

Miroslava Szarková

MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE V PERSONÁLNO M MARKETINGU¹

Abstract: *Current financial crisis, has significantly increased the number of free labour force on the labour market, while at the same time modern methodologies and approaches have arisen in the recruitment process. This need created thorough foundations for personnel marketing theory development, as well as practical tools used, and in this respect, a new attention is paid to competences used in the area of personnel marketing. The aim of the article is to analyse theoretical approaches towards the definition of competences in personnel marketing, and within empirical research to define their contents and structure. The article provides the list of competences within the area of personnel marketing in the way corporate managers in Slovakia perceive them.*

Keywords: *competence, competence in personnel marketing, personal marketer, labour market*

JEL: M 5, M 12, O 15

Úvod

V predkrízovom období, ktoré bolo charakterizované vysokou ponukou pracovných miest a nízkou ponukou pracovnej sily na trhu práce, sa kompetencie personálnych manažérov a manažérov v oblasti personálneho marketingu skúmali okrajovo a väčšinou len ako „prídavok“ kompetencií vzťahujúcich sa na funkcie personálneho manažmentu. „Táto skutočnosť sa však zmenila nástupom a prehĺbovaním integračných procesov, finančnej a hospodárskej krízy, kedy sa pomer pracovných miest a pracovnej sily rapídne zmenil v prospech previsu pracovnej sily a úbytku pracovných miest“ [7, s. 196 – 202]. Tak teória, ako aj prax zaznamenali veľký obrat smerom k skúmaniu úloh, funkcií a v nadväznosti na ne aj kompetencií personálnych manažérov/manažérov v oblasti personálneho marketingu. Ukázalo sa, že aj malý počet pracovných miest vyžaduje, aby sa pri ich umiestnení na trhu práce postupovalo v intenciách teórie marketingu z jednoduchého dôvodu, čím lepšie, výstižnejšie sa marketingovo pracovné miesto na trhu ponúka, tým je menší predpoklad, že sa oň

¹ Príspevok vznikol s príspevom grantovej agentúry VEGA v rámci riešenia projektu č. 1/0662/15: *Ekonomicko- sociálne nástroje ako faktor tvorby pracovných miest v podnikoch.*

budú uchádzať uchádzači, ktorí nespĺňajú požadované nároky. Potreba získať pre podnik kvalitných a vhodných zamestnancov obrátila pozornosť teórie aj praxe nielen na problematiku funkcie personálneho marketingu v podniku, ale aj na kompetencie personálnych manažérov/manažérov v oblasti personálneho marketingu, ich obsah a štruktúru. Zároveň podnietila diskusiu o vnímaní a vymedzení kompetencií v personálnom marketingu manažmentmi podnikov, ako aj ich nositeľmi – manažérmi a personálnymi marketérmi, od schopností a zručností ktorých závisí úroveň jednotlivých kompetencií v personálnom marketingu.

Prístupy k vymedzeniu manažérskych kompetencií v personálnom marketingu

Vymedzením obsahu pojmu kompetencia sa v súčasnosti zaoberá viacero vedeckých disciplín, ktoré ponúkajú celý rad teórií, prístupov a definícií uvedeného pojmu. V behaviorálnych, psychologických a ekonomických vedách sa všeobecne kompetencia vymedzuje ako „výsledok rozvoja osobnosti jednotlivca v danom okamihu, ktorý mu umožňuje podať určitý výkon“ [12, s. 28], pričom platí, že kompetencie sa neopotrebovávajú, ale naopak, ich používanie znamená ich rozvoj. Kompetenciu „možno chápať aj ako určitú spôsobilosť“ [4, 17], „dynamickú schopnosť“ [2, s. 182], ktorá je zdrojom úspechu [23], a ak je konkurenčne jedinečná a ak prináša podniku hodnotu, je aj zdrojom konkurenčnej výhody, čo vyplýva z toho, že „kompetencie nemožno imitovať alebo nahradiť konkurentmi“, sú zdrojom výkonnostných rozdielov medzi podnikmi s rovnakými zdrojmi. „Kompetencie rozvíjajú potenciál zdrojov a umožňujú podniku adaptovať sa na požiadavky trhu okamžite a nie náhodne. Kompetencie berú do úvahy tok majetku/aktív a aktivity, čím možno vysvetliť vzťah zdrojov a výkonu podniku“. [6, s. 29 – 30] Z hľadiska obsahu sa kompetencia ako statický jav skúma v súvislosti s kognitívnymi, hlavne rozhodovacími procesmi, s uvedomovaním si právomoci a zodpovednosti za efekty a dôsledky zrealizovaných rozhodnutí, s motiváciou a v poslednom období s postojmi a záujmami jednotlivca. Je to vyjadrené aj v základných definíciách zhodujúcich sa v dvoch základných parametroch, ktoré kompetenciu charakterizujú, resp. sú pre ňu podstatné, a to je parameter kvalifikovanosti, „odborný predpoklad vykonávať určitú činnosť“ [8], a parameter právomoci, vyjadrený „súhrnom oprávnení a povinností zverených právnou normou“ jednotlivcovi/zamestnancovi alebo celej organizácii, ktorý zároveň vymedzuje rozsah jeho pôsobnosti alebo činnosti [21].

