

Miroslava Szarková

## KLÚČOVÉ MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE V PERSONÁLNO MArkETINGU

***Abstract:** Nowadays, increased attention is paid to the area of key competences in personnel marketing not only within the management theory, but also in personnel management theory. One of the important research subjects is the analysis of the structure of key competences in personnel marketing, as well as their definition and description in relation to the main manager competences in personnel marketing. The paper aims at the analysis and description of key competences in personnel marketing and points out their importance within the implementation of personnel strategy and personnel policy. The paper also discusses the impacts that arise in the process of implementing personnel policy that result from inadequate application or non-application of key competences in corporate personnel marketing.*

***Keywords:** competence, key competence, personnel marketing, personnel policy, personnel strategy*

**JEL:** M 5, M 12

### Úvod

Problematikou vymedzenia kľúčových manažérskych kompetencií všeobecne a v oblasti personálneho marketingu osobitne sa v súčasnosti zaoberajú viaceré vedné disciplíny, z ktorých každá akcentuje vlastný prístup k ich skúmaniu. Z hľadiska vymedzenia štruktúry a obsahu manažérskych kľúčových kompetencií pre oblasť personálneho marketingu sú dôležité hlavne prístupy teórie manažmentu a prístupy aplikovaných psychologických vied, psychológie práce, psychológie riadenia a sociálnej psychológie.

Kľúčové manažérske kompetencie sú v teórii manažmentu obsahovo všeobecne vymedzené ako nadstavba základných manažérskych kompetencií charakterizovaných ako „súbor predpokladov, ktorý podmieňuje výkon manažéra v každej práci, avšak v rôznej miere a pomere“ [19]. Tieto kompetencie zamestnanec/manažér nadobúda osvojovaním si teoretických vedomostí a poznatkov [13] i praktických zručností [2, 16, 20], ich fixovaním v pracovnom stereotype manažéra vykonávajúceho činnosť (aj činnosť súvisiacu s personálnym marketingom) na rôznom stupni riadenia v podniku. Dlhodobým vykonávaním určitých presne vymedzených činností súvisiacich s konkrétnymi funkciami [18], v danom prípade funkciami v oblasti

personálneho marketingu, dochádza k vytvoreniu podmienok na vymedzenie a rozvoj kľúčových kompetencií a k špecifikácii ich obsahu a štruktúry. Kľúčové kompetencie, ktoré vznikajú ako „výsledok celoživotného, individuálneho procesu, ktorý je súčasťou procesu rozvoja osobnosti“ a ktoré sú podľa autorov H. Belza a M. Siegrista (2001) [3] prienikom štyroch základných kompetencií: sociálnych kompetencií, kompetencií vo vzťahu k vlastnej osobe, individuálnych kompetencií v oblasti komunikácie a kompetencií v oblasti metód, sú z hľadiska teórie manažmentu nielen výsledkom rozvoja základných manažérskych kompetencií, ale sú aj výsledkom rozvoja individuálnych osobnostných predpokladov konkrétneho jednotlivca/manažéra na výkon špecifických, pre danú oblasť kľúčových činností. Kľúčové činnosti sa v teórii manažmentu chápu ako činnosti, bez ktorých nemožno dosiahnuť žiaduci výsledok. Sú vymedzené ako činnosti, ktoré „zvyšujú pridanú hodnotu základných činností obsiahnutých v danej funkcii, ... pričom miera a úroveň pridanej hodnoty závisí od individuálnych dispozícií manažéra“ [6, 21] a najmä jeho „motivácie použiť všetky nadobudnuté vedomosti, poznatky, informácie a skúsenosti na výkon danej činnosti.“[12]. Kľúčové činnosti obsiahnuté v každej konkrétnej funkcii vyžadujú rozvinúť základné kompetencie a kvalitatívne ich „premeniť“ na kľúčové kompetencie. V oblasti personálneho marketingu ide predovšetkým o rozvoj a premenu tých základných manažérskych kompetencií uplatňovaných v oblasti personálneho marketingu, ktoré svojou podstatou patria do vzťahového kapitálu manažéra ako jednej zo zložiek intelektuálneho kapitálu [5] podniku.

