



**Ücm**  
FAKULTA  
SOCIÁLNYCH  
VED



**Marketing  
ľudských zdrojov  
ako súčasť  
budovania  
značky  
zamestnávateľa**

UNIVERZITA SV. CYRILA A METODA V TRNAVE  
FAKULTA SOCIÁLNYCH VIED



# Marketing ľudských zdrojov ako súčasť budovania značky zamestnávateľa

Nikoleta Bednáriková

(Vysokoškolská učebnica)

Trnava, 2022

# **Marketing ľudských zdrojov ako súčasť budovania značky zamestnávateľa**

(Vysokoškolská učebnica)

Autorka:

Ing. Nikoleta Bednáríková, PhD.

*Katedra verejnej správy, Fakulta sociálnych vied UCM v Trnave*

Recenzenti:

doc. PhDr. Anrea Čajková, PhD., doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Návrh obálky: Ing. Nikoleta Bednáríková, PhD.

Technická redakcia: PhDr. Jakub Bardovič, PhD.

Publikácia bola schválená Edičnou radou Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave a vedením Fakulty sociálnych vied UCM.

© Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

© Ing. Nikoleta Bednáríková, PhD.

*Kapitola pod názvom „Marketing ľudských zdrojov v období kríz a pandémie COVID-19“ vznikla vďaka podpore v rámci Operačného programu Integrovaná infraštruktúra pre projekt: „Riešenie spoločenských ohrození v dôsledku pandémie ochorenia COVID-19“, Kód ITMS2014+: NFP313010ASN4, spolufinancovaný zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja.*

Všetky práva vyhradené. Bez súhlasu ich majiteľa toto dielo a ani jeho súčasti nemožno reprodukovat.

Neprešlo jazykovou úpravou.

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2022

Prvé vydanie

**ISBN 978-80-572-0249-3**

# OBSAH

<b>ZOZNAM SKRATIEK .....</b>	<b>6</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ .....</b>	<b>7</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 VÝCHODISKÁ TEÓRIE A PRAXE MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>11</b>
Zhrnutie .....	14
Otázky .....	15
<b>2 OBJEKT, FUNKCIE, ÚLOHY, PROCES A CIELE MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>16</b>
Proces marketingu ľudských zdrojov .....	19
Funkcie marketingu ľudských zdrojov .....	21
Zhrnutie .....	24
Otázky .....	25
<b>3 NÁSTROJE MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>26</b>
Redesign .....	26
Downsizing a Outplacement .....	27
Empowerment .....	29
Employer Branding .....	30
E-recruitment .....	33
Zhrnutie .....	33
Otázky .....	34
<b>4 INTERNÝ VS. EXTERNÝ MARKETING ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>35</b>
Externý marketing ľudských zdrojov .....	35
Interný marketing ľudských zdrojov .....	38
Zhrnutie .....	40
Otázky .....	41

<b>5 MARKETINGOVÝ MIX VS. MIX MARKETINGU LUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>42</b>
Produkt .....	46
Cena .....	46
Miesto .....	47
Propagácia .....	48
Ludia (People) .....	48
Zhrnutie .....	51
Otázky .....	51
<b>6 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV A TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE</b> .....	<b>52</b>
Teórie pracovnej motivácie .....	57
Maslowova pyramída potrieb .....	57
Herzbergova dvojfaktorová teória .....	59
Teória X a Y McGregora .....	61
Teória očakávania .....	62
Faktory motivácie .....	64
Pracovná spokojnosť, meranie pracovnej spokojnosti a absentérstvo .....	65
Meranie pracovnej schopnosti .....	66
Pracovná spokojnosť a absentérstvo .....	66
Pracovná spokojnosť a fluktuácia .....	67
Zhrnutie .....	70
Otázky .....	70
<b>7 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE</b> .....	<b>71</b>
Metódy stanovenia si potreby zamestnancov .....	74
Zhrnutie .....	77
Otázky .....	78
<b>8 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV AKO SÚČASŤ BUDOVANIA ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA</b> .....	<b>79</b>
Proces získavania zamestnancov .....	82
Zhrnutie .....	89
Otázky .....	89

<b>9 VÝBER ZAMESTNANCOV AKO SÚČASŤ BUDOVANIA ZNAČKY ZAMESTNÁVATEĽA .....</b>	<b>91</b>
Otázky .....	94
Zhrnutie .....	94
<b>10 VZŤAH MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV K PERSONÁLNEMU MANAŽMENTU A TRADIČNÉMU MARKETINGU .....</b>	<b>95</b>
Vzťah marketingu ľudských zdrojov a personálneho manažmentu .....	95
Vzťah marketingu ľudských zdrojov a tradičného marketingu .....	99
Zhrnutie .....	101
Otázky .....	102
<b>11 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>103</b>
Zhrnutie .....	107
Otázky .....	107
<b>12 ŠPECIFIKÁ MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VEREJNEJ SPRÁVE .....</b>	<b>108</b>
Zhrnutie .....	112
Otázky .....	113
<b>13 MARKETING ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OBDOBÍ KRÍZ A PANDÉMIE COVID-19 .....</b>	<b>114</b>
Budúcnosť marketingu ľudských zdrojov .....	117
Zhrnutie .....	128
Otázky .....	128
<b>ZÁVER .....</b>	<b>130</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>131</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>132</b>



# ZOZNAM SKRATIEK

MLZ - Marketing ľudských zdrojov

PM - Personálny marketing

RLZ - Riadenie ľudských zdrojov

LZ - ľudské zdroje

EÚ - Európska únia

# ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ

- Obrázok č.1 Intelektuálny kapitál podľa M. Armstronga
- Obrázok č.2 Základné úlohy marketingu ľudských zdrojov
- Obrázok č.3 Tri úrovne analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia
- Obrázok č.4 Dôvody redesignu
- Obrázok č.5 Zložky Employer Branding
- Obrázok č.6 Tri kroky procesu Employer Branding
- Obrázok č.7 Delenie marketingu ľudských zdrojov podľa prostredia
- Obrázok č.8 Zlepšovanie kvality pracovného života
- Obrázok č.9 Marketingový mix 4P z pohľadu tradičného marketingu
- Obrázok č.10 Marketingový mix 4C z pohľadu zákazníka
- Obrázok č.11 Mix marketingu ľudských zdrojov
- Obrázok č.12 Kritériá podniku pri výbere najvhodnejšieho zamestnanca
- Obrázok č.13 Postup pri zostavovaní mixu MLZ
- Obrázok č.14 Vplyv podnetu na osobnosť
- Obrázok č.15 Proces motivácie zamestnanca
- Obrázok č.16 Motívy ľudského správania
- Obrázok č.17 Predpoklady efektívneho pracovného výkonu
- Obrázok č.18 Maslowova pyramída potrieb
- Obrázok č.19 McGregorova teória X a teória Y



Obrázok č.20 Teória očakávania

Obrázok č.21 Očakávané náklady na fluktuáciu

Obrázok č.22 Plánovanie podľa časového hľadiska

Obrázok č.23 Vzťah medzi personálnym plánom a čiastkovými cieľmi organizácie

Obrázok č. 24 Metódy na stanovenie potreby zamestnancov

Obrázok č.25 Vnútorne podmienky získavania zamestnancov súvisiace s miestom

Obrázok č.26 Vnútorne podmienky získavania zamestnancov súvisiace s organizáciou

Obrázok č.27 Proces získavania zamestnancov z pohľadu MLZ

Obrázok č.28 Interné zdroje uchádzačov o zamestnanie z pohľadu MLZ

Obrázok č.29 Externé zdroje uchádzačov o zamestnanie z pohľadu MLZ

Obrázok č.30 Proces výberu zamestnancov z pohľadu MLZ

Obrázok č.31 Podskupiny adaptácie

Tabuľka č.1 Porovnanie MLZ a personálneho manažmentu

# ÚVOD

Marketing ľudských zdrojov, ktorý sa vplyvom rôznych okolností vyčlenil z personálneho manažmentu, predstavuje úplne nový pohľad na teóriu a prax personálnych činností. Pracovná sila je vnímaná ako ľudský kapitál, zdroj konkurenčnej výhody a prostriedok na dosiahnutie cieľov organizácie. Ľudský kapitál predstavuje v kontexte tradičného marketingu *produkt*, ktorý reflektuje riešenie problému s nedostatkom vybraných segmentov pracovných síl na trhu. Spôsob pôsobenia a správania sa organizácie na trhu práce predstavuje nový prístup k získavaniu konkurenčnej výhody a vytváranie väzieb s vnútorným i vonkajším pracovným trhom sa stáva nevyhnutnou súčasťou efektívneho a moderného vystupovania firiem i rôznych inštitúcií. Z pohľadu personálneho manažmentu je marketing ľudských zdrojov vnímaný ako vyšší stupeň aktivizácie hľadania, získavania a motivácie potenciálnych zamestnancov, ktorí sa rozhodnú obsadiť voľné pracovné miesto. Cieľom organizácie je vytvoriť si status žiadaného zamestnávateľa, čím sa minimalizuje riziko straty konkurenčnej výhody v dôsledku nedostatočne kvalitnej a početnej pracovnej sily.

Táto publikácia vznikla so zámerom priblížiť čitateľom nástroje, ciele, funkcie a novodobé trendy marketingu ľudských zdrojov ako výnimočnej substancie na zabezpečenie optimálneho počtu, štruktúry a kvality zamestnancov v harmónii s aktuálnymi a budúcimi potrebami organizácie. Pochopenie vnútorných procesov marketingu ľudských zdrojov otvára zamestnávateľom nové možnosti budovania si mena, stať sa žiadaným na trhu práce a tým získať možnosť vyberať si z najlepších. Publikácia ponúka prehľad procesov v rámci realizácie marketingu ľudských zdrojov, jeho úloh, styčných bodov s tradičným marketingom a personálnym manažmentom. Čitateľa prevedie teóriami

pracovnej motivácie a meraním pracovnej spokojnosti ako atribútmi úspešnosti zamestnávateľa na trhu práce. Personálne plánovanie, adaptácia i získavanie a výber zamestnancov, ktoré predstavujú súčasť budovania značky zamestnávateľa, ozrejmiť fungovanie marketingu ľudských zdrojov v praxi. V závere sa monografia venuje budúcnosti ľudských zdrojov a fungovaniu marketingu ľudských zdrojov v období kríz a pandémie COVID-19, ktorá zasiahla svet v marci 2020, a teda v procese písania tejto publikácie. V súčasnosti zaznamenávame zmrazovanie nábora zamestnancov, hromadné prepúšťania, na druhej strane rastie zamestnanosť v segmentoch, ktoré sa realizujú v online svete. Marketing ľudských zdrojov nemení svoju podstatu ani v období kríz, naopak, narastá jeho význam pri zvládnutí makroekonomických a mikroekonomických regulačných mechanizmov, ktoré sú nastavené na zvládnutie súčasnej zdravotníckej krízy a očakávanej sociálnej krízy.

Publikácia si kladie za cieľ mapovať, analyzovať a popísať známe i menej známe procesy nového prístupu riadenia ľudských zdrojov a vzťahy medzi trhom pracovných síl, spoločnosťou a jeho zamestnancami.

# 1 VÝCHODISKÁ TEÓRIE A PRAXE MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Marketing ľudských zdrojov alebo tzv. personálny marketing bol v minulosti vnímaný ako spôsob náboru zamestnancov, najmä v období, keď bolo na trhu práce nedostatok pracovnej sily. V súčasnosti však môžeme konštatovať, že sa marketing ľudských zdrojov stal akousi novou inšpiráciou, novým zdrojom konkurenčnej výhody, a zároveň novým trendom, ktorý odráža potreby zmien na trhu práce. Ide o relatívne novú oblasť teórie a praxe v oblasti týkajúcej sa personálnych činností. Nejde však o synonymum k riadeniu ľudských zdrojov alebo k personálnemu manažmentu. Marketing ľudských zdrojov je vlastne spôsob získavania najvhodnejších pracovných síl, ktorý vychádza z personálneho plánovania a personálnej stratégie. Pracovné sily sa získavajú z externého, ale i z interného prostredia firmy, pričom manažéri personálneho marketingu veľmi rýchlo pochopili, že v drvivej väčšine prípadov ide najmä o kvalitu a nie o kvantitu. V značnej miere vychádza z marketingových funkcií a nástrojov, ktoré sú následne premietané do personálnej oblasti. To, čo má marketing ľudských zdrojov spoločné s tradičným marketingom a kde nájdeme prienik s personálnym manažmentom, sa ozrejníme v nasledujúcich kapitolách.

V dnešnej dobe, v kontexte globalizačných procesov, ale i v tvrdom konkurenčnom boji na tzv. domácej scéne, neprichádzajú podniky o svoju pozíciu na trhu zlou investíciou, ale práve nevhodným alebo nesprávnym zložením pracovného tímu, nekvalitnou pracovnou silou a neefektívne rozvrhnutou prácou. Podniky doslova súperia o tých najvhodnejších kandidátov na pracovné pozície, ktoré sú kľúčové pre získanie konkurenčnej výhody, pričom si budujú svoje meno na trhu práce a naberajú tak na popularite medzi potenciálnymi zamestnancami. Získať pomyslenú nálepku „najlepší zamestnávateľ“

a byť žiadaný na trhu práce, predstavuje obrovskú výhodu a možnosť vyberať si z najlepších. Sekundárne tak získať konkurenčnú výhodu, ktorá nie je tak ľahko kopírovateľná. Práve z týchto dôvodov sa začali formovať moderné prístupy k obsadzovaniu pracovných miest, a tak sa, prirodzene, personálny marketing vyčlenil z personálneho riadenia ako takého a zdefinoval sa ako samostatný a moderný koncept vyhľadávania a získavania najideálnejších zamestnancov.

Marketing ľudských zdrojov je súčasťou integrovaného riadenia firmy. Personálny manažment sa dlhodobo snažil nájsť akýsi tmeliaci prvok medzi riadením ľudských zdrojov a integrovanej marketingovej komunikácie s cieľom vytvárať akési nové synergie a obsiahnuť tak nový hodnotový potenciál. Ten má zaručiť nie iba vyššiu spokojnosť zákazníkov, ale zároveň i rastúce výnosy pre akcionárov. (Borsíková 2020)

Personálny manažment s pomocou nástrojov personálneho marketingu zabezpečuje optimálny počet, štruktúru a kvalitu zamestnancov v súlade s aktuálnymi potrebami firmy.

V odbornej literatúre môžeme nájsť niekoľko zaujímavých definícií personálneho marketingu. Jednou z nich je aj definícia V.Hřebíčka (2008):

*„Personálny marketing znamená opustenie systému náhodného obstarávania personálu podľa momentálnych potrieb a vedie k cielenému pôsobeniu na trh práce, a to diferencovane podľa cieľových skupín uchádzačov. Tiež ho možno chápať ako určitú filozofiu v oblasti ľudských zdrojov vedúcu k tomu, aby i organizácia ako zamestnávateľ získala a udržala tých najlepších a najvhodnejších zamestnancov z trhu práce, efektívne a dlhodobo ich začlenila do pracovného kolektívu a tiež si uchovala dobré meno u zamestnancov, ktorí spoločnosť opúšťajú a tým i dobré meno na trhu všeobecne.“*

Brachtl (2006) definuje personálny marketing ako „súhrn činností spojených s vytváraním mena dobrého zamestnávateľa smerovaných ako k vlastným, tak i potenciálnym uchádzačom o prácu v danom podniku. Primárnym cieľom personálneho marketingu je potom vytvorenie predpokladov pre dlhodobé zaistovanie kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov.“

Ďalším významným autorom v oblasti riadenia ľudských zdrojov je Koubek (2007), ktorý predstavuje personálny marketing ako „použitie marketingového prístupu v personálnej oblasti, najmä úsilie o sformovanie a udržanie potrebnej pracovnej sily organizácie, ktorá sa opiera o vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie a výskum trhu práce. Ide teda o upútanie pozornosti na zamestnávateľské kvality organizácie.“

Kocianová (2010) tvrdí, že personálny marketing sleduje v podstate získavanie kvalitných zamestnancov, posilňovanie ich spolunáležitosti s firmou alebo organizáciou a ich stabilizáciou v nej. Kľúčovými prvkami sú vytváranie statusu firmy, ako atraktívneho zamestnávateľa a pozitívne ovplyvňovanie ľudí a vzbudzovanie túžby pracovať práve v ich organizácii. Markantný vplyv na takúto dobrú povest organizácie na trhu práce má nie iba výber zamestnancov a personálna politika, ale aj systém odmeňovania, nepeňažné výhody pre zamestnanca, zamestnanecké podmienky, príležitosti na kariérny rast a pod.

Práve poslednou spomínanou definíciou sa dostávame k ďalšiemu rozmeru marketingu ľudských zdrojov a tým je fáza po prijatí zamestnanca. Nábor a získavanie zamestnancov sú dôležitými súčasťami riadenia ľudských zdrojov, ktoré dokážu prostredníctvom využívania nástrojov marketingu ľudských zdrojov výrazne ovplyvniť atraktivitu zamestnávateľa, avšak tým by proces marketingu ľudských zdrojov rozhodne končiť nemal. Nastupuje fáza starostlivosti o už získaných zamestnancov, ale i nemenej dôležitá fáza – *starostlivosť o zamestnancov, ktorí musia organizáciu opustiť*. Povest sa totižto šíri neustále a i jeden extrémne nespokojný bývalý zamestnanec dokáže zničiť roky budovania statusu atraktívneho zamestnávateľa. Marketing ľudských zdrojov môže byť chápaný rôzne. Ako nadstavba personálneho manažmentu alebo akési rozširovanie funkcií a úloh tradičného marketingu do oblasti personálneho manažmentu. Na jednej strane teda dokáže organizácii zabezpečiť dlhodobé ľudské zdroje v kontexte personálneho plánovania, na strane druhej slúži na realizáciu personálneho plánu v personálnej stratégii a prostredníctvom personálneho výskumu vytvára informačnú základňu pre personálny manažment. Komunikuje s cieľovými skupinami za účelom zvýšenia svojej atraktívnosti.

Prvé zmienky o marketingu ľudských zdrojov siahajú do 60-tych rokov. Nájdeme ich v nemeckej literatúre a vychádzajú z toho, že sa na trhu práce zunovala jednoduchá inzercia na predaj voľného pracovného miesta a stala sa nepostačujúcou. Dôležitosť kvalitnej pracovnej sily začala stúpať a s ňou i potreba aktívnejšieho prístupu k hľadaniu, motivácii a získavaniu novej pracovnej sily. Absolventov vysokých škôl bolo nedostatok a Nemecko, ako i iné krajiny, bojovali s nedostatkom pracovných síl na trhu práce. (Bednárík a Málíková 2016)

V slovenskej literatúre nájdeme zmienku o marketingu ľudských zdrojov alebo personálneho marketingu až v 90-tych rokoch minulého storočia. Bolo to v období, kedy sa slovenská ekonomika začala otvárať zahraničným investorom a dochádzalo k nemalým transformačným procesom. V prvopočiatkoch slovenského marketingu ľudských zdrojov šlo iba o akési synonymum pre moderný výber zamestnancov. Po roku 1989 sa slovenské hospodárstvo stretlo s javmi, s ktorými sa počas centrálneho plánovania nemalo možnosť stretnúť. Nezamestnanosť bola jednou z nich. Pracovná sila sa nedokázala pružne prispôbiť odlišným konkurenčným podmienkam trhu. Ľudia sa nedokázali na trhu práce uplatniť a firmy potrebovali, na dosiahnutie svojich cieľov, kvalifikovaný a kvalitný ľudský kapitál. (Borsíková 2012)

## **ZHRNUTIE**

Marketing ľudských zdrojov alebo tzv. personálny marketing bol v minulosti považovaný za synonymum náboru zamestnancov no v súčasnosti môžeme konštatovať, že sa stal akousi novou inšpiráciou, novým zdrojom konkurenčnej výhody, a zároveň novým trendom, ktorý odráža potreby zmien na trhu práce. Ide o relatívne novú oblasť teórie a praxe v oblasti týkajúcej sa personálnych činností. Personálny marketing zastrešuje získavanie kvalitných zamestnancov, posilňovanie ich spolunáležitosti s firmou alebo organizáciou a ich stabilizáciou v nej. Prvopočiatky slovenského marketingu ľudských zdrojov chápu celý proces oklieštene a končí získaním zamestnanca. Po roku 1989 sa slovenské hospodárstvo stretlo s javmi, s ktorými sa počas centrálneho plánovania nemalo možnosť stretnúť. Nezamestnanosť bola jednou z nich. Pracovná sila sa nedokázala pružne prispôbiť, konkurencia bola veľmi silná a diktovala podmienky na trhu práce. Ľudia sa nedokázali sa

na trhu práce uplatniť a organizácie potrebovali, na dosiahnutie svojich cieľov, kvalifikovaný a kvalitný ľudský kapitál. Marketing ľudských zdrojov je súčasťou integrovaného riadenia firmy a je výsledkom dlhodobej snahy o nájdenie tmeliaceho prvku medzi riadením ľudských zdrojov a integrovanou marketingovou komunikáciou, ktorý by pomohol vybudovať konkurencieschopnú značku firmy a status kvalitného zamestnávateľa.



## OTÁZKY

1. Prečo vznikol marketing ľudských zdrojov a s akými udalosťami sa spája?
2. Z akej oblasti sa marketing ľudských zdrojov vyčlenil a aké je jeho smerovanie?



# 2

## OBJEKT, FUNKCIE, ÚLOHY, PROCES A CIELE MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

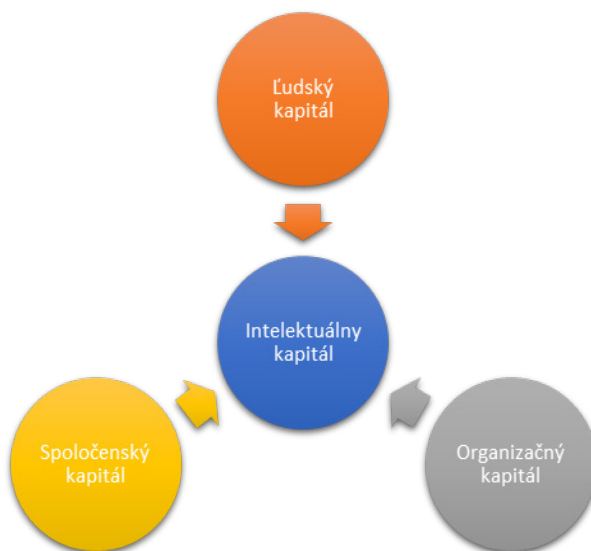
Objektom marketingu ľudských zdrojov je trh práce. Trh práce tvoria pravidlá, systémové podklady, inštitucionálne podmienky a mechanizmy, ktoré zabezpečujú fungovanie dopytu a ponuky pracovných síl. Práca je spolu s kapitálom a pôdou základným výrobným faktorom, pričom sú trhy týchto výrobných alebo produkčných faktorov úzko poprepájané. Práca je funkciou pracovnej sily, ktoré je zase úzko previazaná s osobnosťou človeka. Je to samostatný a originálny činiteľ s vlastnou výrobnou schopnosťou. Zároveň však môžeme prácu definovať ako „ľudský kapitál“ alebo „ľudský zdroj“, ktorý prostredníctvom schopností, zručností, vedomostí, motivácie a návykov dokáže prispieť k realizácii podnikových cieľov. Ak sa zameriame na terminológiu, mohlo by sa na prvý pohľad javiť, že pojmy „pracovná sila“, „ľudský kapitál“, „ľudské zdroje“ sú synonymá. Aby však neprišlo k omylu, vysvetlíme si jednotlivé pojmy. *Pracovná sila* je vlastne schopnosť človeka pracovať, a teda súhrn jeho duševných a fyzických dispozícií a schopností. Termín „ľudské zdroje“ je širší ako termín „pracovná sila“. Pod ľudskými zdrojmi máme na mysli, okrem pracovnej sily i celý súbor demografického vývoja, rozvoja ľudských zdrojov a ich uplatňovanie v pracovnom procese. Ďalej zahŕňa hodnotový a morálny systém ľudí, personálny etický kódex, sociálne zabezpečenie, spôsob práce a životný štýl potenciálnych zamestnancov v kontexte ich pracovného prostredia a kultúrneho nastavenia spoločnosti. (Armstrong 2007)

ĽUDSKÉ ZDROJE = ĽUDSKÝ POTENCIÁL SPOLOČNOSTI

Armstrong (2007) vidí *ľudský kapitál* ako jednu z troch zložiek intelektuálneho kapitálu. Ten je tvorený práve ľudským kapitálom,

spoločenským kapitálom a organizačným/štrukturálnym kapitálom, čo je znázornené na obrázku č. 1.

### Obrázok č.1 Intelektuálny kapitál podľa M. Armstronga



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10.vydanie (preklad J. Koubek). Praha: GRADA, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.

Intelektuálny kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii, kombináciu inteligencie, schopností a zručností. Intelektuálny kapitál považujeme za nehmotné zdroje, ktoré sú zložené zo znalostí a zásob. Takéto poňatie intelektuálneho kapitálu signalizuje, že aj keď nositeľom znalostí je jednotlivец, tieto znalosti sa šíria medzi pracovnou silou (ako spoločenský kapitál) s cieľom generovať znalosti organizácie ako celku (organizačný kapitál). Základ tejto koncepcie spočíva v tom, že hmotné aktíva organizácie, ktoré sú vedené v účtovníctve, sú menej cenné ako nehmotné (spravidla nezachytené v účtovných systémoch). To je dôvod, prečo je aj podľa M. Armstronga (2007) potrebné zamerať sa na ľudský kapitál. Intelektuálny kapitál (alebo tiež poznatky pracovnej sily) predstavujú priamu konkurenčnú výhodu podnikov. Ľudské zdroje sa tak stávajú pôvodcom nepretržitej transformácie, formovania procesov a podnikovej kultúry, čím zvyšujú potenciál podniku pre zmenu.

Čo je ale cieľom marketingu ľudských zdrojov? V podstate ide o to, aby sme dokázali predať resp. prenajať pracovné miesta tak, aby sa zabezpečila ideálna štruktúra, kvalita, ale i počet pracovnej sily. Zároveň je potrebné, aby sa pri výbere takejto optimálnej štruktúry bral ohľad na strategické potreby a ciele organizácie. Tak si firma dokáže zabezpečiť konkurenčnú výhodu na trhu práce, čo sa paralelne odzrkadľuje i na kapitálových trhoch a na trhu tovarov a služieb.

V marketingu ľudských zdrojov sa potenciálny zamestnanec stáva vlastne „klientom“ a manažment podniku sa pomocou marketingových nástrojov snaží robiť všetko pre to, aby si získal a udržal zamestnancov v podniku. Marketing ľudských zdrojov pomáha identifikovať potreby i želania zamestnancov, a to nie iba existujúcich, ale i potenciálnych, čím si môže zabezpečiť získanie konkurenčnej výhody voči ostatným organizáciám.

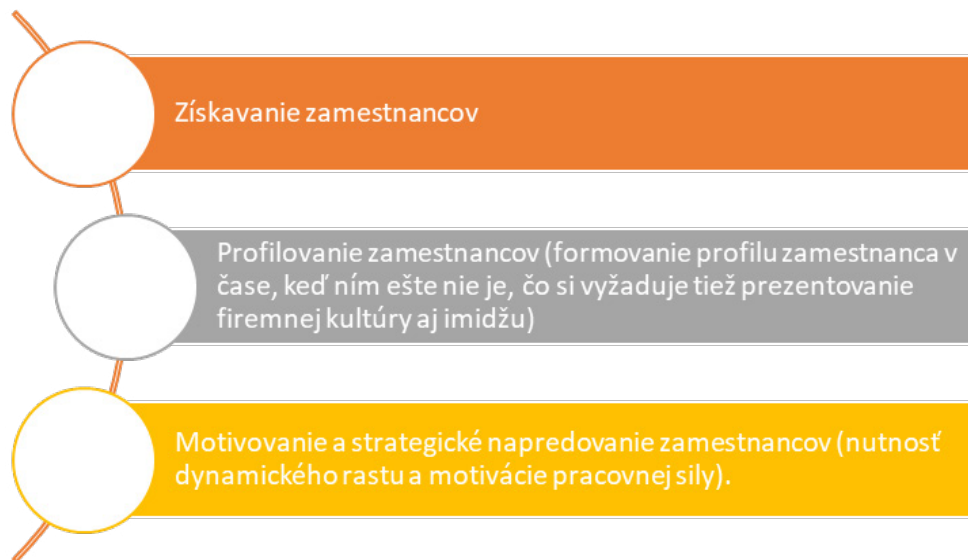
Marketing ľudských zdrojov je potrebné vidieť ako súhrn činností, ktorými podnik aktívne pôsobí na trhu práce a vytvára si podmienky na tomto trhu pre transakcie, ktoré prebiehajú medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Poslaním marketingu ľudských zdrojov je *plánovanie a realizácia takých aktivít, ktoré podporujú atraktivnosť podniku na trhu práce*. Neoddeliteľnou súčasťou marketingu ľudských zdrojov je i prieskum a analýza faktorov na trhu práce, ktoré ovplyvňujú štruktúru a existenciu pracovnej sily v podniku. Cieľom takéhoto personálneho výskumu je realizovať vlastnú optimálnu internú a externú personálnu politiku, taktiku a najmä stratégiu. Z tohto pohľadu musí každý podnik sledovať komplexnú situáciu na trhu práce, hlavne demografické, kultúrne, ekonomické, legislatívne, politické a sociálne faktory. Okrem spomenutých faktorov je nevyhnutné sledovať i mieru otvorenosti národných ekonomík pre vstup investičného a iného kapitálu. (Poláková, Häuser 2003)

Aby mohol marketing ľudských zdrojov naplniť svoj cieľ, je *nevyhnutné venovať pozornosť celému jeho procesu a plynulosti realizácie jednotlivých fáz*. Samotný proces marketingu ľudských zdrojov je tvorený postupmi a nástrojmi, ktoré si organizácia načrtla v koncepcii. Vychádza z jednotlivých funkcií, ktoré podnik realizuje v podniku i na trhu.

Úlohy marketingu ľudských zdrojov môžeme rozdeliť na základné a odvodené. Odvodené úlohy vychádzajú z prieniku marketingu

ľudských zdrojov a tradičného marketingu a z prieniku marketingu ľudských zdrojov s personálnym manažmentom. Medzi základné úlohy, ktoré MLZ zdrojov musí plniť patria:

### Obrázok č.2 Základné úlohy marketingu ľudských zdrojov



Zdroj: Vlastné spracovanie

## PROCES MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- 1. Prvým krokom** procesu marketingu ľudských zdrojov je *analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku*, 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). Takáto analýza je realizovaná v troch rovinách:

### Obrázok č.3 Tri úrovne analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia



Zdroj: Vlastné spracovanie

2. Ďalej sa podnik musí **v druhom kroku** zamerať na *konkretizáciu cieľov a formy marketingu ľudských zdrojov*. Pri výbere cieľov je nevyhnutné, aby sa brali v úvahu všetky podnikové činnosti. Formy marketingu ľudských zdrojov vychádzajú z analýzy ponuky a dopytu na trhu práce a ich rôznymi kombináciami. Iná stratégia sa zvolí v prípade nedostatku kvalitnej pracovnej sily na trhu, iná v prípade nezájmu o pracovné miesto, inú koncepciu zvolí podnik pri rastúcom dopyte po pracovnom mieste, ktorý nestíha uspokojiť a inú v prípade udržiavania už naplnených pracovných miest.
3. **Tretí krok** procesu marketingu ľudských spočíva vo *formulovaní a konkretizovaní stratégie marketingu ľudských zdrojov*.
4. Ako **štvrtý krok** sa uvádza *fáza umiestnenia pracovných miest na trhu práce*. Toto umiestňovanie pracovných miest vychádza zo stratégie, ktorá bola definovaná v kroku číslo tri. Organizácia konkretizuje spôsob rozlíšenia svojej ponuky pracovných miest od ponuky konkurencie (presúvaním informácií o konkrétnom pracovnom mieste, o mzdových podmienkach, sociálnych aspektoch a pod.)
5. **Piaty krok** procesu predstavuje *voľbu nástrojov marketingu ľudských zdrojov*, pomocou ktorých sa organizácia snaží osloviť súčasných i potenciálnych zamestnancov. Voľba nástrojov závisí od

voľby komunikácie organizácie. Komunikácia prebieha s interným i externým trhom práce a organizácia sa na ňom snaží presvedčiť a získať optimálnu pracovnú silu a zaplniť tak ponúkané pracovné miesta. Spadá sem i voľba špecifického nástroja komunikácie, ktorý sa využíva pri uvoľňovaní nežiaducej pracovnej sily.

6. **Šiestou a zároveň poslednou fázou** procesu je *hodnotenie vhodnosti použitých nástrojov a efektívnosti marketingu ľudských zdrojov*, a teda monitoring a analýza celého jeho procesu.

Stratégia personálneho marketingu sa rozpracováva do personálnych politík a taktík. Personálne politiky sú návodom na realizovanie personálnych stratégií pomocou vykonávania konkrétnych personálnych činností. (Klimentová 2009)

## FUNKCIE MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Funkcie marketingu ľudských zdrojov vychádzajú zo základných úloh marketingu ľudských zdrojov, ktoré sme si definovali vyššie.

Na to, aby sme mali komplexný pohľad na opodstatnenosť existencie marketingu ľudských zdrojov, uvádzame niekoľko funkcií, ktoré by mal marketing ľudských zdrojov zabezpečiť a práve absencia týchto funkcií dokáže podnik pripraviť o konkurenčnú výhodu. Poradie jednotlivých činností má svoju logiku.