V teórii manažmentu² sa o kompetenciách personálneho marketingu začína písať v období prebytku ponuky pracovných miest a nedostatku vhodnej pracovnej

² Súčasťou teórie manažmentu je aj teória riadenia ľudských zdrojov. Tá sa v súčasnosti poníma ako samostatná vedecká disciplína, ktorá pozostáva z dvoch navzájom prepojených vedeckých disciplín: personálneho manažmentu a personálneho marketingu. V teórii personálneho manažmentu sa dôraz kladie na riadenie ľudských zdrojov, ktoré podnik/organizácia má/zamestnáva. Predmetom skúmania personálneho marketingu je získať pre podnik a zamestnať v podniku vhodnú pracovnú silu, resp. predať pracovné miesta na trhu práce najvhodnejšej pracovnej sile, ktorá sa v danom okamihu na trhu práce nachádza. Logicky svojím predmetom, ako aj vymedzením personálny marketing predchádza v praxi personálnemu manažmentu. Historicky sa však teória personálneho marketingu začala rozvíjať až po rozvoji teórie

sily na trhu práce.³ To reflektuje aj ich vymedzenie, ktoré je v teórii manažmentu spojené s uplatňovaním marketingových metód a postupov zameraných na obsadzovanie voľných pracovných miest s cieľom kreovať ľudský kapitál v podniku. Z toho vyplýva aj úzke teoretické prepojenie pojmu kompetencia (vo význame angl. prekladu *competency*) s problematikou intelektuálneho, hlavne ľudského kapitálu. „Ľudský kapitál, ktorý predstavuje podmnožinu intelektuálneho kapitálu“, je „tvorený súhrnom kompetencií v zmysle znalostí a zručností vrátane psychologických a sociálnych aspektov.“ [20, 22, 23] V personálnom marketingu, v rámci ktorého manažér vykonáva špecifické/marketingové funkcie a úlohy personálneho manažéra, je úroveň jeho kompetencií jedným z priamych faktorov tvorby a udržiavania kvalitného intelektuálneho kapitálu podniku, ako aj zdrojom konkurenčnej výhody podniku. Stanovenie obsahu kompetencií manažéra v personálnom marketingu, ktorý podľa súčasných autorov [1, 2, 19, 23] tvoria hierarchicky usporiadané schopnosti, „... schopnosti idúce naprieč funkciami, schopnosti širšie rozvíjané v rámci jednej funkcie, schopnosti viazané na jednu aktivitu, špecializované schopnosti viazané na špecifickú časť aktivít a schopnosti viazané na konkrétny úkon“ podnietilo obsahové vymedzenie funkcií personálneho marketingu. Každá funkcia, teda aj funkcia v oblasti personálneho marketingu, jej začlenenie do organizačnej štruktúry podniku/organizácie, obsahuje súbor kompetencií, z ktorých je jedna základná, určujúca pre výkon danej funkcie. Základnou kompetenciou pritom môže byť kompetencia spojená so schopnosťami organizácie (napríklad riadenie značky, PR, povest' organizácie, reakcie na trendy), ako aj kompetencia osobná, spojená s individuálnymi schopnosťami (vedomosti, zručnosti používať marketingové nástroje, skúsenosti). Z uvedeného vyplýva aj vymedzenie pojmu kompetencia, ktorá je v teórii manažmentu všeobecne vymedzená ako určitá komplexná spôsobilosť jednotlivca riešiť štandardné, ale najmä neštandardné situácie originálnym, potrebám a cieľom zodpovedajúcim spôsobom, „je to schopnosť človeka správať sa a konať spôsobom zodpovedajúcim požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie a tak prinášať žiaduce výsledky“ [1, s. 194]. „Je to schopnosť riadiť výrobu, riadiť ľudí vo výrobe tak, aby sa dosiahli ciele podniku/organizácie“ [1], pričom obidve vymedzenia vychádzajú zo štandardných podmienok, t. j., že podnik disponuje vhodnými zamestnancami a realizuje vhodnú personálnu politiku, zameranú na plnenie strategických cieľov podniku. V súvislosti s uvedeným sa ďalej v teórii manažmentu venuje pozornosť vymedzeniu pojmu manažérska kompetencia, ktorá je v zásade vymedzená ako „súbor predpokladov, ktorý podmieňuje výkon manažéra v každej práci, avšak v rôznej miere a pomere“ [17] a ktorú zamestnanec/manažér nadobúda osvojením

personálneho manažmentu. To má vplyv aj na obsahové vymedzenie jeho funkcií a kompetencií.

³ Pre takto vzniknutú nerovnováhu a asymetriu na trhu práce je typické, že na trhu práce sa pohybuje veľká masa nevhodnej pracovnej sily (napríklad z hľadiska vzdelania, odbornej prípravy, veku a podobne) a zároveň je na trhu práce prebytok voľných pracovných miest, ktoré podniky nemajú kým obsadiť. Tento jav je charakteristický napríklad aj pre Slovenskú republiku, kde je zhruba 13 % nezamestnanosť, čo predstavuje okolo 800 000 potenciálnych zamestnancov a trh práce ponúka okolo 30 000 voľných pracovných miest, ktoré vzhľadom na požiadavky na vzdelanie, odborné zručnosti a jazykové zručnosti nemožno obsadiť voľnou pracovnou silou z trhu práce SR (podľa údajov ŠÚ 2013).

si teoretických a praktických vedomostí a poznatkov [11] a ich fixovaním v pracovnom stereotypе, a pojmu kľúčová kompetencia, obsahovo vymedzenému ako „výsledok celoživotného, individuálneho procesu, ktorý je súčasťou procesu rozvoja osobnosti“ [3, 18, 19].