Z hľadiska aplikovaných psychologických vied možno kľúčovú kompetenciu všeobecne vymedziť ako určitú novú entitu, novú a stále sa rozvíjajúcu spôsobilosť jednotlivca, ktorá vznikla ako produkt jeho kognitívno-emocionálnych poznatkov a skúseností získaných z/v interakčných procesoch pri riešení úloh a problémov, ktoré si vyžadovali samostatne plánovať, rozhodovať, vykonávať a kontrolovať priebeh a konečný výsledok určitej činnosti, vedieť odhadnúť a prevziať zodpovednosť za dôsledky svojho konania a zapracovať získané poznatky z výsledkov svojho konania pre budúcnosť – čiže ďalej rozvíjať danú kompetenciu [20]. Kľúčová kompetencia sa teda všeobecne chápe ako vysoko individuálny otvorený systém poznatkov, metód a skúseností nadobudnutý v procese riešenia problémov, ktorý umožňuje kriticky hodnotiť vlastné, spoločné a cudzie výsledky práce a nachádzať originálne a vhodné postupy na zvýšenie efektivity realizácie úloh, resp. zvýšenia výkonnosti a výkonu. K jej stavebným kameňom patrí schopnosť plánovať, rozhodovať, komunikovať, kooperovať, objektívne a v súvislostiach uplatňovať nadobudnuté poznatky a vyhodnocovať ich dôsledky, učiť sa prijímať nové vedomosti a poznatky a integrovať ich do systému nových alternatív, nadväzovať na nové schopnosti a na získané schopnosti v minulosti. Podľa viacerých autorov [6, 13,17], kľúčové manažérske kompetencie možno nadobudnúť len v rámci dlhodobého, cieľavedomého procesu, v ktorom základným predpokladom je schopnosť učiť sa prijímať nové informácie a pretavovať ich do súboru tacitných osobnostných informačných štruktúr, resp. stromu poznatkov a skúseností jednotlivca. Kvalitatívna premena základných manažérskych kompetencií na kľúčové je synergickým efektom individuálnych daností

a využitia praktických príležitostí riešiť konkrétne úlohy, resp. možností overovať si teoretické vedomosti, informácie a schopnosti v konkrétnych podmienkach praxe, pri riešení konkrétnych praktických úloh a problémov.

Vychádzajúc z uvedeného možno kľúčové manažérske kompetencie pre oblasť personálneho marketingu vymedziť ako vysoko individuálne spôsobilosti, ktoré vznikli ako produkt emocionálno-kognitívnych osobnostných procesov a rozvinuli sa v rámci cieľavedomo orientovaného procesu kariérneho rastu manažéra. Ako otvorený systém individuálnych vedomostí, zručností, schopností a skúseností sa fixovali v pracovnom stereotype, ktorého nositeľom je konkrétny jednotlivec/manažér, vykonávajúci konkrétnu pracovnú pozíciu v podniku, ktorá obsahuje činnosti vyplývajúce z funkcií personálneho marketingu alebo činnosti s nimi úzko súvisiace. Kľúčové manažérske kompetencie v oblasti personálneho marketingu sa od iných kľúčových manažérskych kompetencií odlišujú tým, že tvoria základ vzťahového kapitálu (podmnožiny intelektuálneho kapitálu [5]) zamestnanca/manažéra, ktorý podnik môže využívať len pokiaľ je zamestnanec/manažér zamestnaný v podniku. Odchodom zamestnanca/manažéra z podniku podnik tento kapitál stráca a nie je výnimkou, že „vzťahový kapitál, ktorým odídenny zamestnanec/manažér v oblasti personálneho marketingu disponoval, bol využitý iným podnikom v neprospech pôvodného podniku v konkurenčnom boji“ [19, 20].

### **Kľúčové kompetencie manažéra v personálneho marketingu a ich chápanie manažmentmi podnikov v SR (výsledky prieskumu)**

Ako ukázala analýza sekundárnych zdrojov, v súčasnej teórii manažmentu v podstate neexistuje komplexný pohľad na kľúčové kompetencie manažéra v oblasti personálneho marketingu. Na základe toho a vychádzajúc z analýzy jednotlivých teoretických prístupov k vymedzeniu obsahu základných kompetencií<sup>1</sup> personálnych manažérov/manažérov v oblasti personálneho marketingu, ktoré boli predmetom skúmania v prvej etape výskumu, bol v druhej etape výskumu, ktorá prebehla v posledných dvoch mesiacoch roku 2014, stanovený hlavný cieľ výskumu: zistiť či a ako vnímajú kľúčové kompetencie vzťahujúce sa na oblasť personálneho marketingu, resp. vyplývajúce z funkcií personálneho marketingu manažmenty podnikov pôsobiach v SR. Čiastkovými cieľmi bolo jednak zistiť, čo podľa podnikových manažmentov tvorí obsah kľúčových manažérskych kompetencií personálneho marketingu a ktoré kompetencie vnímajú a zaraďujú medzi kľúčové kompetencie pre oblasť personálneho marketingu. Posledným čiastkovým cieľom výskumu bolo zistiť či a aké dôsledky môže mať nedostatočné využívanie kľúčových kompetencií personálneho marketingu pre podnik.

