

Personálny marketing a pracovné miesta

Personal Marketing and Workplaces

Miroslava Szarková

Abstract: *Changes in labour market that arise from the incoming new technological and economic development influence the workplace structure and also its content. Changes include mainly new technologies and new sophisticated production approaches. Changes have been materialized also into legislation amendments related to the working environment. Presented paper aims to analyse changes in the content and structure of workplaces after financial crisis. Content wise, it provides a follow-up to the current discussion in the area of personal marketing. This paper has been written within the research project VEGA 1/0662/15.*

Key Words: *Personal Marketing; Workplace; Classification of Workplaces; Traditional Workplaces; Atypical Workplaces.*

Abstrakt: *Zmeny, ktoré prebiehajú na trhu práce pod vplyvom technologického a hospodárskeho vývoja, ovplyvňujú obsah a štruktúru pracovných miest. Ide hlavne o zmeny vyvolané nástupom technológií a nových sofistikovaných výrobných postupov. Uvedené zmeny v obsahu a štruktúre pracovných miest sa zároveň premietli aj do legislatívnych úprav pracovných pomerov. Predložený príspevok analyzuje zmeny v obsahu a štruktúre pracovných miest po odznení hospodárskej krízy. Obsahovo nadväzuje na súčasnú diskusiu v oblasti personálneho marketingu. Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0662/15.*

Kľúčové slová: *Personálny marketing; pracovné miesto; klasifikácia pracovných miest; klasické pracovné miesta; atypické pracovné miesta.*

Úvod

Jedným z dosahov hospodárskej krízy bol dopad na trh práce. Hospodárska kríza, okrem iného, mala vplyv na podniky v tom zmysle, že podnik, ktorý chcel prežiť, musel zaviesť do všetkých vnútro podnikových procesov nové informačno-komunikačné technológie, čo zmenilo charakter a štruktúru pracovných miest. Zmeny, ktoré prebehli v poslednom období v charaktere pracovných miest, boli podmienené hlavne prienikom in-

formačno-komunikačných technológií do procesov výroby, ako aj riadenia¹ a determinovali nové úlohy pre vednú disciplínu personálny marketing.

Personálny marketing ako vedecká disciplína sa sformoval ako reflexia potrieb organizácie čo najefektívnejšie predat' pracovné miesto, t.j. predat' ho kvalitnému uchádzačovi o prácu za čo najnižšie náklady vynaložené na jeho prezentáciu na trhu práce a celkovú realizáciu výberového procesu. Ako uvádza súčasná odborná literatúra,² obsahom a predmetom personálneho marketingu sú spôsoby, nástroje a postupy ponuky a predaja pracovného miesta na trhu práce nositeľom/vlastníkom pracovnej sily, je to „spôsob pôsobenia i správania organizácie v role predajcu pracovných miest na externom aj internom trhu práce“.³

Zmeny, ktoré v charaktere pracovných miest vyvolali dopady ostatnej hospodárskej krízy, sa odrazili aj v klasifikácii pracovných miest. Klasifikácia pracovných miest sa v mnohých smeroch ukazuje ako východisková funkcia personálneho marketingu, nakoľko umožňuje presne stanoviť typ pracovného miesta tak, aby to reflektovalo potrebu organizácie z hľadiska jej dlhodobých, ako aj krátkodobých cieľov a zámerov.

Zmeny v charaktere pracovných miest a ich klasifikácia v personálnom marketingu

Personálny marketing, jeho funkcie, spôsoby a postupy na trhu práce sú determinované ponukou a dopytom po konkrétnych pracovných miestach na trhu práce. Zároveň sú determinované zmenami, ktorými pra-

¹ Podrobnejšie pozri BODIŠ, M. *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2014. 103 s. ISBN 978-80-225-3984-5; a REŽŇÁKOVÁ, M. a M. ZINECKER. Internationalization of Czech Small and Medium-Sized Enterprises from the Point of Financial Management. In: C. VELOUTSOU a G. T. PAPANIKOS, eds. *The Modern Business Function and Environment*. 1st ed. Athens: ATINER, 2004, s. 549-560. ISBN 960-88331-9-1.

