

PERSONÁLNY MARKETING PODNIKU V ČASE HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

LENKA KLIMENTOVÁ

Právnická fakulta TU v Trnave

Abstrakt v rodném jazyce

Personálny marketing v súčasnosti predstavuje relatívne novú oblasť teórie a praxe v oblasti personálnych činností. Sformoval sa ako samostatná vedecká disciplína odrážajúca potreby zmien na trhoch práce. Cieľom príspevku je priblíženie funkcií personálneho marketingu. Príspevok analyzuje význam personálneho marketingu v jednotlivých etapách vývoja hospodárstva, pričom stručne načrtáva jeho funkcie v období hospodárskych kríz tak, aby si podnik v tomto období udržal konkurenčnú výhodu založenú na kvalite ľudského kapitálu.

Klíčová slova v rodném jazyce

Personálny marketing; teórie personálneho marketingu; trh práce; pracovné miesto; hospodárska kríza.

Abstract

Personal marketing constitutes relatively new area of theory and praxis in personal activity field. It has been defined as independent science that reflects market changes in the area of employment markets. The purpose of the article is to bring away the understanding of the personal marketing's functions. The article analyzes the meaning of the personal marketing in various stages of the economic processes, hereby describes its functions in the time of economics depressions to protect the competitive advantage based on the human resources.

Key words

Personal marketing; personal marketing opinions; employment market; human resources; economic crisis.

1. VYMEDZENIE PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Personálny marketing predstavuje spôsob, koncepciu a proces získavania pracovných síl z prostredia vonkajšieho i vnútorného trhu s pracovnou silou. Personálny marketing predstavuje novú teóriu, ktorá sa aplikuje do podnikovej praxe. Globalizácia, tvorba svetových trhov ovplyvňujúcich regionálne, transformácia v 90-tych rokoch, zmena podnikateľského a marketingového prostredia, reštrukturalizácia, potreba prispôbiť sa novej situácii, nerovnováha na trhu práce, nedostatok kvalitnej pracovnej sily – to všetko sú dôvody, prečo sa teória personálneho marketingu začína realizovať v praxi. Boj o pracovnú silu sa stal pre podniky nevyhnutným, pokiaľ tieto chcú obstať v konkurenčnom boji. Proces získavania a nábor pracovných síl je ponímaný aktívnejšie, s bližším kontaktom na trh práce, na

proces získavania sa kladie vysoký dôraz, posilňuje sa komunikácia s vonkajším i vnútorným trhom práce, čím sa tieto činnosti personálnej práce postupne vyčleňujú. Konceptia personálneho marketingu sa uplatňuje všade tam, kde proces získavania pracovnej sily je operatívna, priam každodenná činnosť a podnik má zo strategického hľadiska záujem o „mozog“ nie „ruky“. Táto koncepcia pritom aplikuje na trhu práce osvedčené ale aj nové komunikačné nástroje s cieľom získať, presviedčať, motivovať, pripútať a udržať si pracovnú silu. Personálny marketing v praxi funguje ako koncepcia, ktorá sa následne transformuje do konkrétneho procesu s použitím konkrétnych metód a nástrojov. Konceptií je niekoľko, pričom každá z nich sa odvíja od požiadaviek a postavenia podnikov. Personálny marketing tak môže byť realizovaný úplne v réžii podniku (existencia útvarov personálneho marketingu v rámci personálneho oddelenia), alebo na základe outsourcingu jednej či viacerých činností riadenia ľudských zdrojov (RĽZ), kde o miere outsourcingu rozhoduje trh. Cieľom podniku je získať požadovaný ľudský kapitál s presne špecifikovanými kritériami. Spôsob, ako tento cieľ podniky dosiahnu, je premenou zamestnanca na spoločníka. V podniku začne manažment presadzovať nie zákaznícku ale zamestnaneckú marketingovú koncepciu, ktorou sa bude snažiť priblížiť potrebám pracovných síl.

2. VÝCHODISKÁ A KONCEPCIA PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Na základe charakteristík personálneho marketingu uvedených v predchádzajúcej časti je možné povedať, že personálny marketing vykonáva vybrané personálne činnosti, aby dospel k naplneniu svojho cieľa: získať a udržať pracovnú silu v podniku.

Východiskom pre uplatnenie koncepcie personálneho marketingu je *existencia jeho predmetu – pracovnej sily*. Za zvýšením obratu, zisku, trhového podielu, využitím podnikateľskej príležitosti alebo za získaním nových zákazníkov je treba vidieť „ľudský rozmer“ každej organizácie. Úspešní manažéri si musia osvojiť poznanie, že práve ľudia sú najcennejším kapitálom, ktorý podniky majú. Pozornosť manažmentu by sa mala zamerať na vnútorný potenciál ľudí, ich vlastnosti a možnosti dokonalejšieho a kvalitnejšieho využitia pracovnej sily¹.