Výskumný súbor respondentov bol vytvorený pomocou lavínového výberu. Vzorku respondentov tvorilo 145 personálnych manažérov a manažérov stredných a veľkých podnikov pôsobiach v SR, ktorí vykonávali činnosti a úlohy vyplývajú-

<sup>1</sup> Základné manažérske kompetencie v oblasti personálneho marketingu sme skúmali v prvej etape výskumu.

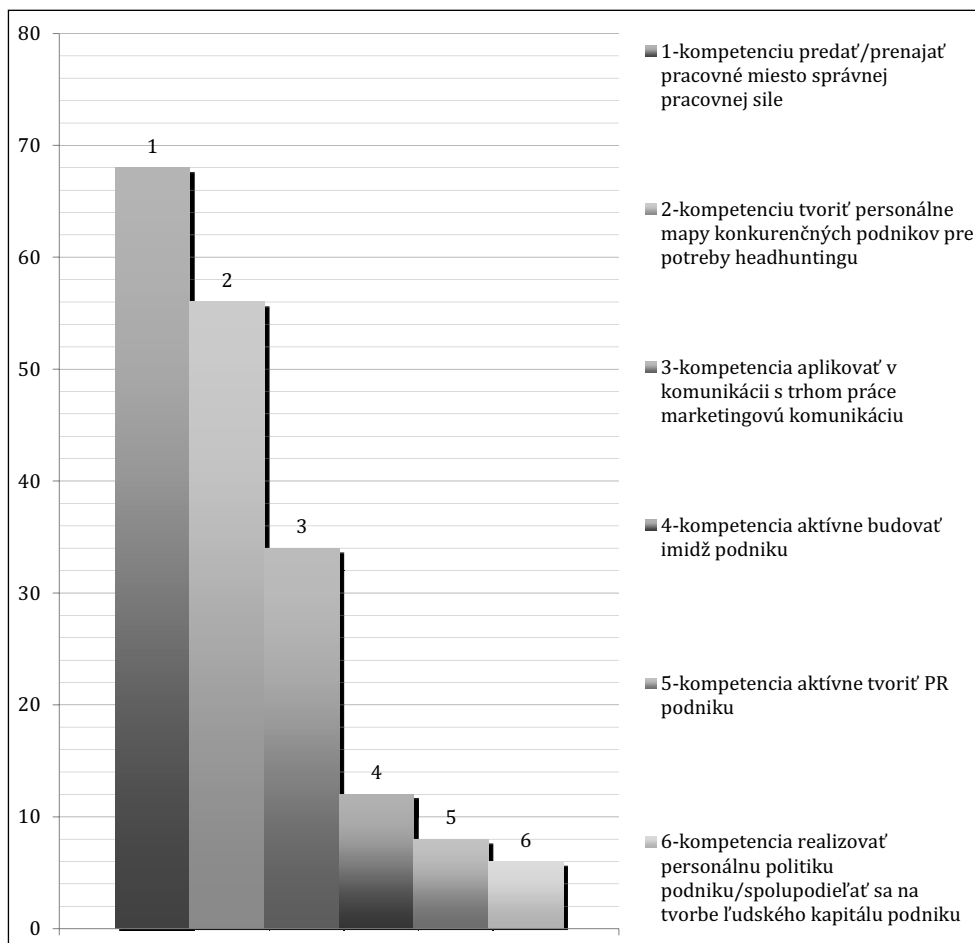
ce z funkcií personálneho marketingu a ktorí prejavili ochotu zúčastniť sa na predmetnom výskume. Na komplexné uchopenie skúmanej problematiky bol zvolený kvalitatívny prístup. Na zber údajov v primárnom výskume boli použité exploračné metódy – dotazníková metóda a metóda pološtruktúrovaného rozhovoru. Dotazník, ktorý obsahoval 30 kombinovaných otázok a 5 charakteristík základných manažérskych kompetencií personálneho marketingu a 5 charakteristík kľúčových manažérskych kompetencií personálneho marketingu so zabudovanou päťstupňovou škálou možných odpovedí, bol respondentom distribuovaný e-mailom. Ako doplnková metóda bol použitý pološtruktúrovaný rozhovor, ktorý bol vytvorený špeciálne na tento výskum. Metóda pološtruktúrovaného rozhovoru bola zvolená predovšetkým z dôvodu jej flexibilitnosti a určitej miery otvorenosti. Ďalším dôvodom výberu tejto metódy zberu údajov bola možnosť položiť ďalšie otázky a prípadne nechať iniciatívu na respondentoch výskumu. Na spracovanie údajov a informácií získaných dotazníkovou metódou a metódou pološtruktúrovaného rozhovoru boli použité metódy obsahovej analýzy, metódy triedenia, klasifikácie, komparácie a zovšeobecňovania. Na komplexné vyhodnocovanie získaných údajov a informácií boli použité štandardné matematicko-štatistické metódy. Výskum prebiehal v dvoch fázach: v prvej fáze mali respondenti v dotazníku označiť základné a kľúčové kompetencie personálneho marketingu. V druhej fáze výskumu bolo úlohou respondentov pričleniť predznačené obsahy jednotlivým kompetenciám. Výskum sa uskutočnil v mesiacoch november – december 2014.