1. *Vytvárania a analýza pracovných miest*, a teda systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o pracovných miestach. Ide najmä o pracovnú náplň, podmienky vykonávania a požiadavky, ktoré si organizácia kladie na potenciálneho zamestnanca pri vykonávaní konkrétnej pracovnej činnosti. Získané informácie sa následne vyhodnocujú a predstavujú akúsi informačnú základňu pre aplikovanie marketingu ľudských zdrojov. Dané informácie sa využívajú pri získavaní, vyhľadávaní, výbere a v neposlednom rade i pri stabilizácii tých najlepších resp. najvhodnejších zamestnancov. Využívajú sa na to nástroje marketingového mixu, ktorý je aplikovaný na marketing ľudských zdrojov a nazýva sa „personálny marketingový mix“<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> personálnemu marketingovému mixu sa budeme venovať v piatej kapitole tejto publikácie

2. *Personálne plánovanie*, a teda odhadovanie a následné plánovanie personálnych potrieb v organizácii. Táto funkcia marketingu ľudských zdrojov patrí medzi najdôležitejšie a najdynamickejšie, pretože každá organizácia je súčasťou rýchlo sa meniaceho trhu, ponuky, dopytu a musí vedieť adekvátne a včas reagovať. Vznikajú potreby vytvorenia nových pracovných miest, obsadzujú sa uvoľnené pracovné miesta a na základe plánovania a predvídania dokáže organizácia vykryť prechodné obdobia, kedy by museli realizovať svoje ciele s nedostatočnou kvalitou alebo kvantitou pracovnej sily.
3. *Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov* – ide o premyslený a dôkladne cieleňý postup oslovovania, prilákania a následného získavania dostatočného množstva tých najvhodnejších zamestnancov resp. uchádzačov a dané pracovné miesto. V tomto prípade hovoríme o potenciálnych zamestnancoch tak z externého ako i z interného prostredia organizácie. Využívané sú rôzne nástroje a metódy s cieľom vybrať takých zamestnancov, ktorí budú nie len najlepší, ale najmä najvhodnejší kandidáti na výkon konkrétnych pracovných činností. Nie vždy je najvhodnejší kandidát ten, ktorý sa javí ako najlepší – v zmysle najvyššieho dosiahnutého vzdelania, najviac odpracovaných rokov a pod. Každé pracovné miesto je špecifické a taktiež podmienky každej organizácie sú odlišné a vyžadujú si preto od kandidáta veľmi konkrétne vlastnosti a zručnosti, ktoré by boli pre dané pracovné miesto, ako i pre danú organizáciu, najvhodnejšie.
4. *Hodnotenie zamestnancov* je dôležitým procesom i funkciou v rámci marketingu ľudských zdrojov, ale i v riadení ľudských zdrojov. Systém hodnotenia by mal byť motivujúci a zároveň spravodlivý, aby dokázal zamestnancov motivovať k požadovaným výkonom, čo vedie k stabilizácii organizácie, rýchlejšiemu dosiahnutiu cieľov a konkurenčnej výhode. Je nevyhnutné pravidelne zisťovať a preverovať ako zamestnanci vykonávajú svoju prácu, aký je ich rozvojový potenciál, odhaliť nedostatky v nastavení pracovných miest a pod.
5. *Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončovanie pracovného pomeru* – ide najmä a zaradenie zamestnancov na konkrétne pracovné miesta, k tomu prislúchajúce funkčné postupy, preradenia na iné pracovné pozície a pod. Opäť tu je neodškriepiteľné, že sa v tomto prípade

jedná o funkciu marketingu ľudských zdrojov, ale i o funkciu riadenia ľudských zdrojov. Vhodné zaradenia príp. preradenie zamestnanca môže viesť k stabilizácii zamestnancov, a zároveň k dosiahnutiu požadovaných výkonov. Pri prepúšťaní alebo pri penzionovaní zamestnancov platí podobné pravidlo ako pri starostlivosti o potenciálnych a súčasných zamestnancov – ak si chce organizácia udržať dobré meno a pôsobiť ako atraktívny zamestnávateľ, je potrebné zvoliť, za každých okolností, premyslený a empatický postup, pričom je potrebné prihliadať i na Zákonník práce.

6. *Odmeňovanie* predstavuje aktivity a procesy, ktoré sa uplatňujú pri odmeňovaní na základe prínosu, trhovej hodnoty a výnimočných kompetencií. Odmeňovanie jednoznačne súvisí s hodnotením zamestnancov a viaže sa na určitú hodnotu, ktorú môže uchádzač o zamestnanie získať. Z pohľadu riadenia ľudských zdrojov ide opäť o motivovanie zamestnancov s cieľom ich stabilizácie a dosahovania vyšších výkonov.
7. *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*, a teda zabezpečenie neustáleho vzdelávania zamestnancov, berúc do úvahy ciele a strategické potreby organizácie. Ide najmä o to, aby zamestnanci využívali svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti v pracovnom procese v čo možno najväčšej miere, a tým dosahovali vyššie výkony.
8. *Pracovné vzťahy*. V tomto prípade ide najmä o aktivity, ktoré vedú k zlepšovaniu vzťahov medzi vedením organizácie a zamestnancami alebo medzi zamestnancami navzájom. Vzťahy na pracovisku môžu mať rôzne formy, od veľmi formálnych, byrokratických až po demokratické, liberálne a veľmi priateľské. Opäť sa jedná o funkciu tak marketingu ľudských zdrojov, ako i riadenia ľudských zdrojov, nakoľko kvalitné vzťahy na pracovisku vedú k stabilizácii zamestnancov a vyšším výkonom.
9. *Starostlivosť o zamestnancov* – ide o celú škálu podmienok, ktoré určitým spôsobom vstupujú do pracovného procesu, pôsobia na zamestnancov a v nemalej miere ovplyvňujú vnímanie organizácie potenciálnymi a súčasnými zamestnancami. Kvalitu týchto podmienok definuje spoločnosť ako taká i stratégia a ciele organizácie. Vhodne zvolený komplex podmienok, ktoré pôsobia na zamestnancov, zvyšuje spokojnosť a výkony zamestnancov, a preto



môžeme hovoriť, i v tomto prípade, že sa jedná o funkciu MLZ i funkciu riadenia ľudských zdrojov.

10. *Personálny informačný systém*. Informácie predstavujú východisko pre plánovanie, riadenie a rozhodovanie v organizácii. Personálny informačný systém zabezpečuje preto zisťovanie, uchovávanie a následnú analýzu a spracovávanie informácií, ktoré sa týkajú zamestnancov, pracovných miest, situácie na trhu práce a pod. Informácie tohto typu sú využívané nie len manažérmi v oblasti personálneho marketingu, ale i v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Preto môžeme hovoriť o funkcii MLZ i o funkcii riadenia LZ. (Bednárik a Málíková 2016)

## ZHRNUTIE

Objektom marketingu ľudských zdrojov je trh práce, ktorý tvoria pravidlá, systémové podklady, inštitucionálne podmienky a mechanizmy, ktoré zabezpečujú fungovanie ponuky a dopytu pracovných síl. Práca patrí medzi základné výrobné faktory a je funkciou pracovnej sily. Funkcie marketingu ľudských zdrojov vychádzajú zo základných úloh marketingu ľudských zdrojov a patria medzi ne: Odmeňovanie, Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, Pracovné vzťahy, Starostlivosť o zamestnancov, Personálny informačný systém, Odmeňovanie, Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, Pracovné vzťahy, Starostlivosť o zamestnancov a Personálny informačný systém. Aby mohol marketing ľudských zdrojov naplniť svoj cieľ, je nevyhnutné venovať pozornosť celému jeho procesu a plynulosti realizácie jednotlivých fáz. Cieľom marketingu ľudských zdrojov je v podstate predať resp.prenajať pracovné miesta tak, aby sa zabezpečila ideálna štruktúra, kvalita, ale i počet pracovnej sily, a zároveň brať ohľad na strategické potreby a ciele organizácie. Marketing ľudských zdrojov pomáha identifikovať potreby i želania zamestnancov, a to nie iba tých existujúcich, ale i potenciálnych, čím si dokáže zabezpečiť konkurenčné postavenie na trhu práce i na trhu tovarov a služieb.



## OTÁZKY

1. Čo je objektom marketingu ľudských zdrojov?
2. Ako by ste definovali intelektuálny kapitál a z čoho sa skladá?
3. Čo je cieľom marketingu ľudských zdrojov?
4. Čo patrí medzi základné funkcie marketingu ľudských zdrojov?
5. Definujte proces marketingu ľudských zdrojov.
6. Čoho sa týka personálny informačný systém?

# 3

## NÁSTROJE MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Marketing ľudských zdrojov sa snaží v podniku neustále zabezpečovať efektívnosť všetkých základných oblastí práce s ľuďmi. Výstupom marketingu ľudských zdrojov je získanie či pripútanie si pracovnej sily k organizácii a vybudovanie si dobrého mena na pracovnom trhu. Trendom je využívať v organizácii nie len nové nástroje, ale i znovuobjavenie už existujúcich nástrojov marketingu, personálnej práce, riadenia ľudských zdrojov a podnikového manažmentu. Medzi takéto nástroje patria nasledovné:

### REDESIGN

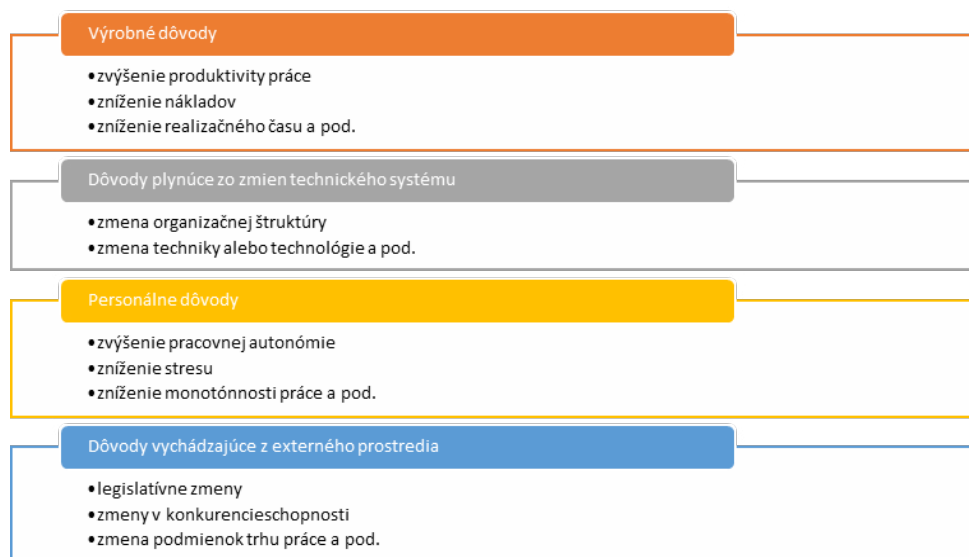
Redesign pracovného miesta predstavuje zmenu obsahu a metód práce v podniku. Prvotný impulz k akejkoľvek zmene by mal nastať dole a viesť nahor. Zamestnancov je potrebné smerovať k realizácii zmien, ktoré skvalitnia prácu, zvýšia pracovnú disciplínu, podporia pracovnú morálku a odstránia monotónnosť či priedahy v pracovnom procese. Na jednej strane môže byť redesign pracovného miesta úspešným spôsobom motivácie a stimulácie zamestnancov, a teda spôsobom ich pripútania k podniku, na druhej strane predstavuje nové možnosti a inšpirácie, ktoré nové pracovné miesto prináša a ktoré slúžia ako odrazový mostík pre kreatívne aktivity manažérov v oblasti personálneho marketingu i vedenia. (Klimentová 2009)

Prácu ako takú nemožno považovať za statickú činnosť. Z toho vyplýva, že i design pracovného miesta nemožno považovať za statický, nemenný. Tak ako sa mení pracovná činnosť, je nevyhnutný i redesign pracovného miesta, čo predstavuje zmenu v komponentoch pracovného miesta vychádzajúcu z objektívnych príčin. Vhodne zvolený redesign

pracovného miesta dokáže zlepšiť produktivitu práce, zvýšiť motiváciu zamestnancov, a zároveň prispieť k personálnemu a sociálnemu rozvoju zamestnancov.

Podľa Armstronga (2007) sú dôvody redesignu pracovného miesta rôzne a delíme ich do 4 skupín, ktoré sú znázornené na obrázku č.4.

#### Obrázok č.4 Dôvody redesign-u



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Armstrong, M., 2007. Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha, ISBN 970-80- 247-1407-3.

Redesign je častokrát spojený s reengineeringom firemných procesov, čiže s akousi náhradou špecialistov o generalistov so širšou kvalifikáciou.

## DOWNSIZING A OUTPLACEMENT

V podniku sa stretávame i s downsizingom (znižovaním počtu pracovných miest), ktorý je výsledkom globálnej reštrukturalizácie podniku, kde nástrojom uvoľňovania zamestnancov sa stáva „outplacement“ a „rightsizing“ (optimalizácia počtu pracovných miest), kde sa zasa naplno v podniku využíva „outsourcing“<sup>1</sup>. (Stýblo 1998)

<sup>1</sup> Outsourcing je obchodná prax pri ktorej sa najíma „tretia strana“ na poskytovanie služieb alebo produkciu tovarov, ktoré pôvodne vykonávali interne vlastní zamestnanci

Outplacement je proces pomoci zamestnávateľa prepúšťanému zamestnancovi pri hľadaní nového pracovného miesta resp. nového uplatnenia na trhu práce. Buď sa poskytuje zamestnancom, ktorí boli uvoľnení z dôvodu zrušenia alebo premiestnenia pracovného miesta zamestnávateľom alebo zamestnancom, ktorí sa stali nadbytoční v súvislosti so zmenou technického vybavenia, so znižovaním stavu, so zvyšovaním efektívnosti a pod. V manažérskej literatúre sa častokrát stretávame s pojmom „downsizing“ alebo „rightsizing“, čo predstavuje zachovanie optimálneho počtu pracovných miest a ich ideálne obsadenie. Cieľom outplacementu je v prvom rade naučiť zamestnancov, ktorí majú za sebou dlhodobý pracovný pomer v danej organizácii, naučiť sa správať na trhu práce aktívne. Uvoľnení zamestnanci môžu očakávať, že im bude ponúknuté iné pracovné miesto, ktoré zodpovedá ich kvalifikácii. Zámerom je však najmä to, aby sa u prepúšťaného zamestnanca vzbudila aktivita a pomôct im zorientovať sa na trhu práce. Okrem takejto pomoci outplacement zahŕňa i odborné psychologické konzultácie, ktoré pomáhajú uvoľňovaným zamestnancom vyrovnáť sa s negatívnymi následkami vzniknutej situácie alebo kvalifikované posúdenie profesionálneho a osobnostného potenciálu zamestnancov a ich dodatočné vzdelávanie. Outplacement je i nástrojom, ktorý učí manažérov riadiacich proces prepúšťania, ako odovzdať výpoveď na profesionálnej úrovni a s citom. (Olexová 2007)

Čihovská (2003) uvádza, že outplacement zahŕňa i pomoc zamestnancom prostredníctvom konzultácií so psychológom, ďalej pomoc pri zmene kariéry ako aj pomoc pri redefinovaní pracovných cieľov bývalých zamestnancov.

Tento systém nie je celkom neznámy ani v praxi slovenských podnikov. Cieľom outplacementu na Slovensku je nájsť pre zamestnanca nové vhodné uplatnenie na trhu práce, a to čo možno najrýchlejšie. Pre uvoľnených zamestnancov je v novej situácii dôležité sústrediť pozornosť na globálne trendy na trhu práce, neopierať sa o systém „celoživotnej kariéry“ a strániť sa pred tzv. statickými pozíciami – dlhodobými pracovnými miestami. (Stýblo 2005)

---

spoločnosti. Outsourcing je prax, ktorú zvyčajne vykonávajú spoločnosti ako opatrenie na zníženie nákladov.

## EMPOWERMENT

Empowerment je taký nástroj marketingu ľudských zdrojov, ktorý predstavuje istú formu posilňovania právomoci pracovnej sily. Je to zamestnanecký „samoobslužný systém“ personálnych produktov a personálnych služieb, ktoré si dokážu sami vybrať z aktívnych internetových informačných stránok. Takto sa potenciálny zamestnanec dokáže dopracovať k množstvu užitočných ponúk (aj voľných pracovných miest v podniku) ako aj k informáciám, ktoré sú dôležité pre stabilizáciu a rast ľudského potenciálu v podniku. (Walker a kol. 2003)

Empowerment sa v súčasnosti stáva trendom v mnohých spoločnostiach. Niektoré definície charakterizujú Empowerment ako vnútro-firmný rozvoj alebo efektívny nástroj rozvoja ľudí s cieľom zvyšovania kompetencií a podnecovania k vyšším výkonom, vyššej motivácii pomocou rôznych postupov. Niektoré organizácie ich interne prezentujú ako efektívny štýl vedenia zamestnancov k zodpovednosti. V podstate ide o to, že každý zamestnanec, ktorý má záujem, a chce, môže niesť zodpovednosť. V takomto prípade môžeme definovať preklad slova „Empowerment“ ako „zmocnenie“. Zámerom tohto nástroja je docieľiť, aby boli zamestnanci zodpovední. Delegovať úlohy na podriadených je jednoduché, ale delegovať im celý rozsah práce a nechať ich nie len pracovať, ale sa i rozhodovať je náročnejšie, ako sa môže na prvý pohľad zdať. Preto si tento nástroj vyžaduje prostredie dôvery, využíva komplexný potenciál pracovníkov (nápad, vedomosti a pod.), zvyšovanie ich kvalifikácie a zdokonaľovanie schopností. Nestačí iba poznať ciele a vedieť sa rozhodovať, ale najdôležitejšie je mať vysokú mieru zodpovednosti. (Šimáková 2012)

Pozrime sa na bežný príklad z praxe. Stačí jednoduchá reklamácia tovaru. Zakúpíte si počítač a tesne pred skončením záručnej doby sa Vám pokazí procesor. Prídete s počítačom do autorizovanej predajne a technik Vám povie, že to nie je bežná reklamácia. Procesor môže byť pokazený bežným opotrebovaním. Nezabudne poznamenať, že nie je zodpovedný za reklamáciu. Musíte sa ísť spýtať hlavného servisného technika, ktorý ale tiež bezmocne pokrúti hlavou s tým, že si nie je istý, či takúto reklamáciu môže vziať. Na to je, podľa jeho slov, „príliš malý pán“ a pošle Vás za vedúcim predajne. Ten je nadmieru príjemný,

zodpovedá za imidž a dobré meno značky počítača, avšak také právomoci nemá. Posiela Vás do centrály, tam určite všetko vyriešite. Takéto prípady nie sú ojedinelé a môžeme ich jednoducho aplikovať na podmienky v bežnom slovenskom podniku. Zamestnanci častokrát nemajú dostatok informácií ani právomocí na to, aby dokázali vyriešiť jednoduchý problém. Na druhej strane sa častokrát boja zodpovednosti. Nechcú urobiť rozhodnutie, za ktoré by museli prevziať zodpovednosť. Empowerment pôsobí motivačne a výsledkom implementácie tohto nástroja do bežnej praxe je flexibilnejšie rozhodovanie a pozitívnejšie pracovné prostredie.

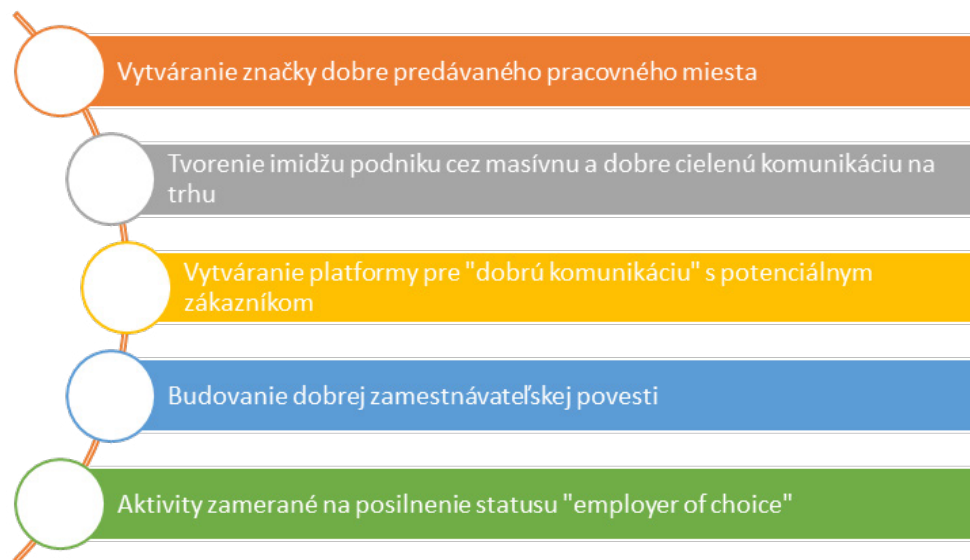
## **EMPLOYER BRANDING**

Employer Branding je fenomén, nástroj marketingu ľudských zdrojov, ktorý predstavuje definovanie, diferencovanie a mnohostrannú podporu „signálov“, ktoré podnik smeruje k súčasným, no predovšetkým potenciálnym resp. budúcim zamestnancom. Ide o marketingovú techniku budovania si imidžu či goodwillu resp. značky podniku pri realizácii personálnej práce. Employer Branding je samostatný nástroj MLZ a zároveň je súčasťou i ostatných nástrojov marketingu ľudských zdrojov. Mnohí autori sa zhodujú na tom, že Employer Branding je základ marketingu ľudských zdrojov a je to ten najdôležitejší nástroj, ktorý majú manažéri v oblasti personálneho marketingu v rukách (Klimentová 2009). Čo patrí pod Employer Branding uvádzame na obrázku č.5.

S employer brandingom súvisí i pozicioning, a teda definovanie akejkoľvek predstavy, akú by chcela organizácia svojou ponukou vyvolať v mysliach potenciálnych zamestnancov (v tradičnom marketingu sa pozicioning snaží definovať ideálnu predstavu v mysliach potenciálnych zákazníkov) a tým maximalizovať svoj dosah a prospech. V podstate ide o vybudovanie si želanej trhovej pozície a vyzdvihovanie výhod, ktoré danú organizáciu odlišujú od priamej, ale i nepriamej konkurencie. Práve toto je dôvod, prečo marketing ľudských zdrojov považuje Employer Branding za svoju základnú filozofiu. Bez vytvárania pozitívneho imidžu nie je možné pozitívne ovplyvňovanie vonkajšieho trhu práce. Imidž organizácie je vlastne výsledkom toho, ako zákazníci danú organizáciu vnímajú. Tu treba zdôrazniť odlišnosť medzi imidžom podniku ako producenta,

obchodníka, a teda imidžu, ktorý sa spája s produktom alebo službou a medzi imidžom firmy ako zamestnávateľa. (Borsíková 2012)

### **Obrázok č.5 Zložky Employer Branding**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe KLIMENTOVÁ, L. 2009. *Personálny marketing v podniku v čase hospodárskej krízy*.

Pokiaľ má podnik úspech na trhu a patrí k špičke napríklad vo výrobe jogurtov, neznamená to, že patrí i k špičke na trhu práce a že je automaticky dobrým zamestnávateľom. Čo ak sú jogurty tohto producenta naozaj špičkové a vysoko kvalitné, avšak producent nemá dobrý imidž ako zamestnávateľ, potenciálni zamestnanci nemajú o pracovné miesta v podniku záujem, súčasní zamestnanci sa obzerajú po inom mieste, pretože majú slabú motiváciu, nespravodlivé ohodnotenie alebo zlé pracovné podmienky? Podnik, i napriek excelentným produktom stráca konkurenčnú výhodu, pretože nedostatok kvalitnej pracovnej sily spomalí dosahovanie podnikových cieľov a s tým spojenú i konkurencieschopnosť na trhu.

*Employer Branding pracuje so značkou zamestnávateľa (Employer Brand) a nie so značkou výrobcu. Cieľom každej organizácie, ktorá chce zamestnávať najvhodnejších a najkvalitnejších zamestnancov je*



stať sa tzv. *Employer of Choice*. To znamená, že sa organizácia stáva preferovaným zamestnávateľom, firmou, organizáciou, v ktorej chcú pracovať potenciálni a súčasní zamestnanci. (Borsíková 2012)

Employer Branding je vlastne trojstupňový proces, resp. nástroj, ktorého aplikácia pozostáva z troch krokov. V prvom kroku organizácia vypracováva koncept špecifickej hodnoty, ktorú dokáže ponúknuť súčasným i potenciálnym zamestnancom. Táto špecifická hodnota predstavuje akési ústredné poslanstvo, ktoré sa stáva značkou zamestnávateľa (Employer Brand). Je mimoriadne dôležité, aby sa firma, pri výbere tohto konceptu, rozhodovala na základe dôkladného auditu vlastností, vďaka ktorým je organizácia skvelým miestom pre prácu. Druhý krok predstavuje orientáciu organizácie na externé marketingové prostredie a umiestnenie informácie o týchto špecifických hodnotách predstavujúcich Employer Brand na externý trh práce tak, aby prilákali čo možno najviac cieľových uchádzačov o zamestnanie. Tretí krok zahŕňa akýsi prísľub manažmentu, že zvolený koncept špecifickej hodnoty resp. zvolený Employer Brand zahrnie do organizácie ako súčasť svojej organizačnej kultúry. (Evans 2012)

### Obrázok č.6 Tri kroky procesu Employer Branding



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe EVANS, S. : *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*

## **E-RECRUITMENT**

E-recruitment (alebo tiež „Online Receruitment“) predstavlja nástroj marketingu ľudských zdrojov, ktorý patrí medzi najmladšie, priniesol ho vedecko-technický pokrok a predstavuje spôsob získavania a vyhľadávania vhodných ľudských zdrojov prostredníctvom webových alebo „online“ inštrumentov. Takýto internetový nábor pracovných síl využíva stále viac organizácií vo všetkých hospodárskych oblastiach, a zároveň sa čoraz viac ľudí snaží uplatniť na trhu práce práve prostredníctvom internetu. (Klimentová 2009)

Pri získavaní zamestnancov prostredníctvom online sveta pozorujeme tri okruhy výhod pre podnik:

- ekonomické výhody (rýchle, menej nákladné, efektívne, časovo nenáročné a pohodlné získavanie pracovníkov),
- psychologické výhody (rýchla, pružná a bezstresová komunikácia)
- etické výhody (vysoká pravdepodobnosť vylúčenia korupcie či protekcie).

Podobne je však potrebné spomenúť aj nevýhody internetu, ktoré sú v podstate paralelné s výhodami a predstavujú ich ekonomické faktory, psychologické a odborné faktory. (Szarková 2003)

## **ZHRNUTIE**

Marketing ľudských zdrojov v podniku zabezpečuje efektívne fungovanie všetkých základných oblastí práce s ľuďmi. Výstupom je získanie či pripúťanie si zamestnancov k organizácii a vybudovanie si dobrého mena na pracovnom trhu. Trendom je využívanie nových nástrojov, ktoré sa kombinujú s už existujúcimi nástrojmi z oblasti marketingu, personálnej práce, riadenia ľudských zdrojov a podnikového manažmentu. Medzi takéto nástroje patria nasledovné: Employer branding, E-recruitment, Downsizing, Empowerment, Rightsizing, Redesign, Outplacement a iné. Employer Branding je považovaný za základ marketingu ľudských zdrojov a je to ten najdôležitejší nástroj, ktorý majú manažéri v oblasti personálneho marketingu v rukách. Employer Branding pracuje so značkou zamestnávateľa (Employer Brand) a nie

so značkou výrobcu, pričom ide o marketingovú techniku budovania si imidžu podniku pri realizácii personálnej práce. Cieľom organizácií, ktorá chcú zamestnávať najvhodnejších a najkvalitnejších zamestnancov je stať sa tzv. *Employer of Choice*, a teda preferovaným zamestnávateľom.



## OTÁZKY

1. Čo patrí medzi základné nástroje marketingu ľudských zdrojov?
2. Ako by ste definovali Employer Branding?
3. Aké sú dôvody redesignu?
4. Prečo je outplacement jedným z najdôležitejších nástrojov marketingu ľudských zdrojov?
5. Aké sú výhody E-recruitmentu a čím, podľa Vás, rastie jeho význam?

# 4

## INTERNÝ VS. EXTERNÝ MARKETING ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Nakoľko je marketing ľudských zdrojov procesom získavania ľudských zdrojov z interného, ale i z externého prostredia (ako už bolo niekoľkokrát spomenuté v predchádzajúcich kapitolách), logicky môžeme marketing ľudských zdrojov rozdeliť na:

- Interný marketing ľudských zdrojov
- Externý marketing ľudských zdrojov

**Obrázok č.7 Delenie marketingu ľudských zdrojov podľa prostredia**



Zdroj: Vlastné spracovanie

### EXTERNÝ MARKETING ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Marketing ľudských zdrojov, ktorý sa zameriava na externé prostredie, spočíva v tom, že organizácia implementuje nástroje personálneho marketingového mixu smerom k širokej verejnosti. Zámerom takéhoto

cielenia je nie len vyhľadať a získať tých najvhodnejších kandidátov, resp.potenciálnych zamestnancov, na obsadenie pracovného miesta, ale i budovanie značky zamestnávateľa *Employer Brand*, vytváranie atraktivity pracovného miesta, čo najvhodnejšie cielenie náborových kampaní a následne ich realizácia na externom trhu práce. Nástroje, ktoré sa pri externom marketingu ľudských zdrojov používajú sú nasledovné:

- Prezentácia pracovnej ponuky prostredníctvom vhodných médií
- Spolupráca s personálnymi agentúrami
- Spolupráca s úradmi práce
- Spolupráca s vzdelávacími inštitúciami
- Zadávanie diplomových prác študentom vysokých škôl
- Účasť študentov na stáži
- Účasť organizácie na veľtrhoch práce
- Články a inzercia v tlači atď.

V podstate by sa dalo povedať, že ide o akúsi snahu spoločnosti upútať pozornosť v externom prostredí, na externom trhu práce a vytvoriť koncept oslovenia a získavania potenciálnych zamestnancov z externého prostredia. V neposlednom rade ide o to, aby zamestnávateľ pôsobil atraktívne a získal tak status „Employer od choice“. (Bednárík a Málíková 2016)

V týchto súvislostiach sa opäť stretávame s pojmom „pozicioning“, ktorého cieľom je vkladanie pojmov a predstáv do mysli spotrebiteľov – v prípade marketingu ľudských zdrojov do mysli potenciálnych zamestnancov. Cieľom je, aby si účastníci trhu práce uvedomovali, že pracovať v danej organizácii je skvelá príležitosť. Že pracovné miesta, ktoré sú na predaj, sú natoľko atraktívne a že daná organizácia je tak skvelým miestom pre prácu, že nezúčastniť sa výberového konania by bolo naozaj mrhanie príležitosťami. Tento koncept je prebratý z obchodnej stránky podnikania, kde sa pozicioning snaží vytvoriť v mysliach spotrebiteľov presvedčenie, že daný produkt musia mať a zanechať vo vedomí spotrebiteľov resp.zákazníkov dlhotrvajúci dojem, aby spájali kvalitu s akýmkoľvek produktom alebo službou vlastníka značky. (Branham 2004)

Externý marketing ľudských zdrojov sa okrem iného zameriava i na oblasť prieskumu trhu práce, odhaľovanie potenciálnych zdrojov

a príležitostí, využívanie médií k posilňovaniu imidžu organizácie ako atraktívneho zamestnávateľa, a zároveň na samotnú analýzu efektívnosti aplikovaných postupov. Tieto aktivity sú nesmierne dôležité, nakoľko sa jedná o prvý kontakt s potenciálnymi uchádzačmi o pracovnú pozíciu a prezentáciu spoločnosti. (Barták 2007)

Zahrňa všetky činnosti, ktoré profilujú organizáciu na pracovnom trhu. Podstatné je, aby potenciálni uchádzači získali povedomie o značke zamestnávateľa, povedomie o organizácii ako takej a aby bol vyvolaný záujem o budúcu spoluprácu. K externému marketingu ľudských zdrojov tak patria všetky aktivity, ktoré predchádzajú samotnému uzatvoreniu pracovnej zmluvy a vychádzajú z externého trhu práce.

Strutz (1989) definoval 4 úlohy externého marketingu ľudských zdrojov:

1. Prezentácia zaujímavostí a pozitívnych stránok obsadzovaného pracovného miesta
2. Výber vhodných metód vedúcich k získaniu správnych zamestnancov
3. Stanovenie podmienok nástupu do organizácie
4. Analýza žiadostí o zamestnanie

Pod efektívnym výsledkom externého marketingu ľudských zdrojov vnímame takú aktivitu, kedy sa ten správny kandidát uchádza o pozíciu v organizácii.

K získavaniu tých najvhodnejších kandidátov na voľné pracovné miesto môže prispieť i starostlivosť o sociálny rozvoj pracovníkov (starostlivosť o deti zamestnancov, priestor na voľnočasové aktivity a pod.), starostlivosť o pracovné prostredie, znižovanie pracovného rizika, rozširovanie možnosti flexibilnej pracovnej doby a pod. Existencia takýchto výhod sa stáva veľmi účinným konkurenčným nástrojom, ktorý dokáže zvýšiť atraktivitu zamestnávateľa, a tak získať konkurenčnú výhodu pri získavaní zamestnancov. Takmer každý uchádzač sa zaujíma o možnosti kariérneho rastu a osobného rozvoja zamestnanca. Najmä ambiciózni a sebavedomí uchádzači si vyberajú spomedzi takých zamestnávateľov, ktorí venujú dostatočnú pozornosť rozvoju pracovníkov. Vo vyspelých krajinách je najrozšírenejším nástrojom z tejto kategórie *vzdelávanie nových zamestnancov*. Je to naozaj atraktívna

ponuka, ktorá na jednej strane povzbudzuje nedostatočne odborne pripravených uchádzačov a na druhej strane dáva verejnosti najavo, že firma ponúka svojim zamestnancom perspektívu. V neposlednom rade sa odborne pripravení a neustále dovzdelávaní zamestnanci stávajú zdrojom konkurenčnej výhody a tak i potenciálnym faktorom zvyšovania atraktivity zamestnávateľa na trhu práce a následne i na trhu tovarov a služieb. Takýto druh organizácie vyvoláva u potenciálnych pracovníkov vidinu dlhodobejšieho zamestnania a bezproblémového odmeňovania. (Koubek 2015)

## **INTERNÝ MARKETING ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Ako už bolo spomenuté v kapitole vyššie, externý marketing ľudských zdrojov sa orientuje na potenciálnych zamestnancov z externého prostredia, interný marketing ľudských zdrojov je teda orientovaný do vnútra spoločnosti, a to najmä na:

- Novoprijatých zamestnancov
- Súčasných zamestnancov

Cieľom interného marketingu ľudských zdrojov je získať a udržať kvalitné ľudské zdroje a pracovnú silu, ktorá bude pre organizáciu prínosom. Vhodnou kombináciou personálneho marketingového mixu dokáže organizácia získať vhodných zamestnancov, ktorí svojou lojalitou a prácou dokážu spoločnosti prinášať zisk. Úloha interného marketingu ľudských zdrojov tak začína adaptáciou novoprijatých zamestnancov, avšak pôsobí i v prípade obsadzovania voľných pracovných miest, ktoré je možné obsadiť i z interných zdrojov. Marketing ľudských zdrojov nekončí svoju úlohu dosadením vhodného kandidáta na voľné pracovné miesto, ale naopak, pokračuje rozvíjaním, motivovaním a vytváraním čo najvhodnejších pracovných podmienok. (Bednárík a Málíková 2016)

Jedným z cieľov interného marketingu ľudských zdrojov je i zníženie fluktuácie a udržanie si kľúčových zamestnancov, čo zaisťuje stabilitu výkonnosti zamestnancov a zvyšovanie ich výkonov. Na jednej strane zvýšená fluktuácia nevytvára dobré meno zamestnávateľovi, na strane druhej je oveľa nákladnejšia. Náklady na súčasného zamestnanca sú oveľa nižšie ako náklady na získavanie nového zamestnanca.