Jedným z posledných prístupov k vymedzeniu obsahu kompetencií v oblasti personálneho marketingu je interdisciplinárny prístup, ktorý sa pri vymedzení obsahu kompetencií personálneho marketingu snaží uplatniť pohľady a metódy skúmania viacerých vedeckých disciplín. Tento prístup vychádza z premisy, že kompetencie personálneho marketingu sa uplatňujú a realizujú na trhu práce, ktorý sa chápe ako miesto, kde sa stretávajú na jednej strane kupujúci (zamestnávateľa ponúkajúci príležitosti práce) a predávajúci (jednotlivci ponúkajúci svoje schopnosti a zručnosti), pričom „toto miesto“ môže byť tak vnútri podniku (interný vnútropodnikový trh práce – pracovná sila zamestnaná v podniku), ako aj mimo neho (externý trh práce – pracovná sila v okolitom prostredí). Trh práce je teda miesto, kde sa stretávajú ľudia ponúkajúci svoju pracovnú silu, a zamestnávateľa, ktorí kupujú túto pracovnú silu, resp. si ju prenajímajú za určitých podmienok. Zároveň je trh práce miesto, kde sa určuje cena a rozdelenie služieb práce. V neposlednom rade je trh práce aj miesto, kde sa stretávajú investori skúmajúci mieru rigidity pracovnej sily, ktorá je daná rýchlosťou získania nového pracovníka, možnosťou jeho prepustenia, legislatívnou úpravou pracovno-právnych vzťahov, administratívnou zložitnosťou zamestnávania ľudí, možnosťou využívania neštandardných pracovných zmlúv, silou odborov v krajine, zákonnou pracovnou dobou či dĺžkou výpovednej lehoty, pričom čím je tento indikátor nižší, tým lepšie znižuje zamestnávateľ náklady spojené s prijímaním a prepúšťaním zamestnancov a optimalizuje počet zamestnancov podľa aktuálnej potreby podniku [13]. Charakteristika, typ a vnútorná štruktúra trhu práce, či ide o trh kvalifikácií alebo o trh povolání, stanovujú požiadavky na obsah kompetencií manažérov, ktorí na trhu práce realizujú personálny marketing pre konkrétny podnik/organizáciu. Na základe uvedeného je v odbornej literatúre [6, 17] vymedzených päť kompetencií personálneho marketingu:

- kompetencia odbornosť z hľadiska analýzy procesov prebiehajúcich na trhu práce,
- kompetencia vybrať a aplikovať vhodné marketingové nástroje na riešenie špecifických personálnych potrieb podniku (headhunting),
- kompetencia kreovať a dizajnováť pracovné miesto,
- kompetencia spolupodieľať sa na tvorbe imidžu podniku,
- kompetencia spolupodieľať sa na tvorbe PR podniku.

Týchto päť kompetencií bolo vymedzených na základe analýzy a syntézy teoretických názorov a koncepcií personálneho marketingu a možno ich chápať ako špecifické kompetencie, ktoré personálny manažér/marketér použije v prípade potreby „predaja pracovného miesta na trhu práce“, inak povedané v prípade získavania kvalitnej pracovnej sily na konkrétne pracovné miesto, ktoré podnik potrebuje obsadiť.

Analyzované prístupy sa zhodujú v tom, že základ pojmu kompetencia tvoria dve zložky, obsahovo spojené s konkrétnou funkciou, ktorú manažér v personál-

nom marketingu vykonáva. V uvedenej súvislosti sa z historického hľadiska pojem kompetencia začal používať v teórii manažmentu, v psychologických vedách, najmä v psychológii riadenia, ako aj v ekonomických vedách najprv v súvislosti s výkonom a výkonnosťou, s normovaním a hodnotením pracovného výkonu i v súvislosti s hodnotou podniku. V súvislosti s riadením ľudských zdrojov v podniku sa uvedený pojem začal používať postupne a označoval sa termínom „mäkký“ faktor. V poslednom období odborná literatúra, aj napriek tomu, že pripúšťa určitý prienik oboch vymedzených zložiek pojmu kompetencia, v zásade rozlišuje medzi kompetenciami personálneho marketingu, ktorých obsah spája s kreovaním intelektuálneho kapitálu podniku, s imidžom podniku a PR podniku [9], a kompetenciami personálneho manažmentu, ktorých obsah spája s vnútro podnikovými procesmi, ktoré sa dejú v oblasti riadenia ľudských zdrojov [2,14]. Špecificky sa pojem kompetencia používa najmä v teórii personálneho manažmentu a personálneho marketingu v súvislosti s výkonom jednotlivých konkrétnych funkcií priradených pracovným miestam [19], ktoré tvoria ich obsahové východiská. Logické hľadisko, ktoré sa v tomto prípade uplatňuje pri vymedzení pojmu kompetencia a jej jednotlivých zložiek, je charakteristické „otvorenosťou a možnosťami flexibilnej adaptácie obsahu pojmu kompetencia vo vzťahu k turbulentným zmenám, ktoré na trhu práce prebiehajú“ [20], čo je dôležitou charakteristikou hlavne pre kompetencie v oblasti personálneho marketingu, ktorých výkon je determinovaný zmenami na trhu práce všeobecne a vnútro podnikovými zmenami vyvolanými globalizačnými procesmi a konkurenčným bojom, resp. bojom o prežitie podniku, napríklad potrebou rýchlo inovovať výrobu, zavádzať a používať informačno-komunikačné technológie, kladúce nové požiadavky na vnútro podnikový trh práce, na vzdelanostnú štruktúru zamestnancov, ich celkovú pripravenosť prijať a stotožniť sa s novými požiadavkami a nárokmi práce. V tejto súvislosti sa obidve zložky pojmu kompetencia menia vo vzťahu k potrebám, ktoré je potrebné pre podnik zabezpečiť všeobecne a v oblasti personálneho marketingu zvlášť.