Na základe získaných údajov respondenti medzi kľúčové manažérske kompetencie personálneho marketingu zaradili nasledujúce (graf č. 1):

- kompetenciu predat'/prenajať pracovné miesto správnej pracovnej sile (68 %),
- kompetenciu tvoriť personálne mapy konkurenčných podnikov pre potreby headhuntingu (56 %),
- kompetenciu aplikovať v komunikácii s trhom práce marketingovú komunikáciu (34 %),
- kompetenciu aktívne budovať imidž podniku (12 %),
- kompetenciu aktívne tvoriť PR podniku (8 %),
- kompetenciu realizovať personálnu politiku podniku, spolupodieľať sa na tvorbe intelektuálneho kapitálu podniku (6 %).

Graf č. 1

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



**Prameň:** vlastné spracovanie.

Zaujímavým zistením bolo, že respondenti i napriek tomu, že sa situácia na trhu práce zmenila a že v súčasnosti prevyšuje ponuka pracovných síl nad ponukou pracovných miest na trhu práce, označili za najdôležitejšiu kompetenciu v personálnom marketingu „predať/prenajať pracovné miesto správnej pracovnej sile“. Až 68 % respondentov označilo túto kompetenciu za kľúčovú kompetenciu personálneho marketingu. Zajímavým bol tiež komentár k danej kompetencii, v ktorom sa 56 % respondentov vyjadrilo, že čím je pracovných miest menej a uchádzačov o zamestnanie mnohonásobne viac, mohlo by sa zdať, že výber zamestnancov na ne je jednoduchší. Opak je však pravdou. Nájst' a vybrať správneho zamestnanca je oveľa ťažšie. Na ponúkané pracovné miesta sa hlási oveľa väčší počet zamestnancov, z ktorých asi tretina nespĺňa základné predpoklady a ďalšia

tretina nemá presnú predstavu o ponúkanej práci a žije v ilúzii, že sa prácu naučí robiť postupne [13, 23]. To isté sa týka obsadzovania manažérskych pracovných miest/pozícií, ako aj vyhľadávania a získavania špecialistov pre podnik. Vyskytuje sa tu však jeden dôležitý moment, ktorý obsahovo odlišuje dve uvedené kompetencie. Tento moment vyplýva z toho, že v súčasnosti je mnohokrát menej nákladné získať pre podnik schopného manažéra alebo špecialistu z iného podniku, teda uplatniť postup headhuntingu, ako ho hľadať na trhu práce. Ako ukázali výsledky prieskumu, za druhú kľúčovú kompetenciu personálneho marketéra respondenti (62 %) označili schopnosť ponúkať/predávať pracovné miesta manažérom, špecialistom, zamestnancom zamestnaných v iných podnikoch, teda uplatniť postup headhuntingu, pričom tento krok vnímali aj ako krok konkurenčného boja.

Za ďalšiu kľúčovú manažérsku kompetenciu v oblasti personálneho marketingu označili respondenti (34 %) kompetenciu aplikovať v komunikácii s trhom práce marketingovú komunikáciu. Tento poznatok je pozoruhodný hlavne z toho dôvodu, že analýza získaných údajov ukázala, že respondenti pri hodnotení používaných metód a postupov v personálnom marketingu podniku pozitívne hodnotili klasické metódy, ktoré už svojím obsahom ani formou nezodpovedali požiadavkám trhu práce, a to v tom, že nešpecifikovali presne ponúkané pracovné miesto, nešpecifikovali cieľovú skupinu pracovnej sily, ktorá sa vzhľadom na svoje charakteristiky mohla o toto pracovné miesto uchádzať a nedostatočne využívali vhodné komunikačné nástroje a marketingovú komunikáciu pri ponuke a predaji pracovného miesta. I napriek tomu v konečnom hodnotení sa respondenti vyjadrili, že kľúčovou kompetenciou personálneho marketéra by mala byť odborná pripravenosť v oblasti marketingovej komunikácie a využívania marketingových nástrojov na trhu práce [7, 10].