Barták (2007) medzi činnosti interného marketingu ľudských zdrojov zaradil mapovanie medzi-skupinových vzťahov a problémov, mapovanie vzťahov a problémov vo vnútri každej skupiny, pomoc pri vytváraní pozitívnych vzťahov, či zveľaďovanie skupinového a medziskupinového života v organizácii.

Kotler (2003) vo svojej definícii, ktorá sa týka interného marketingu ako takého, vystihuje i podstatu celej koncepcie: „*podniky musia predložiť príťažlivú hodnotovú ponuku nielen svojim zákazníkom, ale tiež zamestnancom*“.

V inom diele zase poukazuje na to, že úspešnosť spoločnosti spočíva v poskytovaní hodnoty nielen pre zákazníka, ale i zamestnanca. Každá organizácia by podľa neho mala investovať značné finančné prostriedky do svojich zamestnancov, ich výkonu a kvality. Vštepovať im hrdosť, budovať tzv. firemný patriotizmus a motivovať ich uznaním i odmeňovaním nadštandardných výsledkov. Interný marketing teda definuje ako efektívne školenie a motiváciu zamestnancov, najmä tých, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi, pretože dobré meno organizácie sa vytvára postupne a je zložené z malých detailov. Pokiaľ zamestnanci nepracujú ako tím, nezaistia spokojnosť zákazníkov a tým nepodporia budovanie značky (zahrňujúc značku zamestnávateľa). (Kotler 2007)

Podľa Koubeka (2007) je potrebné zlepšovať kvalitu pracovného života, zvyšovať spokojnosť zamestnancov a ich rozvoj prostredníctvom vhodnej starostlivosti. Túto rozdelil do niekoľkých bodov, ktoré sú znázornené na obrázku č.8:



## Obrázok č.8 Zlepšovanie kvality pracovného života



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe KOUBEK, J., 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderné personalistiky

## ZHRNUTIE

Nakoľko je marketing ľudských zdrojov súčasťou procesu získavania ľudských zdrojov z interného, ale i z externého prostredia, logicky delíme marketing ľudských zdrojov na interný a externý. Cieľom interného marketingu ľudských zdrojov je získať a udržať si kvalitných zamestnancov, ktorí budú pre organizáciu prínosom. Úloha interného marketingu ľudských zdrojov tak začína adaptáciou novoprijatých zamestnancov, avšak zahŕňa i procesy spájané s obsadzovaním

voľných pracovných miest z interných zdrojov. Externý marketing ľudských zdrojov spočíva v tom, že organizácia implementuje nástroje personálneho marketingového mixu smerom k širokej verejnosti s cieľom vyhľadať a získať tých najvhodnejších kandidátov na obsadenie pracovného miesta, a zároveň s cieľom budovať značku zamestnávateľa Employer Brand.



## OTÁZKY

1. Aký je rozdiel medzi interným a externým marketingom ľudských zdrojov?
2. Aké sú najdôležitejšie úlohy externého marketingu ľudských zdrojov?
3. Ktoré nástroje sa využívajú pri externom marketingu ľudských zdrojov?
4. Ako sa dá zlepšovať kvalita pracovného života marketingom ľudských zdrojov?
5. Na koho je orientovaný interný marketing ľudských zdrojov?

# MARKETINGOVÝ MIX VS. MIX MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Marketing ľudských zdrojov je cesta, ktorá v nových ekonomických podmienkach, hospodárskej turbulencie a globalizácie ponúka smer, ktorým by sa malo riadenie ľudských zdrojov uberať. Na jednej strane ide o použitie marketingového prístupu pri získavaní, formovaní a udržiavaní vhodnej a kvalitnej pracovnej sily, na strane druhej ide o upútanie pozornosti na kvality spoločnosti ako zamestnávateľa.

Pokiaľ chce spoločnosť získať všetky benefity implementovaného marketingu ľudských zdrojov, je nevyhnutné využívať v praxi i súbor marketingových nástrojov, ktorý vychádza z tradičného marketingu, a to konkrétne z marketingového mixu. Analogicky, v tomto prípade môžeme hovoriť o mixe personálneho marketingu alebo *mixe marketingu ľudských zdrojov*. Na ľudské zdroje v podniku vplýva množstvo faktorov (spoločenských, psychologických, sociálnych a pod.), ktoré dotvárajú podnikovú kultúru. Aplikácia vybraných nástrojov preto musí byť realizovaná práve s ohľadom na danú podnikovú kultúru. (Klimentová 2009)

Podobu a podstatu „štyroch P“, ako klasických marketingových nástrojov, nie je potrebné zdĺhavo charakterizovať. Práve na koncepcii 4P je postavený i súbor marketingových nástrojov pre trh práce.

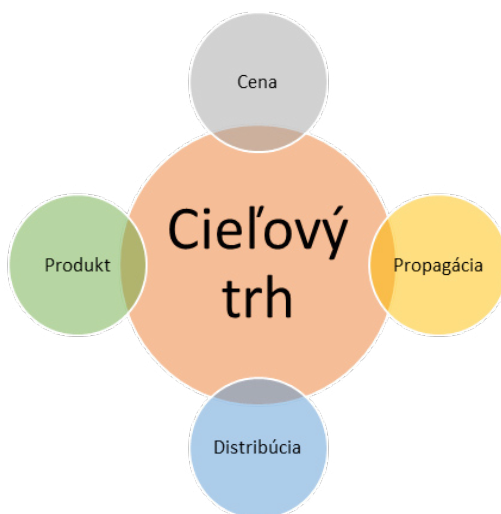
Marketingový mix bol zadefinovaný mnohými autormi, my sa prikláňame k definícii Kotlera (2001), ktorý označil marketingový mix ako súbor marketingových nástrojov využívaných podnikom na dosiahnutie marketingových cieľov na marketingovom trhu.

Základným modelom je model „4P“, v odbornej literatúre sa však môžeme stretnúť i s marketingovým mixom „4C“ alebo „5P“, dokonca aj „8P“.

Tradičnými nástrojmi marketingového mixu sú tak:

- Product (produkt)
  - Označuje samotný výrobok alebo službu, ktorá uspokojuje potreby zákazníka (tvoria tzv.jadro produktu), ale patrí sem i dizajn, imidž výrobku, obal, kvalita, záruka a iné faktory, ktoré spotrebiteľ alebo zákazník očakáva a uspokojia jeho potreby
- Price (cena)
  - Označuje hodnotu výrobku pre zákazníka, ktorá je zvyčajne vyjadrená v peniazoch resp.v sume, za ktorú sa daný produkt alebo služba predáva. Okrem základnej charakteristiky ceny do tohto nástroja spadajú podmienky platenia, zľavy, možnosti úveru ai.
- Place (miesto/distribučné cesty)
  - Označuje spôsob, akým sa produkt alebo služba dostanú ku konečnému zákazníkovi a spotrebiteľovi.
- Promotion (propagácia)
  - Označuje spôsob, akým sa produkty a služby propagujú na trhu. Skladá sa z reklamy, public relations (vzťahy s verejnosťou), podpory predaja a osobného predaja (Hromková a Vaverčáková 2018)

**Obrázok č.9 Marketingový mix 4P z pohľadu tradičného marketingu**

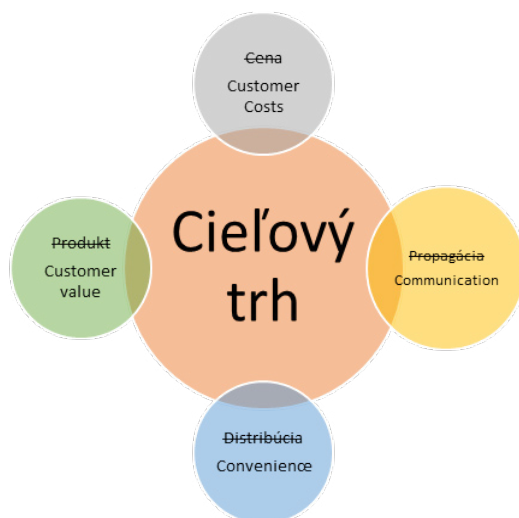


Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako už bolo spomenuté, okrem tradičného „4P“, čo predstavuje pohľad podniku, v praxi sa často stretávame i s „4C“, čo je v marketingovej teórii definované ako marketingový mix z pohľadu zákazníka (C-consumer).

- Customer value (hodnota produktu pre zákazníka)
- Customer costs (náklady na kúpu produktu/služby a jeho následné používanie)
- Convenience (dostupnosť tovaru/služby a pohodlie zákazníka)
- Communication (obojstranná komunikácia) (Armstrong a Kotler 2004)

**Obrázok č.10 Marketingový mix 4C z pohľadu zákazníka**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tradičnú koncepciu „štyroch P“ je možné aplikovať aj na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Na základe marketingového mixu teda vzniká personálny marketingový mix alebo mix marketingu ľudských zdrojov. V odbornej literatúre sa pri mixe marketingu ľudských zdrojov často pridáva ku konceptu „4P“ ešte jeden nástroj a to je piate P – People (Ľudia).<sup>1</sup> Personálny marketing tak pozostáva z nasledovných nástrojov:

- Product (produkt) – pracovné miesto
- Price (cena) – odmena za vykonanú prácu

<sup>1</sup> uvedené rozšírenie marketingového mixu pochádza z oblasti služieb a následne bolo prevzaté do marketingu ľudských zdrojov

- Place (miesto) – miesto výkonu práce, ale i podniková kultúra a podnik ako taký
- Promotion (propagácia) – prezentácia samotnej pracovnej ponuky
- People (ľudia) – zamestnanci (súčasní, budúci a i minulí)

### Obrázok č.11 Mix marketingu ľudských zdrojov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Súbor nástrojov, ktoré podnik cielene uplatňuje na internom aj externom trhu pracovného kapitálu, predstavuje nástroje personálneho marketingu. Mix marketingu ľudských zdrojov podniku odpovedá na 4 základné otázky:

1. Čo ponúkame (pracovné miesto ako „produkt“) / čo chcem získať (pracovnú silu ako „predmet“),
2. Koľko nás to bude stáť (ocenenie ľudského kapitálu ako „cena“),
3. Kde to ponúkame / kde to máme hľadať/ kde bude prebiehať výkon práce (trh práce je definované ako „miesto“ realizácie personálneho marketingu, podnik ako „miesto“ výkonu práce),
4. akým spôsobom získame to, čo potrebujeme (propagácia na trhu práce ako „komunikácia“).

## PRODUKT

Produktom spoločnosti v kontexte marketingu ľudských zdrojov chápeme konkrétnu pracovnú pozíciu. Každá pracovná pozícia má svoje charakteristické atribúty, požiadavky na uchádzača, miesto výkonu, organizácia práce, pracovná doba a pod. Produktom v personálnom ponímaní je aj existujúce pracovné miesto, ktoré sa uvoľnilo v rámci internej mobility. (Dado et al. 2009)

Produkt je základným prvkom mixu marketingu ľudských zdrojov. Prvotným krokom je analýza pracovného miesta, ktorého výstupom je popis práce (náplne) budúceho zamestnanca, ale i definovanie požiadaviek na kvalifikačný a osobnostný profil budúceho zamestnanca. (Bednárík a Máliková 2016)

Špecifický prípad nastáva vtedy, ak si pod produktom predstavíme službu. Služba má nehmotnú povahu, ktorú dopredu nie je možné vyskúšať, pozrieť alebo ohmatať. Je poskytovaná v momente, keď je konzumovaná, z čoho vyplýva i neistota zákazníka pri nákupe takejto služby. V kontexte marketingu ľudských zdrojov si firma/zamestnávateľ nemá možnosť vyskúšať potenciálneho zamestnanca pred nástupom do práce. Výnimku tvoria iba tzv. agentúrni zamestnanci, ktorí sú už vyskúšaní a obe strany majú teda realistickejšiu predstavu o tomto produkte. V opačnom prípade si firma vyberá neznámeho uchádzača a prechádza takým nákupným procesom, pri ktorom musí zvažovať rôzne alternatívy. Na základe informácií, ktoré spoločnosť získala počas nákupného procesu (výberu zamestnanca) zvažuje a vytvára si predstavu a očakávania, ako bude daný produkt (v tomto prípade poskytovaná služba) naozaj vyzeráť. Do popredia sa dostáva koncept dôvery, ktorý je základom vzťahu medzi ľuďmi a taktiež medzi organizáciou a zamestnancami. Preto aj zmluvný vzťah sme ochotní uzavrieť až vtedy, ak nadobudneme dôveru v druhú stranu. (Bednár et al. 2013)

## CENA

V rámci mixu marketingu ľudských zdrojov považujeme za cenu motiváciu alebo odmenu za prácu, nakoľko odmena definuje cenu pracovnej príležitosti. Na odmenu môžeme hľadať ako na mzdu,

plat, prémie, nefinančné odmeny alebo nejaké iné zamestnanecké výhody. Systém odmeňovania by mal byť nastavený spravodlivo a mal by zrkadliť ekonomickú situáciu organizácie, jej postavenie na trhu, podiel na trhu ako i postavenie na trhu práce a konkurencie. Cieľom by malo byť i pravidelné analyzovanie pracovných miest, porovnávanie s konkurenciou a objektívne i subjektívne hodnotenia výkonov zamestnancov. (Bednárík a Málíková 2016)

Každá organizácia sa snaží maximalizovať zisk a minimalizovať náklady. V marketingu ľudských zdrojov však cena nie je jednoznačná a nie je definovaná iba sumou resp. peniazmi. Pre uchádzača môže mať cena napríklad podobu času, ktorý musí obetovať na výkon práce, organizácie práce, ktorej sa musí podriadiť, prístupu, ktorý sa od neho vyžaduje a pod. (Bednár 2013)

Cena z pohľadu podniku predstavuje všetky výdavky, ktoré musí ako zamestnávateľ vynaložiť na platy zamestnancov, na prijatie zamestnancov, na jeho vzdelanie, výchovu, zaúčanie, výdavky stanovené zákonom, zmluvné výdavky a pod. Či už sa jedná o mzdy, benefity, prémie alebo inú zamestnaneckú výhodu, takáto odmena definuje cenu výkonu práce obdobne, ako cena za produkt v tradičnom marketingovom mixe. (Papula a Papulová 2014)

## MIESTO

Place alebo miesto predstavuje v mixe marketingu ľudských zdrojov pracovné miesto, ktoré môžeme chápať i ako miesto výkonu práce. Okrem tejto základnej definície mnohí odborníci zaraďujú do tohto nástroja i podnikovú kultúru a imidž podniku<sup>2</sup>. V literatúre sa môžeme stretnúť i s tým, že sa podniková kultúra uvádza ako samostatný nástroj v rámci mixu marketingu ľudských zdrojov. My však ponecháme koncepciu tak, ako bola predstretá v úvode kapitoly, a teda podnikovú kultúru radíme do P – Place (miesto). Podniková kultúra je definovaná ako súbor hodnôt, ktoré uznáva zamestnanec a to najmä v oblasti vzťahov k okoliu. Súvisí s hodnotovou orientáciou podniku, prezentovanými postojmi, pravidlami,

---

<sup>2</sup> Imidž firmy je to, ako firma pôsobí na svoje okolie, ako ju vnímajú konkurenti, zákazníci, zamestnanci, obchodní partneri a uchádzači o zamestnanie. Je to komplexný obraz tvorený množstvom faktorov, predstáv, dojmov a pocitov, ktoré si osoba alebo skupina ľudí spája s konkrétnym subjektom.



názormi a spôsobmi chovania sa smerom k zamestnancom ale i smerom k externému prostrediu firmy. Hodnotová orientácia zamestnancov by mala korešpondovať s podnikovou kultúrou a smerovať tak k šíreniu dobrého mena spoločnosti. Zvýši sa tým atraktivita zamestnanca na trhu práce a záujem potenciálnych zamestnancov o prácu v danej spoločnosti. (Bednárík a Málíková 2016)

Prostredníctvom distribučných ciest (priamych a nepriamych) sa realizuje dostupnosť produktu na trhu. V kontexte mixu marketingu ľudských zdrojov sa v prípade priamej distribučnej cesty uvažuje o dodaní produktu priamo k zákazníkovi, a teda k zamestnávateľovi. Naopak, nepriama distribúcia využíva pre tento cieľ sprostredkovateľov, partnerov, personálne agentúry a pod. Zamestnávateľom je v takomto prípade práve personálna agentúra. Vplyv na rozhodnutie či si zvolí priamu alebo nepriamu distribučnú cestu majú výhody a nevýhody vyplývajúce z danej voľby. (Payne 2001)

## **PROPAGÁCIA**

Ďalším nástrojom mixu marketingu ľudských zdrojov je prezentácia pracovnej ponuky na trhu práce. Konkrétna ponuka voľného pracovného miesta musí vzbudiť dostatočný záujem a prilákať čo najviac najvhodnejších potenciálnych kandidátov. Prezentácia voľného pracovného miesta musí byť efektívna, je teda potrebné nájsť čo najvhodnejšie cesty a spôsoby, ako pracovnú pozíciu dostať medzi ľudí a čo najúspešnejšie umiestniť na trhu práce. Takáto prezentácia musí obsahovať názov pracovnej pozície, popis činností a povinností, požiadavky na kvalifikáciu a osobnostný profil uchádzačov. Vhodné je zadefinovať i stručnú charakteristiku pracovných podmienok a zdôrazniť benefity, ktoré ponúkaná pracovná pozícia prináša. Jedna z najdôležitejších úloh tohto nástroja je nájsť vhodné médium, ktoré dokáže osloviť tú najvhodnejšiu skupinu uchádzačov o zamestnanie a tým svojou ponukou zaujať. (Bednárík a Málíková 2016)

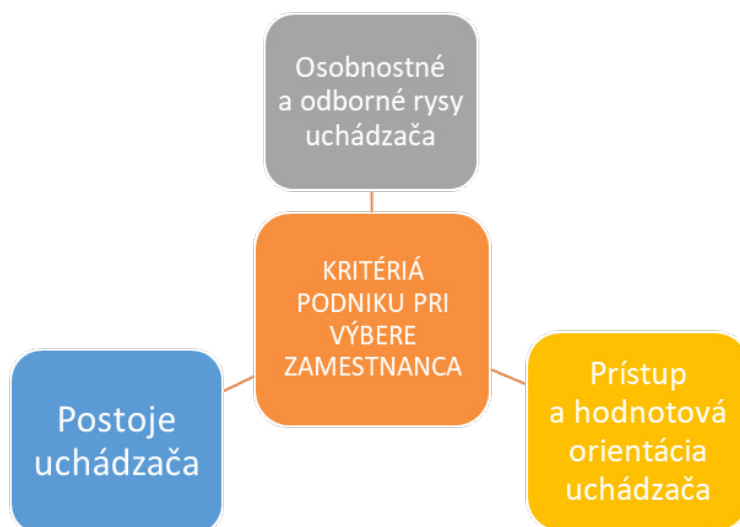
## **LUDIA (PEOPLE)**

Posledným nástrojom mixu marketingu ľudských zdrojov je „People“ alebo „Ludia“ alebo „Personality“. Popisuje výber a rolu vzájomného

súladu potenciálneho zamestnanca a podniku, ktorý danú pozíciu obsadzuje. Obe strany si musia vyhovovať, musia obojsmerne akceptovať podmienky plynúce z takéhoto vzťahu a vytvoria tak základ pre budovanie dlhodobého vzťahu, ktorý bude prospešný pre obe zúčastnené strany. Podnik si pri výbere najvhodnejšieho kandidáta kladie rôzne kritériá, ako napríklad:

1. Osobnostné a odborné rysy uchádzača
2. Postoje uchádzača
3. Prístup a hodnotová orientácia uchádzača

### Obrázok č.12 Kritériá podniku pri výbere najvhodnejšieho zamestnanca



Zdroj: Vlastné spracovanie

Dôraz sa kladie i na to, aby nový zamestnanec zapadol do pracovného kolektívu. Musíme však brať do úvahy fakt, že taká firemná kultúra, ktorá by vyhovovala každému, nejestvuje. Uchádzač o zamestnanie si väčšinou vyberá z takých firiem, ktoré sú mu blízke ich postojmi a ladia s jeho povahovými črtami a vlastnosťami. (Bednár 2013)

V podstate môžeme povedať, že v tomto nástroji ide najmä o úsilie vytvárať u bývalých, súčasných a budúcich zamestnancov reálnu predstavu o podniku a požiadavkách na konkrétne pracovné miesta. Uchádzačov informujeme o tom, aké má spoločnosť vízie, poslanie, ciele, možnosti seberealizácie, kariérneho postupu, ale i osobnostného

rozvoja. Starostlivosť o podnikovú kultúru zohráva v tomto kontexte kľúčovú úlohu, nakoľko ani ten najlepší imidž, ktorý je budovaný roky a úspešne, nebude na pracovnom trhu pôsobiť atraktívne, pokiaľ o ňom budú predstavitelia podniku vysielat' negatívne signály a postoje. (Bednárík a Málíková 2016)

*Implementácia* mixu marketingu ľudských zdrojov predstavuje komplexnú realizáciu jednotlivých krokov. Firma si musí odpovedať na otázky, či produkt, ktorý ponúka cieľovej skupine vyvoláva záujem v mysliach potenciálnych uchádzačov o zamestnanie, či sa integrovali všetky relevantné možnosti na propagáciu produktu na trhu a či sa použili vhodné prostriedky a kanály na informovanie cieľovej skupiny.

*Kontrola* mixu marketingu ľudských zdrojov je neoddeliteľnou súčasťou celého procesu. Cieľom je monitorovať, analyzovať a vyhodnocovať efektívnosť jednotlivých krokov, následne ich korigovať, upravovať a snažiť sa vyrovnat' prípadnú odchýlku od vytýčeného cieľa. (Borsíková 2012)

Postup pri zostavovaní mixu marketingu ľudských zdrojov môžeme vidieť na obrázku č.13.

### **Obrázok č.13 Postup pri zostavovaní mixu MLZ**



Zdroj: Vlastné spracovanie

## ZHRNUTIE

Pokiaľ chce podnik alebo organizácia získať všetky benefity implementovaného marketingu ľudských zdrojov, je nevyhnutné využívať v praxi i súbor marketingových nástrojov, ktorý vychádza z tradičného marketingu, a to konkrétne z marketingového mixu. Vychádzajúc z tradičného marketingového mixu vzniká personálny marketingový mix alebo mix marketingu ľudských zdrojov. V odbornej literatúre sa pri mixe marketingu ľudských zdrojov často pridáva ku konceptu „4P“ ešte jeden nástroj a to je piate P – People (ľudia). Personálny marketing tak pozostáva z nasledovných nástrojov: Product (produkt), Price (cena), Place (miesto), Promotion (propagácia), People (ľudia). *Produktom* spoločnosti v kontexte marketingu ľudských zdrojov chápeme konkrétnu pracovnú pozíciu. *Cenu* tvorí motivácia alebo odmena za prácu, nakoľko odmena definuje cenu pracovnej príležitosti. *Place* alebo *miesto* predstavuje v mixe marketingu ľudských zdrojov pracovné miesto, ktoré môžeme chápať i ako miesto výkonu práce. Pod tento prvok zaraďujeme i podnikovú kultúru a imidž podniku. Ďalším nástrojom mixu marketingu ľudských zdrojov je *prezentácia* pracovnej ponuky na trhu práce, využívajúc klasické no najmä moderné techniky, ktoré vychádzajú z tradičného marketingu. Posledným nástrojom mixu marketingu ľudských zdrojov je *Človek*. Popisuje výber a rolu vzájomného súladu potenciálneho zamestnanca a podniku, ktorý danú pozíciu obsadzuje.



### OTÁZKY

1. Z čoho sa skladá tradičný marketingový mix?
2. Aký je postup pri zostavovaní mixu marketingu ľudských zdrojov?
3. Čím sa vyznačuje implementácia a kontrola mixu marketingu ľudských zdrojov?
4. Z čoho pozostáva mix marketingu ľudských zdrojov a ako by ste definovali jeho zložky?
5. Čím sa odlišuje produkt v tradičnom marketingovom mixe od produktu v mixe marketingu ľudských zdrojov?

# 6

## ΜΟΤΙΒΆCΙΑ ΖΑΜΕCΤΠΛΑΠCΟΝ Α ΤΕÓΡΙΕ ΠΡΑCΟΝΠΕJ ΜΟΤΙΒΆCΙΕ

Technologické schopnosti a kapitálová sila podniku nie sú dnes jedinými rozhodujúcimi faktormi podnikateľskej úspešnosti. Stále častejšie sa stretávame s tým, že sa pripisuje dôležitosť najmä činiteľom ako sú zručnosti, schopnosti zamestnancov, ich pozitívny postoj k podniku a ochota zapájať svoj potenciál do procesu dosahovania podnikateľských cieľov. (Bláhová a Nápravová 2002)

Túto ochotu zapájania sa do procesu dosahovanie firemných cieľov nedocielime inak ako správnu motiváciou.

Motivácia je vlastne vnútorný proces, ktorý je spojený s psychologickým naštartovaním ľudského správania alebo konania. Jedná sa o príčiny správania, ktoré predstavujú motívy, vnútorné predpoklady a vnútorné podnety, ktoré vedú ku konkrétnemu cieľovému správaniu osobnosti. Komplexný proces motivácie je procesom aktivovania vnútorných podmienok, ktoré usmerňujú aktivity človeka k dosahovaniu určitého cieľa. (Nakonečný 1997)

Majtán (2003) definuje pracovnú motiváciu ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese.

Kachňáková (2003) pojmom motivácia definuje psychologické príčiny, dôvody správania sa. Zároveň tvrdí, že motivovať niekoho znamená orientovať ho na určitý cieľ a poskytnúť mu uspokojenie jeho potrieb. Subjektom motivácie je manažér, objektom motivovanie je zamestnanec.

Armstrong (1999) sa vo svojom rozsiahlom diele zaoberal motívmi organizácie a ich snahou dosiahnuť trvalo vysokú úroveň výkonu ľudí. Tvrdil, že na to, aby bola táto podmienka splnená, je nevyhnutné venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším metódam motivovania ľudí, s využitím takých nástrojov, ako sú rôzne odmeny, stimuly a najmä práca, ktorá by

spĺňala ich požiadavky. Základom je vytváranie a rozvíjanie motivačných procesov a pracovného prostredia, ktoré dokážu dopomôcť k tomu, aby jednotliví zamestnanci dosahovali výsledky, ktoré by zodpovedali očakávaniam manažmentu. Armstrong prichádza s teóriou pracovnej motivácie, v ktorej vysvetľuje, prečo sa ľudia pri práci správajú tak, ako sa správajú a prečo vyvíjajú snahu smerovať svoje úsilie na konkrétnu úlohu a na inú nie. Organizácia môže spraviť pre povzbudzovanie svojich zamestnancov veľmi veľa a tak ich motivovať, aby uplatnili svoje zručnosti a schopnosti takým spôsobom, ktorý bude pre firmu prospešný a pomôže im dosiahnuť stanovené podnikateľské ciele. Dôležitou témou, ktorá sa nevyhnutne spája s teóriou pracovnej motivácie je spokojnosť v práci a absentérstvo. Cieľom je maximalizovať výskyt faktorov, ktoré spokojnosť v práci vytvárajú a tým vplývajú na pracovný výkon.

Manažment sa častokrát dostáva do pozície, kedy nie je až tak náročné rozhodnúť sa, ako získať pre toto rozhodnutie toho správneho človeka. Význam zapojenia zamestnancov resp.spolupracovníkov do rozhodovacieho procesu je nepopierateľný. Dôležité však je zabezpečiť to, aby sa títo ľudia chceli podieľať na riešení vzniknutých problémov a aby to bolo v súlade s predstavami manažmentu alebo priameho nadriadeného. Z tohto dôvodu je nevyhnutné pochopiť, prečo sa ľudia správajú tak, ako sa správajú a čo je to, čo ich správanie a konanie ovplyvňuje najviac. To znamená pochopiť príčiny motivácie, nájsť cestu k možnostiam jej ovplyvňovania a osvojiť si metódy usmerňovania motivácie. Efektívne vedenie ľudí je preto, v kontexte ovplyvňovania motivácie, mimoriadne dôležité. (Míka 2006)

Správanie je vlastne výsledkom reakcie človeka na podnet, ako znázorňuje obrázok č.14.

#### **Obrázok č.14 Vplyv podnetu na osobnosť**

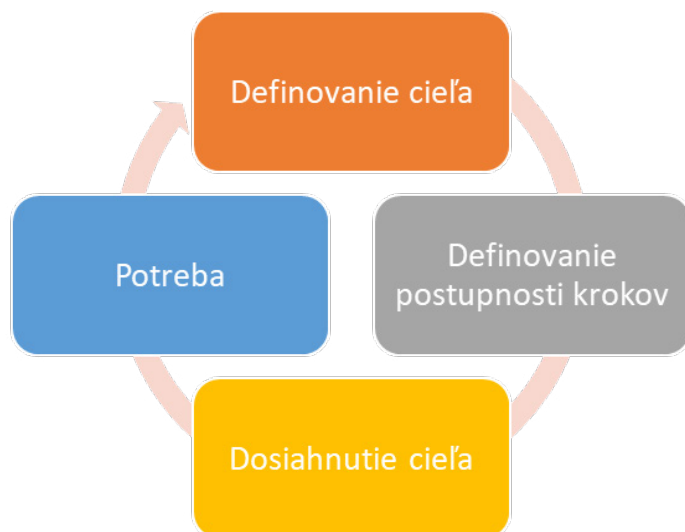


Zdroj: Vlastné spracovanie

Motivácia je iniciovaná vedomým alebo náhodným zistením, že potreby nie sú uspokojené. Následne sa hľadajú ciele, o ktorých je osoba presvedčená, že tieto potreby uspokojia a volia sa cesty, ktoré ju k týmto cieľom majú priblížiť. Cesta, ktorá vedie k uspokojovaniu potrieb a želaní môže mať formu určitého správania alebo konania, ktoré musí jedinec vynaložiť, aby bola táto potreba uspokojená. V prípade, že sa cesta osvedčí a osobu privedie k dosiahnutiu cieľa, je vysoko pravdepodobné, že sa v prípade opätovného pociťovania neuspokojenej potreby bude opakovať. (Armstrong 2009)

Proces motivácie súvisiacej s potrebami uvádzame na obrázku č.15:

### Obrázok č.15 Proces motivácie zamestnanca



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe Armstrongovej teórie motivácie

Správanie človeka môže byť iba reakciou na podnet, neuspokojenú potrebu, avšak rôzni ľudia môže reagovať na rovnaké podnety odlišne. Samotné konanie a správanie je teda výsledkom vnútorného procesu spracovávania podnetu, stimulu v psychike človeka. (Míka 2006)

Medzi základné motívy ľudského správania môžeme považovať nasledovné (Obrázok č.16):

## Obrázok č.16 Motívy ľudského správania



Zdroj: Vlastné spracovanie

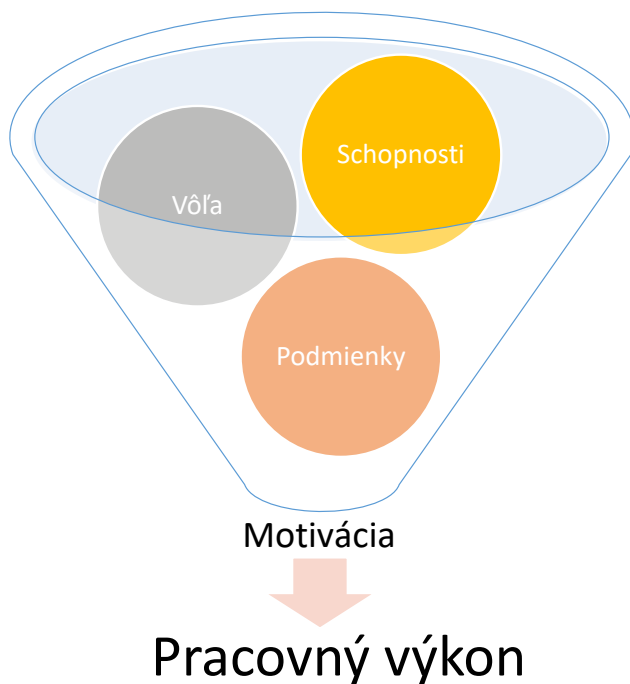
Na to, aby sme dokázali pochopiť koncepciu motivačného procesu, musíme vedieť odlišiť proces stimulácie od procesu motivácie. *Stimul* je určitý vonkajší podnet, napríklad zmena v prostredí, správanie nadriadeného, podnet zo sociálneho prostredia a pod. *Motivácia* je vnútorný proces nabudenia, akási aktivizácia správania určitým smerom, ktorá súvisí s dosahovaním cieľa. *Stimul môže, ale i nemusí vyvolať proces motivácie.*

Pod slovným spojením „pracovná motivácia“ potom chápeme motiváciu zameranú na pracovný výkon a na konkrétne pracovné správanie, ktoré sa vyžaduje a očakáva. Predpoklady, z ktorých vychádza efektívny pracovný výkon sú nasledovné:

1. Poznanie cieľa
2. Zručnosti, vedomosti, schopnosti a skúsenosti
3. Existencia podmienok pre využitie zručností a schopností na požadovaný výkon
4. Vôľa podať očakávaný a požadovaný výkon (Míka 2006)



## Obrázok č.17 Predpoklady efektívneho pracovného výkonu



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe MÍKA, V. T. 2006. Základy manažmentu.