Manažérske kompetencie v oblasti personálneho marketingu a ich chápanie manažmentmi podnikov v SR (výsledky prieskumu)

Ako ukázala analýza sekundárnych zdrojov, v súčasnej teórii v podstate neexistuje komplexný pohľad na manažérske kompetencie v oblasti personálneho marketingu. Doteraz zrealizované štúdie v tejto oblasti sa sústreďovali predovšetkým na deskripciu kompetencií personálneho manažmentu. Na základe toho a vychádzajúc z analýzy jednotlivých teoretických prístupov k vymedzeniu obsahu kompetencií personálnych manažérov/manažérov v oblasti personálneho marketingu bol stanovený hlavný cieľ výskumu: zistiť, ako vnímajú kompetencie vzťahujúce sa na oblasť personálneho marketingu, resp. vyplývajúce z funkcií personálneho marketingu manažmenty podnikov pôsobiacich v SR. Čiastkovými cieľmi bolo jednak zistiť, čo podľa podnikových manažmentov tvorí obsah kompetencií personálneho marketingu a ktoré kompetencie vnímajú a zaraďujú medzi kompetencie pre oblasť personál-

neho marketingu, či niektoré z nich vnímajú ako kľúčové a aké dôsledky môže mať nedostatočné využívanie kompetencií personálneho marketingu pre podnik.

Vzorku respondentov tvorilo 145 personálnych manažérov a manažérov stredných a veľkých podnikov pôsobiacich v SR, ktorí vykonávali činnosti a úlohy vyplývajúce z funkcií personálneho marketingu a zároveň boli členmi podnikového manažmentu. Na zber údajov boli v primárnom výskume použité exploračné metódy – dotazníková metóda a metóda pološtruktúrovaného rozhovoru. Dotazník, ktorý obsahoval 30 kombinovaných otázok, 5 charakteristík kompetencií personálneho marketingu a 5 charakteristík kompetencií personálneho manažmentu so zabudovanou päťstupňovou škálou možných odpovedí, bol respondentom distribuovaný e-mailom. Ako doplnková metóda bola použitá metóda pološtruktúrovaného rozhovoru prostredníctvom telefónu. Na spracovanie informácií získaných metódou štruktúrovaného rozhovoru bola použitá metóda obsahová analýza, metóda triedenia, klasifikácie, komparácie a zovšeobecňovania. Na komplexné vyhodnocovanie získaných údajov a informácií boli použité štandardné matematicko-štatistické metódy. Prieskum prebiehal v dvoch fázach: v prvej fáze mali respondenti v dotazníku označiť kompetencie personálneho marketingu a kompetencie personálneho manažmentu. V druhej fáze mali v tom istom dotazníku pričleniť predznačené obsahy jednotlivým kompetenciám. Prieskum sa uskutočnil v mesiacoch február – marec 2013 a október – november 2014.

V rámci prieskumu zameraného na vymedzenie kompetencií manažéra v oblasti personálneho marketingu boli zistené nasledujúce údaje.