Analýza ďalej ukázala, že manažérske kompetencie spolupodieľať sa na imidži podniku a PR podniku považujú všetci respondenti v personálnom marketingu nielen za kľúčové, ale aj za prierezové. Ukázala, v akej miere treba tieto kompetencie uplatňovať aj v rámci komunikácie s trhom práce, že kompetencia tvorby imidžu podniku a kompetencia tvorby PR sa využívajú pri predaji pracovných miest podniku a teda aj pri budovaní hlavne zložky vzťahového kapitálu, ktorá tvorí podmnožinu jeho intelektuálneho kapitálu a svojím obsahom a zameraním je pre kľúčovú manažérsku kompetenciu v oblasti personálneho marketingu nezastupiteľná. Uvedené údaje korešponujú aj s výsledkami G. Morgana [15].

Ako poslednú kľúčovú manažérsku kompetenciu personálneho marketéra respondenti (6 %) označili kompetenciu realizovať personálnu politiku podniku, spolupodieľať sa na tvorbe intelektuálneho kapitálu podniku. Tento výsledok je v mnohom podmienený nerozlišovaním medzi funkciami personálneho marketingu a funkciami personálneho manažmentu.

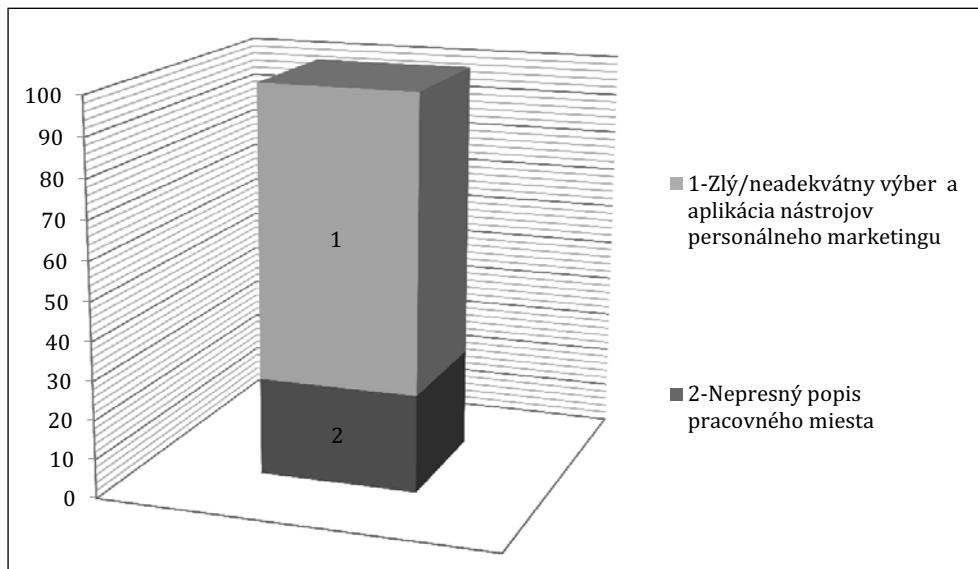
Uskutočnený výskum mal vplyv aj na chápanie zákonitostí vývoja a správania sa trhu práce a významu personálneho marketingu v súčasnosti. V komentároch až 85 % respondentov uviedlo, že predaj pracovného miesta na trhu, kde prevyšuje ponuka pracovnej sily, musí byť marketingovo zvládnutý tak, aby vyselektoval iba tých záujemcov o pracovné miesto, ktorí spĺňajú základné a niektoré ďalšie požia-

davky stanovené v profesiograme pracovného miesta. Svedčí o tom viacero odpovedí a vyjadrení sa k uvedenému problému, získaných v rámci výskumu. Prínosným poznatkom výskumu bolo aj to, že respondenti na základe obsahu a štruktúry rozlišovali medzi základnými a kľúčovými manažérskymi kompetenciami personálneho marketingu a kľúčové manažérske kompetencie v oblasti personálneho marketingu obsahovo spájali hlavne s budovaním intelektuálneho kapitálu podniku.