Motivácia pracovného konania predstavuje celý súbor prístupov zamestnanca k jednotlivým pracovným úlohám. Motívy pracovného konania môžeme rozdeliť na:

1. Aktívne motívy
2. Podporujúce motívy
3. Potláčajúce motívy

*Aktívne motívy* podporujú priamo pracovný výkon a patria medzi ne napríklad motívy ako byť uznávaný, úspešný a pod.

*Podporujúce motívy* pomáhajú aktívnym motívom, aby sa naplno rozvinuli. Ak je v miestnosti napríklad čerstvý vzduch, zamestnanec sa dokáže lepšie sústrediť na pracovný výkon a pod.

*Potláčajúce motívy* sú také, ktoré dokážu zamestnancovu pozornosť presmerovať a zabraňujú tak efektívnym pracovným výkonom. Patria medzi ne napríklad príliš priateľská atmosféra na pracovisku a prevaha neformálnych rozhovorov a pod. (Kubány 2021)

Možno teda konštatovať, že motivovanie zamestnancov je akási systematická snaha o vytvorenie a upevňovanie entuziazmu, nadšenia, presvedčenia a ochoty zamestnancov i manažmentu angažovať sa v činnostiach, ktoré vedú k dosiahnutiu vízie, poslania, misie a cieľov organizácie súčasne s dosahovaním ich individuálnych cieľov. Cieľom je dosiahnuť harmonizáciu a vyvážené spojenie individuálnej vôle zamestnancov s vôľou organizácie a vôľou relevantného okolia. Takéto harmonizované spojenie vychádza z cieľavedomého pôsobenia manažérov, zamestnancov, ale i všetkých ostatných dotknutých osôb. (Blašková a Hitka 2011)

## **TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE**

Hľadaním príčin a podnetov k vôľovému správaniu, stimulov a priebehu motivačného procesu vzniklo mnoho teórií motivácie a teórií pracovnej motivácie. Z nášho pohľadu bol zaujímavý najmä prístup F.W.Taylor a E. Mayo. Zatiaľ čo Taylor vychádzal z finančnej odmeny, ako zdroju pracovnej motivácie, Mayo vyzdvihuje dôležitosť sociálnych vzťahov. V súčasnosti sú najcitovanejšími a najprínosnejšími teóriami a prístupmi tieto štyri (Míka 2006):

1. Maslowova pyramída potrieb
2. Herzbergova dvojfaktorová teória
3. Teória X a teória Y McGregora
4. Teória očakávania

### ***Maslowova pyramída potrieb***

Maslowova pyramída resp. hierarchia potrieb je jednou z najznámejších teórií motivačného správania. Na jednej strane sa stretáva s uznaním, no nájdu sa i kritici, ktorí považujú Maslowovu hierarchiu za nedostatočnú a nesprávnu. Táto teória vychádza z predpokladu, že hybnou silou motivačného procesu je potreba, ktorú chce jedinec naplniť.

A.H. Maslow (2014) definuje 5 základných potrieb, ktoré zasadil do vzostupnej hierarchie od najnižších po najvyššie a spolu vytvárajú akúsi pyramídu, z ktorej je i odvodený jej názov.

Základ hierarchie spočíva v tom, že potreba naplňat potreby vyššieho stupňa nastáva až v momente, keď sú naplnené všetky potreby nižšieho stupňa. (Kocianová 2010)

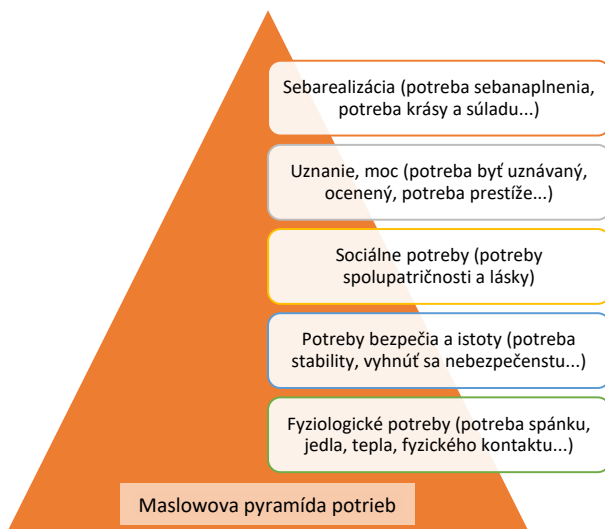
Maslowova teória vychádza z dvoch základných predpokladov:

1. Každá potreba závisí od toho, čo jedinec má. Jeho správanie ovplyvňujú iba tie potreby, ktoré sú neuspokojené. Uspokojené potreby nedokážu správanie ovplyvniť.
2. Každý človek má svoje potreby hierarchicky usporiadané podľa dôležitosti. Uspokojená potreba na nižšej úrovni vedie k uspokojovaniu potreby na vyššej úrovni. (Blašková a Hitka 2011)

Ak má zamestnanec pocit postačujúceho uznania, treba využiť jeho motiváciu, aby bola jeho seberealizácia v súlade s potrebami organizácie. Jednotlivé úrovne potrieb (od najnižšej po najvyššiu) musia byť uspokojované postupne, až kým sa nedostaneme k tzv. metapotrebám. To prináša harmonizované spojenie potrieb seberealizácie a rastu. Metapotreby sú vlastne akési menej naliehavé potreby (v porovnaní so základnými potrebami), ktoré však dotvárajú osobnosť jedinca a smerujú ho k pravej ľudskosti a vyššiemu šťastiu i radosti. Uvedené upriamuje pozornosť na fakt, že kým spodné štyri úrovne potrieb vychádzajú z vlastnej osobnosti a fyzického či psychického komfortu, metapotreby, a teda najvyššia úroveň, vychádza z hodnôt a najvyšších stupienkov, ktoré môže človek dosiahnuť. (Blašková a Hitka 2011)

Pyramída síce ukazuje dôležitosť rôznych potrieb a podnetov pre pracovnú motiváciu, motivácia je tu však chápaná krajne schematicky a nedáva priestor pre individuálne a odlišné správanie a motívy jednotlivcov.

## Obrázok č.18 Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Maslowovej teórie potrieb

### Herzbergova dvojfaktorová teória

F. Herzberg patrí spolu s A. H. Maslowom k najznámejším autorom teórií pracovnej motivácie. F. Herzberg (1993) spolu so svojim tímom v roku 1957 vytvoril svoju dvojfaktorovú teóriu. Základom empirického skúmania Herzberga a jeho tímu boli rozhovory s inžiniermi a účtovníkmi, ktorí dosahovali nadpriemerné výsledky vo svete obchodu a dalo by sa povedať, že si vybudovali úspešnú kariéru. 203 respondentov sa malo zamyslieť nad obdobím, kedy sa cítili pri výkone svojej práce najlepšie, najspokojnejšie a kedy naopak najhoršie. Zároveň mali definovať dôvody, pre ktoré sa takto cítili a ako dlho im takéto príjemné alebo nepríjemné pocity vydržali.

Autor vo svojej teórii vychádza zo svojich zistení, že nie všetky faktory, ktoré sa dovtedy uvádzali ako motivátory, nimi skutočne sú. Faktory rozdelil do dvoch skupín. Jedna skupina je tvorená faktormi, ktoré ovplyvňujú motiváciu priamo a ich posilnením sa súčasne posilňuje i pracovná motivácia, druhá skupina je tvorená faktormi, ktoré takéto silný efekt nemajú. Ich nedostatok by, podľa Herzberga, výrazne

motiváciu neznižil. Prvú skupinu nazval *motivátormi* a druhú skupinu *hygienickými faktormi*. (Blašková a Hitka 2011)

Motivátory alebo tzv.satisfactory vedú k spokojnosti, ale ich absencia nevedie nutne k nespokojnosti. Hygienické faktory alebo tzv. dissatisfactory nevedú nutne k spokojnosti, ale ich absencia nutne vedie k nespokojnosti. Dissatisfactory tak dokážu udržať alebo znížiť motiváciu, avšak nedokážu ju zvýšiť. (Koubek 2007)

Medzi motivátory (satisfactory) radíme napríklad:

- zaujímavosť práce
- zodpovednosť
- možnosť prejaviť svoje zručnosti a schopnosti
- úspech
- kariérny postup a pod.

Hygienické faktory (dissfaktory) sa prejavujú ako:

- pracovná istota
- vzťahy na pracovisku
- výška odmien a finančného ohodnotenia
- pracovné podmienky
- organizačná štruktúra a pod. (Míka 2006)

Hlavným prínosom dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie je jednoznačné vymedzenie zásadnej úlohy a zodpovednosti manažmentu za vytváranie hygienických faktorov a zásadnej úlohy a zodpovednosti priamych nadriadených za aktivizáciu motivátorov. Z teórie vyplýva i nevyhnutnosť objektívnej analýzy štruktúry zamestnaneckých potrieb a kvality pracovnej spokojnosti resp.nespokojnosti. Táto analýza predstavuje východisko pre kreovanie účinnej motivačnej stratégie organizácie. Nie všetci kritici sa zhodli na tom, že Herzbergerov výskum bol skutočne reprezentatívny a jeho vysvetlenie motivácie ako konceptu spokojnosti a nespokojnosti považovali za priveľmi oklieštené a krátkozraké. No i napriek tomu je táto teória stále platná a považovaná za veľmi úspešnú, zrozumiteľnú a obsahujúcu návody na to, ako účinne motivovať. Dodnes sa využíva najmä pri výučbe základných manažérskych know-how v oblasti motivovania. (Armstrong 2002)

## **Teória X a Y McGregora**

Teória X a Y je založená na dvoch odlišných predpokladoch o pracovnom správaní zamestnancov:

- Teória X hovorí, že ľudia (zamestnanci X) sú v podstate leniví, pracujú neradi a sú častokrát pasívni
- Teória Y tvrdí, že ľudia (zamestnanci Y) sú aktívni, v práci vidia rozvoj svojej osobnosti a akceptujú cieľ

Zo syntézy týchto dvoch teórií McGregor vyvodzuje, aký štýl vedenia by sa mal uplatňovať na zamestnancov, pretože každá skupina potrebuje iný prístup. (Míka 2006)

Dôležitou súčasťou teórií X a Y je zistenie, že čím je ľudská spoločnosť rozvinutejšia, tým častejšie nachádzame zamestnancov prislúchajúcich do skupiny Y. Z toho vyplýva, že manažéri musia zmeniť svoje doterajšie prístupy a stanoviská a nahradiť ich novými, pružnejšími a prosociálnejšími, najmä voči svojim zamestnancom. Odporúča sa preto vytvárať plošné organizačné štruktúry, prenášať právomoci v oblasti riadenia a rozhodovania smerom nadol, rozbiť funkčné impériá, posilňovať neformálne vzťahy na horizontálnej i vertikálnej úrovni. Manažéri by sa mali prinútiť k behaviorálnemu vzdelávaniu a hľadať také prvky riadenia, ktoré pôsobia na motiváciu moderných zamestnancov a vyhovujú súčasným očakávaniam. Toto všetko je predpokladom k schopnosti tvorivého myslenia a vytvárania hodnoty zamestnancami. (Blašková a Hitka 2011)

## Obrázok č.19 McGregorova teória X a teória Y

Teória X	Teória Y
<ul style="list-style-type: none"><li>• Človek nerád pracuje, a ak sa môže práci vyhnúť, urobí to.</li><li>• Človeka je treba prinútiť alebo podplatiť k tomu, aby vynaložil potrebné úsilie.</li><li>• Človek sa radšej nechá riadiť, než aby preberal zodpovednosť, ktorej sa vyhýba.</li><li>• Človek je motivovaný predovšetkým peniazmi.</li><li>• Človek je motivovaný starosťou o vlastné bezpečie.</li><li>• Väčšina ľudí má malé tvorivé schopnosti – s výnimkou prípadu, keď potrebujú obísť pravidlá stanovené vedením podniku</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Práca je nevyhnutná pre psychický rozvoj človeka. Človek sa chce o svoju prácu zaujímať a za správnych okolností ho môže práca tešiť.</li><li>• Človek sa bude sám orientovať smerom k akceptovanému cieľu.</li><li>• Za správnych okolností bude človek vyhľadávať a preberať zodpovednosť. Disciplína, ktorú človek nariadi sám sebe, je efektívnejšia a môže byť i prínosnejšia než tá, ktorú mu nariadi niekto iný.</li><li>• Za správnych okolností je človek motivovaný túžbou realizovať vlastný potenciál.</li><li>• Tvorivé schopnosti a vynaliezavosť sú značne rozšírené a z veľkej časti nevyužité.</li></ul>

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe VETRÁKOVÁ, M. a kol.: Hodnotenie prínosu zamestnancov. Banská Bystrica. Univerzita Mateja Bela. 2007, 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8*

### Teória očakávania

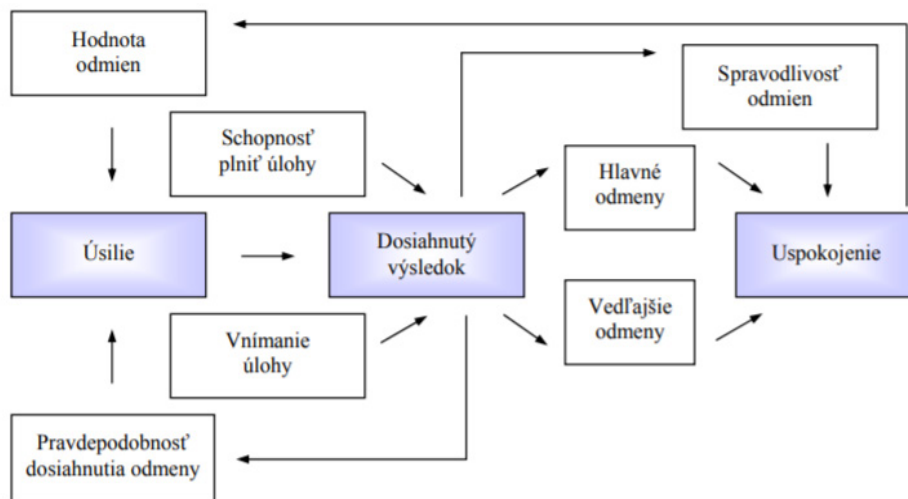
Teória očakávania patrí medzi najrozšírenejšie teórie, ktoré sa zaoberajú pracovnou motiváciou. Závety a východiská z tejto teórie bývajú často obsahom manažérskych kurzov. V 60. rokoch minulého storočia ju vypracovali Porter a Lawler. Východiskom teórie očakávania je fakt, že pre intenzitu motivácie je rozhodujúce, ako zamestnanec hodnotí očakávanú odmenu v kontexte posúdenia predpokladaného vynaloženého úsilia a možných rizík plynúcich z nesplnenia zadaných úloh. Predpokladajú, že tým, že sa ľudia delia do rôznych skupín, aj ich hodnotenie príťažlivosti ocenenia bude rôzne. Medzi faktory, od ktorých závisí hodnotenie príťažlivosti ocenenia podľa týchto autorov patria:

- Úroveň sociálneho a ekonomického postavenia
- Osobné ambície/ašpirácie
- Funkčná pozícia
- Osobné preferencie (Míka 2006)

Ak by sme chceli preniesť teóriu očakávania do súčasnosti, môže tento model pôsobiť naozaj inšpiratívne. Do popredia vystupujú tri centrálné modelové elementy, ktoré sú pri motivačnom rozhodovaní jednotlivcov najdôležitejšie a to:

1. Veľkosť úsilia, ktorú je zamestnanec ochotný venovať uvažovanej činnosti
2. Dosiahnutý výsledok, a teda produkt činnosti, ktorý môže byť vnímaný ako výrobok alebo služba/získaný zákazník/objavená idea a pod. Na kvalitu výsledku majú vplyv zručnosti a schopnosti, ale i mnoho iných kompetencií a dispozícií zamestnanca
3. Uspokojenie, t.j.dôsledok motivovanej činnosti. Obsahuje zložité prehodnocovanie mnohých skutočností. Dôležité môže byť zloženie hlavných a vedľajších odmien, schopnosť plniť úlohy, spravodlivosť odmien, pravdepodobnosť dosiahnutia odmeny ai. (Blašková a Hitka 2011)

**Obrázok č.20 Teória očakávania**



Zdroj: MÍKA, V. T., 2006. *Základy manažmentu. Virtuálne skriptá.* [online]. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina: 2006. ISBN 978-80-88829-78-2. 133 s. Dostupné na: <http://fsi.utc.sk/kkm/>



## FAKTORY MOTIVÁCIE

Pracovný výkon a správanie zamestnancov v práci závisí od ich pochopenia zmyslu a cieľa činnosti podniku, od akceptovania ich úlohy, od pripravenosti tieto úlohy naplniť (znalosti, zručnosti, skúsenosti), od ochoty plniť pridelené úlohy čo najlepšie, to znamená od motivácie a od podmienok v ktorých sa úloha má plniť. Z uvedených teórií môžeme stanoviť dva typy stimulov či faktorov motivácie – vonkajšie a vnútorné. Obe skupiny faktorov výrazným spôsobom ovplyvňujú atraktivnosť zamestnávateľa, čím sa stávajú neoddeliteľnou súčasťou aktivít spadajúcich pod marketing ľudských zdrojov.

Vonkajšie stimuly (vonkajšie motivačné faktory), ktoré vychádzajú z prostredia:

- spravodlivá odmena
- istota v zamestnaní
- pracovné podmienky
- podiel na výsledku
- sociálne výhody a i.

Vnútorné stimuly (vnútorné motivačné faktory):

- potreba podieľať sa na úspechu organizácie
- potreba zdokonaľovať sa, učiť sa
- potreba robiť niečo dôležité
- potreba robiť niečo zaujímavé,
- osobné hodnoty, aspirácie, ideály a i.

Početné výskumy motivácie potvrdzujú, že finančná odmena (plat, odmena...) nie sú najdôležitejším motivačným faktorom.

Vonkajšie motivačné faktory reprezentujú oveľa širšie podmienky a každá z nich nemusí na každého zamestnanca pôsobiť totožne.

Dobrá manažér chápe dôležitosť vonkajších i vnútorných podnetov, spoznáva vnútorné motívy svojich zamestnancov a vytvára predpoklady pre ich využitie. Inteligentne spája vonkajšie a vnútorné faktory motivácie s cieľom udržať motiváciu u motivovaných zamestnancov, a zároveň motivovať tých, ktorým motivácia chýba. (Míka 2006)

## PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ, MERANIE PRACOVNEJ SPOKOJNOSTI A ABSENTÉRSTVO

Pracovná spokojnosť patrí medzi najštudovanejšie oblasti v histórii psychológie práce a psychológie organizácie. Je spájaná s dôležitými oblasťami ako je pracovná produktivita, absentérstvo, efektivita práce alebo odchodové tendencie, čím v značnej miere ovplyvňujú chod organizácií, získavanie konkurenčnej výhody a tvoria tak súčasť základne marketingu ľudských zdrojov.

Prvé štúdie, ktoré sú prepojené s pracovnou schopnosťou pochádzajú z 30. rokov 20. storočia a i keď sa najskôr zaoberali problémami človeka v práci, vzťahu zamestnanca k práci a jeho zaradením do pracovného procesu, neskôr vznikajú prvé štúdie zaoberajúce sa práve pracovnou schopnosťou. Do popredia vystupujú teórie pracovnej schopnosti a snaha o definíciu tohto slovného spojenia. (Kollárik 1986)

Podľa Kravčákovej (2013) je pracovná schopnosť niečo, čo vyjadruje psychickú stránku vyrovnávania sa človeka s prácou ako takou.

Pracovná spokojnosť je vyjadrená pozitívnym alebo negatívnym emočným stavom, potešením z nových pracovných skúseností a dokonca i zo samotného hodnotenia zamestnanca jeho nadriadenými alebo spolupracovníkmi. (Mikulašík 2007)

Berryová (2009) definuje pracovnú spokojnosť ako psychickú reakciu zamestnanca na pracovnú skúsenosť.

Podľa Neubergera a Allerbeckovej (2014) spočíva pracovná spokojnosť v postojoch človeka k jednotlivým aspektom práce. Radíme medzi ne:

- Kolegov
- Nadriadených
- Pracovné činnosti
- Pracovné podmienky
- Organizačná štruktúra a vedenie
- Možnosti vývoja a rozvoja
- Plat
- Pracovnú dobu
- Istotu práce

Tento zoznam aspektov zastrešuje takmer všetky faktory, ktoré súvisia so samotným výkonom práce. Medzi interpersonálne faktory zaraďujeme aspekty „moji kolegovia“ a „môj nadriadený“ a pod. Všetky tieto aspekty sa viažu k pracovnej situácii a majú vplyv na pracovnú schopnosť. (Nakonečný 2005)

## **MERANIE PRACOVNEJ SCHOPNOSTI**

Meranie pracovnej schopnosti patrí medzi najčastejšie používané dotazníkové metódy. Zamestnanci vyplňajú dotazník, ktorý by mal priniesť relevantný výsledok a výpoveď o miere zamestnaneckej spokojnosti. Pri tomto type prieskumu je dôležité, aby boli respondenti uistení, že z ich odpovedí nebude vyvodzovaný žiadny záver, ktorý by ich ohrozoval a zároveň, že sa výsledkami dotazníka bude vedenie naozaj zaoberať. Výsledky takýchto prieskumov prinášajú vedeniu cenné informácie a ich implementácia môže viesť k zvyšovaniu pracovnej spokojnosti. Veľkým pozitívom je i to, že sa na zvyšovaní pracovnej spokojnosti podieľajú samotní zamestnanci a ich názory sú brané na zreteľ pri rozhodovaní o opatreniach, ktoré sa ich týkajú. Zamestnanci takýto výskum berú ako prejav záujmu zo strany manažmentu, a preto sa zvyšujú aj ich očakávania a dôvera vo vedenie organizácie, čím sa opäť dostávame k vyššej atraktivnosti zamestnávateľa a k jeho lepšej východiskovej pozícii na pracovnom trhu. (Spector 1997)

## **PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ A ABSENTÉRSTVO**

Ak sa pracovník nedostaví do práce a je to v rozpore s ustanovením pracovnej zmluvy, hovoríme tomu *absentérstvo*. Vo väčšine prípadov to indikuje pracovnú nespokojnosť, pretože medzi pracovnou spokojnosťou a absentérstvom existuje nepriama úmera, a teda čím je zamestnanec spokojnejší, tým je počet absencií nižší a opačne. (Štikar a kol. 1996)

Absentérstvo je akýsi fenomén, ktorý dokáže znížiť efektívnosť v práci tým, že zvyšuje náklady na pracovnú silu. Paul E. Spector však, na základe viacerých empirických štúdií, spochybňuje zásadný vplyv pracovnej spokojnosti na absentérstvo. Vysvetľuje to tým, že samotné absentérstvo je veľmi komplexná premenná a môže mať rôzne príčiny, pričom viaceré

z nich vôbec nesúvisia s pracovnou spokojnosťou alebo nespokojnosťou. Medzi takéto príčiny patria napríklad choroba zamestnanca, ochorenie príbuzného, rôzne osobné dôvody a pod. Nespokojnosť v práci treba preto chápať iba ako jednu zložku, resp. jednu z možných príčin absentérstva. (Spector 1997)

## **PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ A FLUKTUÁCIA**

Interné aktivity marketingu ľudských zdrojov majú za cieľ stabilizovať pracovnú silu. Ako už bolo spomenuté, absentérstvo je jedným z fenoménov doby, ktoré pre organizáciu znamenajú dodatočné náklady. Okrem absentérstva však v dnešnej dobe vystupuje do popredia ďalší fenomén – *fluktuácia*. Práve aplikáciou vnútorných aktivít marketingu ľudských zdrojov dokáže organizácia posilňovať pracovnú spokojnosť zamestnancov a tým vplývať na stabilizáciu pracovnej sily. Žiaduce hodnoty fluktuácie sú čo najnižšie, čo so sebou prináša znižovanie nákladov na získavanie náhradných zamestnancov.

Podľa Koubeka (2000) je fluktuácia súčasťou tzv. *staffingu*, ktorý predstavuje akýsi proces vytvárania veľkosti a štruktúry pracovného kolektívu v organizácii. Tento proces zahŕňa nie iba príchody a odchody, ale tiež interné premeny profesijno- kvalifikačné, sociálne, priestorové, ale i premeny demografickej štruktúry.

Dvořáková (2004) zase identifikuje mieru fluktuácie ako ukazovateľ udávaný v percentách, koľko pracovníkov z podniku odišlo za určité obdobie k priemernému počtu pracovníkov za rovnaké obdobie.

Moura (2009) uskutočnil so svojím tímom výskum v siedmich podnikoch, v dvoch krajinách a v rozličných odvetviach. Výskum sa zameril na analýzu vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou, identifikáciou s podnikom a fluktuačnými tendenciami. Výskum potvrdil dôležitú úlohu oboch ukazovateľov vo vzťahu k fluktuácii. Výsledky vo všetkých podnikoch dokázali podstatnú negatívnu koreláciu medzi fluktuáciou a pracovnou spokojnosťou. Prezentovaný výsledok odobruje opodstatnenosť využívania aktivít interného marketingu ľudských zdrojov k ovplyvňovaniu pracovnej spokojnosti alebo naopak nespokojnosti, nakoľko práve tá vedie k zmenám vo fluktuácii, a teda k stabilizácii alebo k destabilizácii pracovnej sily.

Samozrejme, že fluktuácia nemusí byť iba nežiaducim faktorom, stretávame sa i s žiaducou fluktuáciou. Tá je zdrojom nových pracovných prístupov, riešení, nový zamestnanec dokáže priniesť nezaujatý pohľad na situáciu v organizácii a nový pohľad na veci, ktoré bývajú následne zdrojom inšpirácie a kreatívnych nápadov. Nežiaduca fluktuácia naopak prináša organizácii dodatočné náklady, ktoré nemajú iba finančný charakter. Nežiaducim nákladom je bezpochyby i čas, ktorý organizácia musí investovať do riešenia administrácie a finalizácie celého procesu získavania nového zamestnanca.

Dytrt (2006), okrem iného, identifikuje i náklady štátneho rozpočtu v sociálnej oblasti, ktoré vznikajú vtedy, ak potenciálny zamestnanec nenastúpi do novej práce ihneď, ale musí byť evidovaný na úrade práce, a teda poberá podporu v nezamestnanosti. Očakávané náklady fluktuácie dokumentuje obrázok č.21.

**Obrázok č.21 Očakávané náklady na fluktuáciu**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Koubek (2000) vo svojich prácach identifikuje tzv. *index pracovnej atraktivity* podniku ako jeden z významných ukazovateľ fluktuácie zamestnancov. Tento index sa označuje i ako miera stabilizácie pracovníkov podniku a vyjadruje, aká je úspešnosť mobility pracovníkov v organizácii:

$$I^s = ((I-E)/(I+E))*100 = (S/O)*100$$

- I = počet pracovníkov prichádzajúcich behom určitého obdobia do organizácie
- E = počet pracovníkov odchádzajúcich behom určitého obdobia z organizácie
- S = prírastok počtu pracovníkov
- O = obrat vstupov a výstupov

Interpretácia tohto ukazovateľa súvisí s tým, či chce organizácia zvyšovať alebo znižovať počet zamestnancov. Pri zámere zvyšovať počet zamestnancov budú žiaduce kladné hodnoty, v opačnom prípade záporné hodnoty ukazovateľa.

L. Branham (2004) zase používa slovné spojenie *odvrátiteľná fluktuácia*. K jej determinovaniu je potrebná informácia o počte ukončených pracovných pomerov, ktorým sa nedalo zabrániť (choroba, tehotenstvo, smrť a i.) a celkový počet ukončených pracovných pomerov. Počet ukončených pracovných pomerov, ktorým sa nedalo zabrániť odpočítame od celkového počtu ukončených pracovných pomerov. Vzniknuté číslo vydáme počtom zamestnancov k 15. dňu v mesiaci. Takto získame tzv. úroveň odvrátiteľnej fluktuácie, ktorej sme mohli, určitými opatreniami, zabrániť.

Vysoká miera fluktuácie pramení najmä z nedostatočnej personálnej práce zamestnávateľa, kedy dochádza k zlyhaniu stimulácie pracovnej motivácie. Pri znižovaní fluktuácie je potrebné pracovať na identifikácii zamestnancov s organizáciou na základe marketingového prístupu „win-win“. Tento prístup spočíva v tom, že obe zúčastnené strany majú pocit víťazstva, čím sa podporuje obojstranná spokojnosť. Víťazstvom zamestnanca je pracovná spokojnosť, perspektíva kariérneho rastu a starostlivosť zamestnávateľa. Víťazstvom pre organizáciu je znižovanie nákladov na fluktuáciu a absentérstvo, a zároveň posilňovaním pracovnej

spokojnosti podporuje pracovnú motiváciu a tým zvyšuje efektívnosť napĺňania podnikových cieľov.

## ZHRNUTIE

Motivácia je vnútorný proces, ktorý je spojený s psychologickým naštartovaním ľudského správania alebo konania. Pracovná motivácia predstavuje jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese. Jej základom je vytváranie a rozvíjanie motivačných procesov a pracovného prostredia tak, aby dopomohli k tomu, aby jednotliví zamestnanci dosahovali výsledky, ktoré by zodpovedali očakávaniam manažmentu. V súčasnosti sú najcitovanejšími a najprínosnejšími teóriami pracovnej motivácie Maslowova pyramída potrieb, Herzbergova dvojfaktorová teória, Teória X a teória Y McGregora, Teória očakávania. Pracovná spokojnosť patrí medzi najštudovanejšie oblasti v histórii psychológie práce a psychológie organizácie. Je spájaná s dôležitými oblasťami ako je pracovná produktivita, absentérstvo, efektivita práce alebo odchodové tendencie, čím v značnej miere ovplyvňujú chod organizácie, preto je pracovná spokojnosť dôležitou súčasťou marketingu ľudských zdrojov.



## OTÁZKY

1. Ako by ste definovali motiváciu a pracovnú motiváciu?
2. Akú úlohu zohráva motivácia v marketingu ľudských zdrojov?
3. Aké sú najdôležitejšie teórie pracovnej motivácie?
4. Ako súvisí pracovná spokojnosť s absentérstvom a fluktuáciou?
5. Ako by ste merali pracovnú spokojnosť?

# 7

## PERSOΠÁΛΠE ΠΛÁΠOYΑΠE

Πλάνovanie patrí medzi základné manažérske funkcie a predstavuje východisko pre ostatné funkcie manažmentu (kontrola, vedenie, organizovanie a pod.). Πλάνovanie v kontexte ľudských zdrojov predstavuje procesné rozhodovanie o budúcich potrebách podniku alebo organizácie. Potreby sa týkajú nie len počtu zamestnancov, ale i štruktúry, profilu zamestnancov, ale i časových horizontov, v ktorých treba zamestnancov získať – buď z vonkajších alebo vnútorných zdrojov. (Dudinská et al. 2011)

Πλάνovanie ľudských zdrojov, personálne plánovanie alebo plánovanie pracovníkov býva realizované preto, aby sa efektívnejšie dosahovali podnikové ciele tým, že sa predvída vývoj. Manažment si stanovuje nové ciele a vykonáva všetky potrebné opatrenia na to, aby boli všetky podnikové úlohy zabezpečené adekvátnou pracovnou silou. Personálne plánovanie musí zariadiť, aby bola v budúcnosti skladba pracovnej sily v požadovanej kvantite i kvalite. (Bednárík a Málíková 2016)

Personálne plánovanie je proces zhromažďovania a následného využívania informácií, ktoré dokážu pomôcť k správne mu rozhodovaniu o vynakladaní zdrojov pri personálnych aktivitách. (Milkovich a Boudreau 1993)

Predpovedanie budúcich potrieb a rezerv v kontexte personálneho zabezpečovania dokáže organizácii zabezpečiť nasledovné:

1. Zlepšenie využívania pracovníkov
2. Realizovanie cieľom prostredníctvom schopných pracovníkov
3. Zdokonaľovanie nadväzujúcich personálnych činností
4. Dosahovanie hospodárnosti pri prijímaní nových zamestnancov



Tieto výhody sú schopné získať nie len veľké organizácie, ale aj malé, ktorým zároveň dovoľia pracovať na prípadnom rozširovaní svojho podnikania alebo svojho okruhu záujmov. Každé personálne plánovanie je identifikované v dvoch rovinách. Prvá rovina je všeobecná a predstavuje plánovanie celého systému personálneho rozvoja. Druhá rovina je konkrétnejšia a predstavuje najmä plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby. (Kachaňáková a kol. 2008)

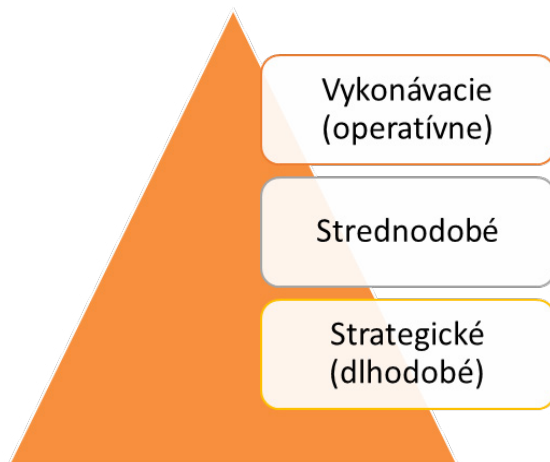
Jednou z najdôležitejších úloh personálneho plánovania je, podľa Sedláka a Líškovej (2016), vypracovávanie cieľov, pretože sa práve vtedy kladú základy budúceho stavu organizácie a od nich závisí budúcnosť podniku. Do úvahy sa berú rôzne faktory (ekonomické, sociálne, technické a pod.) a tendencie ich rozvoja.