² Podrobnejšie pozri SZARKOVÁ, M. a M. ANDREJČÁK, eds. *Personnel Marketing and Personnel Management – Functions and Competences*. 1st ed. Bratislava: Ekonóm, 2014. 106 s. ISBN 978-80-225-3937-1; SZARKOVÁ, M., M. ANDREJČÁK a N. MATKOVČÍKOVÁ. *Personnel Audit as a Function of Personnel Marketing and Personnel Management*. 1st ed. Brno: Tribun EU, 2014. 189 s. ISBN 978-80-263-0809-6; a MATKOVČÍKOVÁ, N. Effective Employee Motivation in the Workplace. In: P. JEDLIČKA, ed. *Hradec Economic Days 2014: Economic Development and Management of Regions: Part V*. 1st ed. Hradec Králové: Gaudemus, 2014, s. 33-38. ISBN 978-80-7435-370-3.

³ MAIER, W. a W. FRÖHLICH. *Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe: Praxiswissen in Schaubildern und Checklisten*. 1. Aufl. Heidelberg: Sauer, 1992, s. 129. ISBN 3-7938-7069-3.

covné miesta prechádzajú pod vplyvom zmien, ktoré na trhoch vyvolávajú globalizačné procesy. Z tohto pohľadu sa jednou zo základných funkcií personálneho marketingu javí klasifikácia pracovných miest, ktoré organizácia ponúka a predáva na trhu práce. V súčasnej odbornej literatúre, ktorá reflektuje uvedený problém, sa najčastejšie používa klasifikácia pracovných miest vychádzajúca z časovo-právnej charakteristiky pracovného miesta v danej organizácii, respektíve jeho zaradenia do organizačnej štruktúry. Na základe toho rozdeľuje súčasná odborná literatúra pracovné miesta do dvoch základných skupín:

- ✚ klasické pracovné miesta,
- ✚ atypické pracovné miesta.

Klasické pracovné miesta sa v personálnom marketingu chápu ako zdroj/základ pravidelného príjmu a spoločenského uznania zamestnanca. Ich existencia súvisí s klasickou organizáciou práce, ktorá predpokladá zmluvu na plný úväzok a na dobu neurčitú, a taktiež pevne stanovenú pracovnú dobu. Koncom 80. rokov 20. storočia však dochádza v dôsledku globalizačných procesov k zmene organizácie práce, a následne aj k rýchlej redukcii klasických pracovných miest.

Atypické pracovné miesta⁴ vznikli ako výsledok zmien v charaktere pracovných miest, vyvolaných hospodárskou krízou, v súvislosti so zmenami v organizácii práce. Vyznačujú sa krátkodobosťou, nepravidelnou pracovnou dobou, nižšou mzdou, malou stabilitou a bezpečím a zdieľateľnosťou.⁵ Kým klasické pracovné miesto poskytuje pravidelný príjem, sociálne uznanie, sociálny status zamestnanca, určitý kariérny postup,⁶ prípadne vzdelávanie, atypické pracovné miesto väčšinu uvedených

⁴ Poznámka: Výrazný nárast krátkodobých pracovných miest (krátkodobé pracovné zmluvy) a vznik atypických zamestnaní nastal hlavne po roku 1985. Od roku 1985 sa podiel ľudí, ktorí majú zmluvu na plný úväzok a na dobu neurčitú, v celej západnej Európe znižuje. Podľa štúdie berlínskeho Vedeckého centra pre sociálny výskum dnes každý štvrtý občan Európskej únie má buď zmluvu na dobu určitú alebo pracuje len na čiastočný úväzok, alebo riskuje prácu na „voľnej nohe“. Podľa štatistických údajov, väčšina pracovných miest, ktoré v posledných dvadsiatich rokoch v Európskej únii vznikli, je „atypických“. Na špici uvedeného vývoja je Holandsko, kde podiel atypických pracovných miest na trhu práce tvorí 43 %.

