

Miroslava Szarková

PERSONÁLNY MARKETING PODNIKOV V PODMIENKACH GLOBÁLNEJ HOSPODÁRSKEJ KRÍZY

Abstract: *The purpose of the article is to briefly describe and arrange in chronological order the current views on the role and functions of company's personal marketing in the context of the developmental trends of the global economic crisis. It emphasizes the meaning of application of personnel marketing instruments in the process of ongoing intra-company personnel structures and systems evoked by the global economic crisis, while it focuses on the need of their conceptual use during the economic crisis mainly in the following two areas: protection of key job offers in the company's organizational and personnel structure and protection of the company's human capital in a way that it did not lose its competitiveness that is based on the quality of human resource capital during such a period; on the contrary so that it was able to maintain its competitiveness as an asset for the future.*

Key words: *personnel marketing, personnel management, personnel marketing opinions, labour market, human capital, labour force, job offer, competitive advantage*

JEL: M 5, E 32

Úvod

V súčasnosti v odborných kruhoch sa často diskutuje o tom, či v čase globálnej hospodárskej krízy má personálny marketing význam, prípadne aké funkcie môže plniť, resp. plní. Odpovede na ňu sú v súčasnosti veľmi rôznorodé, konzervatívne aj liberálne, na jednej strane odmietajúce význam a miesto personálneho marketingu v podmienkach globálnej hospodárskej krízy, a na druhej strane nekriticky zveličujúce a idealizujúce jeho význam a miesto v regulačných procesoch a v makroekonomických i mikroekonomických regulačných mechanizmoch nastavených na zvládnutie globálnej nielen hospodárskej, ale po nej nasledujúcej aj sociálnej krízy. Ako naznačuje súčasný vývoj globálnej hospodárskej krízy, úlohy personálneho marketingu nebudú zanikať, ale budú sa preskupovať a obsahovo kvalitatívne meniť. Vyplýva to z presadzujúcich sa a prehlbujúcich sa globalizačných procesov, ktorých dôsledkom sú dlhodobé zmeny nielen v spoločnosti, ale aj na trhu práce. Pod tlakom globalizácie dochádza k postupnej deštrukcii sociálnej štruktúry spoločnosti, zaniká

stabilita strednej triedy, spoločnosť sa polarizuje na bohatých a chudobných, pod vplyvom migračných vln a životných podmienok sa mení demografická štruktúra spoločnosti, dochádza k okliešteniu sociálnych funkcií štátu, vládna moc prestáva zodpovedať za oblasť penzijných systémov, zdravotníctva, bankového sektora, tvorby pracovných miest [13]. Kvalitatívne sa mení charakter a štruktúra trhu práce, mení sa obsah a „životnosť“ ponúkaných pracovných miest na trhu práce, vzniká nový typ pracovných miest, tzv. Mac Donald job, ktoré sa vyznačujú nižšou kvalifikačnou a mzdovou náročnosťou, tvoria sa iba na určitý čas, na skrátený pracovný úväzok a veľkú časť tejto pracovnej ponuky obsadzujú ženy, ktoré dostávajú podstatne menšiu mzdu za rovnaký objem práce ako muži [12]. „Nový“ typ pracovných miest začína v období globálnej hospodárskej krízy zohrávať na trhu práce rozhodujúcu úlohu jednak z hľadiska počtu – v súčasnosti tento typ pracovných miest vykazuje rastúcu tendenciu, jednak z hľadiska obsahovej štruktúry – objektivizuje a spresňuje požiadavky na výber zamestnanca / kupcu / a prenajímateľa konkrétneho pracovného miesta, čo kladie nové nároky na výber nástrojov personálneho marketingu podniku. V súvislosti s uvedeným sa mení aj postavenie človeka / zamestnanca v spoločnosti: hoci je skutočne slobodným v možnostiach voľby, stal sa v nebývalej miere existenčne závislý od pracovných miest a produktov vyrábaných rôznymi výrobnými a obchodnými korporáciami [10].