Plánovanie a plány môžeme klasifikovať podľa:

1. časového hľadiska (časového horizontu, na aký sa plány stanovujú)
2. hľadiska objektov riadenia v organizácii

**Podľa časového hľadiska** identifikujeme viacero druhov plánovania a plánov, ktoré sú znázornené na obrázku č.22 :

### Obrázok č.22 Plány podľa časového hľadiska



Zdroj: Vlastné spracovanie

*Strategické plánovanie* predstavuje východisko akýchkoľvek činností organizácie. Časový horizont strategických plánov je v zásade viac ako

päť rokov, ale vyskytujú sa i prípady, keď sa strategicky plánuje kratší časový úsek. Určuje sa základný zámer organizácie, kam bude smerovať a ako sa budú koncentrovať jej činnosti.

*Strednodobé plánovanie* definuje strednú úroveň plánovanie a predstavuje akýsi most medzi strategickým (dlhodobým) a každodenným plánovaním. Časový horizont je zvyčajne 1 až 3 roky. Oproti strategickému plánovaniu je menej komplikovaný so zameraním na hlavné trhové podmienky, finančné ciele a pod.

*Operatívne plánovanie* predstavuje časový horizont menší ako jeden rok. Cieľom tohto vykonávacieho plánu je zabezpečiť dosahovanie výsledkov predchádzajúcich plánov a zo všetkých druhov plánovania je najviac štruktúrovaný.

**Plánovanie podľa hľadiska objektov** riadenia delíme na plánovanie organizácie ako celku a plánovanie jednotlivých častí organizácie. (Sedlák a Líšková 2016)

Ako vyplýva z textu, *výsledkom plánovania je plán*. Analogicky – výsledkom personálneho plánovania je personálny plán. Personálny plán je dokument, ktorý sa stáva záväzným pre celý podnik. Vychádza z personálnej stratégie, ale musí rešpektovať všetky čiastkové plány, ako je napríklad obchodný plán, plán informatiky, plán ekológie, výrobný plán a i. Na nasledovnom obrázku č. 23 uvádzame vzťah medzi personálnym plánom a ostatnými čiastkovými cieľmi. (Bednárík a Málíková 2016)

### Obrázok č.23 Vzťah medzi personálnym plánom i čiastkovými cieľmi organizácie



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe BEDNÁRIK, J. – MÁLIKOVÁ, I., 2016. *Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*

Postup tvorby personálneho plánu podľa Bednárika a Málíkovej (2016) pozostáva z vytvorenia čiastkových plánov:

1. Plán vyhľadávania nových zamestnancov a náborových aktivít
2. Plán zabezpečovania potreby a znižovania pracovníkov
3. Plán vzdelávania a rozvoja zamestnancov
4. Plán adaptácie zamestnancov
5. Plán sociálnej starostlivosti/zamestnaneckých výhod

## **METÓDY STANOVENIA SI POTREBY ZAMESTNANCOV**

Základom každého personálneho plánovania je stanovenie si potreby zamestnancov. Čo si však máme pod tým predstaviť? V prvom rade musíme stanoviť množstvo, štruktúru pracovných miest s ohľadom na predpokladaný objem prác a štatisticky zistený (popríklad kvalifikovanie odhadnutý) ukazovateľ produktivity práce. Na stanovenie si potreby zamestnancov využívame metódy:

1. Empirické
2. Exaktné

### **Obrázok č. 24 Metódy na stanovenie potreby zamestnancov**

Empirické metódy	Exaktné metódy
<ul style="list-style-type: none"><li>• založené na skúsenostiach</li><li>• založené na poznatkoch</li><li>• založené na intuícii manažérov alebo expertov</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• využívajú sa ekonomicko-štatistické metódy výpočtu</li><li>• využívajú sa matematické metódy výpočtu</li></ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe HROMKOVÁ, M. – VAVERČÁKOVÁ, M., 2018. Riadenie ľudských zdrojov

Bilancovaním vlastných zdrojov dokáže organizácia identifikovať potrebu zamestnancov a rozhodnúť sa o potrebe obsadenia voľného pracovného miesta z vnútorných alebo externých zdrojov. Na to, aby firma zabezpečila pracovné úlohy, mala by sa zamerať na využitie predovšetkým vnútorných zdrojov, čo zvykne byť nie len ekonomicky efektívnejšie, ale i efektívnejšie z časového hľadiska. (Hromková a Vaverčáková 2018)

**Empirické metódy** plánovania budúcej potreby ľudských zdrojov, ktoré sa nazývajú taktiež intuitívne alebo expertné si vyžadujú veľké skúsenosti tých, ktorí za tento odhad zodpovedajú. Patria sem:

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda
- Metóda manažérskych odhadov

*Delfská metóda* spočíva v skupinovom rozhodovaní. Je založená na opakovaných krokoch prognózovania a na princípe anonymity. Prieskum názorov expertov sa realizuje v niekoľkých kolách prostredníctvom sprostredkovateľov. Tí sumarizujú názory expertov a závery spätne poskytujú skupine expertov, ktorí môžu svoje odpovede opätovne upravovať a dopĺňať. Týmto spôsobom sa skupina expertov dopracováva k faktorom, ktoré ovplyvňujú budúcu potrebu zamestnancov.

*Kaskádová metóda* spočíva v rozpísaní úloh organizácie od najvyšších až po najnižšie stupne riadenia. Príslušný manažér odhadne potrebu zamestnancov na splnenie rozpísaných úloh zodpovedajúcim jeho úrovni. Tieto odhady sa posúvajú na vyššiu úroveň riadenia dovtedy, kým sa nedosiahne úroveň vrcholového manažmentu. Táto metóda umožňuje odhad pokrytia zamestnancov predovšetkým z vnútorných zdrojov.

*Metóda manažérskych odhadov* spočíva v manažérskom úsudku štruktúry a objemu pracovníkov. Odhaduje sa smerom zhora nadol alebo naopak. (Dudinská a kol. 2011)

**Exaktné metódy** plánovania poznáme i pod názvom kvantitatívne metódy a využívajú sa najmä matematické a štatistické metódy. Sú založené na analýzach vývojových trendov, patria sem i pracovné normy, počítačové modelovacie metódy, regresná analýza, grafická analýza a pod. (Koubek 2007)

Medzi najpoužívanejšie exaktné metódy plánovania budúcej potreby pracovnej sily patria:

- Analýza vývojových trendov
- Metóda normohodín
- Metóda obsluhovaných miest

*Analýza vývojových trendov* je pokusom o kvantitatívny odhad potreby zamestnancov. Základom je extrapolácia počtu zamestnancov na základe minulých zmien. Odhad vychádza iba z minulosti a nezohľadňuje žiadne iné faktory. Na väčšiu určitosť odhadu je potrebné zohľadniť aspoň jeden faktor ovplyvňujúci potrebu zamestnancov, čo môže byť napríklad objem výroby, objem predaja, objem obsluhovaných jednotiek a pod. Predpokladom úspechu je potom nájdenie rozhodujúceho faktora, ktorý sa viaže priamo k počtu zamestnancov a následná realizácia odhadov ich potreby. Odhady sú však hrubé a krátkodobé, preto sa zvyknú využívať zložitejšie metódy, ktoré berú do úvahy viacero faktorov.

*Metóda normohodín* vychádza z toho, že sa využíva normovaná spotreba času na výrobok alebo na konkrétnu operáciu.

$$R = N_h / F_e * k$$

- R – potrebný počet zamestnancov
- $N_h$  – potreba normohodín na plánovaný objem výroby
- $F_e$  – efektívny fond pracovného času jedného robotníka v hodinách
- k – koeficient plnenia výkonových noriem

*Metóda obsluhovaných miest* predpokladá, že počet robotníkov závisí od počtu objektov, ktoré je treba obslúžiť a od samotnej prácnosti obsluhy (od počtu pracovných miest, ktoré má obslúžiť jeden zamestnanec)

$$R = (D * Z * H * M_o) / (F_e * M_p)$$

- D – počet dní, počas ktorých je zariadenie v činnosti
- Z – počet smien počas jednej prevádzky
- H – dĺžka smeny v hodinách
- $M_o$  – počet obsluhovaných pracovných miest

- $F_e$  - efektívny fond pracovného času jedného robotníka v hodinách
- $M_p$  - počet pracovných miest obsluhovaných jedným robotníkom

Metóda *noriem obsluhy* definuje počet pracovníkov potrebných na obsluhu výrobného zariadenia. Najčastejšie sa využíva v chemickom alebo potravinárskom priemysle.

$$R = (D * Z * H * N_o) / F_e$$

- D - počet dní, počas ktorých je zariadenie v činnosti
- Z - počet smien počas ktorých bude zariadenie v činnosti
- H - Dĺžka smeny v hodinách
- $N_o$  - norma obsluhy zariadenia
- $F_e$  - efektívny fond pracovného času jedného robotníka v hodinách

Najpresnejšie výsledky odhadu potrieb zamestnancov poskytujú počítačové modely založené na sérii matematických vzorcov, ktoré na odhad využívajú súčasné exaktné metódy, ale i kvantitatívne metódy. Zároveň umožňujú priebežnú úpravu, ktoré si vyžadujú skutočné zmeny personálnych potrieb. (Kachaňáková 2003)

Proces personálneho plánovania by nebol úplný, ak by následne nebola vykonávaná kontrola a vyhodnocovanie individuálnych plánov organizácie. To umožňuje elastickú spätnú väzbu o úrovni dosiahnutých cieľov, reakciu na zmeny a modifikáciu plánov alebo samotných cieľov. (Kachaňáková et al. 2008)

## ZHRNUTIE

Plánovanie v kontexte ľudských zdrojov predstavuje procesné rozhodovanie o budúcich potrebách podniku alebo organizácie. Tieto potreby sa týkajú nie len počtu zamestnancov, ale i štruktúry a profilu zamestnancov. Dôležitý je i časový horizont, v ktorom je potrebné pracovnú silu získať - buď z vonkajších alebo vnútorných zdrojov. Základom každého personálneho plánovania je stanovenie si potreby zamestnancov, na čo sa využívajú *empirické* a *exaktné* metódy. Exaktné metódy plánovania poznáme i pod názvom kvantitatívne metódy

a medzi najpoužívanejšie exaktné metódy plánovania budúcej potreby pracovnej sily patria Analýza vývojových trendov, Metóda normohodín, Metóda obsluhovaných miest. Empirické (intuitívne alebo expertné) metódy plánovania budúcej potreby ľudských zdrojov si vyžadujú veľké skúsenosti tých, ktorí za tento odhad zodpovedajú. Patria sem: Delfská metóda, Kaskádová metóda, Metóda manažérskych odhadov. Plánovanie a plány môžeme klasifikovať podľa časového hľadiska alebo podľa hľadiska objektov riadenia v organizácii



## OTÁZKY

1. Podľa čoho môžeme klasifikovať plány a plánovanie?
2. Čo patrí medzi empirické a čo medzi exaktné metódy stanovenia potreby zamestnancov v organizácii?
3. Ako by ste definovali Delfskú metódu?
4. Aký je postup tvorby personálneho plánu?
5. Ako sa dá charakterizovať personálny plán?

# ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV AKO SÚČASŤ BUDOVAŇIA ZPAČKY ZAMESTNÁVATEĽA

Kvalitná pracovná sila hrá v procese dosahovania podnikových cieľov dôležitú úlohu. Predstavuje konkurenčnú výhodu a práve preto sú činnosti ako je vyhľadávanie, získavanie a výber zamestnancov nanajvyš dôležité a patria medzi prvoradé aktivity personálneho manažmentu, ale i marketingu ľudských zdrojov. Podieľajú sa na tom koľko, akých a v akom časovom horizonte bude mať organizácia k dispozícii zamestnancov. Získavanie zamestnancov má v prvom rade za úlohu oslovenie čo najväčšieho počtu uchádzačov, ktorí by však mali mať také zručnosti a schopnosti, ktoré korešpondujú s očakávaniami manažmentu, ale i najlepšie spĺňajú kritériá nevyhnutné na obsadzovanú pracovnú pozíciu. (Bednárík a Málíková 2016)

To, že získavanie zamestnancov patrí medzi funkcie marketingu ľudských zdrojov sme už spomenuli niekoľkokrát. Na jednej strane je to funkciou personálneho manažmentu, avšak práve dobré meno firmy, skvelý pozicioning na pracovnom trhu, vnímanie organizácie ako výnimočného zamestnávateľa, využívanie najatraktívnejších metód oslovenia uchádzačov a disponovanie relevantnými informáciami z externého prostredia patria medzi zásadné faktory, ktoré ovplyvňujú obsadenie pracovného miesta najvhodnejším kandidátom. A to je práve úlohou marketingu ľudských zdrojov.

Organizácia, ktorá vyhľadáva, získava a vyberá si zamestnancov tými najrôznejšími metódami sa prezentuje, zviditeľňuje a vytvára o sebe určitú mienku Pracuje na svojom pozicioningu, buduje svoj vzťah k vonkajšej, ale i odbornej verejnosti. (Hroník 1999)

Na to, aby sa firma rozhodla správne, a teda obsadila vzniknuté pracovné miesto tým najvhodnejším človekom, potrebuje zvážiť veľmi veľa faktorov. Jedným z prvých rozhodnutí je to, či bude pracovné



miesto obsadzovať z externých zdrojov alebo z interných zdrojov. Následne sa musí organizácia opierať o tri kategórie dôležitých kritérií – náklady na získanie zamestnanca, rýchlosť získania zamestnanca a pravdepodobnosť úspechu pri získavaní zamestnanca.

Pri hľadaní definície získavania zamestnancov sa v odbornej literatúre stretávame s rôznymi názorovými vetvami. Takmer všetky sa však zhodujú v tom, že sa jedná o proces, ktorý má zabezpečiť, aby mala organizácia včas dostatočný počet potenciálnych uchádzačov, ktorí sú vhodní na obsadzované pracovné miesto a aby náklady na jednotlivé časti tohto procesu boli pre organizáciu prijateľné, a teda hodné investície. (Kachaňáková 2011)

Podmienky získavania zamestnancov môžeme rozdeliť na vnútorné a vonkajšie. *Vnútorné podmienky* súvisia s *konkrétnym pracovným miestom* a s *konkrétnou organizáciou*, ktorá pracovné miesto obsadzuje. Tieto podmienky uvádzame na obrázkoch č.25 a č.26.

### **Obrázok č.25 Vnútorné podmienky získavania zamestnancov súvisiace s miestom**



Zdroj: Vlastné spracovanie

## Obrázok č.26 Vnútorne získavania zamestnancov súvisiace s organizáciou



Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi vonkajšie podmienky získavania zamestnancov patria demografické, geografické, politicko-legislatívne, sociálne, ekonomické a technologické. (Hromková a Vaverčáková 2018)

Pokiaľ chce organizácia zodpovedne pristupovať k získavaniu zamestnancov, musí vedieť odpovedať na nasledovné otázky:

1. Kedy sa dané pracovné miesto uvoľní?
2. Kedy bude vytvorené nové pracovné miesto?
3. Aké sú požiadavky na zamestnanca, ktorý by mal dané miesto obsadiť?
4. Z akých zdrojov bude miesto obsadené?
5. Aké metódy na vyhľadávanie a získavanie uchádzačov sa zvolia?
6. Koľko uchádzačov bude pozvaných na výberové konanie?
7. Dokedy sa uchádzači môžu hlásiť?
8. A iné

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že sa získavanie zamestnancov nezaobíde bez predchádzajúceho plánovania potreby zamestnancov. Získavanie zamestnancov pokrýva okrem súčasnej potreby práce i tú budúcu, a preto sa musí brať do úvahy tzv.perspektívna potreba pracovnej sily. (Bednárík a Málíková 2016)

## **PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV**

Úspech organizácie určuje nie len podiel na trhu, výnosy, potenciál rozvoja, ale i pracovný potenciál, ktorým disponuje, ako kľúčový faktor úspechu. V tomto prípade nejde o kvantitatívne hľadisko, ale o kvalitatívne, a preto je pre úspešnú organizáciu nevyhnutné, aby zamestnávala šikovných, zručných, schopných, motivovaných a kreatívnych zamestnancov, ktorí, ako kľúčový faktor úspechu, dokážu prispievať k naplňovaniu podnikových cieľov a tým sa stať konkurenčnou výhodou. Udržať si túto konkurenčnú výhodu je mnohokrát náročné, motivovať zamestnanca, aby neprešiel ku konkurencii a bol spokojný je náročný proces kooperácie medzi marketingom ľudských zdrojov a personálnym manažmentom. Dôležitá je príprava pracovného miesta a proces získavania zamestnancov, pretože tam je častokrát ukryté tajomstvo úspechu.

Získavanie zamestnancov je počiatočnou etapou metodologicky prepracovaného procesu obsadzovania pracovného miesta v danej organizácii. Od stupňa profesionality tohto procesu a aktivít, ktoré ho determinujú, závisí kvalita uchádzačov a odvíjajú sa možnosti výberu zamestnancov. Pripravenosť na tento proces dokáže prilákať tých najvhodnejších kandidátov na obsadzované pracovné miesto bez zbytočne premrštených nákladov a čo je podstatné, v potrebnom čase a množstve. (Kravčáková 2014)

Proces získavania zamestnancov sa skladá zo šiestich etáp (Obrázok č.27):

## Obrázok č.27 Proces získavania zamestnancov z pohľadu MLZ



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe KRAVČÁKOVÁ,G. Manažment ľudských zdrojov

**Prvá etapa** je východisková a stanovuje sa v nej požadovaný počet a štruktúra pracovníkov, ktorých organizácia potrebuje získať na obsadenie vzniknutých alebo uvoľnených pracovných miest. Prvej etape predchádza personálne plánovanie a výpočet potrieb zamestnancov, resp. perspektívneho počtu pracovnej sily. (Bednárík a Málíková 2016)

**Druhá etapa** súvisí s výberom zdrojov, a teda, či sa organizácia rozhodne obsadiť pracovné miesto z interných alebo externých zdrojov. Ako už bolo niekoľkokrát spomenuté, každá z týchto alternatív má svoje výhody i nevýhody. V prvom rade treba pracovné miesto identifikovať a pokúsiť sa nájsť najvhodnejšieho zamestnanca z interného prostredia. Dochádza tak k šetreniu nákladov, k minimalizácii nesplnenia očakávaní, ale i ku kratšej adaptácii, či zžívania sa s hodnotami, kultúrou a etickým kódexom organizácie.

Interné zdroje uchádzačov vznikajú v dôsledku zmeny organizačnej štruktúry alebo kompletnej reorganizácii spoločnosti. Zamestnanci už viac nechcú alebo nemôžu zotrvať v doterajšom pracovnom vzťahu, ale je možné, za určitých okolností, obsadiť nimi iné pracovné miesto. Externé zdroje predstavujú absolventov škôl, voľné pracovné sily na trhu práce, zamestnancov iných organizácií a pod. (Novák 2013)

Medzi výhody a nevýhody získavania zamestnancov z rôznych zdrojov uvádzame na obrázkoch č.28 a č.29:

### Obrázok č.28 Interné zdroje uchádzačov o zamestnanie z pohľadu MLZ

#### Interné zdroje

Výhody IZ	Nevýhody IZ
<ul style="list-style-type: none"><li>• zvýšená motivácia</li><li>• nižšie náklady</li><li>• jednoduchšia adaptácia</li><li>• možnosť kariérneho rastu</li><li>• rýchlejší proces obsadzovania pracovného miesta a pod.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tzv.podniková slepota</li><li>• opätovná potreba obsadenia uvoľneného pracovného miesta</li><li>• obmedzený výber</li><li>• rastúca rivalita medzi zamestnancami a pod.</li></ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Obrázok č.29 Externé zdroje uchádzačov o zamestnanie z pohľadu MLZ

#### Externé zdroje

Výhody EZ	Nevýhody EZ
<ul style="list-style-type: none"><li>• širší výber</li><li>• zvýšené pracovné nasadenie pracovníka</li><li>• nové impulzy pre firmu</li><li>• nižšie náklady na vzdelávanie v prípade získania špecialistu a pod.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dlhšia adaptácia</li><li>• riziko nesprávnej voľby</li><li>• zvýšenie fluktuácie</li><li>• blokovanie postupu pre interných pracovníkov</li><li>• vyššie náklady a pod.</li></ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Tretia etapa** procesu získavania zamestnancov je voľba čo najvhodnejšej metódy, ktorá sa odvíja od toho, aké pracovné miesto

ideme obsadzovať, aká je momentálna situácia na trhu práce, koľko času a financií podnik má a pod. Medzi najpoužívanejšie metódy získavania zamestnancov patria:

1. Internetové portály
2. Personálne agentúry
3. Pracovné veľtrhy
4. Spolupráca so školami
5. Inzercia v médiách
6. Spolupráca s úradmi práce
7. Sociálne siete
8. Vývesky
9. Personálny lízing
10. Priame oslovenie potenciálneho zamestnanca
11. Spolupráca s odbornými združeniami (Bednárík a Málíková 2016)

Internet patrí v súčasnosti k najrozšírenejším, a zároveň najlacnejším metódam získavania zamestnancov. Umožňuje zamestnávateľom priamejšiu a flexibilnejšiu komunikáciu s potenciálnym zamestnancom, dáva dostatočný priestor na zverejnenie veľkého množstva relevantných informácií k obsadzovanému pracovnému miestu a v neposlednom rade poskytuje spôsob, ako sa dajú zaslať dokumenty a vyplňať dotazníky a rôzne testy v reálnom čase. Táto metóda sa dostáva do popredia už niekoľko rokov, avšak vplyvom pandémie COVID-19 sa stáva takmer jedinou možnou a funkčnou metódou získavania zamestnancov aj počas lockdownu.

Personálne agentúry predstavujú akýsi medzičlánok v procese získavania zamestnancom, nakoľko v ňom vystupujú ako sprostredkovatelia. Okrem tejto funkcie plnia personálne agentúry dôležitú úlohu vo forme personálneho poradenstva, príprave uchádzačov na pohovory, kariérne poradenstvo, vzdelávanie a pod. Ak sa organizácia obráti na personálnu agentúru s požiadavkami na obsadenie pracovného miesta, agentúra dokáže spoločnosti nájsť vhodného kandidáta. Uchádzači o zamestnanie poskytujú agentúre životopisy, motivačné listy, absolvujú osobné pohovory alebo, ak to situácia nedovoľuje, pohovory prostredníctvom online platformy.

*Sociálne siete* sú taktiež fenoménom dnešnej doby a prostredníctvom rôznych skupín, ktoré sa venujú inzerovaniu pracovných miest alebo skupín, kde ich členov spájajú spoločné záujmy, vzdelanie, pracovné zameranie, dokáže organizácia osloviť veľmi špecifickú skupinu ľudí, ktorá môže predstavovať takmer ideálnych kandidátov na obsadenie pracovného miesta. Samozrejme, že je potrebné orientovať sa vo svete sociálnych sietí a vedieť nájsť to, čo daná organizácia v danom momente zrovna potrebuje. Veľa organizácii zamestnáva odborníkov, ktorí sa špecializujú nie len na online marketing a teda problematiku sociálnych sietí ovládajú dokonale, ale aj odborníkov z HR, ktorí sa vplyvom doby prispôbili a dokážu vyťažiť zo sociálnych sietí, po spolupráci s oddelením marketingu, čo najviac.

*Spolupráca so školami* sa od čias Tomáša Baťu rozvinula natoľko, že sa dostala na popredné priečky v procese získavania zamestnancov. Vznikajú programy, ktoré umožňujú študentom zamestnať sa popri škole a tak získať nie len financie, ale i skúsenosti a zručnosti, ktoré im zabezpečia efektívnejšie štúdium a istotu pri následnom hľadaní pracovného miesta. Firma, ktorá takéto programy zakladá alebo podporuje si na druhej strane dokáže, už počas štúdia, zabezpečiť budúcich kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú potrebovať menej času na zaúčanie a osvojenie si podnikovej kultúry, ale dokáže tým značne znížiť náklady na získavanie zamestnancov. V tomto prípade môžeme hovoriť o marketingovej stratégii „win-win-win“, kde víťazí škola, študenti i zamestnávateľ. Je to veľmi efektívna metóda získavania zamestnancov, ktorá má zároveň veľký potenciál do budúcnosti.

*Inzerciu v médiách* môžeme chápať ako inzerciu v tlači, v rozhlase a televízii, bez ohľadu na to, či sa využívajú lokálne alebo celoštátne médiá. Táto metóda sa teší obľube už niekoľko desaťročí, avšak v dôsledku rozmachu informačných technológií môžeme povedať, že je na ústupe. Aby bola táto metóda úspešná, je potrebný prieskum, ktorý by mal zamestnávateľ vykonať pred samotnou inzerciou. Kde sa nachádzajú naši potenciálni uchádzači? Ako by mal vyzeráť inzerát, ktorý by našich potenciálnych uchádzačov zaujal? Ak využijeme rozhlas a televíziu, v akom vysielacom čase by mala byť pracovná ponuka inzerovaná vzhľadom na profil ideálneho uchádzača? Každý inzerát musí mať určitú formu a obsahovať základné informácie o pracovnom

mieste, zamestnávateľovi i požiadavkách na uchádzača. Oproti inzercii prostredníctvom internetu, kde môže byť inzerent kreatívnejší a aplikovať i tzv. teasing, inzercia v médiách má prísnejšie pravidlá. Najvýznamnejšou nevýhodou je nákladnosť, pretože vysielací čas v rádiu a televízii, najmä na celoštátnej úrovni, je neporovnateľne finančne náročnejší, ako sú iné metódy.

*Pracovné veľtrhy* sú tiež jedným z mladších metód získavania zamestnancov, ktoré sa i vplyvom celosvetovej pandémie COVID-19 presúvajú do virtuálnych priestorov. Podstata pracovných veľtrhov spočíva v prezentácii firiem, ich úspechov, corporate identity a okrem získavania budúcich zamestnancov je cieľom účasti organizácie na takomto veľtrhu práve budovanie značky Employee Branding. Firmy sa predbiehajú v atraktivnosti stánku (virtuálnej miestnosti), v atraktivnosti pracovnej ponuky a správnou kombináciou viacerých faktorov dokážu presvedčiť ľudí, že pracovať u nich by bolo splneným pracovným snom. Pracovné veľtrhy sú častokrát viac o marketingu, pozicioningu, budovaní imidžu a ohúrení konkurencie, ako o reálnom získavaní zamestnancov na konkrétne pracovné miesto. Nevýhodou však je, že tak, ako sa firma dokáže „vytiahnuť“ pred konkurenciou, dokáže byť konkurenciou a jej prezentáciou prevalcovaná alebo, čo tiež nie je úplne zriedkavý jav, konkurencia dokáže, na základe pozorovania zamestnancov konkurenčnej firmy, týchto šikovných zamestnancov prilákať na výhodnejšiu ponuku a prebrať tak konkurenčnú výhodu.

*Personálny lízing* je metóda, ktorá sa naopak, v našich končinách nevyskytuje až tak často. Častejšie sa s ňou stretávame pri obsadzovaní vyšších pozícií a je to vlastne dočasné pridelovanie alebo prepožičiavanie zamestnancov. Pre tieto účely existujú agentúry dočasného zamestnávania a využívajú sa pri sezónnych prácach alebo pri obsadzovaní miest projektových manažérov, ktorí pomáhajú napríklad rozbehnúť novú líniovú radu alebo novú pobočku a pod.

*Executive search headhunting* vychádza z toho, že ľudia sú najcennejším zdrojom v dnešnom, rýchlo sa rozvíjajúcom, korporátnom svete. Tento predpoklad dáva priestor pre vznik výkonných výskumných odborníkov/firiem, ktorí sa nazývajú „headhunters“, a ktorí sa etablovali ako cenný článok v zamestnaneckom reťazci. Ľudský kapitál vnímajú ako DNA znalostnej ekonomiky a existencia priamej korelácie medzi



talentom a rastom zisku núti náborových manažérov zmeniť tradičné náborové mechanizmy. Headhunting môžeme považovať i za vedu alebo vedecké umenie, ktoré nie je založené na zasielaní množstva životopisov a sprostredkúvaní rozhovorov, ale starajú sa o celý proces, ktorý zabezpečí, že klienti dostanú správnych ľudí na správnu pozíciu a čo je veľmi dôležité – v správnom čase. Headhunting je zvyčajne spojený s vyšším stupňom znalostí (napríklad priemyselných) a so špecializovaným prístupom. Náborový pracovník môže napríklad zadávať inzerát, telefonovať a inak oslovovať osobu, ktorú kontaktuje bez toho, aby o nej niečo vedel. Headhunter si získa všetky informácie vopred – o vzdelaní, predchádzajúcej histórii zamestnaní a pod. Osloviť pasívnych uchádzačov o zamestnanie a presvedčiť ich, aby sa rozhodli zamestnať v konkrétnej firme, nie je ľahká úloha. Väčšina headhunterov považuje za najlepšiu stratégiu proaktívne vytváranie sietí. (Barpanda 2008)

Ďalším, **štvrtým krokom**, v procese získavania zamestnancov je voľba a štandardizácia dokumentov, ktoré sú potrebné na prijatie do zamestnania. Sú to najmä dokumenty, ktoré zamestnávateľ potrebuje od uchádzača o zamestnanie. Medzi základné normatívne dokumenty patria:

- Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, ktorá môže byť štandardizovaná alebo voľná
- CV (Životopis), ktorý môže byť voľný alebo štruktúrovaný, v dnešnej dobe sa najčastejšie využíva tzv. EUROPASS
- Motivačný list, ktorý má tiež svoje náležitosti a býva častokrát rozhodujúcim faktorom
- Dotazník
- Potvrdené doklady o vzdelaní (certifikáty, diplomy a pod.)
- Výpis z registra trestov, odpis z registra trestov, ak to je pre výkon funkcie potrebné. (Hromková a Vaverčáková 2018)

**Piata etapa** spočíva v samotnej realizácii procesu získavania pracovníkov. Po rozhodnutí o zdrojoch potenciálnych zamestnancov, o metóde a po definovaní a získaní dokumentov sa uverejní samotná ponuka novovzniknutého alebo uvoľneného pracovného miesta. Oslovia sa tí najvhodnejší uchádzači, pripraví sa formuláre a informačné podklady o organizácii, ktoré by mali byť uchádzačom k dispozícii

a pripraví sa podrobný zoznam oslovených uchádzačov. (Bednárík a Málíková 2016)

**Posledná etapa** tohto procesu je samotné zhodnotenie celého procesu a jeho výsledkov. Organizácia hľadá odpovede na otázky koľko uchádzačov na ponuku zareagovalo, koľko z nich vyhovovalo nastaveným kritériám, či bola vhodne zvolená metóda, či boli dokumenty pripravené dostatočne a pod. Veľmi dôležitými kritériami sú náklady a čas, ktoré boli potrebné na získanie vhodných uchádzačov, ale v kontexte budovania značky zamestnávateľa by to nemali byť jediné faktory, ktoré sú pre zamestnávateľa relevantné. Dôležitá je i etická stránka celého procesu a dodržiavanie legislatívnych obmedzení.

## ZHRNUTIE

Získavanie zamestnancov má v prvom rade za úlohu osloviť čo najviac uchádzačov, ktorí by však mali mať také zručnosti a schopnosti, ktoré korešpondujú s očakávaniami manažmentu, ale i najlepšie spĺňajú kritériá nevyhnutné na obsadzovanú pracovnú pozíciu. Získavanie zamestnancov je počiatočnou etapou metodologicky prepracovaného procesu obsadzovania pracovného miesta v danej organizácii. Proces získavania zamestnancov sa skladá zo šiestich etáp. Jednou z nich je výber metódy získavania zamestnancov a medzi najpoužívanejšie patria internetové portály, personálne agentúry, pracovné veľtrhy, spolupráca so školami, inzercia v médiách, spolupráca s úradmi práce, sociálne siete, vývesky, personálny lízing, priame oslovenie potenciálneho zamestnanca, spolupráca s odbornými združeniami. Získavanie zamestnancov sa nemusí orientovať iba na externé prostredie, ale je potrebné zvážiť i možnosti využitia zamestnancov z interných zdrojov. Oba tieto spôsoby majú svoje výhody i nevýhody.



## OTÁZKY

1. Akú úlohu pri získavaní zamestnancov zohráva marketing ľudských zdrojov?
2. Z akých etáp pozostáva proces získavania zamestnancov?

3. Aké sú výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interných zdrojov?
4. Aké sú najpoužívanejšie metódy získavania zamestnancov?
5. Čo patrí medzi vnútorné a vonkajšie podmienky získavania zamestnancov z pohľadu marketingu ľudských zdrojov?

## VÝBER ZAMESTNANCOV AKO SÚČASŤ BUDOVANIA ZPAČKY ZAMESTNÁVATEĽA

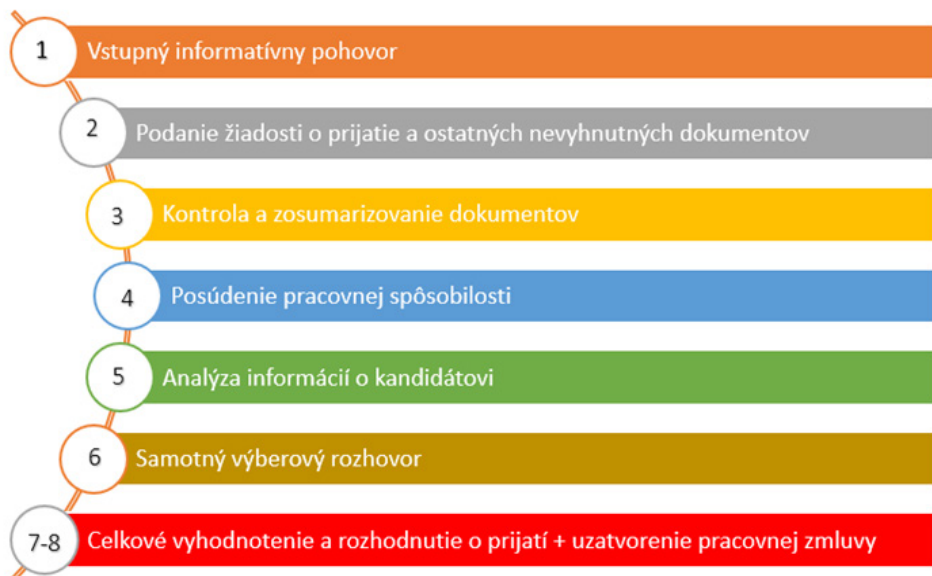
Výber zamestnanca je kľúčovou fázou budovania pracovného potenciálu v organizácii. Úlohou získavania zamestnancov je vyhľadávanie vhodných uchádzačov, základnou úlohou výberu najvhodnejších pracovníkov je posúdenie potenciálu týchto uchádzačov vzhľadom na pracovné miesto, ktoré sa obsadzuje a ich následné využitie v organizácii. Výber teda musí brať do úvahy odborné, osobnostné charakteristiky uchádzača, ale i jeho potenciál a flexibilitu. (Kocianová 2010)

Kravčáková (2014) výber zamestnancov definuje ako proces, v priebehu ktorého sa jednotliví uchádzači hodnotia podľa vopred určených prediktorov berúc do úvahy požiadavky organizácie a očakávania manažmentu. Tento proces je ukončený zoradením uchádzačov podľa splnených kritérií a rozhodnutím o najvhodnejších resp. najvhodnejšom uchádzačovi, ktorý môže obsadiť voľné pracovné miesto.