Osobitosť domáceho trhu práce je ešte stále v zaradení Slovenska medzi krajiny, kde sa pracovná sila považuje za jednu z najvýznamnejších komparatívnych výhod krajiny. Ukazuje sa, že z hľadiska udržania a ďalšieho rozvoja tejto komparatívnej výhody kľúčovú úlohu zohráva *efektívnosť* (vzťah medzi nákladmi na prácu a produktivitou práce) a *kvalita pracovnej sily*, lebo cena pracovnej sily už dávno konkurenčnou výhodou nie je. Platí pritom, že čím sú nižšie náklady a vyššia produktivita práce, tým je vyššia efektívnosť pracovnej sily. Medzi najdôležitejšie kvalitatívne

¹ zdroj: www.infostat.sk/ELIS/ekon/prognozy.html : Krátkodobá predikcia vývoja slovenskej ekonomiky v 1. polroku 2007 (prevzaté: február 2007).

ukazovatele pracovnej sily patrí jej vzdelanie a stabilita, ktorá sa v dôsledku doterajšieho ekonomického vývoja (rast národného hospodárstva a zamestnanosti) začala zvyšovať. Očakávaný vysoký ekonomický rast vytvára predpoklady na to, aby pozitívne tendencie vývoja na trhu práce (rast dopytu) pokračovali aj počas roku 2007. V EÚ-10² je *cena pracovnej sily* omnoho nižšia, než na západe³. Po rozšírení sa očakával odchod viacerých firiem z EÚ-15 do nových členských štátov, kde sa všeobecne nižšie daňové zaťaženie spája s konkurencieschopnejším a pre podnikateľov výhodnejším trhom pracovnej sily. Pomerne vysoká nezamestnanosť a nižšia životná úroveň robia pracovnú silu lacnou, zároveň je však dostatočne kvalifikovaná⁴. Voľný pohyb pracovných síl je jedným zo základných práv garantovaných prístupovou zmluvou⁵ a je i zásadným princípom európskeho občianstva⁶. Týmto sa vytvára široký, európsky trh práce ako miesto pre uplatňovanie nástrojov marketing mixu ako aj celej jeho marketingovej koncepcie.

Ďalšou výraznou črtou personálneho marketingu je špecifický proces segmentácie a positioning. *Segmentácia* podobne ako výber cieľového trhu (*targeting*) a *positioning* (alebo hľadanie tej správnej pozície na trhu) tvorí základné princípy riadenia trhu, na ktorých stojí marketing, a ktoré spoločne vytvárajú to, čomu sa hovorí „marketingová trilógia“⁷. Segmentácia predstavuje rozdelenie trhu do homogénnych skupín podľa kritérií, ktoré si podnik určuje sám. Jednotlivé segmenty sa navzájom líšia potrebami i charakteristikami, a preto je na ne možné pôsobiť modifikovaným marketingovým mixom⁸. V prípade trhu práce segmentácia predstavuje tvorbu špecifických a nekonkurenčných skupín, kde prevláda nedokonalá konkurencia a nemožnosť presúvania sa medzi segmentmi. Pri segmentácii (následne positioningu i targetingu) netreba zabúdať na vplyv vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré pôsobia na podnik, a ktoré (podľa Josefa Koubeka⁹) ovplyvňujú perspektívne formovanie a fungovanie ľudských zdrojov v podniku. Do skupiny vnútorných podmienok patria nasledujúce faktory: podnik, práca (jej charakter, úroveň, forma a obsah) a zamestnanci (konkrétne ich štruktúra, znalosti, skúsenosti, očakávania a potenciál). Do skupiny podmienok modifikujúcich dopyt podniku po pracovnej sile

² štáty pristupujúce v roku 2004

³ bližšie pozri: <http://www.ueos.sk/mvrr.sr/isvov/s1/m4/cath.asp> : Medzinárodné porovnanie vybraných makroekonomických ukazovateľov v krajinách EÚ - Mzdy a náklady práce (prevzaté február 2007).

⁴ zdroj: www.fes.sk/arch_sk/2001_zamest.pdf : Zamestnanosť a základné tendencie na trhu práce v ekonomike Slovenska v roku 2001 (prevzaté február 2007).

⁵ bližšie pozri: článok 39 Zmluvy o Európskom spoločenstve

⁶ Pravidlá spoločenstva sa vzťahujú aj na slobodný pohyb pracovníkov z členských štátov Európskeho hospodárskeho priestoru (teda Islandu, Lichtenštajnska a Nórska) a platí tu zákaz diskriminácie osôb z dôvodu štátnej príslušnosti. (pozn. autora)

⁷ De Pelsmacker, R., Geuens, M., Van den Bergh, J.: Marketingová komunikácia. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 127-128. ISBN 80-247-0254-1.

⁸ Holland, H.: Direktmarketing. München: Verlag Vahlen, GmbH, 2004, s. 114. ISBN 3-8006-3026-5.

⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995, s. 25-26. ISBN 80-85943-01-8.

z vonkajšieho prostredia patria: vývoj populácie, vývoj na trhu práce, technický a technologický pokrok, zmena hodnotovej orientácie ľudí (napríklad zmena stability obľúbenosti niektorých profesií, typu vzdelania alebo rodinného modelu), priestorová mobilita obyvateľstva, hospodársky cyklus, zmeny na trhu spotrebných tovarov a služieb, pracovná a sociálna legislatíva a v neposlednom rade i politika zamestnanosti.

Po segmentácii nasleduje výber cieľového trhu, čiže vyhodnotenie atraktivity jednotlivých segmentov a výber jedného alebo viacerých segmentov, na ktoré sa podnik sústreďí. V prípade trhu práce to môže byť zameranie sa na skupinu mladých zamestnancov, vydaté ženy, odborníkov s minimálnou praxou 10 rokov a iné. Napokon nasleduje positioning (napríklad podľa Kotlera či Kitu)¹⁰, ktorý predstavuje zaujatie správnej pozície podniku na trhu práce, a to prostredníctvom komunikačných nástrojov personálneho marketingu.

Týmto sa proces realizácie personálneho marketingu nekončí. Nasleduje tvorba koncepcie a konkretizácia procesu personálneho marketingu, definovanie nástrojov personálneho marketingu, ďalej realizácia vybraných nástrojov na trhu, a napokon kontrola ako spätná väzba celej realizovanej koncepcie personálneho marketingu¹¹.