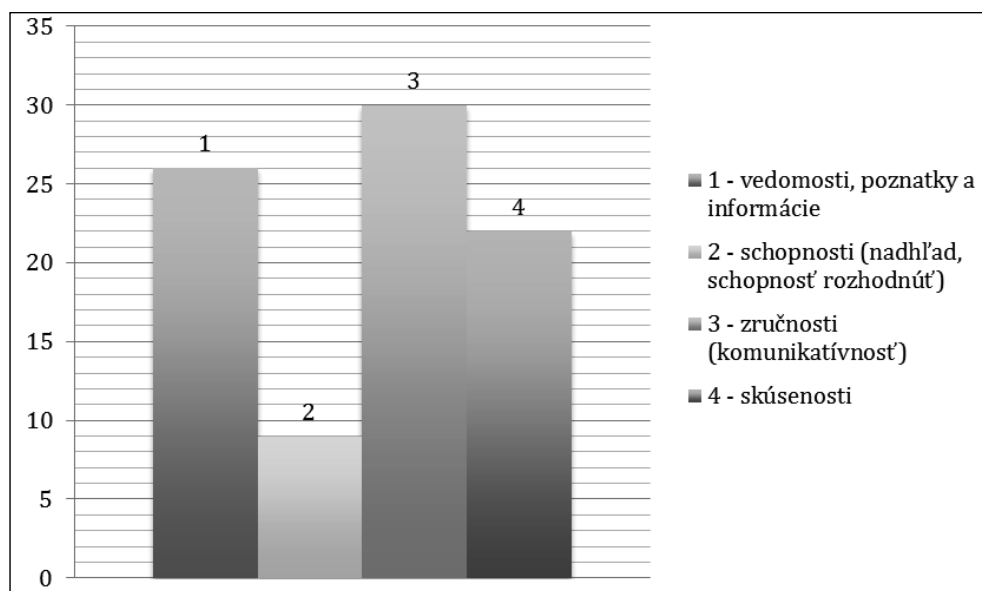
Analýza odpovedí respondentov zameraných na vnímanie kompetencií personálneho manažéra/manažéra v oblasti personálneho marketingu ukázala, že personálni manažéri/manažéri v podstate nerozlišujú medzi kompetenciami personálneho marketingu a kompetenciami personálneho manažmentu. Len 6 respondentov presne odlíšilo kompetencie personálneho manažéra/manažéra vzťahujúce sa na oblasť personálneho marketingu, ostatní manažéri vnímali všetky predložené kompetencie v dotazníku ako kompetencie personálneho manažmentu. Jedna tretina respondentov vnímala kompetencie vzťahujúce sa na oblasť personálneho marketingu ako špecifické kompetencie personálneho manažmentu. Všetci respondenti na otázku, či možno v praxi rozlišovať, ku ktorému typu tá-ktorá kompetencia patrí, odpovedali záporne.

Druhým čiastkovým cieľom prieskumu bolo zistiť čo podľa podnikových manažmentov tvorí obsah kompetencií manažéra v oblasti personálneho marketingu. Východisko tvorili teoretické poznatky získané v sekundárnom výskume [6, 10, 16, 20], podľa ktorých obsah základných kompetencií tvoria nasledujúce zložky: poznatky, vedomosti, schopnosti, zručnosti, skúsenosti a osobnostné vlastnosti. Tieto zložky boli zoradené a predložené respondentom spolu so situáciami, ktoré vyžadovali pri riešení použiť niektoré z inventára kompetencií personálneho marketingu. Úlohou respondentov bolo priradiť jednotlivé zložky predznačeným obsahom jednotlivých kompetencií personálneho marketingu. Okrem dvoch výnimiek, všetci respondenti v rôznom poradí priradili zložky predznačeným obsahom jednotlivých

kompetencií, pričom sa jednoznačne zhodli, že základ kompetencií v oblasti personálneho marketingu tvoria zručnosti. Poznatky a vedomosti zaradili na druhé miesto, na tretie miesto väčšina respondentov zaradila skúsenosti. Na posledné miesto väčšina respondentov zhodne zaradila schopnosti. Osobnostné vlastnosti ako dôležitú zložku kompetencie personálneho manažéra/ manažéra v oblasti personálneho marketingu neoznačil žiaden respondent (graf č. 1).

Graf č. 1

Obsah kompetencií personálneho manažéra v oblasti personálneho marketingu

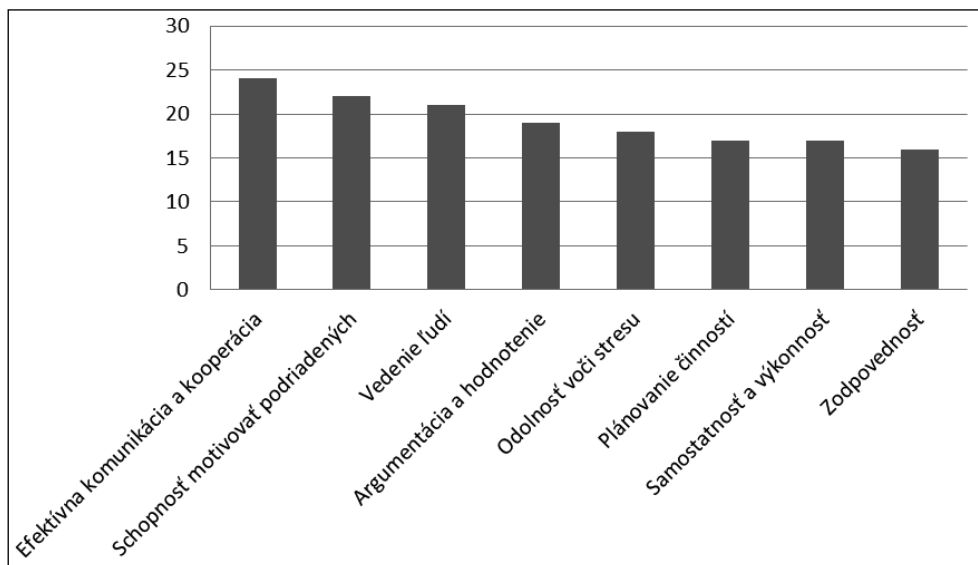


Prameň: vlastné spracovanie.