Samotný výber býva časovo i finančne veľmi náročný, no zároveň si vyžaduje nadpriemernú pozornosť, aby organizácia získala to, čo potrebuje, a teda toho najvhodnejšieho kandidáta.

Tak, ako je získavanie zamestnancov definované ako proces pozostávajúci z viacerých etáp, i výber zamestnancov vychádza z niekoľkých, na seba nadväzujúcich krokov, ktoré sú znázornené na obrázku č.30.

## Obrázok č.30 Proces výberu zamestnancov z pohľadu MLZ



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe KRAVČÁKOVÁ,G., 2014 ľudských zdrojov

**Vstupný informatívny rozhovor** prebieha obojstranne. Uchádzač reaguje na ponuku, získava informácie od človeka, ktorý vedie rozhovor a naopak, zamestnávateľ prostredníctvom osoby, ktorá vedie rozhovor, získava relevantné informácie o potenciálnom zamestnancovi. Rozhovor sa vedie buď osobne, telefonicky alebo elektronickou formou, prostredníctvom rôznych online platforiem, ktoré sa rozvinuli najmä počas pandémie COVID - 19.

**Druhý a tretí krok** spočíva v sústreďovaní potrebných dokumentov v personálnych útvaroch organizácie, kde sa skúmajú, hodnotí sa ich formálna i obsahová stránka a následne sa rozdeľujú do niekoľkých skupín. Prvá skupina predstavuje skupinu uchádzačov, ktorí budú pozvaní na samotný výberový pohovor, do druhej skupiny sa radia tzv. čakatelia, ktorí budú prizvaní v prípade neúspechu uchádzačov z prvej skupiny a do tretej skupiny sa zaraďujú tí kandidáti, ktorí požadované kritériá nespĺňajú. Samozrejme, že toto je modelová situácia, resp. postup, ktorý sa uplatňuje najčastejšie. Každá organizácia má však zaužívaný iný postup a jednotlivé kroky môžu prebiehať odlišne.

Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti, ktoré prebieha v **štvrtom kroku**, patrí medzi akási doplnkovú metódu. Patria sem napríklad Assessment centrá, psychologické testy a pod.

**Piaty krok** spočíva v analýze všetkých získaných informácií a vypracováva sa akási personálna anamnéza, ktorá slúži ako podkladový materiál pri výberovom pohovore. Pokiaľ sa stane, že uchádzač nebude v posúdení odbornej spôsobilosti úspešný, do výberového pohovu sa dostať nemusí. Všetko závisí od vopred nastavenej štruktúry výberového konania.

**Samotný výberový pohovor** zamestnanca môže byť štruktúrovaný, neštruktúrovaný alebo pološtruktúrovaný v závislosti od vopred pripravených alebo nepripravených otázok. Podľa formy môžeme výberové pohovory rozdeliť na osobné, panelové, sekvenčné alebo kolektívne. Cieľom tohto kroku je odpoveď na otázky, či je daný kandidát vhodný a schopný vykonávať danú pracovnú náplň a či má vôbec záujem danú pozíciu vykonávať. Dôležitým faktorom je i posúdenie, či kandidát dokáže zapadnúť do kolektívu.

**Siedmy krok** je celkové vyhodnotenie a finálne rozhodnutie. Na základe všetkých predchádzajúcich krokov sa opäť vytvorí zoznam uchádzačov, určí sa poradie a rozhodne sa, ktorému kandidátovi bude ponúknuté voľné pracovné miesto. O výsledku výberového konania musia byť oboznámené všetky zúčastnené strany.

**Posledný krok** je už samotné podpísanie pracovnej zmluvy, tieto procedúry zabezpečuje personálny útvar, ktorý taktiež dohliada na celý výberový proces a zabezpečujú jeho súlad s platnou legislatívou. (Bednárík a Málíková 2016)

Dodržiavanie platných zákonov patrí medzi základné zásady výberu zamestnancov. Je to obojstranná záležitosť a obe strany sú si rovnoprávnymi partnermi. Všetky informácie, ktoré uchádzač počas výberového konania poskytne, musí firma chrániť a stávajú sa dôvernými. Kritériá a metódy výberu by mali byť pre kandidátov o zamestnanie vhodne zvolené a vychádzať z charakteru a povahy pracovného miesta. Obzvlášť by sa mal klásť dôraz na dodržiavanie ľudských práv a strániť sa toho, aby sa organizácia akýmkoľvek spôsobom dotkla ľudskej dôstojnosti. (Kocianová 2010)

## ZHRNUTIE

Výber zamestnanca je kľúčovou fázou budovania pracovného potenciálu v organizácii. Úlohou získavania zamestnancov je vyhľadávanie vhodných uchádzačov, prioritnou úlohou výberu najvhodnejších pracovníkov je posúdenie potenciálu týchto uchádzačov vzhľadom na obsadzované pracovné miesta a ich následná implementácia a adaptácia v organizácii. Ide o proces, v priebehu ktorého sa jednotliví uchádzači hodnotia podľa vopred určených prediktorov berúc do úvahy požiadavky organizácie a očakávania manažmentu. Výber zamestnancov vychádza z niekoľkých, na seba nadväzujúcich krokov a medzi základné zásady výberu zamestnancov patrí dodržiavanie platných zákonov.



## OTÁZKY

1. Aký je proces výberu zamestnancov z pohľadu marketingu ľudských zdrojov?
2. Aký je rozdiel medzi získavaním a výberom zamestnancov?
3. Aké zásady by sa mali dodržiavať počas procesu výberu zamestnancov?
4. Aké sú typy výberového pohovoru?
5. Ako by ste definovali tzv. Assessment centrum?

# 10 VZŤAH MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV K PERSONÁLNEMU MANAŽMENTU A TRADIČNÉMU MARKETINGU

Nakoľko sa marketing ľudských zdrojov vyčlenil na jednej strane z tradičného marketingu a na druhej strane z personálnych činností personálneho manažmentu, je potrebné poukázať i na rozdiely marketingu ľudských zdrojov a personálneho manažmentu a tradičného marketingu.

## VZŤAH MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV A PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

Problematike personálneho manažmentu sa venuje množstvo autorov a stretávame sa i s názormi, že personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov sú dve odlišné kategórie. Antalová (2005) tvrdí, že personálny manažment je príliš oklieštený na riešenie problémov praxe i teórie týkajúcej sa ľudských zdrojov a nový termín „riadenie ľudských zdrojov (RLZ)“ považuje za „nadkategóriu“, ktorej činnosti vykonáva nie len personálne oddelenie, ale sú v nich zaangażovaní i všetci zamestnanci.

Naopak autori, ktorí vnímajú personálny manažment a RLZ ako synonymá, chápu celú problematiku ako filozofiu dosahovania strategických cieľov v personálnej oblasti.

Pre potreby definovania rozdielov medzi personálnym manažmentom a marketingom ľudských zdrojov budeme považovať personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov za totožnú kategóriu.

Uvedomenie si hodnoty a dôležitosti ľudského kapitálu je hlavným predpokladom toho, aby bola organizácia úspešná. Nakoľko patrí ľudský kapitál do intelektuálneho kapitálu, môžeme ľudí v organizácii považovať za najväčšie bohatstvo a správnym prístupom k riadeniu tohto kapitálu rozhodujeme o tom, či bude organizácia úspešná alebo



neúspešná. Význam personálnej práce si definuje každá organizácia individuálne, avšak práve v ľudských zdrojoch, ich odmeňovaní a v racionálnom hospodárení s nimi môže daná organizácia získať rozhodujúcu konkurenčnú výhodu. Spoločnosť sa dnes nachádza v období turbulentných zmien (sociálnych, ekonomických a pod.), ktoré musia organizácie premietnuť i do zmien v prístupe k ľudským zdrojom. Manažment ľudských zdrojov alebo personálny manažment môžeme definovať ako plánovaný, premyslený, strategický, časovo náročný a presne cielený prístup k manažmentu zamestnancov organizácie. (Hromková a a Vaverčáková 2018)

Manažment ľudských zdrojov predstavuje elementárnu súčasť procesov podnikového riadenia s cieľom ovplyvniť konkurencieschopnosť podniku. Je to súbor vzájomne závislých aktivít a procesov, statických i dynamických, ktoré sa realizujú za účelom dosiahnutia určitého cieľa. Je to v podstate integrátor cieľov vedenia ľudí do strategických cieľov podniku alebo organizácie, a zároveň je zodpovedný za synergický efekt, plnenie zamestnaneckých i firemných cieľov. Manažment ľudských zdrojov je systém, ktorý tvoria špecialisti ľudských zdrojov a užívateľmi sú manažéri takmer všetkých riadiacich stupňov v podniku. V súčasnosti poznáme niekoľko modelov riadenia ľudských zdrojov, pričom medzi najčastejšie skloňované spôsoby riadenia považujeme tieto dva prúdy:

1. Mäkké modely
2. Tvrdé modely

Mäkké modely vychádzajú z psychologicko-sociálneho chápania. Zamestnanca, v tomto prípade, vnímame ako „zdroj zdrojov“. Zdroj niečoho s pozitívnou hodnotou, zdroj rozvoja organizácie ako celku.

Tvrdé modely sú odvodené od ekonomického chápania ľudí. Zamestnanec je teda vnímaný ako akýkoľvek iný zdroj. (Borsíková 2012)

V krátkosti uvádzame i tri vývojové fázy personálneho manažmentu:

1. Vznik personálnych útvarov, ktoré slúžia na riadenie personálnej práce v organizácii
2. Vznik prepracovaných techník a postupov personálneho manažmentu, ktoré sa v organizácii uplatňujú. Dôležitý je výber a zaúčanie pracovníkov, vzdelávanie a odmeňovanie ich pracovných výkonov.

3. Zmena v chápaní pracovnej sily. Ľudský faktor sa stáva dôležitým prostriedkom pre rast konkurencieschopnosti a pre získavanie konkurenčnej výhody (Tomšík 2005)

Podľa Bednárika a Málíkove (2016) je cieľom riadenia LZ je zaistiť, aby bola organizácia schopná úspešne dosahovať stanovené ciele pomocou alebo prostredníctvom pracovnej sily a tí vytvárajú určitú konkurenčnú výhodu. Získať a udržať si najvhodnejších pracovníkov je už úlohou marketingu ľudských zdrojov.

Marketing ľudských zdrojov tak predstavuje presun záujmu podniku, ako zamestnávateľa, smerom von, čiže na trh práce. Pomocou marketingových nástrojov sa snaží získať najvhodnejší ľudský kapitál, ktorý bude následne riadený vnútri podniku práve prostredníctvom manažmentu ľudských zdrojov.

Z uvedeného teda vyplýva, že marketing ľudských zdrojov predstavuje samostatnú časť marketingu, v rámci ktorej špeciálne prepája funkcie a nástroje marketingu s funkciami personálneho manažmentu. Predmetom skúmania je optimalizácia ponuky a predaja pracovných miest, zabezpečovanie najvhodnejších zamestnancov pre organizáciu a následný rozvoj pomocou funkcií a metód vyhľadávania, výberu, získavania, stabilizovania a transformácie zamestnancov na konkurenčnú výhodu podniku.

Marketing ľudských zdrojov neznamená, že sa v organizácii potláča resp.vylučuje personálna práca, ale naopak. Hrá dôležitú úlohu pri plnení funkcií personálneho manažmentu v podniku. Ide o akúsi spoluprácu – najskôr treba získať vhodný ľudský kapitál prostredníctvom aplikácie marketingových nástrojov na trhu práce a následne sa postarať o stabilizáciu týchto zamestnancov práve prostredníctvom manažmentu ľudských zdrojov a personálnej politiky. (Bednárík a Málíková 2016)

Zjednodušené porovnanie marketingu ľudských zdrojov a personálneho manažmentu uvádzame v nasledovnej tabuľke č.1:

**Tabuľka č.1 Porovnanie MLZ a personálneho manažmentu**

<b>Kritérium</b>	<b>Personálny manažment</b>	<b>Marketing ľudských zdrojov</b>
<b>Cieľ</b>	riadenie ľudí	získanie najvhodnejších zamestnancov
<b>Úlohy</b>	plánovanie, analýza pracovného miesta, výber a získavanie zamestnancov, rozmiestňovanie, prepúšťanie, pracovné vzťahy a pod.	personálne plánovanie, výber a získavanie zamestnancov, motivácia, orientácia outplacement a pod.
<b>Segmentácia</b>	rozsiahla segmentácia, slabý systémový prístup	segmentácia na základe dôkladne vybraných kritérií, silný systémový prístup
<b>Zameranie</b>	využíva sa potenciál, ktorým disponuje organizácia, adaptácia zamestnancov sa podceňuje	rozvoj a využívanie súčasného potenciálu a zároveň ciele formovanie budúcej pracovnej sily
<b>Zodpovednosť za plnenie cieľa</b>	presúvanie zodpovednosti na odborníkov z oblasti personalistiky a následne na všetkých vedúcich pracovníkov	zodpovednosť je rozdelená medzi manažment, zamestnancov a externých odborníkov v oblasti personalistiky
<b>Nástroje</b>	využívanie už existujúcich (starých) nástrojov práce a jednoduchších modelov výberu	využívanie už existujúcich personálnych nástrojov, ale i marketingových nástrojov, uplatňovanie nových nástrojov alebo starých s novým obsahom
<b>Podniková kultúra</b>	nízka komunikácia, pasivita vo vnútri podniku, orientácia smerom von	aktívna tvorba podnikovej kultúry a jej presadzovanie interne i externe
<b>Plánovanie</b>	absencia stratégie, plány v oblasti ľudských zdrojov odvodené od plánov predaja	časové i vecné prepojenie jednotlivých plánov, dôraz na stratégiu riadenia ľudských zdrojov

<b>Imidž zamestnávateľa</b>	príležitostne presadzovaný	neustále používanie nástrojov podporujúcich image organizácie
<b>Efektívnosť nástrojov</b>	dôležitá je nízka finančná náročnosť nástrojov	často využívaný outsourcing, sledovanie a porovnávanie efektívnosti nástrojov z hľadiska časových trendov i z hľadiska porovnávania sa s konkurenciou
<b>Vedenie a motivácia</b>	motivácia cez vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie a starostlivosť	motivácia cez participáciu, komunikáciu, rozvoj a starostlivosť, tímová práca, hodnotenie komplexného pracovného výkonu
<b>Prístup k zamestnancom</b>	dopyt po naplnení stanoveného výkonu, podnecovanie rastu cez vedenie a motiváciu	zamestnanci sú považovaní za zákazníkov, snaha o zosúladenie potrieb zamestnancov a organizácie s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť podniku prostredníctvom ľudí

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe BEDNÁRIK, J. – MÁLIKOVÁ, I., 2016. *Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie. 166 s. ISBN 978-80-8105-825-7.

## **VZŤAH MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV A TRADIČNÉHO MARKETINGU**

Východiskom pre marketing ľudských zdrojov je tradičný a teda klasický marketing. Ten môžeme charakterizovať ako spoločenský proces, kde jednotlivci i skupiny jednotlivcov získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo chcú a to, čo potrebujú. Klasický marketing býva označovaný i za vedu alebo umenie. Umenie, ako si prostredníctvom komunikácie a dodávania špeciálnej hodnoty dokážeme získať a udržať zákazníkov a rozvíjať vzťahy, ktoré s nimi

máme. Marketing sa v dnešnej dobe neorientuje iba na spotrebný tovar a služby, ale marketingové aktivity prenikajú do všetkých oblastí života, ako napríklad do cestovného ruchu, politiky, neziskových organizácií, športu a pod. Vzniká tak akýsi aplikovaný marketing – marketing cestovného ruchu, politický marketing a i. Analogicky dokážeme postupovať i pri definovaní marketingu ľudských zdrojov. V tradičnom marketingu rozumieme pod ponukou súhrn všetkých tovarov, ktoré sa organizácie usilujú predať za určitú cenu, v marketingu ľudských zdrojov/personálnom marketingu, rozumieme pod ponukou nie iba voľné pracovné miesta, ale i samotnú spoločnosť, ktorú vnímame ako pridanú hodnotu, najmä v prípade, ak ide o spoločnosť, ktorá je širokou verejnosťou vnímaná pozitívne, atraktívne, a teda ako vyhľadávaného zamestnávateľa.

Ak vychádzame z definície tradičného marketingu, ako procesu vytvárania a výmeny hodnôt, ponuku marketingu ľudských zdrojov vnímame nie len ako ponuku voľných pracovných miest organizácie, ale ako ľudský kapitál, ktorý ponúka uchádzač o zamestnanie, poprípade súčasný zamestnanec svojmu súčasnému zamestnávateľovi alebo budúcemu zamestnávateľovi. Ide o akýsi proces výmeny voľného pracovného miesta v dobrej organizácii, za kvalitný ľudský kapitál, ktorý jednotlivci (v tomto prípade zamestnávateľ vs. uchádzač o zamestnanie) chcú a potrebujú. Dopyt, tak ako v tradičnom marketingu, odvodzujeme od množstva pracovnej sily, ktorá je ochotná zamestnať sa v danej organizácii. Marketing ľudských zdrojov sa vyznačuje širokým spektrom aktivít, tak ako to je i v tradičnom marketingu. Cieľom je stať sa v očiach potenciálnej pracovnej sily atraktívnym zamestnávateľom. Nie je to iba metóda na získanie pracovnej sily, ale systém myslenia a jednanja, ktorý je orientovaný dovnútra i do okolia firmy ako takej. V tradičnom marketingu sa pri zavádzaní nového produktu obraciame na trh tovarov a služieb, na zákazníkov, analogicky sa v marketingu ľudských zdrojov obraciame na potenciálnych zamestnancov a pracovný trh. Dôležité je poznať naše potreby, budúce potreby a prania potenciálnych zamestnancov a zadefinovať, čo im ako spoločnosť/firma dokážeme ponúknuť. Z týchto dôvodov chápeme marketing ľudských zdrojov ako novú dimenziu práce s ľuďmi, ktorá vyjadruje úroveň podnikovej kultúry s cieľom získať a udržať tých najvhodnejších zamestnancov. Personálny

marketing vnímame i ako strategickú a systematickú komunikáciu týkajúcu sa oblasti ľudských zdrojov, ktorá smeruje k tomu, aby zamestnávateľ:

1. oslovil čo najviac uchádzačov o zamestnanie
2. získal a udržal najvhodnejších zamestnancov
3. dlhodobo, a zároveň efektívne začlenil zamestnancov do pracovného kolektívu
4. zachoval si dobré meno nielen u súčasných a potenciálnych zamestnancov, ale i u zamestnancov, ktorí spoločnosť opúšťajú. Práve v tomto bode má marketing ľudských zdrojov mimoriadne dôležitú úlohu. Treba postupovať premyslene a citlivo. Ak zamestnanec pociťuje krivdu, šíri spoločnosti zlé meno smerom k širokej verejnosti. (Bednárík a Málíková 2016)

## ZHRNUTIE

Marketing ľudských zdrojov predstavuje presun záujmu podniku, ako zamestnávateľa, smerom von, čiže na trh práce. Pomocou marketingových nástrojov sa snaží získať najvhodnejší ľudský kapitál, ktorý je následne riadený vnútri podniku práve prostredníctvom manažmentu ľudských zdrojov. Marketing ľudských zdrojov tak predstavuje samostatnú časť marketingu, v rámci ktorej špeciálne prepája funkcie a nástroje marketingu s funkciami personálneho manažmentu. Marketing ľudských zdrojov neznamena, že sa v organizácii potláča personálna práca, ale naopak. Hrá dôležitú úlohu pri plnení funkcií personálneho manažmentu v podniku, ide teda o formu spolupráce. Personálny marketing sa podobne, ako v tradičnom marketingu, vyznačuje širokým spektrom aktivít. Cieľom je stať sa v očiach potenciálnych zamestnancov atraktívnym zamestnávateľom. Nie je to iba metóda na získanie pracovnej sily, ale systém myslenia a jednanja, ktorý je orientovaný dovnútra i do okolia organizácií ako takých. V tradičnom marketingu sa pri zavádzaní nového produktu firma obracia na trh tovarov a služieb, na zákazníkov, analogicky sa v marketingu ľudských zdrojov organizácia obracia na potenciálnych zamestnancov a trh práce.



## OTÁZKY

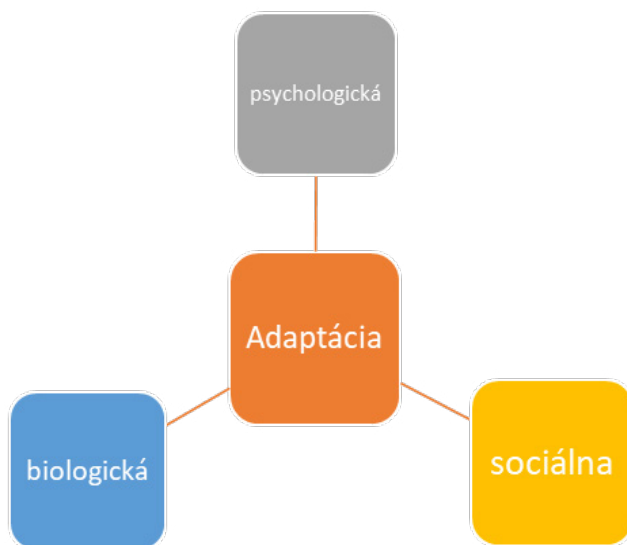
1. V čom je najvýraznejší rozdiel medzi marketingom ľudských zdrojov a manažmentom ľudských zdrojov?
2. Čo majú marketing ľudských zdrojov a manažment ľudských zdrojov rovnaké?
3. Ako by ste definovali ponuku a dopyt v tradičnom marketingu a ako v marketingu ľudských zdrojov?
4. V čom vidíte dôležitosť systematickej komunikácie týkajúcej sa oblasti ľudských zdrojov?
5. V čom vidíte možnosť spolupráce manažmentu ľudských zdrojov a marketingu ľudských zdrojov?

# ADAPTÁCIA ΖΑΠΕΣΤΗΛΑΠΣΟΝ

Na objasnenie pracovnej adaptácie musíme najskôr definovať adaptáciu ako takú. V podstate ide o také chovanie systémov, ktoré dovoľuje resp.umožňuje prispôbenie sa okoliu, podmienkam, v ktorých tieto systémy existujú. Je tak nevyhnutným predpokladom ich fungovania, u živých organizmov zase podmienkou ich prežitia a vývoja. (Paulík 2017)

Adaptáciu môžeme rozdeliť do troch podskupín (Obrázok č. 31):

**Obrázok č.31 Podskupiny adaptácie**



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe PAULÍK, K. 2017. Psychologie lidské odolnosti. 2., přepracované a doplněné vydání



*Biologická adaptácia* predstavuje základnú adaptáciu, pretože patrí medzi základné vlastnosti živej hmoty a živých organizmov prispôsobovať sa externým podmienkam. *Psychologická adaptácia* predstavuje prispôsobovanie chovania, postojov a vnímania. *Sociálna adaptácia* predstavuje spôsob, ako sa človek vyrovnáva s externými, neobvyklými podmienkami a ako sa dokáže prispôbiť sociálnym podmienkam. (Hartl a Hartlová 2010)

Zo sociologického hľadiska by sme mohli adaptáciu definovať ako proces alebo výsledok procesov zmien v chovaní a v štruktúre skupiny, bez ohľadu na to, či sa jedná o kultúru, organizáciu, pracovnú skupinu alebo spoločenskú skupinu. Toto chovanie má za cieľ udržiavanie rovnováhy so sociálnym a prírodným prostredím, ale i prežitie a harmonické fungovanie v spoločenských skupinách. Ide o proces aktívneho privykania si človeka zmeneným životným podmienkam. (Bedrnová a Nový 2002)

Pri samotnej adaptácii je potrebná aktivita, ktorá musí byť vynaložená jednotlivcom, aby si dokázal osvojiť nové formy správania, čo je potrebné na to, aby dokázal zvládnuť novovzniknutú situáciu. Človek nedokáže prijať všetky podmienky v ktorých žije len pasívne. Snaží sa ich prispôbiť svojim hodnotám a cieľom, preto je aktívny prístup základným predpokladom takýchto asimilačných procesov. Človek si prostredie jednoducho prispôsobuje, a teda asimiluje. Adaptácia v spoločenskom a pracovnom prostredí predstavuje proces vyrovnávania sa s realitou, v ktorej musí jednotlivec plniť pracovné úlohy. Takýto proces môžeme pozorovať v dvoch rovinách:

1. Rovina pracovnej adaptácie
2. Rovina sociálnej adaptácie

Obidva druhy adaptácie sa prelínajú a prebiehajú súbežne. Ich úspešnosť však môže byť pri každej z nich odlišná. (Kubány 2021)

Pracovná adaptácia predstavuje také procesy, ktorými sa jednotlivec prispôsobuje fyzikálnym pracovným podmienkam. Medzi fyzikálne pracovné podmienky radíme nasledovné:

1. Osvetlenie
2. Hluk
3. Mikroklimatické podmienky

4. Prašnosť
5. Veľkosť priestoru

Okrem fyzikálnych podmienok sa musí zamestnanec, v rámci pracovnej adaptácie, prispôsobovať i nárokom pracovnej činnosti, režimu práce, riadiacemu systému a pod. Samotná pracovná adaptácia je výsledkom stretu špecifických požiadaviek plynúcich z profesionálneho zaradenia a predpokladov zamestnanca, ktorý do takejto konfrontácie prináša svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti. Nový zamestnanec si musí okrem osvojenia si profesionálnych aktivít osvojiť i nároky pracovného prostredia, pracovné cykly, technologické štandardy organizácie ai. (Výrost a Slaměník 2002)

Dôvody, prečo je pracovná adaptácia potrebná sú rôzne. Medzi najčastejšie sa radia nasledovné:

1. Zmena pracovného zaradenia zamestnanca v rámci organizácie alebo zmena súvisiaca so zmenou zamestnávateľa
2. Návrat zamestnanca na pôvodné pracovné miesto z dôvodu dlhodobej neprítomnosti (dlhodobá práceneschopnosť, materská dovolenka, pôsobenie v partnerskej spoločnosti v rámci projektového manažmentu a pod.)
3. Inovácie na pracovisku (organizačné, výrobné, technologické, marketingové, priestorové a pod.) (Provazník et al. 2002)

Na to, aby sme vedeli posúdiť schopnosť zamestnanca adaptovať sa, využívame viacero nástrojov a kritérií. Medzi základné patria:

1. Objektívne kritériá
2. Subjektívne kritériá

Objektívne kritériá sú také, ktoré sú do istej miery merateľné alebo ich dokáže posúdiť i nestranný pozorovateľ. Patria medzi ne napríklad množstvo a kvalita vykonanej práce, samostatnosť pri vykonávaní pracovných úloh a pod. Subjektívne kritériá vedia posúdiť najmä priami nadriadení alebo spolupracovníci. Subjektívnym kritériom je napríklad ochota spolupracovať so spolupracovníkmi, spokojnosť s priamym nadriadeným, profesionálna sebadôvera a pod. (Kubány 2021)

Proces adaptácie sa skladá z niekoľkých, na seba nadväzujúcich fáz:

### **1. Prípravná fáza**

Predstavuje obdobie pred samotnou zmenou podmienok. Zamestnanec si vytvára vlastný obraz toho, čo ho čaká, pripravuje sa na nové výzvy a nové podmienky. Najdôležitejšia v tejto fáze je adekvátnosť predstavy zamestnanca o tom, ako bude nová situácia vyzeráť a ako to zmení jeho doterajší prístup. Aké náročné bude zvládnutie novej situácie a aké osobnostné predpoklady budú potrebné na adaptáciu. Táto fáza vychádza z profesionálnej prípravy mladej generácie.

### **2. Globálna orientácia**

Táto fáza nastupuje so samotnými zmenami vonkajších podmienok, na ktoré sa musí zamestnanec pripraviť v prvej fáze. Aktivujú sa psychické, poznávacie a emocionálne procesy zamestnancov. Narastá napätie, vzrušenie a prechodne sa znižuje pracovný výkon.

### **3. Fáza vedomého pretvárania vzťahu zamestnanca k novým zmeneným podmienkam**

V tejto fáze sa menia hierarchie hodnôt, postoje a dochádza k zmenám sociálnych vzťahov na pracovisku. Úlohou vedenia je, v tomto prípade, minimalizovať negatívny dopad zmien na pracovný výkon zamestnanca.

### **4. Samotná adaptácia**

V štvrtej fáze hovoríme o vpravení sa do nových podmienok, čo môže znamenať i rezignáciu a únik (ak neboli predchádzajúce etapy dostatočne zvládnuté). (Provazník 2002)

Riadenie celého adaptačného procesu sleduje dva aspekty. Aspekt pracovníka a rozvoj jeho osobnosti a aspekt podniku, čo predstavuje rýchlosť zvládnutia pracovnej činnosti zamestnancom. Oba tieto aspekty by mali byť v rovnováhe a ich úspešnosť má nemalý vplyv na pracovný výkon, zvyšovanie konkurencieschopnosti i na dosahovanie cieľov organizácie.

## ZHRNUTIE

Adaptácia predstavuje také chovanie systémov, ktoré dovoľuje resp. umožňuje prispôsobenie sa okoliu, podmienkam, v ktorých tieto systémy existujú. Je tak nevyhnutným predpokladom ich fungovania, u živých organizmov zase podmienkou ich prežitia a vývoja. Adaptáciu môžeme rozdeliť do troch podskupín. Biologická adaptácia predstavuje základnú adaptáciu, pretože patrí medzi základné vlastnosti živej hmoty a živých organizmov prispôsobovať sa externým podmienkam. Psychologická adaptácia predstavuje prispôsobovanie chovania, postojov a vnímania. Sociálna adaptácia predstavuje spôsob, ako sa človek vyrovnáva s externými, neobvyklými podmienkami a ako sa dokáže prispôbiť sociálnym podmienkam. Pri samotnej adaptácii je potrebná aktivita, ktorá musí byť vynaložená jednotlivcom, aby si dokázal osvojiť nové formy správania. V spoločenskom a pracovnom prostredí predstavuje adaptácia proces vyrovnávania sa s realitou, v ktorej musí jednotlivec plniť pracovné úlohy. Medzi najčastejšie dôvody, prečo považujeme pracovnú adaptáciu za dôležitú patria: zmena pracovného zaradenia zamestnanca v rámci organizácie, zmena súvisiaca so zmenou zamestnávateľa, návrat zamestnanca na pôvodné pracovné miesto z dôvodu dlhodobej neprítomnosti, inovácie na pracovisku a iné.



## OTÁZKY

1. Ako by ste definovali adaptáciu a ako sa delí?
2. Ktoré dva aspekty sleduje adaptačný proces?
3. Z akých fáz sa skladá proces adaptácie?
4. Čo patrí medzi dôvody implementácie adaptačného procesu v organizácii?
5. Čo by ste zaradili medzi fyzikálne pracovné podmienky a aké iné podmienky vplyvajú na úspešnosť pracovnej adaptácie?

# ŠPECIFIKÁ MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VEREJNEJ SPRÁVE

Význam ľudského kapitálu pre kvalitné fungovanie organizácie si naplno uvedomujú i vo sfére verejnej správy. Najmä zavedenie manažérstva kvality v takýchto organizáciách by nebolo možné bez kvalitných a vysoko kvalifikovaných ľudských zdrojov. V súčasnosti je trend, že sa v organizáciách verejnej správy preberajú mnohé moderné techniky riadenia, získavania a nábora zamestnancov a tým smerujú k neustálemu skvalitňovaniu poskytovaných služieb tak, aby sa čo najviac priblížili občanom. Ľudské zdroje pôsobiace vo verejnej správe musia mať špecifické vedomosti a zručnosti, čo si vyžaduje špecifické nároky na každú pracovnú silu. Osvojenie si inovatívnych postupov riadenia nie je už iba doménou súkromného sektora, ale udáva akýsi prikázaný smer i organizáciám vo verejnej správe. (Novotný 2014)

Marketing ľudských zdrojov sa i vo sfére verejnej správy opiera o cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a využívanie ľudského potenciálu, ktorý je spojený s personálnym plánovaním a personálnou stratégiou. Pracovná sila sa získava a vyberá nie len z externého, ale i interného prostredia organizácie a i tu sa vo veľmi výraznej miere vychádza z marketingových funkcií a nástrojov, ktoré sa aplikujú v personálnej oblasti.

Vo verejnej správe by mali byť všetky aktivity, i v oblasti ľudských zdrojov, vykonávané na základe strategických cieľov a zámerov, pričom sa musí rešpektovať kultúra inštitúcie. Prvoradým cieľom je získanie tých najvhodnejších budúcich zamestnancov, pričom má práca v orgánoch verejnej správy osobitý charakter. Tak isto, ako v súkromnej sfére i tu je predmetom trhovej ponuky pracovné miesto, avšak zamestnanci získaní na trhu práce na to, aby obsadili pracovné miesta vytvorené inštitúciami verejnej správy, sa stávajú pracovníkmi netrhovej inštitúcie, a teda poskytujú najmä netrhové verejné statky. (Tej 2011)

Práca vo verejnej správe do veľkej miery závisí od odbornej pripravenosti pracovníkov, od ich komunikačných schopností, organizačných zručností pri správe štátu v kontakte s občanmi. Takáto práca má prevažne administratívny a direktívny charakter a prevládajú najmä operatívne úlohy. (Vetráková 1998)

Práve charakterom a špecifikáciou pracovných pozícií vo verejnej správe sú dané aj požiadavky na potenciálnych zamestnancov. Mení sa motivácia, proces výberu i získavania zamestnancov, manažment je teda nútený, pri hľadaní toho najvhodnejšieho kandidáta, zvoliť odlišné postupy a metódy ako v súkromnom sektore. (Tej 2011)

Využívanie techník marketingu ľudských zdrojov nie je vo sfére verejnej správy bežnou praxou, ale súčasný trend je taký, že sa marketingové metódy výberu, získavania a starostlivosti o zamestnancov pomaly ale iste stávajú súčasťou personálnej práce i v inštitúciách verejnej správy.