⁵ Poznámka: Zdieľané pracovné miesta (job sharing) sa v súčasnosti rozširujú vďaka sociálnym sieťam. Je to nový fenomén na pracovnom trhu, mnohokrát v konkurenčnom postavení voči klasickým pracovným miestam. Vyznačujú sa tým, že jedno pracovné miesto môže súčasne zdieľať viacero zamestnancov, pričom vzťahy medzi nimi nie sú upravené Zákonníkom práce, ale dobrovoľnými dohodami medzi nimi.

⁶ Podrobnejšie pozri MATULČÍKOVÁ, M. *Kariéra a predpoklady jej rozvoja*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2013. 95 s. ISBN 978-80-8078-653-3.

možností zamestnancovi neposkytuje. Atypické pracovné miesto vyžaduje „hotový typ zamestnancov“, ktorí sú pripravení prácu vykonať v danom čase za dohodnutých podmienok, ktoré často nie sú legislatívne zakotvené napríklad v Zákonníku práce a podobne. Vyznačuje sa nižšou mzdou za vykonanú prácu, nepravidelným príjmom, minimálnymi zamestnaneckými výhodami, nízkou bezpečnosťou, minimálnym prístupom k vzdelávacím projektom a zamestnaneckým výhodám a nulovým spoločenským uznaním. Zároveň sa atypické pracovné miesto, na rozdiel od klasického pracovného miesta, vyznačuje vyššou mierou sebauspokojenia a sebarealizácie zamestnanca, vyšším fondom voľného času, väčším rozhodovacím priestorom, vyššou mierou uspokojenia svojich kreatívnych potrieb, napríklad v oblasti komunikácie, vyjednávania, obchodného rokovania, nižšou administratívnou náročnosťou a nižšou „legislatívnou zodpovednosťou“ vo vzťahu zamestnávateľ – zamestnanec. Napríklad, kým pri klasických pracovných miestach musí zamestnávateľ uplatniť všetky politiky ochrany zamestnanca, čo napríklad pri rozviazaní pracovného pomeru so zamestnancom trvá v priemere štyri roky súdnych sporov zamestnávateľa a zamestnanca, pri atypických pracovných miestach uvedený problém nevznikne. Zamestnanec sám odhadne, dokeď ho práca bude uspokojovať a na túto dobu sa so zamestnávateľom dohodne. Pokiaľ by chcel na pracovnom mieste zotrvať dlhšie, jednoducho si zmluvu predĺži, avšak s podmienkou, že môže časovo svoje pôsobenie sám upravovať.

Spolu s atypickými pracovnými miestami vzniká aj nová „trieda“ zamestnancov. Sociológovia ju označujú ako „kreatívna trieda“ alebo „digitálni bohémi“ – ide o ľudí, ktorých živí ich koníček. Ich krédom je tvrdenie: „Niečo lepšie ako stály úväzok nájdeme vždy“.

V súvislosti so vznikom a nárastom atypických pracovných miest na trhu práce sa v odbornej literatúre možno stretnúť s viacerými protichodnými vymedzeniami personálneho marketingu, ako aj s koncepciami, ktoré upozorňujú na široké dôsledky uvedeného procesu. V súčasnosti k najaktuálnejším koncepciám personálneho marketingu, ktoré sa zaoberajú ponukou a predajom atypických pracovných miest na trhu práce, patrí teória miznúcich pracovných miest. Jej predstaviteľ J. Rafkin upozorňuje, že so vznikom tzv. atypických pracovných miest na trhu práce rastie skupina ľudí, ktorí na trhu práce v podstate už nemajú čo ponúknuť, respektíve sú zbytoční. Na trhu práce uvedená skupina ľudí vytvára podľa sociológov tzv. „podtriedu“, respektíve prebytočnú nezamestnateľnú vrstvu obyvateľstva.

I napriek uvedenému sa však viacerí autori zhodujú v tom, že obsahom personálneho marketingu sú činnosti zamerané na riadenie procesov výmeny informácií o trhu práce a výsledkov ich vplyvu na organizáciu. Z tohto hľadiska sú formulované aj jeho funkcie, úlohy a ciele v širšom i užšom zmysle slova. Podľa viacerých autorov,⁷ v širšom zmysle slova personálny marketing zahŕňa činnosti spojené s prezentáciou organizácie z aspektu štruktúry a typov pracovných miest, ktoré ju tvoria, na trhu práce. V užšom zmysle slova zahŕňa činnosti spojené s predajom/prenájom voľných pracovných miest vhodnej pracovnej sile pomocou marketingových a komunikačných nástrojov.