Získané výsledky v zásade korešponujú s autormi, ktorí skúmali obsah kompetencií všeobecne a v personálnom marketingu zvlášť. Minimálny rozdiel je len v prvej zložke, pretože niektorí autori: W. Meier [10], J. A. Freiling [6], P. Novák [12] za najdôležitejšiu zložku v obsahu kompetencií považujú vedomosti, poznatky a informácie, pričom naši respondenti túto zložku zaradili na druhé miesto. V súvislosti s obsahom kompetencií sme zisťovali, ktoré schopnosti a zručnosti respondenti vnímajú a zaradujú do obsahu kompetencií v personálnom marketingu. Zo zručností na prvé miesto zaradili efektívnu komunikáciu (96 % respondentov). Zo schopností na prvé miesta zaradili schopnosti motivovať ľudí, viesť ľudí a schopnosť hodnotiť ľudí. Dôležitosť ďalej prikladali schopnosti odolávať stresu, zručnosti plánovať si činnosť a postup práce, schopnosti samostatne rozhodovať a schopnosti podávať výkon, schopnosti zodpovedať za svoje rozhodnutia a konanie. Medzi jednotlivými schopnosťami a zručnosťami boli len minimálne rozdiely, pričom respondenti v štruktúrovanom rozhovore tieto schopnosti často spájali a podmieňovali, čo vyjadruje graf č. 2.

Graf č. 2

Schopnosti a zručnosti, ktoré podnikové manažmenty vnímajú a zaradujú do obsahu kompetencií pre oblasť personálneho marketingu



Prameň: vlastné spracovanie.

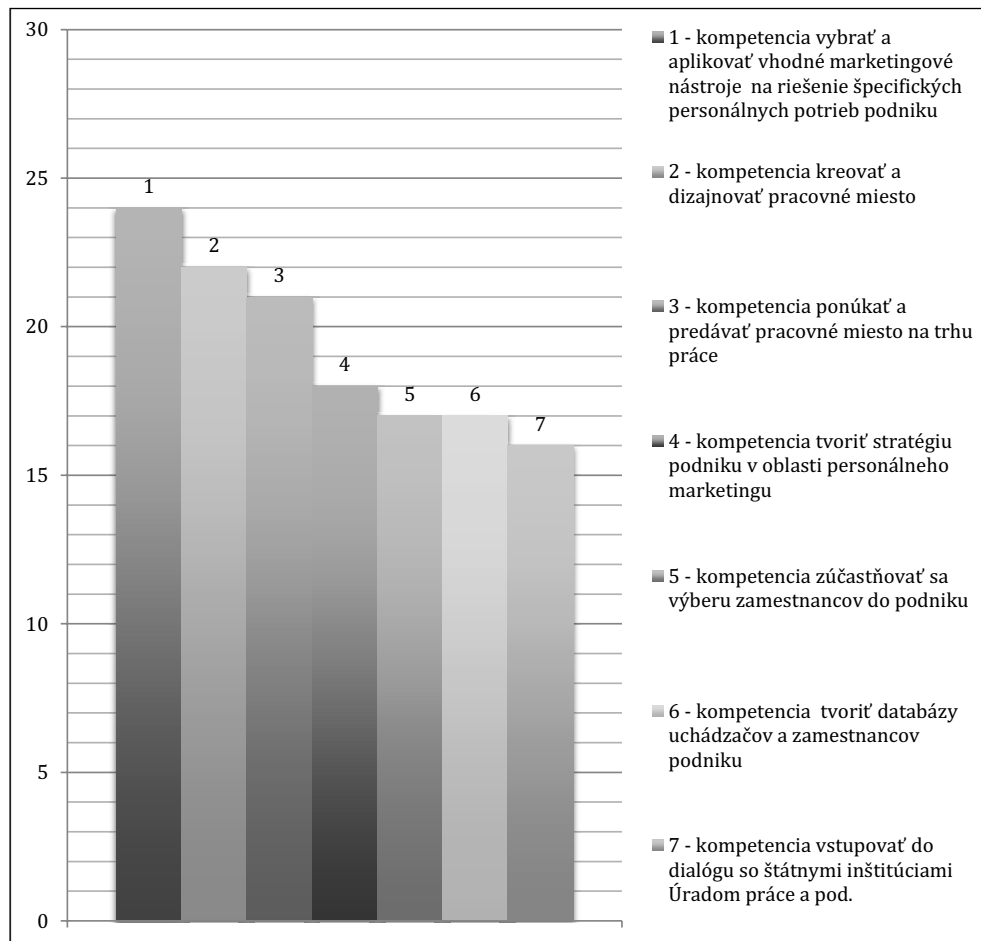
Ďalším cieľom prieskumu bolo zistiť, ktoré kompetencie podnikové manažmenty vnímajú a zaradujú medzi kompetencie pre oblasť personálneho marketingu. Zo súboru predložených kompetencií, ktorý obsahoval okrem iných aj teóriu vyčlenené kompetencie personálneho marketingu, napríklad kompetenciu odbornosť z hľadiska analýzy procesov prebiehajúcich na trhu práce, kompetenciu vybrať a aplikovať vhodné marketingové nástroje na riešenie špecifických personálnych potrieb podniku, kompetenciu kreovať a dizajnovat' pracovné miesto, kompetenciu spolupodieľať sa na tvorbe imidžu podniku, kompetenciu spolupodieľať sa na tvorbe PR podniku mali vybrať tie, ktoré podľa obsahu patria medzi kompetencie personálneho marketingu. Väčšina respondentov (86 %) sa zhodla na siedmich kompetenciách, ktoré jednoznačne zaradila medzi kompetencie personálneho marketingu (graf č. 3):

- kompetencia vybrať a aplikovať vhodné marketingové nástroje na riešenie špecifických personálnych potrieb podniku,
- kompetencia kreovať a dizajnovat' pracovné miesto,
- kompetencia ponúkať a predávať pracovné miesto na trhu práce,
- kompetencia tvoriť stratégiu podniku v oblasti personálneho marketingu,
- kompetencia zúčastňovať sa na výberových procesoch zamestnancov do podniku,
- kompetencia tvoriť databázy uchádzačov o pracovné miesta v podniku,
- kompetencia vstupovať do komunikácie s personálnymi agentúrami, so štátnymi inštitúciami, s Úradom práce a podobne, ktoré disponujú databázami voľných pracovných síl a podobne.