Koncepcia personálneho marketingu je predstava podniku o budúcom uplatňovaní konkrétnych krokov, nástrojov a opatrení personálneho marketingu. Z hľadiska podniku to znamená vytvoriť si víziu, obraz želaného stavu v podniku a ujasniť si priority a potrebné kroky na tvorbu a realizáciu budúceho postupu pôsobenia podniku na vonkajšom i vnútornom trhu práce. Tento „nultý krok“ je dôležitý najmä pre strategický význam personálneho marketingu v podniku. Skôr ako podnik realizuje prvé kroky, je potrebné si objasniť nasledovné¹²:

- stanoviť obraz požadovanej pracovnej sily (pre vonkajší aj vnútorný trh práce);
- vybrať segment(y), na ktorý sa personálny marketing zameria;
- určiť stratégiu alebo konkrétny aktívny (inzerát) alebo pasívny (databáza nevybavených žiadostí) komunikačný nástroj;
- vybrať podporné aktivity umožňujúce dlhodobo získať pracovné sily.

¹⁰ napríklad: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 102-105. ISBN 80-247-0513-3.; Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 255-280. ISBN 80-247-0016-6.; Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonomia, 2002, s. 18. ISBN 80-89047-23-8.

¹¹ Rošický, S.: Základy marketingu. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2004, s. 38. ISBN 80-7041-786-2.

¹² Buchholz, U.: Personalrekrutierung in schierigen Beschaffungsmärkten. In: Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 74. ISBN 3-409-13852-8.

Možnosti ako získať pracovnú silu sú v podstate „len“ dve. Prvou z nich je, že celý proces personálneho marketingu realizuje podnik sám (vo vlastnej finančnej i personálnej réžii, vlastným personálnym oddelením resp. útvarom personálneho marketingu). S týmto modelom (know-how) sa na slovenskom trhu stretávame vo veľkých podnikoch prevažne so zahraničnou kapitálovou účasťou. Druhá možnosť je nielen vybrané činnosti RLZ vyčleniť¹³, ale outsourcovať jednu alebo niekoľko personálnych činností, ktoré tak budú pre podnik zabezpečované dodávateľskou firmou. Rôznosť koncepcií personálneho marketingu tak spočíva v rôznej miere outsourcovania úloh v snahe zlepšiť starostlivosť o zamestnancov: buď externe zabezpečím jednu úlohu (napr. budovanie pozitívneho zamestnávateľského mena, inzercia či work-shop), alebo externý dodávateľ preberie celý proces personálneho marketingu – ako „facilitty management“¹⁴ (získavanie, nábor, presvedčanie, adaptácia, motivácia, rozvoj i outplacement zamestnancov). Outsourcing predstavuje vyčlenenie vybranej činnosti mimo organizáciu, ktoré preberá špecializovaná firma spolu s trvalou zodpovednosťou za tieto činnosti. Využívajú sa tu tzv. „periférni pracovníci“ a práca sa zabezpečuje externými službami. Znižujú sa náklady na pracovnú silu a zároveň je možné v podniku zvyšovať alebo naopak znižovať počty zamestnancov. Takéto podniky sa stávajú flexibilnejšie a úspešnejšie¹⁵. V súčasnosti prevláda zásada zadať externej firme všetko, čo dokáže urobiť lepšie alebo lacnejšie.

Externý dodávateľ sa využíva aj pre činnosti personálneho manažmentu, dokonca možno povedať, že Human Resource Outsourcing sa aj v slovenských podnikoch úspešne využíva¹⁶. Všade tam, kde si podnik nemôže zaplatiť kvalitných personálnych odborníkov, nakúpi ich ako službu¹⁷. Príkladom outsourcovaných činností RLZ v slovenských podnikoch je vyhľadávanie kvalitných a vhodných zamestnancov (personálne poradenstvo), výber zamestnancov (testy odbornej spôsobilosti, psychologické testy a psychologická diagnostika, zdravotné testy, psychologické testy pomocou detektorov lži, benchmarking ako metóda

¹³ Vyčlenenie neznamená len „outsourcing“, ale iný spôsob pohľadu, zamerania sa a realizácie vybraných činností. O personálnom marketingu sa hovorí v prípade, kedy proces získavania pracovnej sily nestačí len riadiť ale je potrebný aktívny vstup na trh práce. V RLZ sa tak objavuje uplatňovanie marketingových nástrojov, motivácie a presvedčania. (pozn. autora)

¹⁴ Stýblo, J.: Outsourcing a Outplacement. Praha: ASPI, 2005, s. 28-29. ISBN 80-7357-094-7.

¹⁵ zdroj: www.civil.gov.sk : (prevzaté: február 2007).

¹⁶ Stýblo, J.: Formy a služby poskytované outsourcingem. In: Práce a mzda, 2004, č. 5, s. 47-51. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.; pozri tiež: Stýblo, J.: Řízení outsourcingu jako procesu změny. In: : Práce a mzda, 2005, č. 6, s. 32-45. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.

¹⁷ Ako uvádza Jiří Stýblo, formy dodávateľského mechanizmu v riadení ľudských zdrojov sa v praxi vyskytujú v podobe tzv. „stredísk služieb“, ktoré sa sústreďia na rutinné služby v jednotlivých častiach organizácií ako vzdelávanie, tréningy, administratíva a iné a „stredísk odbornosti“, ktoré sú poskytované na úrovni celého podniku. Práve tieto strediská sú základom pre reengineering procesov personálnej práce, ktoré sa tento snaží zefektívniť (odstrániť duplicitnosť, nadbytočnú aktivitu, opakujúce sa úlohy a iné).

porovnávania uchádzačov z vonkajších a z vnútorných zdrojov a iné), získavanie pracovnej sily (personálny lízing), hodnotenie zamestnancov (assessment centrá alebo diagnosticko – výcvikové programy), vzdelávanie (jazykové kurzy, kurzy manažérskej komunikácie, kurzy asertivity a iné tréningové a vzdelávacie programy „šité na mieru“) a starostlivosťou o zamestnancov počas pracovnej doby i mimo pracoviska. Nemali by sme zabúdať, že úspešne sa dajú v podniku outsourcovať jednotlivé činnosti, ale nie celý systém riadenia ľudských zdrojov (resp. celá personálna práca)¹⁸. V súvislosti s využívaním externých dodávateľov sa stretávame aj s pojmom personálny obchodník¹⁹, ktorého úlohou je dohliadať na rastúci počet externých dodávateľov personálnych služieb.