V rámci uskutočneného výskumu sa sledovali aj dôsledky „zlého“ postupu, resp. nesprávneho/neprofesionálneho uplatňovania kľúčových kompetencií personálneho marketingu v oblasti využívania nástrojov personálneho marketingu v riadení ľudských zdrojov v podniku. Získané údaje dokumentujú (graf č. 2 a graf č. 3), že nízka kompetentnosť až nekompetentnosť manažérov/personálnych manažérov v oblasti personálneho marketingu spôsobila podniku výrazné finančné, psychologické a marketingové straty. V ekonomickej oblasti získané údaje dokumentujú, že nekompetentným prístupom k výberu marketingových nástrojov určených na predaj pracovných miest sa dosiahli záporné efekty pre podnik v troch oblastiach: podniky museli opakovať výberové konania, čo viazalo ďalšie náklady na uvedený proces, podniky mali zle/nedostatočne spracovanú databázu potenciálnych kvalifikovaných uchádzačov z externého trhu práce a tak isto mali zle/nedostatočne spracovanú databázu potenciálnych kvalifikovaných uchádzačov z interného trhu práce. Tento fakt znamenal pre skúmané podniky zvýšenie nákladov na získavanie vhodných zamestnancov pre podnik v danom čase, ťažšiu orientáciu podniku na trhu práce všeobecne a predrazenie aplikovaných nástrojov personálneho marketingu na trhu práce, čomu zodpovedali aj údaje uvedené v interných podnikových dokumentoch [23, 24]. V oblasti psychologických škôd nekompetentný prístup manažérov/personálnych manažérov podľa získaných údajov spôsobil hlavne rast nedôvery v „čistotu a nezaujatosť“ podniku pri výberovom procese, vznik a šírenie mýtov, že v personálnej politike podniku sa uplatňujú nekalé praktiky, čo celkovo viedlo k narušeniu vnútro podnikovej klímy. Priesak vnútro podnikových psychologických zmien do externého prostredia podniku mal vplyv na PR podniku, jeho imidž, čo korešponduje so závermi iných autorov [11, 14, 15]. Ako ukázali získané údaje, ekonomické a psychologické faktory, ktoré sa prelínajú v kľúčových kompetenciách personálnych manažérov/manažérov v oblasti personálneho marketingu, nielenže spolu súvisia, ale sa aj navzájom ovplyvňujú.

Graf č. 2

Dôsledky nedostatočného alebo neadekvátneho využívania kľúčových kompetencií  
v oblasti personálneho marketingu



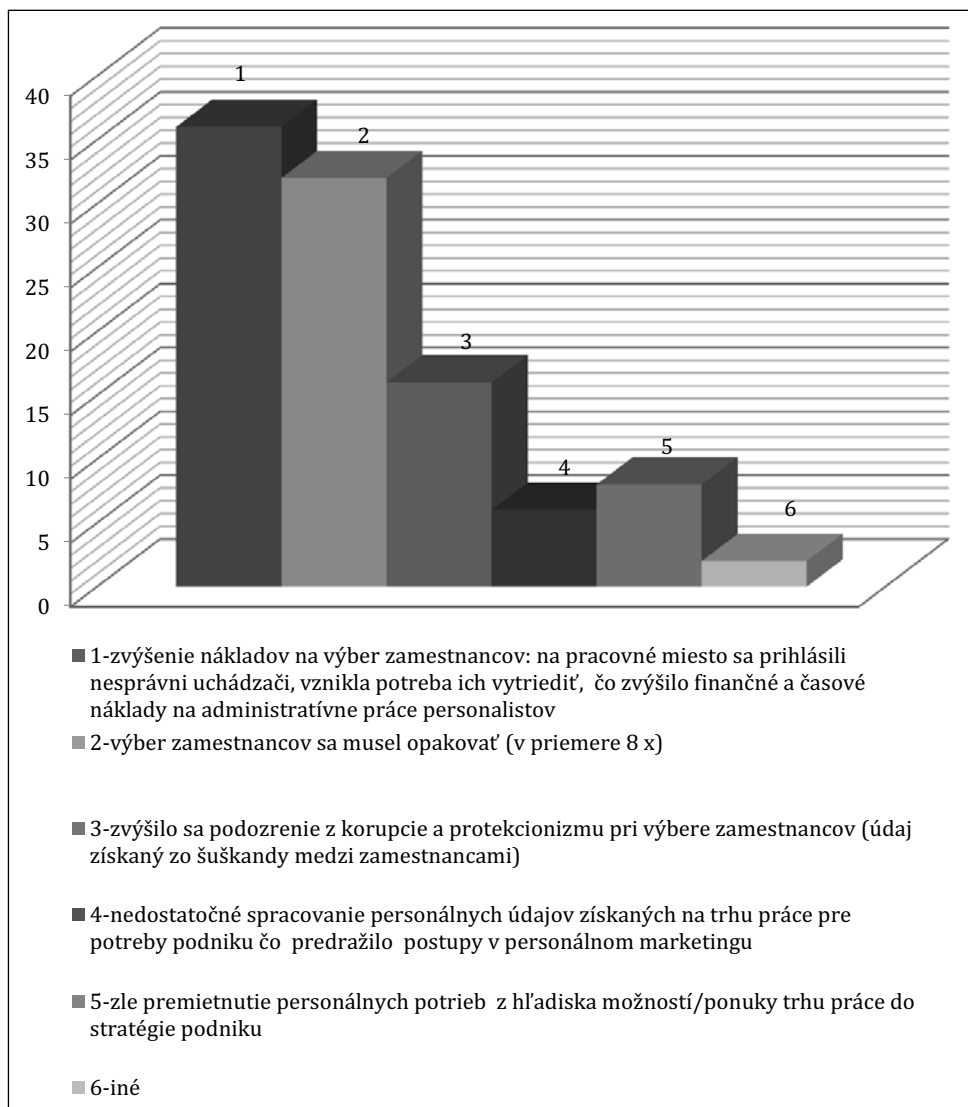
**Prameň:** vlastné spracovanie.