Kompetencie, ktoré pre oblasť personálneho marketingu vyčlenili respondenti, v zásade korešpondujú s kompetenciami, ktoré pre oblasť personálneho marketingu vyčleňujú autori W. Meier [10] a J. A. Freiling [6]. Títo okrem nami uvedených siedmich kompetencií zhodne tvrdia, že medzi hlavné kompetencie v personálnom marketingu patria ešte: kompetencia vybrať vhodné marketingové nástroje pre potreby personálneho marketingu, kompetencia tvoriť imidž podniku pre potreby personálneho marketingu a kompetencia využívať personálny marketing v PR podniku. Uvedené výsledky predstavujú len inventár základných kompetencií personálneho marketingu. V druhej časti empirického skúmania sme sa zamerali na zisťovanie kľúčových kompetencií personálneho marketingu, výsledky ktorého budeme prezentovať v ďalšom príspevku.

Graf č. 3

Kompetencie, ktoré podnikové manažmenty vnímajú a zaraďujú medzi kompetencie pre oblasť personálneho marketingu



Prameň: vlastné spracovanie.

Analýza výsledkov ukázala, že respondenti uvedené kompetencie vnímajú ako manažérske kompetencie pre oblasť personálneho marketingu a zároveň niektoré z nich považujú aj za kľúčové kompetencie pre túto oblasť, na základe čoho možno predpokladať, že v zásade rozlišujú medzi základnými a kľúčovými manažérskymi kompetenciami súvisiacimi s funkciami personálneho marketingu a ich výkonom. Tento predpoklad bude predmetom overovania v ďalšej etape výskumu.

Záver

Personálny marketing je pomerne mladá moderná interdisciplinárna vedecká disciplína, ktorá spája vedecké poznatky viacerých spoločenských vied, najmä manažmentu, marketingu a riadenia ľudských zdrojov. Predmetom skúmania sa podieľa na splnení základného cieľa podniku/organizácie v oblasti personálnej práce – získať a udržať v organizácii kvalitnú pracovnú silu, ktorá sa v súčasnej teórii i praxi chápe ako nehmotné aktívum podniku, tvoriace základnú zložku konkurenčnej schopnosti každého podniku/spoločnosti. V súvislosti s vymedzením funkcií personálneho marketingu sa predmetom skúmania logicky stali aj kompetencie personálnych manažérov/manažérov v oblasti personálneho marketingu a ich vzťah k funkciám a kompetenciám personálnych manažérov/manažérov v oblasti personálneho manažmentu [16, s. 18 – 19, 23]. Ako ukázali výsledky nami uskutočneného sekundárneho výskumu ich obsahové vymedzenie dodnes nie je ukončené. V teóriách manažmentu, marketingu, riadenia ľudských zdrojov, ale aj v teórii personálneho manažmentu a v teórii personálneho marketingu prebiehajú neustále diskusie, čo tvorí obsah a štruktúru kompetencií všeobecne a v oblasti personálneho marketingu zvlášť, ktoré kompetencie sú základné a ktoré kompetencie sú špecifické, resp. kľúčové a ktoré kompetencie sú prienikové a teda tvoria nenahraditeľnú podstatu všetkých manažérskych kompetencií potrebných na výkon akejkoľvek riadiacej činnosti vrátane oblasti personálneho marketingu. Analýza tiež ukázala, že v súčasnosti existuje viacero prístupov k skúmaniu manažérskych kompetencií v personálnom marketingu, výsledkom čoho je aj niekoľko desiatok definícií pojmu manažérska kompetencia v personálnom marketingu. Zároveň však ukázala, že súčasní autori [20, 23, 24] sa zhodujú v tom, že kompetencie bezprostredne súvisia s funkciami manažérov v podniku, sú v podstate obsahom manažérskych funkcií v podniku, že ich nositeľom, ako aj vykonávateľom je vo všeobecnosti manažér podniku, ktorý vykonáva určitú, presne vymedzenú činnosť v určitej oblasti a na určitom stupni riadenia a organizačnej štruktúry podniku, disponuje presne vymedzenými schopnosťami a zručnosťami, ktoré sú na výkon danej činnosti nevyhnutné a podstatné. Na základe uvedeného možno konštatovať, že manažérske kompetencie pre oblasť personálneho marketingu sú bezprostredne spojené s výkonom funkcií v oblasti personálneho marketingu, pričom ich nositeľom môže byť personálny marketér alebo manažér, ktorý v rámci svojej pracovnej pozície vykonáva aj funkcie personálneho marketingu. Výsledky empirického prieskumu v zásade potvrdili tento teoretický záver a umožnili vymedziť základné manažérske kompetencie v oblasti personálne-

ho marketingu, identifikovať ich obsah a štruktúru a na základe vyhodnotenia získaných údajov a informácií zostaviť inventár základných manažérskych kompetencií pre oblasť personálneho marketingu tak, ako ich v súčasnosti vnímajú podnikové manažmenty podnikov a spoločností pôsobiacich v SR.