3. PROCES A FUNKCIE PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Aby mohol personálny marketing naplniť svoj cieľ, je potrebné venovať pozornosť jeho **procesu** a zabezpečiť plynulosť realizácie jeho fáz. Proces personálneho marketingu tvorí konkretizácia postupov a nástrojov, ktoré si podnik načrtnol v koncepcii. Celý proces personálneho marketingu **vychádza z jeho funkcií**, ktoré podnik realizuje v podniku i na trhu.

Základné úlohy, ktoré personálny marketing plní, sú:

- získavanie zamestnancov,
- profilovanie zamestnancov (formovanie si profilu zamestnanca v čase, keď ním ešte nie je, čo si vyžaduje tiež prezentovať firemnú kultúru aj imidž),
- motivovanie a strategické napredovanie zamestnancov (nutnosť dynamického rastu a motivácie pracovnej sily).

Prvým krokom procesu personálneho marketingu v podniku je *analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia* podniku v podobe SWOT analýzy, ktorou identifikujeme pôsobenie základných strategických faktorov (situácia na trhu práce, technický pokrok, ekonomické podmienky, legislatíva, demografia, konkurencia, zákazníci, organizačná štruktúra podniku, finančná situácia, podniková kultúra a iné). Analýza sa realizuje v troch rovinách²⁰: zamestnanci (existujúca pracovná sila), podnik (úroveň personálnych činností) a okolie podniku (trh práce). Ďalej sa podnik musí v druhom kroku zamerať na *konkretizáciu cieľov a formy* personálneho marketingu. Pre tvorbu cieľov je samozrejmé, že budú zosúladať všetky podnikové činnosti. Formy personálneho marketingu sa odvodí podľa analýzy ponuky a dopytu na trhu práce a vzniknú ich rozličnou kombináciou. Iná stratégia sa zvolí v prípade nedostatočnej kvality

¹⁸ Outsourcovať lze vše, i lidské zdroje. In: Moderní řízení, roč. 39, 2004, č. 65. Praha: *Economia*. ISSN 0026-8720.

¹⁹ Walker, A., J. a kol.: *Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 21. ISBN 80-247-0449-8.

²⁰ Maier, W., Fröhlich, W.: *Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe*. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 133-137. ISBN 3-7938-7069-3.

pracovních síl na trhu, iná v prípade nízkeho záujmu o pracovné miesto, iný spôsob uplatnenia koncepcie zvolí podnik pri rastúcom dopyte po pracovnom mieste, ktorý nestíha uspokojiť a iný zvolí v prípade udržania zaplnených pracovných miest. V treťom kroku procesu personálneho marketingu je po výbere vhodnej varianty presne formulovaná a konkretizovaná *stratégia personálneho marketingu* (napríklad koncentrácie, rozvoja a revitalizácie, diferenciacie či diverzifikácie). Ako štvrtý krok nasleduje fáza *umiestnenia pracovných miest* na trhu práce, ktorá priamo vychádza zo zvolenej stratégie personálneho marketingu. V tomto kroku realizácie procesu personálneho marketingu podnik konkretizuje spôsob rozlíšenia svojej ponuky pracovných miest od konkurencie, a to presunom informácií o pracovnom mieste, informácií o sociálnych aspektoch práce a iných. Ako piaty krok procesu nasleduje *voľba nástrojov* personálneho marketingu, pomocou ktorých podnik osloví súčasných i potenciálnych zamestnancov. Voľba nástrojov predstavuje voľbu komunikácie podniku s interným aj externým trhom práce, kde sa tento snaží získať a presvedčiť pracovnú silu na zaplnenie ponúkaných pracovných miest v podniku. Spadá sem aj voľba primeraného nástroja komunikácie pri uvoľňovaní nežiadúcej pracovnej sily. Poslednou fázou procesu je *hodnotenie vhodnosti* použitých nástrojov a *efektívnosti* personálneho marketingu, a teda monitoring celého jeho procesu.

4. NÁSTROJE PERSONÁLNEHO MARKETINGU

Personálny marketing sa snaží neustále zabezpečiť efektívnosť všetkých základných oblastí práce s ľuďmi v podniku. Výsledným efektom personálneho marketingu je získanie či pripúťanie si pracovnej sily k podniku. Znamená používanie nie len nových nástrojov, ale aj „oprášenie“ existujúcich nástrojov marketingu, personálnej práce, RLZ a podnikového manažmentu. Medzi takéto nástroje patria nasledovné spôsoby.

4.1 OSVEDČENÉ NÁSTROJE POUŽÍVANÉ PERSONÁLNYM MARKETINGOM

Personálny marketing sa snaží neustále zabezpečiť efektívnosť všetkých základných oblastí práce s ľuďmi v podniku. Výsledným efektom personálneho marketingu je získanie či pripúťanie si pracovnej sily k podniku. Znamená používanie nie len nových nástrojov, ale aj „oprášenie“ existujúcich nástrojov marketingu, personálnej práce, RLZ a podnikového manažmentu. Medzi takéto nástroje patria nasledovné spôsoby.