Z hľadiska miery objektivity treba uviesť, že získané výsledky v predmetnom výskume mohli byť ovplyvnené niekoľkými nezávislými premennými. V prvom rade výraznú nezávislú premennú prezentuje nami vybraný a aplikovaný kvalitatívny prístup, ktorý bol založený na subjektívnom posudzovaní vlastných skúseností respondentov, čo otvorilo priestor na určité skreslenie získaných výsledkov práve týmto faktorom. Ďalšou nezávislou premennou, ktorá mohla zvýšiť mieru skreslenia získaných výsledkov, bola skutočnosť, že respondenti boli od začiatku oboznámení s cieľom výskumu, čo taktiež mohlo mať vplyv na ich odpovede. Ďalšou nezávislou premennou, ktorá mohla ovplyvniť mieru objektivity získaných výsledkov, bolo vytvorenie výskumného súboru pomocou lavínového výberu, čo mohlo mať za následok vytvorenie špecifickej skupiny respondentov. Určitú mieru skreslenia mohli spôsobiť aj použité metódy, a to hlavne z dvoch dôvodov: jednak na zber základných údajov a informácií boli použité neštandardizované exploračné metódy a jednak v dotazníku boli použité sebaopisovacie položky, ktoré samy osebe so sebou prinášajú určité obmedzenia v objektivizácii získaných údajov. Vplyv uvedených nezávislých premenných sme sa snažili limitovať zvýšením počtu respondentov výskumného súboru a maximálnym štandardizovaním podmienok pri aplikácii exploračných metód. Získané výsledky sme komparovali s výsledkami iných autorov [1, 6, 16], na základe čoho možno konštatovať, že získané informácie a poznatky reflektujú všeobecné trendy v problematike vymedzenia, deskripcie a charakteristiky kľúčových manažérskych kompetencií v oblasti personálneho marketingu a naznačujú trend skúmania.



Graf č. 3

Štruktúra dôsledkov nedostatočného využívania kľúčových kompetencií  
personálneho marketingu pre podnik



**Prameň:** vlastné spracovanie.

## Záver

Výsledky sekundárneho výskumu dokumentujú, že kľúčové manažérske kompetencie v oblasti personálnom marketingu sa v teórii začali obsahovo vymedzovať v súvislosti s novým prístupom k ľudským zdrojom, resp. s nástupom ohodnocovania ľudských zdrojov podniku, čo bolo spôsobené najmä zmenou, ktorá

sa v sociálno-ekonomických procesoch udiala pod vplyvom masívneho vstupu informačno-komunikačných technológií do hospodárskeho života vôbec. Tá naštartovala vznik znalostných podnikov, ktorých hodnota, úspech a konkurencieschopnosť záviseli a do súčasnosti závisia od kvality a potenciálu zamestnancov a manažérov. V súvislosti s uvedeným sa v teórii personálneho manažmentu a personálneho marketingu začal používať nový termín *intelektuálny kapitál*, ktorý do ekonomických vied vošiel ako termín *nehmotné aktíva podniku*. Od svojho začiatku až dodnes sa intelektuálny kapitál považuje za konkurenčnú výhodu podniku. Potreba podnikov získať, kreovať a udržať si intelektuálny kapitál, resp. zamestnancov/manažérov, ktorí sú jeho nositeľmi, sa zvýšila nástupom hospodárskej krízy (2008). Tento moment zmenil pohľad na vymedzenie obsahu funkcií a v tej súvislosti aj kompetencií personálneho marketingu. Na základe toho boli pre oblasť personálneho marketingu vymedzené kľúčové manažérske kompetencie, prostredníctvom ktorých podnik získava potrebný intelektuálny kapitál pre svoje strategické ciele a zámery [4, 8]. V nadväznosti na uvedené výsledky sekundárneho výskumu bolo na základe získaných údajov v primárnom výskume vymedzených šesť kľúčových manažérskych kompetencií pre oblasť personálneho marketingu a zároveň boli popísané dôsledky ich nedostatočného využívania v podnikovej praxi. Tie sa odzrkadlili predovšetkým v nepresnom popise pracovného miesta a v zlom/neadekvátnom výbere a aplikácii nástrojov personálneho marketingu. Výsledkom toho bolo, že na voľné pracovné miesto sa prihlásili nesprávni uchádzači. Tých bolo potrebné vytriediť, čo malo za následok zvýšenie finančných a časových nákladov na administratívne práce personalistov, najmä opakovaním procesu výberu zamestnancov (v priemere až osemkrát). Zároveň sa zvýšilo podozrenie z korupcie a protekcionizmu pri výbere zamestnancov. Nekompetentný prístup a nevyužitie kľúčových kompetencií v oblasti personálneho marketingu sa ďalej prejavili v nedostatočnom spracovaní personálnych údajov získaných na trhu práce pre potreby podniku, čo predražilo postupy v personálnom marketingu i v neadekvátnom premietnutí personálnych potrieb z hľadiska možnosti/ponuky trhu práce do stratégie podniku/spoločnosti. Ako dokumentujú získané výsledky, nevyužívanie alebo nesprávne a nedostatočné využívanie kľúčových manažérskych kompetencií v oblasti personálneho marketingu má v súčasnosti pre podnik negatívne ekonomické aj psychologické dôsledky. Na základe analýz získaných údajov v primárnom aj v sekundárnom výskume tiež možno konštatovať, že s prehlbovaním globalizačných procesov bude v podnikoch stále viac narastať potreba využívať kľúčové manažérske kompetencie v oblasti personálneho marketingu a je viac než pravdepodobné, že podniky, ktoré tieto kompetencie nedostatočne využijú, budú ohrozené aj z hľadiska svojej existencie.