Získané poznatky a informácie umožňujú formulovať dva základné závery: Po prvé, že manažérske kompetencie v oblasti personálneho marketingu s prebiehajúcimi procesmi globalizácie nadobúdajú čoraz viac strategický význam, a to hlavne v súvislosti s kreovaním intelektuálneho kapitálu podniku/spoločnosti. Po druhé, že manažmenty podnikov pôsobiacich v SR vnímajú manažérske kompetencie pre oblasť personálneho marketingu ako súčasť personálneho marketingu a personálneho manažmentu a cítia potrebu ich rozvíjania a sofistikovaného uplatňovania v praxi.

Získané a prezentované výsledky zároveň potvrdili, že je potrebné venovať zvýšenú pozornosť nielen obsahovému vymedzeniu manažérskych kompetencií v oblasti personálneho marketingu, ale je zároveň potrebné zamerať sa aj na cieľavedomé prehĺbenie vedomostí z oblasti marketingu a personálneho marketingu u manažérov a podnikových manažmentov.

Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M. 2005: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] AUGIER, M. – TEECE, D.: Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. In: *Management International Review*. Roč. 47, 2007, č. 2, s. 175 – 192. Dostupné: <http://search.proquest.com/docview/202723588?accountid=17115>
- [3] BELZ, H. – SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
- [4] BÜHNER, R.: *Personalmanagement. Landsberg am Lech: Moderne Industrie*. Verlag, 1994, s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [6] FREILING, J. A.: Competence-based Theory of the Firm. In: *Management Revue*. Vol. 15, 2004, č. 1, s. 27 – 52. ISSN/ISBN 09359915.
- [7] GERTLER, L.: Procesy menovej integrácie v histórii a ich poslanstvo. In: Hradecké ekonomické dny 2015: *Ekonomický rozvoj a management regiónu*. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2015, díl III. ISBN 978-80-7435-548-6. s. 196 – 202.
- [8] JAROŠOVÁ, A. – BUZÁSSIOVÁ, K. a kol.: *Slovník súčasného slovenského jazyka*. Bratislava: Vydavateľstvo VEDA, 2011. ISBN 978-80-224-1172-1.
- [9] KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] MEIER, W. (1991): *Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente*. In: Maier, W. – Fröhlich, W.: *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, s. 66 – 79. ISBN 3-409-13852-8.
- [11] MATULČÍKOVÁ, M.: *Kariéra a predpoklady jej rozvoja*. Bratislava: IURA EDITION, člen skupiny Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-8078-653-3.
- [12] NOVÁK, P.: *Manažérske kompetencie v malých podnikoch*. DP, VÚT Brno, 2012.
- [13] STANĚK, P. – IVANOVÁ, P.: Humanizácia ekonomiky a makroekonomické procesy v 21. storočí. In: *Nová ekonomika*. Roč. VI, 2013, č. 4, s. 178 – 180. ISSN 1336-1732.

- [14] STÝBLO, J. – Urban, J. – VYSOKAJOVÁ, M.: *Personalistika*. Praha : ASPI, 2006, s. 82. ISBN 80-7357-148-X.
- [15] STÝBLO, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: *Práce a mzda*. Roč. XXVI. 2003, č. 4, s. 18 – 19. Praha: ASPI Publishing. ISSN 0032-6208.
- [16] SZARKOVÁ, M. a kol.: *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.
- [17] SZARKOVÁ, M. et al.: *Personnel marketing and personnel management Select Issues*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3906-7.
- [18] SZARKOVÁ, M. – GERTLER, L.: Komunikačné kompetencie vo finančnom riadení podnikov pôsobiacich v SR v kontexte súčasných globálnych procesov. In.: Zborník recenzovaných príspevkov, diel I. Hradecké ekonomické dni 2012: *Ekonomický rozvoj a management regiónu*. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2012. s. 275 – 281. ISBN 978-80-7435-171-6.
- [19] SZARKOVÁ, M.: Identifikácia kľúčových pracovných miest ako výsledok personálneho auditu v organizácii. Hradecké ekonomické dni 2015: *Ekonomický rozvoj a management regiónu*. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2015, díl III. ISBN 978-80-7435- 548-6. s. 196 – 202.
- [20] SZARKOVÁ, M. – ANDREJČÁK, M. – MATKOVČÍKOVÁ, N.: *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. Brno: Tribun EU, 2014. 190 s. ISBN 978-80-263-0809-6.
- [21] ŠALING, S. – IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z.: *Veľký slovník cudzích slov*. Prešov: Vydavateľstvo SAMO, 2003. ISBN 80-89123-02-3.
- [22] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-0405-6.
- [23] VETRÁKOVÁ, M.: *Ludské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.
- [24] ZICH, R. 2010: Koncepcie úspěchu schopnosti a její pojetí strategie. *E a M: Ekonomie a management*. Roč. 10, 2010, č. 1, s. 60 – 74. ISSN 1212-3609.