Redesign pracovného miesta predstavuje zmenu obsahu a metód práce v podniku. Prvoradý impulz k akejkoľvek zmene by mal nastať zdola a viesť nahor. Viesť zamestnancov k realizácii zmien, ktoré skvalitnia prácu, zvýšia pracovnú morálku a disciplínu alebo odstránia monotónnosť či prietahy v pracovnom procese, môže byť súčasne úspešným spôsobom motivácie a stimulácie zamestnancov, a teda spôsobom ich pripúťania k podniku.

Redesign je spojený s *reengineeringom* - programom komplexnej revitalizácie ľudských zdrojov (tzv. „rethinking“ a „redesign“²¹). V podniku sa stretávame s tzv. *downsizingom* (znižovanie počtu pracovných miest) ako dôsledkom globálnej reštrukturalizácie podniku, kde nástrojom uvoľňovania zamestnancov sa stáva „outplacement“, a tzv. *rightsizingom* (optimalizácia počtu pracovných miest), kde sa zasa naplno v podniku využíva „outsourcing“²².

Empowerment predstavuje istú úroveň posilňovania právomocí pracovnej sily. Ako uvádza Alfred Walker²³, je to zamestnanecký „samoobslužný systém“ personálnych produktov a personálnych služieb, ktoré si zamestnanci sami vyberajú z aktívnych internetových informačných stránok²⁴. Týmto spôsobom je možné sa dopracovať k množstvu užitočných ponúk (aj voľných pracovných miest v podniku) ako aj k informáciám dôležitých pre stabilizáciu a rast ľudského potenciálu v podniku.

Employer Branding predstavuje definovanie, diferencovanie a všestrannú podporu „signálov“, ktoré podnik vysiela smerom k súčasným, no najmä potenciálnym, budúcim zamestnancom. Znamená marketingovú techniku budovania si „značky“, imidžu či goodwill podniku v realizovaní personálnej práce. Employer Branding sa premieta do jednotlivých nástrojov personálneho marketingu a znamená napríklad: vytváranie si „značky“ dobre predávaného pracovného miesta, hovorí o cenových výhodách pracovného miesta, premieta sa do vhodného spôsobu komunikácie s potencionálnym „zákazníkom“ ako aj tvorí imidž podniku cez masívnu a dobre cieleňú komunikáciu na trhu. Ako už bolo spomenuté, základným nástrojom personálneho marketingu je vybudovanie si dobrej zamestnávateľskej povesti, preto sa kladie veľký dôraz na tvorbu konkrétnych aktivít podniku zameraných na posilnenie statusu „employer of choice“.

E-recruitment (alebo tiež „Online Recruitment“) – fenomén, ktorý priniesol vedecko-technický pokrok, znamená spôsob získavania a vyhľadávania vhodných ľudských zdrojov prostredníctvom webových alebo „online“ nástrojov²⁵. Tento internetový nábor pracovných síl využíva čoraz viac firiem a to vo všetkých hospodárskych oblastiach a zároveň čoraz viac ľudí sa snaží uplatniť sa na trhu práce prostredníctvom internetu. Ako píše

²¹ Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, s. 11. ISBN 0-256-20193-5.

²² Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 35-41. ISBN 80-7169-616-1.; pozri bližšie aj: Stýblo, J.: Outsourcing a Outplacement. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.

²³ Walker, A., J. a kol.: Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 34-35, 56-57. ISBN 80-247-0449-8.

²⁴ Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, s. 11. ISBN 0-256-20193-5.

²⁵ Trendy v náboru pracovních sil. In: Moderní řízení, roč. 37, 2002, č. 5, s. 30-31. Praha: Economia. ISSN 0026-8720. alebo: Recruitment process. In: Moderní řízení, roč. 38, 2003, č. 10, s. 67. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

Miroslava Szarková²⁶, pri online-získavaní zamestnancov pozorujeme tri výhody pre podnik: ekonomické výhody (rýchle, menej nákladné, efektívne, časovo nenáročné a pohodlné získavanie pracovníkov), psychologické výhody (rýchla, pružná a bezstresová komunikácia) a etické výhody (vysoká pravdepodobnosť vylúčenia korupcie či protekcie). Podobne je však potrebné spomenúť aj nevýhody internetu: ekonomické faktory, psychologické a odborné faktory.

Cieľom personálneho marketingu je okrem iného mať ten najlepší ľudský kapitál. Ale čo v prípade, keď podnik nie je spokojný so svojimi zamestnancami, alebo ich z rôznych dôvodov musí prepustiť. Šetrným spôsobom riešenia uvedenej situácie je tzv. *outplacement*, pomoc nadbytočným pracovníkom pri hľadaní náhradného zamestnania na trhu práce²⁷. Zahŕňa i pomoc zamestnancov prostredníctvom konzultácií s psychológom, ďalej pomoc pri zmene kariéry ako aj pomoc pri redefinovaní pracovných cieľov bývalých zamestnancov²⁸. Tento systém nie je v praxi slovenských podnikov celkom neznámy. Cieľom *outplacementu* je nájsť pre zamestnanca nové vhodné uplatnenie na trhu práce, a to čo možno najrýchlejšie. Dôležité je pre zamestnancov (podľa Jiřího Stýbla²⁹) sledovať globálne trendy na trhu práce, nespoliehať sa na systém „celoživotnej kariéry“ a vyhýbať sa tzv. statickým pozíciám - dlhodobým pracovným miestam.