Záver

Analýza súčasných teoretických názorov a koncepcií personálneho marketingu ukázala, že jednou z jeho základných funkcií v organizácii je klasifikácia pracovných miest. Klasifikácia pracovných miest vychádzajúca z analýzy personálnych potrieb organizácie sa podieľa na splnení základného cieľa organizácie v oblasti personálnej práce – získať a udržať v organizácii kvalitnú pracovnú silu, čiže zabezpečiť a rozvíjať ľudský kapitál organizácie, jeho strategický potenciál prostredníctvom „správnej ponuky a predaja pracovných miest“⁸ na trhu práce. Viacerí vyššie uvedení autori, ktorí sa pokúsili vymedziť funkcie a úlohy personálneho marketingu v organizácii, sa zhodli, že charakter pracovných miest sa mení a deskripcia týchto zmien je funkciou personálneho marketingu. Napríklad prívrženci behaviorálneho prístupu⁹ v deskripcii zmien v charaktere pracovných miest venujú pozornosť najmä zmenám, ktoré v rámci pracovných miest prebehli v oblasti pracovného správania a postojov zamestnancov. Z uvedeného aspektu pristupujú aj ku klasifikácii pracovných miest, ktoré sa podľa nich navzájom odlišujú hlavne požiadavkami na pracovné

⁷ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, s. 82. ISBN 80-7357-148-X.

⁸ BÜHNER, R. *Personalmanagement*. 1. Aufl. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 1994, s. 62-63. ISBN 3-478-39610-7.

⁹ IVEY, A. E., M. B. IVEY a L. SIMEK-MORGAN. *Counseling and Psychotherapy: A Multicultural Perspective*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993. 388 s. ISBN 0-205-14226-5; JOHNSON, S. P., Th. M. WELSH, L. K. MILLER a D. E. ALTUS. *Participatory Management: Maintaining Staff Performance in a University Housing Cooperative*. *Journal of Applied Behavior Analysis*. 1991, vol. 24, no. 1, s. 119-127. ISSN 0021-8855; MATLIN, M. W. *Cognition*. 4th ed. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1998. 562 s. ISBN 0-15-504081-2; a MOWRER, O. H. *Learning Theory and Behavior*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 1960. 555 s.

správanie. Ďalšia skupina autorov¹⁰ hovorí o špecifikách „produktu organizácie, ktorým je pracovné miesto“, ktoré je potrebné z hľadiska potrieb organizácie klasifikovať podľa určitých kritérií. Tvorba kritérií je funkciou personálneho marketingu. Samozrejme, súčasná odborná literatúra ponúka aj protichodné názory. Pre úplnosť sa však žiada uviesť, že v diskusii, ktorá v odborných kruhoch v súčasnosti o obsahu a štruktúre jednotlivých funkcií personálneho marketingu prebieha, prevažujú názory, že charakter a klasifikácia pracovných miest patria medzi funkcie personálneho marketingu, čomu nasvedčujú aj nami uvedené argumenty a príklady.

Analýza teoretických názorov a prístupov potvrdila, že funkcie personálneho marketingu všeobecne a zmeny charakteru a klasifikácia pracovných miest zvlášť súvisia s procesmi globalizácie a v personálnej politike organizácie nadobúdajú strategický význam. Vzhľadom na to, že trh práce sa pod vplyvom globalizačných procesov neustále globalizuje a integruje, mení sa taktiež charakter pracovných miest, a teda aj obsah jednotlivých funkcií personálneho marketingu v organizácii. Z tohto hľadiska tak zmeny charakteru pracovných miest, ako aj ich klasifikácia nie sú konečné, ale budú sa meniť v závislosti nielen od vývoja ponuky a dopytu na trhu práce, ale tiež od rýchlosti preskupovania pracovných miest na trhu práce od klasických k atypickým pracovným miestam, čo znamená nové výzvy pre personálny marketing. Ako zdôrazňuje J. Garaj, „... treba začať kresliť štruktúry, ktoré nestoja na in-house zamestnaneckej báze, ale vo forme pavúka s tisíci nohami ťahajú inteligentný potenciál a nezávislú pracovnú silu tzv. freelancerov do organizácie zvonka.“¹¹

Zoznam bibliografických odkazov

BODIŠ, M. *Procesné riadenie vo väzbe na infraštruktúru podnikových informačných technológií*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2014. 103 s. ISBN 978-80-225-3984-5.