Prehlbujúcou sa globalizáciou čoraz intenzívnejšie sa presadzujúce vývojové trendy na trhu práce, ktoré neoliberalisti chápu ako výhody a konzervatívci vnímajú ako vysoko rizikové vývojové faktory, sú na jednej strane výzvou pre personálny marketing a na strane druhej tvoria limity aplikácie jeho nástrojov vo vnútropodnikovom prostredí.

1 Vymedzenie personálneho marketingu

V odbornej literatúre sa personálny marketing všeobecne chápe ako spôsob, koncepcia a proces ponuky, predaja, resp. obsadzovania pracovných miest pomocou aplikácie marketingových nástrojov na získavanie pracovných síl z interného (vnútropodnikového) a externého prostredia trhu práce a spoluvytvárania potrebných podmienok na ich udržanie v podniku. Hoci problematika ponuky a predaja pracovných miest je taká stará ako je starý trh práce, resp. bezprostredne súvisí s jeho vznikom, personálny marketing ako moderná teória a prax sa sformoval až v druhej polovici minulého storočia pod vplyvom prehlbujúcich sa internacionalizačných a globalizačných procesov, ktoré vo svojom prvopočiatku vyvolali extenzívny hospodársky rast globálneho rozsahu. Pre obdobie extenzívneho hospodárskeho rozvoja svetových ekonomík bola, okrem iného, charakteristická vysoká ponuka pracovných príležitostí / pracovných miest a nízka ponuka / doslova nedostatok pracovnej sily na väčšine typov trhov práce. Táto asymetria ponuky a dopytu pracovných miest na trhoch práce vyvolala potrebu zmeniť prístup k pracovnej sile tak vo vnútropodnikovom prostredí, ako aj v externom prostredí trhu práce. Zároveň sa odrazila aj

v potrebe aplikovať marketingové postupy a metódy v oblasti personálneho manažmentu. V tomto období sa začali formovať prvé teoretické východiská personálneho marketingu. Potreba nájsť a formulovať nové spôsoby, metódy a nástroje na predaj pracovného miesta, „sa stala predmetom novej vedeckej disciplíny – personálneho marketingu“; [1] „Personálny marketing vznikol v momente, keď jednoduchá „inzercia“ na predaj voľného pracovného miesta už nepostačovala [14] a z dôvodu prevažujúcej ponuky pracovných miest (resp. nedostatku adekvátnej pracovnej sily) na trhu práce bolo potrebné začať uplatňovať aktívny prístup k hľadaniu, získavaniu, motivácii a presviedčaniu pracovnej sily, aby sa táto rozhodla pre ponúkané pracovné miesto“ [8]. V období vysokej ponuky pracovných miest a nízkej ponuky pracovných síl sa sformovali prvé teórie moderného prístupu k obsadzovaniu pracovných miest na trhu práce [5], v rámci ktorých sa skondenzovali názory viacerých autorov zhodne vymedzujúcich predmet personálneho marketingu – ponuka a predaj pracovného miesta na trhu práce.

V súčasnej vývojovej etape predstavuje personálny marketing ucelený systém myslenia a riadenia orientovaný tak na vonkajšie okolie podniku, ako aj dovnútra podniku [2]. Chápe sa ako nadstavba personálneho manažmentu, ako dlhodobý proces zabezpečovania ľudského kapitálu podniku, jeho strategického potenciálu prostredníctvom „správnej“ ponuky a predaja pracovných miest [3]. Tvorí samostatnú časť najnovších tendencií vo vývoji marketingu [1], v rámci ktorých predstavuje špecifické prepojenie a aplikáciu koncepcie, funkcií a nástrojov marketingu na podmienky personálneho manažmentu [7]. Jeho predmetom skúmania je problematika optimalizácie procesu ponuky a predaja pracovných miest, teda zabezpečenie vhodných pracovných síl pre podnik a ich následný rozvoj [3] pomocou funkcií a metód vyhľadávania, nábora, získavania (lákania), stabilizovania [2] a transformácie pracovnej sily na konkurenčnú výhodu podniku. Možno súhlasiť s autormi [16], ktorí personálny marketing chápu ako určitú, na budovanie konkurenčnej výhody dlhodobou cieľovo zameranú sociálno-ekonomickú činnosť, ktorá sa skladá z množstva rôznorodých systémovo usporiadaných, na seba nadväzujúcich a nepretržitých postupov práce realizovaných podnikom na internom, ako aj na externom trhu práce. Pritom tieto činnosti sa odvíjajú od základných funkcií personálneho marketingu, medzi ktoré na základe analýzy odbornej literatúry možno v súlade s poprednými autormi [16] zaradiť: vyhľadávanie, získavanie, udržiavanie a transformáciu pracovnej sily na ľudský kapitál, resp. budúcu konkurenčnú výhodu podniku. Uskutočnená analýza teoretických východísk a definícií personálneho marketingu, jeho objektu a predmetu skúmania ukázala, že personálny marketing je v súčasnosti komplexne konštituovaná interdisciplinárna moderná teória, ktorá obsahuje a rozvíja teoretické východiská, metodologický aparát a interdisciplinárne postupy určené na tvorbu, rozvoj, optimalizovanie a udržanie vzájomnej výmeny a obojstranne výhodných vzťahov medzi cieľovými skupinami na trhu práce z hľadiska strategických cieľov podnikov.