4.2 KLASICKÉ MARKETINGOVÉ „ŠTYRI P“

Podobu a podstatu „štyroch P“ ako **klasických marketingových nástrojov** nie je potrebné zdĺhavo charakterizovať. Pomenovanie „marketing mix“ poukazuje na prepojenie a súvislosť marketing mixu so segmentáciou, targetíngom a positioningom v organizácii³⁰. Práve na tejto koncepcii 4P postavíme súbor marketingových nástrojov pre trh práce. Marketing mix³¹ predstavuje súbor taktických nástrojov, konkrétne výrobkovej, cenovej distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré podniku pomôžu upraviť ponuku presne podľa prání zákazníkov na konkrétnom cieľovom trhu.

²⁶ Szarková, M.: Internet - efektívny nástroj získavania kvalitných zamestnancov. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2003, č. 1-2, s. 178-187. Žilina. ISSN 1335-1508.

²⁷ bližšie pozri: Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M.: Personální management. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2003, s. 45-46. ISBN 80-7041-485-5.

²⁸ Čihovská, V.: Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov. In: Ekonomické rozhľady, 2003, č. 4, str. 444-451. ISSN 0323-262X.

²⁹ Stýblo, J.: Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců. In: Práce a mzda, 2005, č. 7-8, s. 86-94. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.

³⁰ Lancaster, G., Reynolds, P.: Management of Marketing. Oxford: Elsevier, 2005, s. 39-41. ISBN 0-7506-6103-8.

³¹ Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 105. ISBN 80-247-0513-3.; alebo aj Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 32. ISBN 80-247-0016-6.

Základné nástroje potom sú³²: produkt (product), cena (price), distribúcia (place) a komunikácia (promotion). Ak by sme túto koncepciu otočili z pohľadu zákazníka, vynikla by tzv. koncepcia „4C“: potreby, náklady, dostupnosť a komunikácia. Ako uvádza Jiří Stýblo³³, „4C“ faktory predstavujú výsledok zmeny tradičných personálnych prístupov a snahu ovplyvniť rozvoj ľudského kapitálu. Sú definované ako: Competitive advance – získanie konkurenčnej výhody cez posilňovanie zodpovednosti ľudí za výsledky svojej práce, Control – kontrola, Coordination – komunikácia a výmena informácií a Cost – náklady, resp. ohodnotenie prínosu investícií do ľudského kapitálu.³⁴

Súbor nástrojov, ktoré podnik vedome uplatňuje na internom aj externom trhu pracovných síl, predstavuje nástroje personálneho marketingu. Veľmi jednoducho povedané, personálny marketing mix mi odpovie na otázky: čo ponúkam (pracovné miesto ako “produkt”) resp. čo chcem získať (pracovnú silu ako “predmet”), koľko ma to bude stáť (ocenenie ľudského kapitálu ako „cena“), kde to ponúkam resp. mám hľadať (trh práce ako „miesto“ realizácie personálneho marketingu) a akým spôsobom získam to, čo potrebujem (propagácia na trhu práce ako „komunikácia“). Je potrebné zdôrazniť prepojenosť, komplexnosť a jednotnosť v uplatňovaní týchto nástrojov, kde vysoký dôraz sa bude klásť na komunikáciu – okrem iného ako nástroj tvorby dobrého zamestnávateľského mena. Takto sa nám otvoria štyri základné oblasti skúmania³⁵:

- oblasť produktu – **pracovné miesto resp. príležitosť** ako produkt personálneho marketingu, kde predmetom záujmu sú ľudské zdroje existujúce i potencionálni zamestnanci, strategické zámery podniku, možnosti kariérneho postupu, systémy hodnotenia...;
- oblasť ceny – **odmena za pracovný výkon i motivácia** ľudských zdrojov, mzdová politika, politika pracovného času, cafeteria systém, sociálna politika ...;

³² Kotler, P.: Marketing od A po Z. Praha: Management Press, 2003, s. 69. ISBN 80-7261-082-1.; alebo aj Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonomia, 2002, s. 18-19. ISBN 80-89047-23-8.

³³ Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 100. ISBN 80-7169-616-1.

³⁴ Pôvodná definícia nástrojov marketingu predstavovala 5P (päť priorít), kde piatym nástrojom sú ľudia (people). Niektorí autori aj dnes uprednostňujú toto členenie, poprípade pre konkrétnu situáciu definujú aj ďalšie nástroje (napríklad imidž podniku, goodwill, prestíž atď.). Napríklad ako píše Geoff Lancaster a Paul Reynolds, tradičné 4P je určené skôr pre hmatateľný (hmotný, materiálny) produkt, no v súčasnosti sú to práve (nehmotné) služby, ktorých produkcia najrýchlejšie rastie. Preto tradičné „pé“ sú doplnené ďalšími, vhodnejšími a špecifickými pre oblasť služieb, a vytvárajú tak koncepciu 7p: product, price, place, promotin plus nové – ľudia (people), postupy resp. metódy dodávania (processes) a schopnosti a prostredie, v ktorom sú služby distribuované (physical evidence). (pozn. autora)

³⁵ Keďže produkt personálneho marketingu je pracovné miesto, ktoré sa snažím zaplniť adekvátnou pracovnou silou, „piate P“ - People (ľudia), nie je potrebné zvlášť vyčleniť; bude skúmané v rámci „prvého P“. Piatym „P“ v našom prípade bude podniková kultúra. (pozn. autora).

- oblasť rozmiestnenia - **prezentácia pracovnej príležitosti i podniku**, vyhľadávanie, umiestnenie, udržanie si ľudských zdrojov ale aj ich uvoľňovanie; outsourcing, personálny lízing, outplacement...;
- oblasť komunikácie - **propagácia a komunikácia s trhom práce** i v rámci podniku, personálny komunikačný mix ako reklama, public relations, personal relations³⁶ a sponzoring³⁷ a iné.