Zamestnanci verejnej správy si naplno uvedomujú komplexnosť a komplikovanosť efektívneho využívania verejných prostriedkov. Ľudské zdroje predstavujú dlhodobu fungujúci kapitál každej organizácie. Marketing ľudských zdrojov vo svojej podstate vyzdvihuje význam zamestnancov pri získavaní konkurenčnej výhody. Do pohybu sa uvádzajú finančné, informačné, materiálne i technické a technologické zdroje a ich efektívne využívanie predstavuje pre organizácie najcennejší zdroj, bez ohľadu na to v akom sektore sa nachádza. Pri každej reforme verejnej správy sa musí prihliadať na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, pričom dôležitú úlohu hrá najmä motivácia k sebavzdelávaniu a sebarealizácii. (Čapošová 2015)

Získavanie a výber zamestnancov má vo verejnej správe špeciálne postupy a líši sa od aktivít v súkromnej sfére. Získavanie ľudských zdrojov vo verejnej správe predstavuje zhromažďovanie ponúk práce na to vopred vybranou a určenou organizačnou jednotkou. Najčastejšie to je personálny útvar, ktorý hľadá takého kandidáta, ktorého kvalifikácia a ostatné predpoklady sa zhodujú so stanoveným profilom pracovného miesta. Budúci zamestnanci musia pred prijatím do zamestnania prejsť podrobným výberom tzv. metódou chladnej hlavy, pričom musí byť zabezpečené, aby bola vopred pripravená procedúra špecifikácie miesta primeraná a nepodliehala v konkrétnom čase neopodstatneným zmenám. Niekedy môže nastať situácia, že dôjde k zmene procedúry,

ak je „zhora“ stanovený iný cieľ, a teda je na obsadenie pracovného miesta preferovaná konkrétna osoba, ktorej vlastnosti sú známe osobe, ktorá rozhoduje. V takomto prípade hovoríme o protekcií, ktorá však môže mať v konečnom dôsledku negatívny vplyv na očakávané výsledky inštitúcie.

Získavanie zamestnancov má vo verejnej správe niekoľko špecifik a jedným z nich je i proces získavania potenciálnych zamestnancov, ktorý Tej (2011) rozdelil do týchto 4 fáz:

1. Stanovenie dosiahnutého vzdelania a schopností nevyhnutných pre plnenie úloh na pracovisku (zároveň sa upresňuje špecifikácia oprávnení nevyhnutných pre výkon)
2. Kandidát dokladuje požadované vzdelanie (tu sa berie do úvahy i rôzna úroveň psychologických, fyzických i intelektuálnych požiadaviek)
3. Upresnenie jednotlivých segmentov z predchádzajúcej fázy (odlišné požiadavky sú kladené na vedúceho, iné na miesto referenta a pod.)
4. Dokončenie selekcie v súlade so stanoveným metodickým postupom.

Posudzovateľ, ktorý je určený ako zodpovedný, môže formálne delegovať právo prípravy a realizácie získavania zamestnancov na skupinu určenú pre výber, pričom musí byť jasne deklarovaný priebeh všetkých fáz procesu získavania zamestnancov. Toto delegovanie obsahuje alternatívne možnosti postupu i záznamy predchádzajúce potenciálnym procedurálnym chybám. Zodpovedný posudzovateľ priebežne dopodrobna popisuje jednotlivé fázy procesu na základe algoritmu vychádzajúceho z konkrétneho opisu obsadzovaného pracovného miesta. Výber sa potom uskutoční na základe vopred vybratého variantu, pričom jednotlivé varianty hodnotí práve posudzovateľ. (Partyky-Pojęty et al. 2001)

Tieto pravidlá majú za úlohu predovšetkým zabezpečiť vyššiu objektivitu, odstránenie klientelizmu a vyššiu pravdepodobnosť, že vybraný zamestnanec bude disponovať všetkými vlastnosťami na to, aby sa stal pevnou súčasťou inštitúcie verejnej správy. (Tej 2011)

Výberové konanie má, pri obsadzovaní miesta vedúceho zamestnanca, overiť schopnosti i odborné znalosti uchádzača. Ich vhodnosť sa posudzuje podľa povahy povinností, ktoré má vedúci zamestnanec vykonávať a musí byť dodržaná zásada rovnakého zaobchádzania v pracovnoprávných a obdobných právnych vzťahoch. Takéto výberové konanie musí zamestnávateľ vyhlásiť v tlači alebo v obdobných, všeobecne prístupných masmédiách (televízia, rozhlas, internet). Výberové konanie na miesto štatutárneho orgánu vyhlasuje zriaďovateľ, zakladateľ alebo orgán štátnej správy, do ktorého pôsobnosti zamestnávateľ, u ktorého sa bude daná funkcia vykonávať, patrí. Zamestnávateľ, ktorý dané výberové konanie vyhlásil, zriadi výberovú komisiu a vymenuje jej členov. Pokiaľ ide o obsadzovanie miesta štatutárneho orgánu, členov komisie vymenúva zriaďovateľ alebo zakladateľ. Uchádzači, splňajúci predpoklady, sú komisiou pozvaní na výberové konanie, ktoré je buď formou pohovoru, prebieha písomnou formou alebo kombináciou oboch foriem.

Ďalším špecifikom výkonu práce vo verejnej správe je fakt, že všetci zamestnanci a vedúci pracovníci takúto prácu vykonávajú vo verejnom záujme. Práca vo verejnom záujme si vyžaduje bezúhonnosť, špecifický postup výberu vedúcich zamestnancov, špecifický systém odmeňovania, zákaz vzájomnej podriadenosti blízkych osôb, a zároveň musia vedúci pracovníci podávať majetkové priznania, majú zakázané prijímať dary a pod. Pri odmeňovaní sa postupuje podľa Zákona o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme, ostatné oblasti pracovnoprávných vzťahov týchto zamestnancov sa spravujú Zákonníkom práce.

Hlavným cieľom služby vo verejnej správe je ochrana verejného záujmu, to znamená, že je každý zamestnanec povinný uprednostniť majetkový alebo iný prospech väčšiny verejnosti pred vlastným prospechom (alebo prospechom blízkych osôb).

Povinnosti a obmedzenia pracovníkov vo verejnom záujme sa odvíjajú od toho, či ide o klasického zamestnanca alebo vedúceho zamestnanca.

Zamestnanec je povinný:

1. Dodržiavať Ústavu a právne predpisy SR
2. Rozhodovať sa a konať nestranne
3. Zachovávať mlčanlivosť o veciach, ktoré sa dozvedel pri vykonávaní pracovnej činnosti



4. Zdržať sa takého konania, ktoré by viedlo ku konfliktu záujmov
5. Nezneužívať informácie, ktoré sa dozvedel pri vykonávaní pracovnej činnosti
6. Oznámiť nadriadenému vedúcemu zamestnancovi, prípadne orgánu činnému v trestnom konaní stratu alebo poškodenie majetku vo vlastníctve alebo v správe zamestnávateľa,
7. Zdržať sa takého konania, z ktorého by plynuli neoprávnené prísluby zaväzujúce zamestnávateľa
8. Oznámiť nadriadenému vedúcemu zamestnancovi, prípadne orgánu činnému v trestnom konaní stratu alebo poškodenie majetku vo vlastníctve alebo v správe zamestnávateľa,

Zamestnanec nesmie:

1. Vykonávať také činnosti, ktoré by znižovali jeho dôstojnosť alebo nestrannosť
2. Sprostredkovať obchodný styk so štátom alebo obcou vo vlastnom záujme alebo v záujme blízkej osoby
3. Nadobudnúť majetok od obce, VÚC alebo štátu inak ako vo verejnej súťaži alebo dražbe
4. Požadovať dary v súvislosti s výkonom práce
5. Používať symboly spájané s výkonom práce pre vlastný osobný prospech
6. Zneužívať výhody plynúce z výkonu práce vo verejnom záujme
7. Poskytovať lživé vyhlásenia, ktoré súvisia s výkonom práce vo verejnom záujme (ÚPVS © 2021)

Z uvedeného vyplýva, že personálne činnosti vo verejnej správe majú vopred stanovené pravidlá pri jednotlivých činnostiach, ktoré sú v súkromnej sfére dané možnosťami a podmienkami podniku. No i napriek odlišnostiam je využívanie nástrojov marketingu ľudských zdrojov prospešné pre oba sektory.

## **ZHRNUTIE**

Marketing ľudských zdrojov sa vo sfére verejnej správy opiera o cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a využívanie ľudského potenciálu,

ktorý je spojený s personálnym plánovaním a personálnou stratégiou. Pracovná sila sa získava a vyberá nie len z externého, ale i interného prostredia organizácie a i tu sa vo veľmi výraznej miere vychádza z marketingových funkcií a nástrojov, ktoré sa aplikujú v personálnej oblasti. Personálne aktivity vo verejnej správe majú vopred stanovené pravidlá i pri takých činnostiach, ktoré sú v súkromnej sfére dané možnosťami a podmienkami podniku. Práca vo verejnom záujme si vyžaduje bezúhonnosť, špecifický postup výberu vedúcich zamestnancov, špecifický systém odmeňovania, zákaz vzájomnej podriadenosti blízkych osôb, a zároveň musia vedúci pracovníci podávať majetkové priznania, majú zakázané prijímať dary a pod. I napriek odlišnostiam je využívanie nástrojov marketingu ľudských zdrojov prospešné pre oba sektory – vo verejnej správe i v súkromnej sfére. V oboch prípadoch ide o podávanie čo najlepšieho výkonu, budovanie si mena v očiach potenciálnych zamestnancov a vytváranie si predpokladov pre kontinuálne zabezpečenie najvhodnejšej pracovnej sily – v požadovanom čase, množstve i kvalite.



## OTÁZKY

1. Čím sa odlišuje proces získavania zamestnancov vo verejnej správe od získavania v komerčnej sfére?
2. Aké sú povinnosti zamestnancov vo verejnej správe, ktoré musia byť zohľadnené pri ich prijímaní?
3. Čo je hlavným cieľom služby vo verejnej správe?
4. Dá sa podľa Vás budovať Employer branding vo verejnej správe? Ako?
5. Čo znamená, že zamestnanci verejnej správy pracujú vo verejnom záujme?

# MARKETING ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OBDOBÍ KRÍZ A PANDEMIE COVID-19

V marci 2020 svet zasiahla najväčšia zdravotnícka kríza za posledné desaťročia. Vypuknutie pandémie COVID-19 nám opäť pripomenulo, tak ako i iné zriedkavo sa vyskytujúce katastrofy a krízy, že i keď nedokážeme zabrániť vzniku vírusov, musíme sa pripraviť na minimalizovanie ich negatívnych dopadov na spoločnosť. Pandémia COVID-19 má okrem iného dramatický dopad na ekonomické ukazovatele a fungovanie hospodárstva takmer všetkých krajín sveta, čo viedlo k zmenám v správaní podnikateľov i spotrebiteľov, zmenám v etických otázkach, aspektoch týkajúcich sa zamestnancov i vedenia.

Strach z vypuknutia podobných pandémiei a iných kríz, ktoré ľudstvo nedokáže ovplyvniť, má dlhú históriu. Ide o opakujúce sa javy a reálne im nevieme, ako spoločnosť, zabrániť. Čo však dokážeme, je prijať preventívne opatrenia, aby sme boli schopní konať rýchlo a poučiť sa z následkov. Je nevyhnutné pripraviť spoločnosť na to, ako bude reagovať, ak sa táto situácia opäť niekedy vráti.

Nakoľko sa momentálne nachádzame uprostred prebiehajúcej pandémie, odhadnúť následky a dlhodobé nezvratné účinky je zatiaľ veľmi komplikované. I keď sa nejedná a prvú takúto pandémiu, je náročné odhadnúť dlhodobé ekonomické, behaviorálne alebo spoločenské dôsledky, nakoľko sa týmto aspektom v minulosti nevenovala pozornosť. Boli skúmané len vo veľmi malej miere a z obmedzených štúdií, ktoré existujú, môžeme vyčítať, že výrazné pandémie posledného tisícročia so sebou priniesli extrémne nízku návratnosť aktív. (Jorda, Singh a Taylor 2020)

Z dostupných štúdií je zrejmé, že počas kríz a pandémieí má spoločnosť tendenciu zaujímať sa menej o investovanie, viac energie a času sa venuje záchrane kapitálu, čo vedie k spomalenému alebo dokonca

zníženému ekonomickému rastu. V súčasnosti nie je vôbec isté, či budeme konzervatívni tak, ako sa to dialo v minulosti, nakoľko práve šetrenie kapitálu predstavuje negatívne výnosy, čo si mnohí uvedomujú. Zatiaľ sa však zdá, že zmeny správania ľudí modernej spoločnosti dnes súvisia skôr s osobnou ochranou a sú zamerané najmä na pohodlie, momentálne zdravie a nie na obavy z budúcnosti. (Funk, Gilad, Watkins a Jansen, 2009)

I keď toto nie je prvá pandémia alebo kríza, ktorá má obrovský dopad na spoločnosť, zdá sa, že je dnešná spoločnosť len veľmi málo pripravená na dopady takejto situácie. Naše ekonomiky sú otvorenejšie ako kedykoľvek predtým, spoliehame sa na dovoz významných produktov, potravín, energií, lekárskeho vybavenia a pracovnej sily. Hlavným motívom našej spoločnosti je ekonomický zisk a efektívnosť. Táto motivácia sa po skončení pandémie COVID-19 môže zmeniť. Považujeme však za nevyhnutné spomenúť, že globalizácia a otvorený obchod pomohli mnohým krajinám v boji s chudobou a vytvorili dobré rozvinuté ekonomiky. V snahe optimalizovať dopady krízy a vytvoriť akýsi krízový scenár pre prípadné nové krízy v budúcnosti nie je vylúčené, že začneme, ako spoločnosť, globalizáciu a otvorený obchod okliešťovať.

Mnohé podniky boli v dôsledku pandémie nútené zatvoriť, čo viedlo k bezprecedentnému narušeniu obchodu v mnohých priemyselných odvetviach. Maloobchod čelí výzvam súvisiacim s ochranou zdravia a bezpečnosti, dodávateľskými reťazcami, dopytom, odbytom i marketingom a pracovnou silou. I keď sa niektorým organizáciám darí úspešne zvládať novovzniknuté výzvy, nezaručuje im to sľubnú budúcnosť. Je vysoko pravdepodobné, že sa po skončení pandémie COVID-19 ocitneme v úplne odlišnom svete v porovnaní so svetom, ktorý sme poznali pred pandemiou. Takmer všetky organizácie sa v súčasnosti zameriavajú na zabezpečenie funkcií, ktoré dokážu optimalizovať výdavky, a zároveň odkladajú úlohy, ktoré v súčasnosti neprinášajú hodnotu. Najmä u začínajúcich podnikoch registrujeme zmrazovanie nábora zamestnancov na dobu neurčitú. Na opačnej strane zaznamenávame enormný rast v online komunikácií, online zábave a online nakupovaní i online zamestnávaní.

Vychádzajúc z poznatkov, že pandémia nie sú ojedinelé udalosti, ale dochádza k ich opakovaniu, je vysoko pravdepodobné, že sa počas

nášho života s podobnou zdravotníckou krízou ešte stretneme. Zároveň vieme s určitosťou tvrdiť, že súčasná pandémia má na spoločnosť obrovský vplyv. Krajiny uzavreli hranice, dokonca bol obmedzený pohyb občanov a to do takej miery, že boli nariadené prísne domáce karantény. V dnešnej dobe sa jedná o veľmi výnimočný jav, pretože práve toto storočie je význačné tým, že sú obyvatelia zvyknutí na slobodu pohybu. Otázne je však to, do akej miery takeho obmedzenia ovplyvnia naše názory do budúcnosti. Na ochranu zdravia obyvateľstva sa zavádzajú rôzne monitorovacie infraštruktúry a dá sa len veľmi ťažko predpovedať, aký postoj k monitorovaniu bude mať spoločnosť po skončení pandémie, pretože je len veľmi málo pravdepodobné, že by sa v budúcnosti už implementované systémy nevyužívali. V niekoľkých krajinách sa práve rutiny na monitorovanie občanov stali akýmsi podnetom na využitie kontroly nad štátom, potláčanie protichodných názorov a dochádza až k ohrozeniu demokratických systémov. Navyše v niektorých krajinách túto situáciu využili vládnci politici na zvýšenie svojej kontroly nad štátom, potlačili protichodné názory a ohrozili tak demokratické systémy.

Mnohí predstavitelia štátnej i verejnej správy, podnikatelia, ale i ostatní obyvatelia krajín cítia potrebu chrániť sa pred vonkajšími hrozbami a zároveň pociťujú tlak kvôli strate zamestnania alebo kvôli práci v tesnej blízkosti potenciálne infikovaných ľudí, nakoľko chod organizácií závisí od levelu plnenia si svojich povinností. Zasiahnuté tak boli rôzne sektory spoločnosti, pričom každý v inej forme a inou intenzitou. Ľudia pracujúci v zdravotníctve pociťujú únavu z nekonečných dní a zodpovednosti, ostatní prichádzajú o prácu častejšie a rýchlejšie ako sme boli zvyknutí v čase Veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch 20. storočia. Zamestnanci v odvetviach týkajúcich sa gastronómie, hotelierstva a cestovného ruchu prichádzajú o prácu a následne čelia oveľa väčšej konkurencii pri získavaní práce.

Takmer všetky krajiny sa snažia stimulovať svoje ekonomiky a udržiavať svojich občanov produktívnych a pripravených čeliť novým výzvam po skončení pandémie. Na to, aby sa zamestnanci dokázali uživiť, potrebujú mať okrem zamestnania a príjmu i prístup k potrebným produktom a službám. Každá krajina prijala odlišné prístupy na zvládnutie tlaku na trhoch práce a infraštruktúry. Niektoré krajiny podporujú podniky

rôznymi dotáciami, aby im pomohli udržať pracovnú silu nedotknutú, iné sa rozhodli finančne podniky nepodporovať. (Donthu a Gustafsson 2020)

## **BUDÚCNOSŤ MARKETINGU ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

Spoločnosť čelí rôznym zmenám, trendom a hrozbám, ktoré zasahujú takmer všetky oblasti spoločenského i hospodárskeho života, vzdelávania, politiky a v nemalej miere i trh práce, ktorý je pre marketing ľudských zdrojov kľúčový. Presadzujúce sa globalizačné procesy, ktoré so sebou prinášajú množstvo výhod, ale i nevýhod vo forme deštrukcie sociálnej štruktúry spoločnosti, oslabujú stabilitu strednej triedy a vplyvom migračných vln sa mení demografická štruktúra spoločnosti. Sme svedkami extrémnej situácie, ktorú nemožno nazvať inak ako krízová etapa vývoja spoločnosti a človeka. Pandémia COVID-19, ktorá zasiahla celý svet v marci 2020, mala nemalý vplyv na každého jedinca, občana, obce, mestá i štáty. Všetky tieto skutočnosti určujú marketingu ľudských zdrojov nový smer a v odborných kruhoch sa často diskutuje, či má marketing ľudských zdrojov ešte význam a aké funkcie by mal plniť. Na jednej strane sa význam marketingu ľudských zdrojov v podmienkach krízových situácií popiera, na strane druhej sa mu pripisuje dôležitosť práve pri zvládnutí mikroekonomických a makroekonomických regulačných mechanizmov, ktoré sú nastavené na zvládnutie krízy plynúcej z pandémie COVID – 19 a na ňu nadväzujúce aspekty hroziacej sociálnej krízy. Charakter a štruktúra trhu práce sa kvalitatívne mení a s ňou i obsah a životnosť ponúkaných pracovných miest. Prehlbujúcou sa globalizáciou a vplyvom pandémie COVID – 19 sa menia i vývojové trendy na trhu práce. Neoliberáli ich chápu ako pozitívny krok, zástupcovia konzervatívcov ich naopak vnímajú ako vysoko rizikové vývojové faktory, ktoré sú pre marketing ľudských zdrojov výzvou, zároveň ho však limitujú pri implementácii marketingových nástrojov vo vnútro podnikovom prostredí. (Szarková 2009)

V posledných dekádach sme zaznamenali extenzívny hospodársky rozvojsvetových ekonomík a s ním rástla i ponuka pracovných príležitostí. Väčšina pracovných trhov však nedokázala túto ponuku zvládnuť a nedostatok pracovnej sily spôsobil asymetriu ponuky a dopytu

pracovných miest, čo viedlo k zmenám v internom ako i v externom prostredí trhu práce. Práve v tomto období sa začal formovať marketing ľudských zdrojov a rástla potreba implementácie marketingových nástrojov, ktoré dokázali predaj pracovných miest ovplyvňovať a tak sa položili základy personálneho marketingu ako vednej disciplíny. (Baruk 2006)

Smerovanie a základné funkcie marketingu ľudských zdrojov sa nemenia ani v období krízy spôsobenej pandémiou COVID – 19, ktorá je charakteristická výraznou plošnou redukciou a neštandardným prepacom voľných pracovných miest, a zároveň redukciou šírky škály ich ponuky, čo naznačuje i súčasná situácia na pracovnom trhu. Aktuálna ponuka pracovných miest nie je ani zďaleka taká atraktívna ako pred pandémiou a výrazne sa preniesla do online sveta, čo so sebou prináša množstvo komplikácii najmä pre generáciu, ktorá sa vo virtuálnom svete nepohybuje s takou samozrejmou, akú si súčasný trh vyžaduje.

Slovenská vláda prijala administratívne opatrenia pre zamedzovanie šírenia ochorenia COVID-19, ktoré priamo ovplyvňujú zamestnancov. Opatrenia, ktoré zabezpečujú ochranu zdravia spomalili ekonomickú aktivitu vo väčšine odvetví. Celosvetovo klesol dopyt po produktoch a službách a spomalil sa dodávateľský a subdodávateľský proces, zabezpečujúci bezproblémovú výrobu, obchod i spotrebu. Slovensko už v minulosti bojovalo s rýchlym rastom nákladov práce, čo viedlo k uzatvoreniu málo výnosných podnikov a k automatizácii výroby, čo v konečnom dôsledku negatívne vplyva na zamestnanosť. Pandémia COVID-19 tak neovplyvňuje iba zdravie obyvateľstva, ale táto globálna zdravotnícka kríza má negatívny dopad i na slovenský pracovný trh a ekonomické zdravie mnohých spoločností. Novodobým trendom je home-office (práca z domu), ktorá predstavuje i populárny marketingový nástroj, ktorým mnohé organizácie bojujú o zamestnancov. (Becka 2020)

Home-office je na jednej strane nástrojom marketingu ľudských zdrojov a predstavuje spôsob, ako si udržať zamestnancov, a zároveň výhodu, ktorá je zamestnancom ponúkaná pri procese získavania pracovníkov, na druhej strane sa tento nástroj stal počas pandémie nevyhnutnosťou. Výhodu mali organizácie, ktorých pracovné pozície dokázali byť plnohodnotne vykonávané z domu. Do popredia vystupujú pozície z oblasti IT, online marketingu, elektronického bankovníctva, ale

i vzdelávania a ponuky vzdelávacích kurzov, ktoré sa dajú vykonávať online. Pozície, ktoré nie je možné vykonávať z domu sú najmä z tých oblastí, ktoré sú v súčasnosti pandémieu ohrozené najviac. Pracovníci hotelierstva a gastronómie, cestovného ruchu a pod.

Podľa informácií z FinStat-u (2020) je na Slovensku v súčasnosti ohrozených koronavírusom takmer 16 000 firiem, pričom tieto spoločnosti majú súhrnný obrat vo výške 8,7mld. € ročne.

Národná banka Slovenska (NBS © 2020) uvádza, že v období od 1. marca do 17. apríla 2020 bolo pozastavených celkovo 3 083 živností. V porovnaní s rovnakým obdobím predchádzajúceho roka (2 025 živností) to predstavuje medziročný nárast o 52 %. Podľa SK NACE pozorujú najväčší počet pozastavených živností stavebné práce, maloobchod, výroba kovových konštrukcií, potom sú to najmä z oblasti vzdelávania a administratívy a ostatné osobné služby (kadernícke, kozmetické a masážne služby)

Personálne činnosti a marketing ľudských zdrojov sa vplyvom vyššie spomínanej zdravotníckej krízy v zásade nemenia. Stráca sa však ich masový charakter, mení sa kombinácia metód a zaužívaných postupov marketingu ľudských zdrojov. Základ všetkých marketingových aktivít sa v oblasti personalistiky posúva z náborových metód do metód vyhľadávania tzv.kvalitných kupcov pracovných miest. Organizácie nimi obsadzujú významné pozície a vytvárajú tak podmienky pre reštart trhu práce. Tak ako v ostatnom období, ktoré je ovplyvnené pandémieu, rastie vplyv marketingových nástrojov v oblasti obchodu, narastá ich vplyv i v oblasti personalistiky a ľudských zdrojov, pretože sa nemožno spoliehať na zaužívané postupy a plne automatický chod organizmu, ktorý sa podarilo za poslednú dekádu vytvoriť. Je nevyhnutné zamerať sa na tvorbu databázy pre potreby personálnej politiky organizácie, hľadanie medzier na trhu práce a najmä ich analýza z pohľadu očakávaných, budúcich potrieb podniku. Do popredia vystupuje i monitoring trhov práce a tvorba marketingových prognóz. Implementácia metód a nástrojov marketingu ľudských zdrojov do aplikačných postupov a stratégií podniku predstavuje prikázaný smer organizáciám, ktoré chcú súčasnú krízu prežiť v ekonomickom zdraví. Do popredia vystupujú i nové programy a nástroje na udržanie si pracovníkov a to najmä zavádzanie pružnej pracovnej doby, skrátenej pracovnej doby, job



sharing, lay-off, home-office a podobne. Niektoré nástroje sa naopak používajú menej, úplne sa stráca masový charakter ponuky pracovných miest a klasické komunikačné nástroje sú nahrádzané modernými komunikačnými nástrojmi, ktoré v plnej miere využívajú informačné technológie, sociálne siete a pod. (Klimentová 2009)

Extrémny nárast používania internetu a sociálnych médií je jedným z výsledkov blokad a opatrení proti šíreniu vírusu COVID-19. Už predchádzajúce výskumy ukázali, že osamelí ľudia majú tendenciu viac využívať sociálne médiá, v niektorých prípadoch dokonca uprednostňujú sociálne médiá pred fyzickým kontaktom. (Nowland, Necka a Cacioppo 2018)

I keď sme ako občania a používatelia internetu už obozretní a vieme častokrát s určitosťou odlíšiť tzv.trollovanie, falošné správy a internet je iba prostriedkom, ktorý len akoby dopĺňa „skutočný život“, súčasná situácia urobila zo sociálnych médií hlavnú formu komunikácie s okolitým svetom. Cez internet získavame základné informácie, služby, či zásoby, pracujeme prostredníctvom home-office a je otáznou do akej miery to ovplyvní život po skončení pandémie a návrat komunikačných štandardov. (Donthu a Gustafsson 2020)

Ľudské zdroje budú vplyvom pandémie COVID-19, ale i v dôsledku pretrvávajúcich globalizačných tendencií rozhodujúcim faktorom prosperity organizácií, podnikateľských aktivít a efektívnosti pracovnej sily ako takej. I v oblasti manažovania ľudských zdrojov a marketingu ľudských zdrojov si musíme zvykať na zmeny a naučiť sa zvládať nové situácie a hrozby. Predpokladom pre zvládnutie takýchto podmienok je elasticita v posudzovaní modernizačných výziev a schopnosť pružne reagovať na modernizačné impulzy.

Nevyhnutným krokom bude rešpektovanie hrozieb, vývojových trendov a tendencií, ako sú:

- globalizácia
- globálna zdravotnícka kríza
- profesionalizácia manažérov
- flexibilita ľudského kapitálu
- moderné postupy a metódy
- kompetenčné modely budúcnosti
- corporate social responsibility a hodnoty

- technologický boom
- zmena práce personalistov a pod.

Marketing ľudských zdrojov a personálny manažment čelí veľkým výzvam a i keď jeho smerovanie ostáva nezmenené, mení sa prostredie a okolnosti, ktoré podporujú vznik nových nástrojov. Jednou z výziev je i „generácia Y“ a postupný nástup „generácie Z“. Odborníci sa zhodujú, že zvyky a predstavy týchto generácií o pracovnom prostredí sa diametrálne líšia od predstáv generácií predošlých. Neisté sú odpovede na otázky súvisiace s manažovaním týchto generácií, navyše sme svedkami doposiaľ nepoznanej situácie, keď sa v biznis prostredí stretávajú štyri, či dokonca päť generácií, s tak odlišnými očakávaniami a postojmi. Manažovanie diverzity je predmetom skúmania mnohých odborníkov, avšak zmeny v zložení pracovnej sily sú také významné, že sa musí častokrát improvizovať. Pre marketing ľudských zdrojov to v podstate znamená to, že sa musí kompletne reorganizovať a zmodernizovať spôsob získavania zamestnancov a vnútri firmy aplikovať také postupy, ktoré uspokojia i zamestnancov novej generácie. Nové pracovné prostredie, nové techniky a metódy, nový spôsob komunikácie. Nie je neobvyklé, že spoločnosti siahajú, pri začlenení generácie Z do pracovného kolektívu, po extrémnych postupoch, ako je napríklad vytváranie oddelených kancelárií pre odlišné generácie alebo iných stravovacích zariadení. Násť kompromis medzi zachovaním pracovného prostredia pre dlhoročných a kvalitných zamestnancov a nájdením moderných riešení pre prácu a fungovanie novej generácie je náročné. Prostredníctvom nástrojov marketingu ľudských zdrojov dokáže firma nájsť mladého uchádzača napríklad na tzv. „freezone“ alebo „foodcourt“, ale na to, aby tieto priestory zriadila, častokrát potrebuje eliminovať veľkosť kancelárií už zabehnutých zamestnancov, ktorí vidia v príchode novej generácie hrozbu a odklon od tradičných, zaužívaných a rokmi overených postupov a metód.

Samotná *globalizácia* predstavuje nový impulz pre zmenu nie iba pre organizácie, ktoré vstúpili na zahraničný trh, ale diktuje firmám spôsob, ako myslieť globálne i pri podnikaní na území vlastného štátu. Je nevyhnutné poznať vplyv ostatných krajín na región, v ktorom pôsobí organizácia a získať tak všeobecný rozhľad, ktorý je na úplne inej úrovni,

ako ho poznali predošlé generácie. Marketing ľudských zdrojov potrebuje osloviť globálne zmýšľajúceho zamestnanca, s globálne nastavenými pracovnými očakávaniami a dokázať tak získať konkurenčnú výhodu na globálne fungujúcom trhu.

Zamestnanci sa v podmienkach globalizácie učia vyrovnávať so strategickými a operatívnymi paradoxami, ktoré sú typické pre globálne organizácie a vznikajú problémy s manažovaním diverzity. Diverzita by nemala byť zdrojom komplikácií, ale mala by manažérov viesť k vytváraniu hodnotových reťazcov a synergických efektov, ktoré by bez diverzity nevznikali. Marketing ľudských zdrojov sa snaží pre firmu zabezpečiť dostatočný počet pracovníkov, ktorí zvládnu riešiť globálne problémy, a zároveň majú dostatok schopností na riešenie tých lokálnych. (Svatková 2002)

*Technologický boom* dáva marketingu ľudských zdrojov taktiež nové možnosti, ktoré do značnej miery uľahčujú komunikáciu s potenciálnymi zamestnancami, a zároveň dokážu podporiť vytváranie fenoménu „Employer branding“. Talenty z celého sveta dokážu byť oslovené behom jedného dňa, vytvárajú sa tzv. virtuálne tímy, ktorých organizácia a riadenie vyžaduje nové zručnosti a schopnosti. Najmä „generácia Z“ zvykne používať najnovšie technológie bežne i vo svojom osobnom živote, čím sa vytvára tlak na zamestnávateľov, ktorí sú častokrát na úplne inej východiskovej pozícii. Využívanie sociálnych sietí, vstup technológie do procesov internej komunikácie, či knowledge management je niečo, čo musí byť implementované bez ohľadu na to, či v organizácii v súčasnosti prevažuje staršia generácia zamestnancov alebo staršia generácia vedenia. I marketing ľudských zdrojov pochopil, že nie len ľudia sa stávajú konkurenčnou výhodou, ale i informácie, ktoré vedia zvýšiť konkurencieschopnosť nejednej organizácie. (Šebestová 2012)

Klasický pohľad na pracovné miesto sa vplyvom technologického boomu, ale i vplyvom pandémie COVID-19 redefinoval. Zamestnanci nie sú prítomní v zamestnaní v klasickom pracovnom čase, v klasických kanceláriách alebo oddeleniach. Bezdrôtové pripojenie ponúka nové možnosti práce i podnikania. Mnohé produkty, najmä služby, sa dokážu distribuovať elektronicky a tak môže byť jednotlivec súčasťou tímu, ktorého členovia od seba sedia kilometre ďaleko. Samozrejmosťou sa stáva nadštandardné ovládanie výpočtovej techniky, špičkové

virtuálne pracoviská a špeciálna infraštruktúra. Väčší dôraz sa kladie na sebadisciplínu a možnosť pracovať v multinárodnom tíme dáva priestor i rozvoju multikulturálnej spolupráce, pričom sa stierajú lokál-patriotistické preferencie. Dochádza k synchronizácii osobného a pracovného života, čoho dôsledkom môže byť ďalší novodobý trend – workoholizmus. (Svatková 2002)

Existuje niekoľko koncepčných definícií tzv.workoholizmu. Niektoré sú jednoduchšie a workoholizmus definujú ako nekontrolovateľné nutkanie a potrebu intenzívne pracovať viac ako 50 hodín týždenne, ale v odbornej literatúre nachádzame i zložitejšie definície, ktoré pracujú s vymedzením workoholizmu ako s diagnózou, závislosťou na práci, vyvíjaním prehnanej pracovnej aktivity, pričom musí osoba neustále myslieť na prácu. Medzinárodná klasifikácia ochorení zaraďuje túto diagnózu medzi impulzívno-návykové poruchy. Workoholizmus je označovaný i ako behaviorálna závislosť, ale dnes sa uprednostňuje skôr slovné spojenie závislostné chovanie. (Schwartz 1982)

Vplyvom doby a technologického rozmachu stúpa počet workoholikov a vzniká nový typ workoholika. V minulosti sme sa stretávali najmä s typológiou workoholikov od profesora Bryan E. Robinsons, ktorý ich klasifikoval ako:

- workoholik tzv.urputný makač,
- záchvatový typ,
- hyperaktívny typ,
- pracovný labužník
- opatrovateľský typ (Pokorný 2002)

Dnes by sme mohli definovať človeka, ktorý pracuje neustále a to najmä kvôli tomu, že sa dá pracovať takmer odšadiaľ, ako „virtuálneho workoholika“. Je to nový typ workoholika, ktorý je v práci 24 hodín denne, pretože dokáže byť, prostredníctvom sociálnych sietí a nepretržitého internetového pripojenia, neustále k dispozícii a pripravený riešiť pracovné problémy. Tento typ workoholika je špecifický najmä pre povolania, ktoré si vyžadujú neustálu kontrolu, neustály prínos a dokážu byť realizované online resp. odšadiaľ.