Zároveň sa v súčasnosti personálny marketing chápe aj ako relatívne samostatná časť manažmentu a marketingu, pričom sa zdôrazňuje hlavne jeho aplikačný

charakter. Ten má význam nielen v etape extenzívneho rastu ekonomiky, ale aj v období hospodárskej krízy, pre ktorú je charakteristický stály a masívny pokles až zánik klasických pracovných miest,¹ vznik malého / nedostatočného počtu nových pracovných miest rozličnej kvality, ceny, životnosti (napríklad pracovné miesta typu Mac Donald job) a nadbytok / prebytok voľnej pracovnej sily rôznej kvality tak z hľadiska jej vzdelania, pracovných návykov, kultúrou podmienených pracovných stereotypov, osobnostného potenciálu, ako aj flexibility, adaptability a adjustácie na trhu práce. Tento moment kladie zvýšené nároky na výber nástrojov personálneho marketingu podniku [5].

2 Možnosti personálneho marketingu v súčasnosti

Predmet a základné funkcie personálneho marketingu sa nemenia ani v období hospodárskej krízy, pre ktorú je charakteristická jednak výrazná plošná redukcia až radikálny prepád voľných pracovných miest, čo sa prejavuje ich celkovým nedostatkom na trhu práce, jednak redukcia šírky škály ich ponuky, o čom svedčí súčasná situácia na trhu práce: „ponuka voľných pracovných miest, ktorá nie je ani taká pestrá a ani atraktívna ako pred 12–18 mesiacmi a je výrazne orientovaná na oblasti obchodu, financií, IT, administratívy a služieb v segmente zdravotníctva, a nie do oblasti výroby“ [12].

Obsahovo sa nemenia ani personálne činnosti, ktoré tvoria chrbtovú kosť personálneho marketingu. Skôr strácajú kvantitatívny a masový charakter [4], ktorým sa vyznačovali v predchádzajúcej etape vývoja. Nemení sa ani strategický zámer personálneho marketingu. V dôsledku kvalitatívnych, kvantitatívnych a štrukturálnych zmien vyvolaných hospodárskou krízou na trhu práce sa menia požiadavky na výber a kombinácie metód a postupov personálneho marketingu. Ťažisko marketingových aktivít podnikov sa presúva z oblasti používania náborových metód a techník do oblasti metód a techník vyhľadávania „kvalitných kupcov / prenajímateľov pracovných miest“ tak, aby si vybudoval kvalitný ľudský kapitál [3], ktorý by mu zabezpečil konkurenčnú výhodu z hľadiska tvorby podmienok pre budúci štart na trh. „Len vytvorenie konkurenčnej výhody do budúcnosti firme umožní vyhnúť sa ničivým dôsledkom krízy, prípadne prežiť krízu bez veľkých strát, dokonca sa krízou posilniť“ [6]. Z hľadiska dosiahnutia uvedeného cieľa je dôležité, aby proces reštrikcie vnútropodnikovej personálnej a organizačnej štruktúry prebiehal plánovito, v nadväznosti na strategické