## Literatúra

- [1] ANDREJČÁK, M.: *Schopnosti a zručnosti manažéra v personálnom marketingu* In: Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania [elektronický zdroj]: zborník 15,iss. 1, s. 27 – 52. ISSN/ISBN 09359915. recenzovaných príspevkov z 1. medzinárodnej vedeckej konferencie: 24. – 25. október 2013, Košice. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3730-8. S. [1-6] CD-ROM.

- [2] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [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] EDVINSSON, L. – MALONE, M. S.: *Intellectual capital: realizing your company*. Harper Business, 1995. ISBN 978-08-87308413.
- [6] FREILING, J. A.: Competence-based Theory of the Firm. In: *Management Revue*, 2004, vol 15, iss. 1, s. 27 – 52. ISSN/ISBN 09359915.
- [7] GERTLER, L.: Riziká vo vývoji na trhu práce a ich vplyv na reálnu konvergenciu. In: Zborník vybraných príspevkov z 5. medzinárodnej konferencie: Finanční řízení podniku a finančních institucí. VŠB Technická univerzita Ostrava, 2005, s. 100 – 107. ISBN 80-248-0938-9.
- [8] GRANT, R. M.: *Contemporary Strategic Analysis*. Blackwell Publishing, 2008, s. 138. ISBN 978-1-4051-6309-5.
- [9] KITA, J. a kol.: *Marketingové aplikácie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2000. ISBN 80-89047-50-5.
- [10] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007, s. 27. ISBN 978-807-2611-683.
- [11] KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10.vydanie. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [12] MATKOVČÍKOVÁ, N.: Motivačné faktory pri výbere pracovného miesta v projektovom manažmente. In: *AUSPICIA*, roč. IV., 2012, č. 4. ISSN 1214-4967.
- [13] MATULČÍKOVÁ, M.: *Kariéra a predpoklady jej rozvoja*. IURA EDITION, 2013. ISBN 978-80-8078-653-3.
- [14] MEIER, W.: Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente. In: MAIER, W. – FRÖHLICH, W.: *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991, s. 66 – 79. ISBN 3-409-13852-8.
- [15] MORGAN, G.: *Images of organization*. Updated ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. ISBN 14-129-3979-8.
- [16] NOVÁK, P. – RŮŽIČKOVÁ, K.: Kompetenčný model pro vrcholové manažery malých výrobních podniků v ČR. In: *THEORY OF MANAGEMENT 5*. Žilina: University of Žilina EDIS, University Publishing House, 2012.
- [17] NOVÁK, P.: *Manažerské kompetence v malých podnicích*. DP, VÚT Brno, 2012.
- [18] STÝBLO, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: *Práce a mzda*, č. 4, s. 18 – 19. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISSN 0032-6208.
- [19] SZARKOVÁ, M. et al.: *Personnel marketing and personnel management. Select Issues*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. ISBN 978-80-225-3906-7.
- [20] SZARKOVÁ, M. – ANDREJČÁK, M. – MATKOVČÍKOVÁ, N.: *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. Brno: Tribun EU, 2014. ISBN 978-80-263-0809-6.
- [21] VETRÁKOVÁ, M.: *Ludské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.
- [22] Interné materiály vybraných personálnych agentúr pôsobiacich v SR za roky 2011, 2012 a 2013.
- [23] Výročné správy a interné dokumenty skúmaných podnikov za obdobie 2010 – 2014.