Vzhľadom na proces, funkcie a ciele personálneho marketingu je potrebné rozšíriť uvedenú štruktúru a prikloniť sa ku koncepcii „piatich elementov“, kde tým posledným nástrojom (alebo skupinou nástrojov) bude podniková kultúra. Táto umožňuje nie len získať, ale aj udržať, motivovať a rozvíjať ľudské zdroje v podniku, a tým dotvárať prostredie pre efektívne fungovanie celého systému personálneho marketingu.

4.3 PERSONÁLNY MARKETING A JEHO FUNKCIE V OBDOBÍ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Predmet a základné funkcie personálneho marketingu³⁸ sa nemenia ani v období hospodárskej krízy, kedy dochádza k prudkej redukcii pracovných miest, resp. k ich nedostatku na trhu práce. Obsahovo sa nemenia ani personálne činnosti, ktoré tvoria chrbtovú kosť personálneho marketingu. Skôr strácajú kvantitatívny a masový charakter, ktorým sa vyznačovali v predošlej etape vývoja. Nemení sa ani strategický zámer personálneho marketingu. Mení sa však výber a kombinácie metód a postupov personálneho marketingu, výsledkom použitia ktorých by mali byť optimálne personálne štruktúry podnikov s presne vymedzenými kľúčovými pracovnými miestami, zabezpečujúcimi chod podniku a zároveň vytvárajúcimi zárodok budúceho pokrízového rozvoja podniku. Ťažisko marketingových aktivít podnikov sa presúva z oblasti používania náborových metód a techník do oblasti metód a techník vyhľadávania „kvalitných kupcov pracovných miest“, ktorými podnik obsadzuje kľúčové pozície v personálnej štruktúre tak, aby si vytváral podmienky pre budúci štart na trh. Z hľadiska dosiahnutia uvedeného cieľa je dôležité, aby proces reštrikcie vnútropodnikovej personálnej a organizačnej štruktúry prebiehal plánovito, v nadväznosti na strategické ciele podniku, aby si podnik udržal ľudský kapitál a prípadne ho ešte zveľadil. Znamená to, že aj v dobe hospodárskej krízy by mal podnik využívať všetky marketingové činnosti, ktoré sú zamerané na budovanie konkurenčnej výhody podniku založenej na

³⁶ Zahŕňa komunikáciu s partnermi v sociálnej oblasti ako sú zamestnanci, odbory, zamestnanecké zväzy, asociácie, úrady práce a iné (pozn. autora).

³⁷ Ide o cieleňé poskytovanie darov za účelom zviditeľnenia podniku najčastejšie do projektov z oblasti školstva, zdravotníctva, kultúry, športu a inej. Je to prostriedkom pomoci iným ale aj účinnej reklamy (pozn. autora).

³⁸ Szarková, M., Klimentová, L.: K otázkam vymedzenia personálneho marketingu a jeho funkcií v globálnom konkurenčnom prostredí. In: *Auspicia*, roč. VI, 2009, č. 1, s. 65–66. České Budějovice: VŠERS. ISSN 1214-4967.

aktívnej, dlhodobu cieľovo orientovanej personálnej politike podniku, medzi ktoré možno zaradiť:

- tvorbu vnútro podnikovej personálnej štruktúry s ohľadom na vymedzenie kľúčových pracovných pozícií,
- tvorba flexibilných, na personálnom marketingu založených systémov na ochranu pracovných miest
- personálne obsadzovanie personálnej štruktúry podniku formou vyhľadávania a získavania potrebnej pracovnej sily s interných ako aj s externých zdrojov trhov práce
- tvorba funkčnej databázy pracovnej sily pre potreby personálneho manažmentu podniku
- monitoring trhov práce a tvorba marketingových prognóz pre potreby personálnej politiky podniku
- odkrývanie medzier na trhu práce, ich analýza z hľadiska budúcich potrieb podniku,
- rozpracovanie, prispôbenie, zostavenie a vsunutie metód a nástrojov personálneho marketingu do aplikačných postupov a stratégií podniku v oblasti tvorby konkurenčnej výhody podniku, napríklad tvorba imidžu a PR podniku.
- tvorba programov na udržanie ľudského kapitálu, napríklad zavedenie pružnej a skrátenej pracovnej doby, job sharingu, layoff-u, outplacemntu a podobne.

Zmeny na trhu práce spôsobené súčasnou globálnu situáciou a hospodárskou krízou ovplyvňujú používané marketingové nástroje pri náboře pracovnej sily a v personálnom marketingu vôbec. Pri používaní komunikačných nástrojov sa stráca masový charakter ponuky pracovného miesta a dôraz sa kladie na kvalitu ľudského kapitálu v podniku. Niektoré nástroje sa používajú menej – ide o tzv. klasické alebo „papierové“ komunikačné nástroje, iné zasa pri obsadzovaní pracovného miesta získavajú na dôležitosti. Do popredia sa dostávajú moderné komunikačné nástroje využívajúce informačné technológie – ide napríklad o využívanie internetu, internetovej stránky, elektronickej pošty, krátkych textových správ a iných. Výhodou je³⁹ okamžitá schopnosť náborových pracovníkov reagovať na potreby a požiadavky náboru, a teda na potreby a požiadavky zamestnávateľa pri obsadzovaní pracovného miesta. Ďalšou výhodou je rýchlosť a skrátenie času samotného procesu náboru, a to pre zamestnávateľa i budúceho zamestnanca. Medzi nevýhody moderných komunikačných nástrojov patrí slabá informačno-technologická vybavenosť niektorých podnikov, resp. neochota investovať do informačných

³⁹ Szarková, M., Klimentová, L.: Marketingová komunikácia a komunikačné nástroje personálneho marketingu v kontexte zmien na trhu práce. In: Masmediálna komunikácia a realita III, zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2009, s. 50. Trnava. ISBN 978-80-8105-126-5.

technológií, ktorých existencia je nevyhnutná pre používanie moderných komunikačných nástrojov.