¹ Od začiatku hospodárskej krízy do súčasnosti prebehli v SR dve vlny masívnej redukcie pracovných miest. Prvá vlna redukcie až zániku pracovných miest, ktorá sa začala na prelome rokov 2008–2009, sa týkala najmä pracovných miest v priemysle a vyznačovala sa tzv. dominovým efektom. Počas nej prišlo o prácu 120 000 ľudí (najvýraznejšie prepúšťanie sa uskutočnilo v novembri až apríli). V prvej vlne sa redukcia pracovných miest nedotkla stavebníctva ani služieb. Najväčší rozsah redukcie pracovných miest pocítili malé a stredné výrobné podniky vyrábajúce pre automobilový priemysel. Druhá vlna redukcie až zániku pracovných miest sa podľa odhadov prognostikov očakáva v druhej polovici roku 2009 a mala by postihnúť najmä pracovné miesta v oblasti služieb. Odhaduje sa, že v druhej vlne bude ohrozených približne 60 tis. pracovných miest, a to v nasledujúcich odvetviach: služby (ubytovanie a reštaurácie), stavebníctvo a automobilový priemysel [9].

ciele podniku, aby si podnik udržal ľudský kapitál a prípadne ho ešte zveľadil. Potvrďujú to aj výroky viacerých autorov: „T. Baťa a K. Toyota vyhlásili, že prepúšťať ľudí je to posledné opatrenie, ku ktorému by sa odhodlali.“ Podniky, ktoré riadili, sa vyznačovali nadpriemernou kvalitou ľudského kapitálu [6], ktorý bol výsledkom systematických a cieľavedomých marketingovo manažérskych personálnych postupov. Znamená to, že aj v čase hospodárskej krízy by mal podnik využívať všetky marketingové činnosti, ktoré sú zamerané na budovanie konkurenčnej výhody podniku založenej na aktívnej, dlhodobocieľovo orientovanej personálnej politike podniku. Na základe uskutočnenej obsahovej analýzy medzi takéto možno zaradiť [16]:

- Tvorbu vnútropodnikovej personálnej štruktúry s ohľadom na vymedzenie kľúčových pracovných pozícií. Vymedzenie kľúčových pozícií by malo zohľadňovať budúce a nie prítomné potreby a požiadavky tak, aby zabezpečilo podniku prežitie a nenarušilo základy celej organizácie.

- Vyčlenenie zamestnancov na realizačné projekty s cieľom optimalizovať podnikové procesy, odstraňovať plytvanie a zbytočné náklady [6].

- Tvorbu flexibilných, na personálnom marketingu založených systémov na ochranu pracovných miest.

- Personálne obsadzovanie personálnej štruktúry podniku formou vyhľadávania a získavania potrebnej pracovnej sily z interných, ako aj z externých zdrojov trhov práce.

- Tvorbu funkčnej databázy pracovnej sily pre potreby personálneho manažmentu podniku.

- Monitoring trhov práce a tvorbu marketingových prognóz pre potreby personálnej politiky podniku.

- Odkrývanie medzier na trhu práce, ich analýzu z hľadiska krátkodobých a budúcich potrieb podniku.

- Rozpracovanie, prispôbenie, zostavenie a vsunutie metód a nástrojov personálneho marketingu do aplikačných postupov a stratégií podniku v oblasti tvorby konkurenčnej výhody podniku, napríklad tvorba imidžu a PR podniku.

- Tvorbu programov na udržanie ľudského kapitálu, napríklad zavedenie pružného a skráteného pracovného času, job sharing, layoff, outplacement a podobne.

- Tvorbu rezerv pracovných miest prostredníctvom neobsadzovania uvoľnených pracovných miest, tzv. attrition koncepcia.

- Spoluprácu s Development centrami, ktoré dokážu zhodnotiť potenciál zamestnancov, ich efektivitu, možnosti individuálneho rozvoja a rastu v danej spoločnosti.

- Prijímanie krízových manažérov do podniku.