Potrebu zmeny nepocítujú iba odborníci na marketing, marketing ľudských zdrojov, ale i personalisti. Zmena v práci personalistov do

značnej miery ovplyvňuje prácu marketérov. Formulujú sa nové biznis modely, leadership modely, ale i HR modely, ktoré posúvajú ľudské zdroje na strategickú úroveň. Administratívna práca ustupuje, operatívna ide do úzadia a podporujú sa aktivity, ktoré reflektujú budúcnosť, sú dlhodobejšie a stálejšie. Cieľom transformácií je zabezpečiť učiacu sa organizáciu, ktorá dokáže vytváraním stratégie na všetkých úrovniach získať konkurenčnú výhodu a hlavnou úlohou HR je podporovať práve takýto typ zmien.

Jedným z moderných leadership modelov, zohľadňujúcich momentálnu situáciu a vyžadujúcich si zmenu v spôsobe vedenia ľudí je tzv. humanokracia. V uplynulých rokoch sa na rozvoj obchodu a získanie konkurencieschopnosti využívala metóda maximalizácie poslušnosti a poddajnosti zamestnancov, v dnešnej dobe sa do centra pozornosti dostáva človek, osoba, zamestnanec so svojimi hodnotami a potrebami. V procese dosahovania cieľa organizácie sa zohľadňujú nie len záujmy vedenia a vlastníkov, ale i zamestnancov. Najmä v období krízy dochádza k presúvaniu pozornosti smerom zhora nadol. To platí nie len vo sfére biznisu, ale vo všetkých oblastiach ľudskej práce. Marketing ľudských zdrojov tak získava ďalší nástroj, ako sa stať „employer of choice“ a zohľadňovanie zamestnaneckých záujmov predstavuje prikázaný smer pre všetkých marketérov v oblasti personalistiky. (Hamel a Zanini 2020)

Ďalšou výzvou je spoločenská zodpovednosť organizácií. V dnešnej dobe je práve táto téma jednou z najčastejšie skloňovaných tém v biznis prostredí. Do diskusií sa vnášajú ľudské hodnoty, organizácie pracujú na rozvojových programoch svojich lídrov, firmy sa zameriavajú na výskumy o pracovných očakávaníach a hodnotách nových generácií, pre ktoré je práve orientácia na firemné hodnoty veľmi dôležitá. Potenciálni zamestnanci sa zaujímajú o firemné postoje, názory organizácií na rôzne kontroverzné témy, ako i na ich prejavy v každodennej realite. Do popredia vystupujú i otázky ochrany životného prostredia, duševného zdravia, konzumentarizmu či udržateľnosti. Pandémia COVID-19, ktorá predstavuje pre fungovanie spoločnosti krízovú situáciu, preveruje hodnoty a etické nastavenie organizácií i prostredníctvom ich postojov práve k spoločenskej zodpovednosti. Lídri úspešných firiem a prosperujúcich organizácií v minulosti prejavovali svoje spoločenské cítenie pri každej prírodnej pohrome alebo katastrofe. Súčasná

zdravotnícka kríza a s ňou súvisiaca hrozba ekonomickej krízy predstavuje obrovskú skúšku firemných hodnôt. Pandémia sa stala globálnou vo veľmi krátkom čase a najznámejší filantropi začali takmer okamžite prejavovať svoje postoje k spoločenskej zodpovednosti a venovali obrovské zdroje na urgentnú diagnostiku vírusu COVID-19. Podporujú urýchlené testovania obyvateľov, zdravotníckeho personálu a vynakladajú enormné úsilie na zníženie dopadov pandémie na spoločnosť v celosvetovom meradle. Na Slovensku vznikajú rôzne platformy predstavujúce organizovaný systém zabezpečovania finančných prostriedkov a vybavenia na materiálnu pomoc lekárskeho zariadení, domovov sociálnych služieb a nemocníc. Pandémia COVID-19 predstavuje pre každú krajinu obrovskú skúšku a mnohí odborníci sa zhodujú, že teraz je ten správny čas pre predstaviteľov tých prosperujúcich firiem, ktorých sa pandémia dotkne minimálne, aby prejavili svoju ľudskosť a spoločenskú zodpovednosť, čím si dokážu vytvoriť veľmi výhodnú pozíciu v očiach zákazníkov, obchodných partnerov, zamestnancov, ale i celej spoločnosti. Po skončení pandémie dokážu zabezpečiť hladký reštart svojich aktivít. Títo zamestnávateľia automaticky získavajú kredit u potenciálnych zamestnancov a ich pozicioning na pracovnom trhu bude v budúcnosti hrať v ich prospech. (Obernauer 2020)

Pre marketing ľudských zdrojov predstavuje táto oblasť opäť nové výzvy, využívanie nových nástrojov a potrebu hlbšieho prieskumu externého i interného pracovného trhu.

Na to, aby boli európske firmy schopné naštartovať zmenu a implementovať budúce výzvy prostredia organizácie, využívajú sa už niekoľko rokov tzv.kompetenčné modely. V dnešnej dobe potrebujú zrevidovať a ukázať tak manažérom zručnosti, ktoré im v budúcnosti pomôžu dosiahnuť úspech. Kompetenčné modely sú využívané najmä na plánovanie rozvoja a hodnotenie výkonu, ale i na podporu zamestnancov v rozvíjaní zručností, ktoré budú potrebovať v budúcnosti, najmä tých kognitívnych. Je nevyhnutné, aby vedeli zamestnanci pracovať s informáciami, prepájať ich a vyvodzovať závery, ktoré sa vplyvom neustálych zmien dennodenne transformujú a preskupujú. Práca s ľuďmi je tiež súčasťou kompetenčných modelov a od lídrov sa vyžaduje schopnosť motivovať ľudí a zapojiť ich do riešenia problémov. Mentoring spolu s koučingom vystupujú do popredia ako prvoradá forma práce

s podriadenými, najmä s generáciou Z. Kompetenčné modely predstavujú veľmi mocný nástroj, ktorý získa svoju silu až v momente jeho prepojenia na všetky HR procesy, vrátane marketingu ľudských zdrojov, a dokáže tak pomôcť koncepcnej práci pri dosahovaní úspechu. (Šebestová 2012)

Vplyvom pandémie COVID-19 sa po celom svete od občanov vyžaduje, aby dodržiavali sociálnu vzdialenosť, ostávali doma a minimalizovali sociálne kontakty. Nakoľko sme všetci sociálne bytosti, izolácia nás vo vysokej miere ovplyvňuje, mení naše preferencie, záujmy i vízie do budúcnosti. Na jednej strane sa znižuje kognitívna výkonnosť, vývoj naznačuje rast depresívnych stavov, negativity, čo vedie k oslabenému pracovnému výkonu a motivácii. (Campbell, 2020)

Na druhej strane zaznamenávame i pozitívne vplyvy pandémie, ako je rozvíjanie nových zručností, výraznejší záujem o zdravý životný štýl i samovzdelávanie. Recykluje sa viac odpadu, rastie dopyt po čistiacich prostriedkoch, ľudia majú tendenciu vytvárať si zásoby potravín a všetky tieto prejavy, častokrát až panického správania sa, budú určite predmetom skúmania mnohých odborníkov.

Pandémia má vplyv na každú oblasť hospodárskeho i spoločenského života. Spotrebitelia ostávajú doma, ekonomiky sú zatvorené a veľké spoločnosti sú pod finančným tlakom. Letecké spoločnosti znížili pracovnú silu o 90% a strediská cestovného ruchu zaznamenávajú obrovské finančné prepady, čo má opäť vplyv na zamestnanosť, najmä v regiónoch závislých od turizmu. Výstavy, športové podujatia, konferencie, prehliadky v galériách a múzeách boli zrušené, kaderníctva, posilňovne a mnohé ďalšie organizácie museli byť zatvorené. Otázne ostáva, ako sa zamestnávateľia a štát postavili a postavia k starostlivosti o svojich zamestnancov. Veľmi výrazne sa odzrkadlila nepripravenosť zamestnávateľov na zvládnutie obdobných situácií, v dostatočnej miere sa nepremýšľalo o alternatívnych zdrojoch príjmu alebo o odkladaní zárobkov. Iba malé množstvo spoločností a krajín dokáže využívať vzniknutú situáciu na zlepšenie svojej konkurenčnej situácie. Jednou z takých krajín, ktorá dokázala využiť situáciu je Čína. (Naveen a Gustaffson 2020)

Ešte v nedávnej minulosti sa predpokladalo, že trhy sú skôr statické ako dynamické, avšak pandémia COVID-19 ukázala, že trhy sa dokážu veľmi rýchlo pohybovať. Trh nie je iba firma, ale je to sieť aktérov (zákazníkov, firiem, verejných organizácií, zamestnancov), ktorí

vykonávajú svoje činnosti v súlade s normami. Systém noriem môžeme nazvať i dynamickým ekosystémom, ktorý existuje, aby generoval hodnotu. (Vargo a Lusch 2011)

Pandémia COVID-19 predstavuje obrovskú príležitosť na skúmanie súvislostí, príčin vzniku a zániku trhov vo veľmi obmedzenom časovom intervale. (Donthu a Gustaffson 2020)

Dopad pandémie na globálnu ekonomiku bude s najväčšou pravdepodobnosťou bezprecedentný a najväčší od Veľkej hospodárskej krízy v 30-tych rokoch minulého storočia.

Práve preto táto pandémia predstavuje jednu z najvýraznejších environmentálnych zmien v modernej marketingovej histórii, ktorá bude mať vplyv nie len na sociálnu zodpovednosť spoločností a spotrebiteľskú etiku, ale i základnú marketingovú filozofiu. Bez ohľadu na to, ako sa pandémia COVID-19 skončí, už teraz má sociálny, ekonomický, kultúrny a politický dopad. Postpandemickí marketingoví špecialisti i praktici budú v budúcnosti čeliť radikálne odlišnému marketingovému prostrediu a výrazne zmenenému správaniu a preferenciám zákazníkov. Názory, hodnoty, zvyky a správanie sa vyvíjajú dobrými a zlými skúsenosťami. Pandémia COVID-19 bude mať pravdepodobne vplyv na všetky zo spomenutých kategórií. Pred pandemiou boli marketéri fixovaní na efektívne získavanie hodnoty od zákazníkov prostredníctvom zákaznickej lojality, podielu na trhu a pod. Postpandemické metriky sa však menia a celoživotná hodnota zákazníka bude kriticky spochybniteľná.

Už niekoľko rokov sa v odbornej obci diskutuje, že marketingové prostredie prechádza od evolúcie k revolúcií, COVID-19 tento trend exponenciálne urýchlil a do veľkej miery ovplyvnil postpandemický marketingový svet a to platí i pre marketing ľudských zdrojov. Podstatu marketingu tvorí výmena, ktorá predstavuje dohodu, vnímanie hodnoty a komunikáciu. Všetky tieto kategórie sú pandemiou COVID-19 ovplyvňované a radikálne menené. Už v minulosti bola dominancia osobných interakcií a výmeny narúšaná online výmenou, počas pandémie bola zase výrazne obmedzená vládami jednotlivých krajín. Politici, sociológovia, ale i marketingoví odborníci sa dnes zhodujú, že bez internetu a niekoľkoročnému postupnému prechodu obchodu a výmeny do online sveta, by bol dopad pandémie niekoľkonásobne horší, ako sa v súčasnosti deje. (Hongwei a Harris 2020)



To, ako sa novovzniknutej situácií prispôsobia i marketéri v oblasti personalistiky a kam sa marketing ľudských zdrojov posunie, je otázne. Avšak i v tejto oblasti zaznamenávame niekoľkoročný prechod k online komunikácií, a preto si dovoľíme tvrdiť, že dopady pandémie na marketing ľudských zdrojov nebude až taký výrazný, ako by bol pred érou online výmeny a komunikácie.


## ZHRNUTIE

Z dostupných štúdií je zrejmé, že počas kríz a pandémie má spoločnosť tendenciu zaujímať sa menej o investovanie, viac energie a času sa venuje záchrane kapitálu, čo vedie k spomalenému alebo dokonca zníženému ekonomickému rastu. Práve spomalený ekonomický rast spôsobuje zmeny na pracovnom trhu, čím výrazne ovplyvňuje procesy získavania a výberu zamestnancov. Prechod k online komunikácii, ktorý sa v spoločnosti rozvíja už niekoľko rokov, umožnil stabilizovať dopady pandémie i v oblasti marketingu ľudských zdrojov a personálneho manažmentu. Pandémia COVID-19 predstavuje obrovskú príležitosť na skúmanie súvislostí, príčin vzniku a zániku trhov vo veľmi oklieštenom časovom intervale. Vplyvom doby a technologického pokroku stúpa počet workoholikov a vzniká nový typ workoholika, tzv. virtuálny workoholik. Marketing ľudských zdrojov je v období pandémie, kríz a novodobých trendov neustále vystavovaný transformácii, ktorá je charakterizovaná najmä globalizáciou, globálnou zdravotníckou krízou, profesionalizáciou manažérov, flexibilitou ľudského kapitálu, modernými postupmi a metódami, kompetenčnými modelmi budúcnosti, corporate social responsibility a novými hodnotami, technologickým boom-om, zmenou práce personalistov a pod. To, ako sa novovzniknutej situácií prispôsobia i marketéri v oblasti personalistiky a kam sa marketing ľudských zdrojov posunie, je zatiaľ nezodpovedanou otázkou.



## OTÁZKY

1. Aký má pandémie COVID-19 vplyv na zamestnanosť a na samotný marketing ľudských zdrojov?
2. Ako by ste popísali workoholizmus a ako sa delí?

- 
3. Ako súvisí globalizácia so zamestnanosťou a aký má vplyv na marketing ľudských zdrojov?
  4. Ako by ste charakterizovali novodobé trendy ako je home-office a flexibilný pracovný čas?
  5. Aký je podľa Vás spôsob riešenia manažovania diverzity na pracovisku a kam smeruje?

# ZÁVER

Marketing ľudských zdrojov môžeme vnímať ako nadstavbu personálneho manažmentu alebo akúsi nadstavbu funkcií a úloh tradičného marketingu a ich prienik do oblasti personálneho manažmentu. Objektom marketingu ľudských zdrojov je trh práce, ktorý tvoria pravidlá, systematické podklady a inštitucionálne podmienky zabezpečujúce bezproblémový mechanizmus fungovania dopytu a ponuky ľudského kapitálu. Nakoľko je práca spolu s pôdou a kapitálom základným výrobným faktorom, ich trhy sú úzke poprepájané. Práca je funkciou pracovnej sily, ktorá je neodmysliteľne spojená s osobnosťou človeka a vlastnou výrobnou schopnosťou. Dôležitosť ľudského kapitálu odborníci zaradili medzi dominantné faktory úspechu organizácie. Na to, aby takáto organizácia dokázala profitovať z ľudského kapitálu, potrebuje pochopiť jeho fungovanie, motiváciu, adaptáciu, príčiny absentérstva i novodobé trendy, ktoré majú na tento produkčný faktor najvýraznejší vplyv. Využitím poznatkov z tradičného marketingu a zaužívaných postupov personálneho manažmentu dokážeme začlenením nových moderných prvkov marketingu ľudských zdrojov získať výhodu atraktívneho zamestnávateľa a tým minimalizovať problémy pri získavaní a nábore tých najvhodnejších uchádzačov o zamestnanie. Zabezpečenie optimálnej kvalitatívnej a kvantitatívnej štruktúry zamestnancov urýchli proces získavania konkurenčnej výhody, vodcovstva na trhu i dosahovania cieľov organizácie. Pandémia COVID-19, ale i globalizácia a technologický pokrok predstavujú nové výzvy v oblasti marketingu ľudských zdrojov, ktorý sa stáva dominantným modelom budovania značky zamestnávateľa.

# SUMMARY

Personnel marketing can be perceived as an extension of personnel management or a kind of extension of the functions and tasks of traditional marketing and their penetration into the field of personnel management. The object of personnel marketing is the labor market, which consists of rules, systematic data and institutional conditions ensuring a smooth mechanism of human resources demand and supply. As labor, together with land and capital, is a fundamental production factor, their markets are closely interconnected. Work is a function of the workforce, which is inextricably linked to human personality and one's own productive ability. The importance of human capital experts ranked among the dominant factors of the organization's success. In order for such an organization to be able to profit from human capital, it needs to understand its functioning, motivation, adaptation, causes of absenteeism and modern trends that have the most significant impact on this production factor. Using knowledge from traditional marketing and established personnel management practices, we can incorporate new modern elements of human resources marketing to gain the advantage of an attractive employer and thus minimize problems in obtaining and recruiting the most suitable job seekers. Ensuring the optimal qualitative and quantitative structure of employees will speed up the process of gaining a competitive advantage, market leadership and achieving the organization's goals. The COVID-19 pandemic, as well as globalization and technological progress, present new challenges in the field of personnel marketing, which is becoming the dominant model of employer brand acquiring.

# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- Analýza sektorov priamo ohrozených koronavírusom., 2020. In FINSTAT. [online]. [citované 2021-09-08]. Dostupné z:<<https://finstat.sk/analyzy/analyza-sektorov-priamo-ohrozenych-koronavirusom>>
- ANTALOVÁ, M., 2005. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov, seminárne cvičenia*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-335-1954-5.
- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10.vydanie (preklad J. Koubek). Praha: GRADA. 789 s. ISBN 80-247-1407-8.
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P., 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247- 0513-3.
- ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- BARPANDA, S., 2008. Headhunting: an art or a science. In *HRD News Letter*. [online] roč.24., č.6, s. 38. [citované 2022-03-06]. Dostupné z:< [https://www.researchgate.net/publication/264235210\\_Headhunting\\_an\\_art\\_or\\_a\\_science](https://www.researchgate.net/publication/264235210_Headhunting_an_art_or_a_science)>
- BARTÁK, J., 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-28-0.
- BARUK, A., I., 2006. *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin, 2006, 272 s. ISBN 83-7251-630-8.
- BECKA, M., 2020. Vplyv súčasnej globálnej pandémie SARS - CoV-2 na zamestnanosť v ekonomike Slovenskej republiky. In *Ekonomické rozhľady*. [online]. roč. 4., č.2/2020, s. 188-204. [citované 2021-10-10]. Dostupné z: <[https://euba.sk/www\\_write/files/SK/ekonomicke-ozhlady/2020/er2\\_2020\\_becka\\_fulltext.pdf](https://euba.sk/www_write/files/SK/ekonomicke-ozhlady/2020/er2_2020_becka_fulltext.pdf)>

- BEDNÁRIK, J., MÁLIKOVÁ, I. 2016. *Ľudské zdroje a personálny marketing v podnikateľskej praxi*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie. 166 s. ISBN 978-80-8105-825-7.
- BEDNÁŘ, V. et al., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. 592 s. ISBN 80-726-10-643.
- BERRYOVÁ, L. M., 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar. ISBN 978-80-551-1842-0.
- BLAŠKOVÁ, M., HITKA, M., 2011. *Model riadenia pracovnej motivácie v priemyselných podnikoch*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-2296-1.
- BLÁHOVÁ, Z., NÁPRAVOVÁ, L., 2002. *Péče o lidské zdroje se vyplácí*. In: *Moderní řízení*, č. 1/2002. ISSN 0026-8720.
- BORSÍKOVÁ, B., 2012. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulta masmediálnej komunikácie. 120 s. ISBN 978-80-8105-405-1.
- BRACHTL, O., 2006. *Personální marketing – ano, či ne?*, [on-line], [citované 2021-09-23]. Dostupné z: <[http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000\\_d-personalnimarketing-ano-ci-ne](http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalnimarketing-ano-ci-ne)>
- BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0223-7.
- CAMBEL, A. M., 2020. *An increasing risk of family violence during the Covid-19 pandemic: Strengthening community collaborations to save lives*. In *Forensic Science International: Reports*. [online]. roč. 2., č. 100089., ISSN 2665-9107. [citované 2021-27-10]. Dostupné z:< <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2665910720300384?via%3Dihub>>
- ČAPOŠOVÁ, E., 2015. *Význam ľudských zdrojov v manažérstve kvality vo verejnej správe*. In *Acta Oeconomica universitatis selye*. Roč. 4, č. 1, s. 34-41. ISSN 1338-6581.
- ČIHOVSKÁ, V., 2003. *Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov*. In: *Ekonomické rozhľady*, 2003, č. 4, str. 444-451. ISSN 0323-262X.
- DADO, J., KOSTKOVÁ M., PETROVIČOVÁ, J., 2009. *Marketing služieb*. Bratislava: EPOS, 2009. ISBN: 808-05-7662-9.

- DONTHU, N., GUSTAFSSON, A., 2020. Effects of COVID-19 on business and research. In *Journal of Business Research*. [online]. č.117, p. 284-289. ISSN 0148-2963. [citované 2021-18-10]. Dostupné z:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303830?via%3Dihub>>
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, ISBN: 80-7179-468-6.
- DUDINSKÁ, E., JARAB, J., BUDAJ, P., ŠPÁNIK, M., 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 216 s. ISBN 978-80-7165-831-3.
- DYTRT, Z., 2006. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, ISBN 80-86851-45-1.
- EVANS, S. 2012. *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. [online]. 2012. [citované 21.07.2021]. Dostupné z <<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3233/3283>>
- FUNK, S., GILAD, E., WATKINS, CH., JANSEN, V. A. A., 2009. *The spread of awareness and its impact on epidemic outbreaks*. Proceedings of the National Academy of Sciences. . [online]. č.106(16), ISSN 1091-6490. . [citované 2021-23-09]. Dostupné z:<<https://www.pnas.org/content/106/16/6872>>
- HAMEL, G., ZANINI, M., 2020. *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them Hardcover*. Brighton: Harvard Business Review Press, 368 s. ISBN 978-1633696020.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2010. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál. 800 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
- HERZBERG, F., 1993. *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers. 184 s. ISBN 978-1560006343.
- HONGWEI H., LLOYD H., 2020. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. In *Journal of Business Research*. [online]. roč. 116., s. 176-182., ISSN 0148-2963. [citované 2021-01-09]. Dostupné z:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303295>>
- HROMKOVÁ, M., VAVERČÁKOVÁ, M., 2018. *Marketing a fundraising v sociálnych službách* [online]. Prvé vydanie. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. [cit.

- 2021-12-08]. ISBN 978-80-568-0137-6. Dostupné z :< <https://www.truni.sk/sites/default/files/uk/f000033.pdf>>.
- HROMKOVÁ, M., VAVERČÁKOVÁ, M., 2018. *Riadenie ľudských zdrojov*. [online]. Prvé vydanie. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. [cit. 2021.16.08]. ISBN 978-80-568-0135-2. Dostupné z: <<https://www.truni.sk/sites/default/files/uk/riadenie-ludskych-zdrojov-vavercakova-hromkova.pdf>>.
- HRONÍK, F., 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- HŘEBÍČEK, V., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 9788021045378.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., 2003. *Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint. 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. et al., 2011. *Personálny manažment*. 2. vydanie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o., ISBN 978-80-8078-391-4.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, T., 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca.
- KOTLER, P., 2001. *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- KOUBEK, J., 2000. *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. 1. vyd. Praha: VŠE, ISBN 80-7079-030-X.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 4. vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KLIMENTOVÁ, L., 2009. *Personálny marketing podniku v čase hospodárskej krízy*. In *Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings*, 1. edition. [online]. Brno : Masaryk University, 2009, . [citované 2021-11-11]. ISBN 978-80-210-4990-1. Dostupné z: <[https://www.law.muni.cz/sborniky/dny\\_prava\\_2009/files/prispevky/zvysovani\\_konkurence/KLIMENTOVA\\_Lenka\\_\\_1081\\_.pdf](https://www.law.muni.cz/sborniky/dny_prava_2009/files/prispevky/zvysovani_konkurence/KLIMENTOVA_Lenka__1081_.pdf)>



- KRAVČÁKOVÁ G. et al., 2013. *Organizačné správanie*. 1. vyd. Košice: UPJŠ v Košiciach. s. 129 -131. ISBN 978-80-8152-214-7.
- KRAVČÁKOVÁ, G., 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita PJŠ Košice. ISBN 978-80-8152-219-2.
- KUBÁNY, V., 2021. *Psychológia práce*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. 174s. ISBN 978-80-555-0318-9.
- MAJTÁN, M., 2003. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.
- MASLOW, A.H., 2014. O psychológii Bytí. Veľký Slavkov: Portál, 2014. 232 s. ISBN 978-80-262-0618-7.
- MIKULAŠTÍK, M., 2007. *Manažérska psychologie*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1349-6.
- MÍKA, V. T., 2006. *Základy manažmentu*. Virtuálne skriptá. [online]. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina: 2006. [cit. 2021-12-08]. ISBN 978-80-88829-78-2. 133 s. Dostupné z: <http://fsi.utc.sk/kkm/>
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J. W., 1993. *Řízení lidských zdroju*. Praha: Grada Publishing, 1993, 190 s. ISBN 80-85623-29-3.
- MOURA, G. R. et al., 2009. Identification as a organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. In: *European Journal of Social Psychology* [online]. 2009, Vol. 39, Issue 4, s. 540-557. [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <[https://www.researchgate.net/publication/226768833\\_Identification\\_as\\_an\\_Organizational\\_Anchor\\_How\\_Identification\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_Combine\\_to\\_Predict\\_Turnover\\_Intention](https://www.researchgate.net/publication/226768833_Identification_as_an_Organizational_Anchor_How_Identification_and_Job_Satisfaction_Combine_to_Predict_Turnover_Intention)>.
- NAKONEČNÝ, M., 1997. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 225 s. ISBN 802470577X.
- NBS, 2020. *Mesačný bulletin NBS, apríl 2020*. Bratislava: Národná banka Slovenska. [online]. ISSN1337-9496. [citované 2021-01-09]. Dostupné z: <[https://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_MesacnyBulletin/2020/protected/mb0420.pd](https://www.nbs.sk/_img/Documents/_MesacnyBulletin/2020/protected/mb0420.pd)>
- NEUBERGER, O., ALLERBECK, M., 2014. *Arbeitszufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. [online]. [citované 2021-12-11]. Dostupné z: <https://doi.org/10.6102/zis2>

- NOVÁK, J., 2013. *Didaktika personalistiky*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3573-1.
- NOVOTNÝ, J., 2014. Osobnosť manažéra a manažérske zručnosti. In *Acta Oeconomica universitatis selye*. 2014. s.123-129. ISSN 1338-6581
- NOWLAND, R., NECKA, E. A., CACCIPOPO, J. T., 2017. Loneliness and Social Internet Use: Pathways to Reconnection in a Digital World? In *Perspectives on Psychological Science*., roč.13, č.1., s.70-87, [online]. ISSN 1745-6924. [citované 2021-12-10]. Dostupné z:<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1745691617713052?journalCode=ppsap>>
- OBERNAUER, J. M., 2020. Spoločenská zodpovednosť firiem v čase pandémie je o ľudskosti. [online]. 2020, [cit. 2021-09-10]. Dostupné z:<<https://avris.sk/spolocenska-zodpovednost-firiem-v-case-pandemie-je-o-ludskosti/>>
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z., 2014. *Konkurenčné stratégie*. Bratislava: EKONÓMIA, 2014. ISBN 978-808-168-0113.
- PARTYKA-POJĘTA, J., MISIUK, A., SZANKIN, T., LETKIEWICZ, A., *Nauka o zarządzaniu a praktyka Policyjna*. Szczytno: WSP. 118 s. ISBN 9788388450198.
- PAULÍK, K., 2017. *Psychologie lidské odolnosti. 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada. 2017, 376s. ISBN 978-80-247-5646-2.
- PAYNE, A., 2001. *Essence Of Services Marketing*. Hoboken: Prentice Hall, 253s. ISBN 978-81-20309142.
- POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S., 2003. Personální marketing. In: *Moderní řízení, měsíčník Hospodářských novin*. č.38, s 46-47. ISSN 0026-8720.
- PROVAZNÍK,V. et al., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada, 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- SEDLÁK, M., LÍŠKOVÁ, C., 2015. *Manažment*. Bratislava: Wolters Kluwer, 387 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-296-4.
- SCHWARTZ, H. S., 1982. *Job involvement as obsession-compulsion*. *Academy of Management Review*. roč. 7, č.3, s. 430 - 431. [online]. ISSN 0363-7425. [citované 2021-27-10]. Dostupné z: <<https://www.jstor.org/stable/257335>>
- SPECTOR, P. E., 1997. *Job Satisfaction*. California: SAGE Publications, ISBN 0-7619-8923-4.
- STRUTZ, H., 1989. *Handbuch Personalmarketing*. Bad Bodendorf: Gabrel Verlag. ISBN 978-3-322-87423-8.

- STÝBLO, J., 1998. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, s. 35-41. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, J., 2005. Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců. In: *Práce a mzda*. Praha: ASPI Publishing. 2005, č. 7-8, s. 86-94.. ISSN 0032-6208.
- SVATKOVÁ, S., 2014. Riadenie ľudských zdrojov v etape globalizácie. In: *Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti*. RELIK 2014, November 24-25, 2014 [online]. ISBN 978-80-87990-03-2. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z: <<https://relik.vse.cz/2014/sbornik/download/pdf/59-Svatkova-Slavka-paper.pdf>>
- SZARKOVÁ, M., 2003. Internet - efektivní nástroj získávání kvalitních zaměstnanců. In: *Personální a mzdový poradca podnikatele*, 2003, č. 1-2, s. 178-187. Žilina. ISSN 1335- 1508.
- SZARKOVÁ, M., 2009. Personální marketing podniků v podmínkách globální hospodářské krize. In *Ekonomické rozhledy*. [online]. Bratislava: ISSUE 3, Číslo 3/2009, ISSN 0323-262X. [citované 2021-15-09]. Dostupné z: <[https://euba.sk/www\\_write/files/SK/ekonomicke-rozhledy/er3\\_2009\\_szarkova-10288.pdf](https://euba.sk/www_write/files/SK/ekonomicke-rozhledy/er3_2009_szarkova-10288.pdf)>
- ŠEBESTOVÁ, L., 2012. Výzvy budúcnosti pri riadení ľudských zdrojov. In: *Zisk*. 2012. [online]. [cit. 2021.10.09]. Dostupné z :< <https://adda.sk/vyzvy-buducnosti-pri-riadeni-ludskych-zdrojov/>>
- ŠIMÁKOVÁ, M., 2012. Employee Empowerment. In *Hospodářské noviny*. [online]. 2012. [citované 21.07.2021]. Dostupné z: <<https://ihned.cz/c1-55673320-employee-empowerment>>
- ŠTIKAR, J. et al. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, ISBN 8071840912.
- TAYLOR, A. M., SINGH, S. R., JORDÁ, Ó., 2020. Longer-run economic consequences of pandemics. In *NBER working paper series* [online]. č.26934. [citované 2021-18-10]. Dostupné z: <https://www.nber.org/papers/w26934>
- TEJ, J., 2011. *Správa a Manažment*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. 163 s. ISBN 978-80-555-0476-6.
- TOMŠÍK, P., 2017. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Facultas Oeconomica. ISBN 80-7157-845-2.

- VARGO, S. L., LUSCH, R. F., 2011. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. In *Industrial Marketing Management*. [online]. roč. 40., č. 2., s. 181-187., ISSN 0019-8501. [citované 2021-21-10]. Dostupné z:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850110001082>>
- VETRÁKOVÁ, M., 1998. K osobitostiam personálnej práce vo verejnej správe. In: *Acta Oeconomica Cassoviensia*. Č. 2, I. diel. Košice: EU v Bratislave, PHF v Košiciach, s. 64-71. ISBN 80-85668-74-2.
- VETRÁKOVÁ, M. et al., 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica. Univerzita Mateja Bela. 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.
- Výkon práce vo verejnom záujme. In *Ústredný portál verejnej správy*. [online]. © 2021. [citované 2021-11-10]. Dostupné z: < [https://www.slovensko.sk/sk/zivotne-situacie/zivotna-situacia/\\_vykon-prace-vo-verejnom-zaujme](https://www.slovensko.sk/sk/zivotne-situacie/zivotna-situacia/_vykon-prace-vo-verejnom-zaujme)>
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha : Portál, 384 s. ISBN 80-7178-269-6.
- WALKER, A., J. et al., *Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 34-35, 56-57. ISBN 80-247-0449-8

# **Marketing ľudských zdrojov ako súčasť budovania značky zamestnávateľa**

---

(Vysokoškolská učebnica)

## **Autorka:**

Ing. Nikoleta Bednáríková, PhD.

## **Recenzenti:**

doc. PhDr. Anrea Čajková, PhD., doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

## **Vydavateľ:**

Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2022

## **Vydanie:**

Prvé (online)

**Počet strán:** 140 s.

**ISBN** 978-80-572-0223-3

**UCMFSV**

**ISBN 978-80-572-0249-3**