5. ZÁVER

Vhodným uplatňovaním i načasovaním nástrojov personálneho marketingu podnik môže doceliť výrazné zvýšenie efektívnosti jednotlivých činností v oblasti práce s ľuďmi a prispeje tak k naplneniu základnej myšlienky a koncepcie personálneho marketingu. Zamestnanci – ľudské zdroje organizácie – aktivizujú ostatné zdroje, determinujú ich využívanie, rozhodujú o prosperite a konkurencieschopnosti, a preto sú jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia. Pracovná sila predstavuje konkurenčnú výhodu, no rovnako ako môže podnik posunúť pred konkurenciu, môže ho (nevhodným použitím nástrojov) aj navždy potopiť. Práve v čase hospodárskej krízy je dôležité, aby podniky riešili personálne problémy aj prostredníctvom poznatkov, metód personálneho marketingu. I napriek tomu, že personálny marketing nezmení disproporcie vzniknuté na trhu práce medzi ponukou pracovných miest a dopytom po nich, ponúka celý rad metód ako zachrániť ľudský kapitál podniku pre budúcnosť.

Literatura:

- Byars, L., L., Rue, L., W.: Human Resource Management. Boston: Irwin-McGraw Hill, 1997, s. 11. ISBN 0-256-20193-5.
- De Pelsmacker, R., Geuens, M., Van den Bergh, J.: Marketingová komunikácia. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 127-128. ISBN 80-247-0254-1.
- Holland, H.: Direktmarketing. München: Verlag Vahlen, GmbH, 2004, s. 114. ISBN 3-8006-3026-5.
- Kita, J. a kol.: Marketing. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2002, s. 18–19. ISBN 80-89047-23-8.
- Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. Praha: Grada Publ., 2004, s. 102-105. ISBN 80-247-0513-3.
- Kotler, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 32, 255-280. ISBN 80-247-0016-6.
- Kotler, P.: Marketing od A po Z. Praha: Management Press, 2003, s. 69. ISBN 80-7261-082-1.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995, s. 25-26. ISBN 80-85943-01-8.

- Lancaster, G., Reynolds, P.: Management of Marketing. Oxford: Elsevier, 2005, s. 39-41. ISBN 0-7506-6103-8.
- Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, s. 133-137. ISBN 3-7938-7069-3.
- Maier, W., Fröhlich, W.: Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 74. ISBN 3-409-13852-8.
- Mohelská, H., Rošický, S., Šabatová, M.: Personální management. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2003, s. 45-46. ISBN 80-7041-485-5.
- Rošický, S.: Základy marketingu. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2004, s. 38. ISBN 80-7041-786-2.
- Stýblo, J.: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 35-41, 100. ISBN 80-7169-616-1.
- Stýblo, J.: Outsourcing a Outplacement. Praha: ASPI, 2005, s. 28-29. ISBN 80-7357-094-7.
- Walker, A., J. a kol.: Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 21, 34-35, 56-57. ISBN 80-247-0449-8.
- www.civil.gov.sk : (prevzaté: február 2007).
- [www.fes.sk/arch sk/2001 zamest.pdf](http://www.fes.sk/arch_sk/2001_zamest.pdf) : Zamestnanosť a základné tendencie na trhu práce v ekonomike Slovenska v roku 2001 (prevzaté február 2007).
- www.infostat.sk/ELIS/ekon/prognozy.html : Krátkodobá predikcia vývoja slovenskej ekonomiky v 1. polroku 2007 (prevzaté: február 2007).
- <http://www.ueos.sk/mvrr.sr/isvov/s1/m4/cath.asp> : Medzinárodné porovnanie vybraných makroekonomických ukazovateľov v krajinách EÚ - Mzdy a náklady práce (prevzaté február 2007).
- Čihovská, V.: Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov. In: Ekonomické rozhľady, 2003, č. 4, str. 444-451. ISSN 0323-262X.

- Outsourcovat lze vše, i lidské zdroje. In: Moderní řízení, roč. 39, 2004, č. 65. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- Recruitment process. In: Moderní řízení, roč. 38, 2003, č. 10, s. 67. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.
- Stýblo, J.: Formy a služby poskytované outsourcingem. In: Práce a mzda, 2004, č. 5, s. 47-51. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.
- Stýblo, J.: Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců. In: Práce a mzda, 2005, č. 7-8, s. 86-94. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.
- Stýblo, J.: Řízení outsourcingu jako procesu změny. In: : Práce a mzda, 2005, č. 6, s. 32-45. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032 - 6208.
- Szarková, M.: Internet - efektívny nástroj získavania kvalitných zamestnancov. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2003, č. 1-2, s. 178-187. Žilina. ISSN 1335-1508.
- Szarková, M., Klimentová, L.: K otázkam vymedzenia personálneho marketingu a jeho funkcií v globálnom konkurenčnom prostredí. In: Auspicia, roč. VI, 2009, č. 1, s. 65–66. České Budějovice: VŠERS. ISSN 1214-4967.
- Szarková, M., Klimentová, L.: Marketingová komunikácia a komunikačné nástroje personálneho marketingu v kontexte zmien na trhu práce. In: Masmediálna komunikácia a realita III, zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2009, s. 50. Trnava. ISBN 978-80-8105-126-5.
- Trendy v náboru pracovních sil. In: Moderní řízení, roč. 37, 2002, č. 5, s. 30-31. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

Kontaktní údaje na autora – email:

lkliment@truni.sk