- Využívanie moderných komunikačných nástrojov a nových technológií v personálnom marketingu, napríklad sociálnych sietí (facebook) a on-line networkingu, ktoré možno použiť nielen na komunikáciu, ale aj na vyhľadávanie talentov.

- Prípravu na to, aká bude ekonomika po kríze. EÚ upozorňuje, že po kríze sa ekonomika nevráti do predchádzajúceho stavu. Niektoré výroby zaniknú, iné vzniknú. Tento moment je veľmi dôležitý z hľadiska vzdelávania pracovnej

sily/kľúčových zamestnancov podniku. Personálny marketing podniku treba orientovať na jeho budúce personálne potreby.

Aplikáciou uvedených postupov a nástrojov obsiahnutých v teórii personálneho marketingu môže podnik na jednej strane aktívne a flexibilne reagovať na zmeny na trhu práce, znižovať náklady na pracovnú silu, a na strane druhej aj v podmienkach hospodárskej krízy získať kvalitný ľudský kapitál, umiestniť ho na správne pracovné miesto v podniku, formovať ho a motivovať ho pre zotrvanie v podniku, dlhodobo tak zabezpečovať podniku konkurenčnú výhodu v podobe ľudského kapitálu.

Záver

Personálny marketing má svoje pevné miesto v systéme spoločenských vied. Ako sme ukázali na základe obsahovej analýzy teoretických zdrojov, v prvopočiatoch bolo jeho úlohou rozpracovať a aplikovať základné teórie teórie marketingu na oblasť trhu práce, a to hlavne v oblasti nachádzania zdrojov voľnej pracovnej sily a jej získavania pre podniky disponujúce voľnými pracovnými miestami. Postupne sa však do popredia záujmu teórie personálneho marketingu začali dostávať otázky rozpracovania marketingových metód, postupov a nástrojov, pomocou ktorých by podniky, ponúkajúce na trhu práce voľné pracovné miesta, ľahšie riešili disproporcie vzniknuté na regionálnych, národných aj nadnárodných trhoch práce v oblasti pracovnej sily tak, aby zabezpečili svoje fungovanie, prípadne profit. Nástupom globálnej finančnej a hospodárskej krízy sa trh práce podstatne zmenil. Obdobie masívnej redukcie počtu pracovných miest s minimálnym uplatňovaním nástrojov personálneho marketingu,² ktoré bolo spojené s nástupom globálnej hospodárskej krízy, vystriedalo obdobie aplikovania sofistikovanejších a komplexnejších personálno-marketingových prístupov k riešeniu vznikajúcich problémov na trhu práce.

Záverom treba konštatovať, že globálna hospodárska kríza okrem negatívnych dôsledkov prináša sebareflexiu všetkých subjektov pohybujúcich sa na trhu práce, personálne a poradenské spoločnosti nevynímajúc. Predaj pracovných miest na trhu práce sa nezastaví ani počas hospodárskej krízy. Menia sa však podmienky predaja

² Svedčí o tom celý rad článkov, ktoré monitorujú postup manažmentov podnikov pôsobiacich v SR, ako aj štatistické údaje, ktoré zaznamenali vývoj počtu pracovných miest od nástupu a počas globálnej hospodárskej krízy. V prvopočiatoch nastupujúcej globálnej hospodárskej krízy manažmenty väčšiny podnikov pôsobiacich v SR pri redukcii počtu pracovných miest nepoužili takmer žiadne metódy a postupy personálneho marketingu. Pracovné miesta redukovali bez väzby na budúcnosť podniku, čo sa už v mnohých podnikoch prejavilo bumerangovým efektom – nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily. Vývoj na trhu práce však „prinútil“ manažmenty podnikov pôsobiacich v SR k určitej zmene v myslení a v pohľade na personálny marketing. Napríklad v júni 2008 podniky ponúkali 21 tis. pracovných miest, ktoré vo väčšine prípadov boli „len všeobecne“ definované a málo štruktúrované. V súčasnosti (júl 2009) SR eviduje vyše 7 100 pracovných miest, Profesia sk. eviduje viac ako 4 000 pracovných miest, najviac – 1 800 je v Bratislave, najmenej – 200 je v Prešovskom kraji. Väčšina ponúkaných pracovných miest je však oproti minulosti presnejšie definovaná a vnútorne štruktúrovaná. Posun pri ponuke pracovných miest nastal hlavne vo výbere nástrojov personálneho marketingu, resp. v ich konkretizovaní a objektivizovaní vo vzťahu k momentálnym podmienkam na konkrétnom trhu práce.

pracovných miest, zreálnuje sa ich cena, objektivizujú sa požiadavky na ich obsadenie, štandardizujú sa kritériá, postupy a metódy výberu a udržiavania ich realizátorov-zamestnancov. Je úlohou personálneho marketingu vyvinúť metódy a nástroje, pomocou ktorých by podniky aj v čase hospodárskej krízy riešili personálne problémy sofistikovane. I napriek tomu, že personálny marketing nezmení disproporcie vzniknuté na trhu práce medzi ponukou pracovných miest a dopytom po nich, ponúka celý rad metód ako zachrániť ľudský kapitál podniku pre budúcnosť, ktoré je potrebné efektívne a účinne v podnikovej praxi aplikovať.

Literatúra

- [1] BARUK, A., I.: *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin, 2006, 272 s. ISBN 83-7251-630-8.
- [2] BUCHHOLZ, U.: Personalrekrutierung in schierigen Beschaffungsmärkten. In: MAIER, W. – FRÖHLICH, W.: *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 73. ISBN 3-409-13852-8.
- [3] BUHNER, R.: *Personalmanagement*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 1994, 487 s. ISBN 3-478-39610-7.
- [4] GERTLER, P. – GERTLER, L.: Vplyv vybraných dlhodobých faktorov na rast zamestnanosti v Slovenskej republike. In: *Ekonomické rozhlady*, 2005, roč. XXXIV., č. 4, s. 483–491. ISSN 0323-262X.
- [5] KINTLER J.: Cenové stratégie v konkurenčnom prostredí. In: *Zborník z vedeckej konferencie: Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR*, 10. 05 – 11. 05. 2007, Modra-Harmónia, ISBN: 978-80-225-2364-6.
- [6] KOŠTURIÁK, J.: Ako prežiť globálnu finančnú krízu. In: *Zisk*. 2009, č. 1. ISSN 1337-9151.
- [7] KOUBEK, J.: Personálny marketing a marketing personálnej práce. In: *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, 2000, č. 8, s. 86–104. Žilina. ISSN 1335-1508.
- [8] MAIER, W. – FRÖHLICH, W.: *Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe*. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, 152 s. ISBN 3-7938-7069-3.
- [9] OBRADOVIČ, F.: Štát spočítal prácu pre ľudí. In: *Hospodárske noviny*, 28. 7. 2009, č. 143.
- [10] PRAVDOVÁ, H.: Paradoxy globalizačných procesov. In: *Reflexia globalizácie v lokálnom spoločenstve*. Trnava: Filozofická fakulta UCM, 2006. ISBN 80-89220-46-0.
- [11] REŽŇÁKOVÁ, M.: Má komunikace význam pro finanční řízení? In: *Marketingová panoráma*, 2005, č. 1–2, s. 6–8.
- [12] SCHERER, T.: Viac zmien príde na jar. In: *Hospodárske noviny*, 24. 9. 2009.
- [13] STANĚK, P.: *Globalizácia svetovej ekonomiky*. Bratislava: EPOS, 1999, s. 45, 46. ISBN 80-218-0194-8.
- [14] STÝBLO, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: *Práce a mzda*, 2003, č. 4, s. 18–19. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.
- [15] SZARKOVÁ, M.: *Personálny manažment pre prax*. Bratislava: Kartprint, 2002. ISBN 80-88870-22-4.
- [16] SZARKOVÁ, M. – KLIMENTOVÁ, L.: K otázkam vymedzenia personálneho marketingu a jeho funkcií v globálnom konkurenčnom prostredí. In: *Auspicia*. roč. VI. 2009, č. 1. ISSN 1214-4967.
- [17] Slovník modernej personalistiky. In: *Personálny a mzdový poradca*, 2003, č. 13–14, s. 84. Žilina. ISSN 1335-1508.