BÜHNER, R. *Personalmanagement*. 1. Aufl. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 1994. 487 s. ISBN 3-478-39610-7.

¹⁰ Podrobnejšie pozri SZARKOVÁ, M. a L. GERTLER. Komunikačné kompetencie vo finančnom riadení podnikov pôsobiach v SR v kontexte súčasných globálnych procesov. In: P. JEDLIČKA, ed. *Hradecké ekonomické dny 2012: Ekonomický rozvoj a management regiónů: Díl I*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, s. 275-280. ISBN 978-80-7435-171-6.

¹¹ GARAJ, P. Freelancer: King alebo lúzer. *Trend*. 2013, roč. 23, č. 37, s. 10-15. ISSN 1335-0684.

- GARAJ, P. Freelancer: King alebo lúzer. *Trend*. 2013, roč. 23, č. 37, s. 10-15. ISSN 1335-0684.
- IVEY, A. E., M. B. IVEY a L. SIMEK-MORGAN. *Counseling and Psychotherapy: A Multicultural Perspective*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993. 388 s. ISBN 0-205-14226-5.
- JOHNSON, S. P., Th. M. WELSH, L. K. MILLER a D. E. ALTUS. Participatory Management: Maintaining Staff Performance in a University Housing Cooperative. *Journal of Applied Behavior Analysis*. 1991, vol. 24, no. 1, s. 119-127. ISSN 0021-8855.
- MAIER, W. a W. FRÖHLICH. *Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe: Praxiswissen in Schaubildern und Checklisten*. 1. Aufl. Heidelberg: Sauer, 1992. 152 s. ISBN 3-7938-7069-3.
- MATKOVČÍKOVÁ, N. Effective Employee Motivation in the Workplace. In: P. JEDLIČKA, ed. *Hradec Economic Days 2014: Economic Development and Management of Regions: Part V*. 1st ed. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014, s. 33-38. ISBN 978-80-7435-370-3.
- MATLIN, M. W. *Cognition*. 4th ed. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1998. 562 s. ISBN 0-15-504081-2.
- MATULČÍKOVÁ, M. *Kariéra a predpoklady jej rozvoja*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2013. 95 s. ISBN 978-80-8078-653-3.
- MOWRER, O. H. *Learning Theory and Behavior*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 1960. 555 s.
- REŽŇÁKOVÁ, M. a M. ZINECKER. Internationalization of Czech Small and Medium-Sized Enterprises from the Point of Financial Management. In: C. VELOUTSOU a G. T. PAPANIKOS, eds. *The Modern Business Function and Environment*. 1st ed. Athens: ATINER, 2004, s. 549-560. ISBN 960-88331-9-1.
- STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
- SZARKOVÁ, M. a L. GERTLER. Komunikačné kompetencie vo finančnom riadení podnikov pôsobiacich v SR v kontexte súčasných globálnych procesov. In: P. JEDLIČKA, ed. *Hradecké ekonomické dny 2012: Ekonomický rozvoj a management regionů: Díl I*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, s. 275-280. ISBN 978-80-7435-171-6.

SZARKOVÁ, M. a M. ANDREJČÁK, eds. *Personnel Marketing and Personnel Management – Functions and Competences*. 1st ed. Bratislava: Ekonóm, 2014. 106 s. ISBN 978-80-225-3937-1.

SZARKOVÁ, M., M. ANDREJČÁK a N. MATKOVČÍKOVÁ. *Personnel Audit as a Function of Personnel Marketing and Personnel Management*. 1st ed. Brno: Tribun EU, 2014. 189 s. ISBN 978-80-263-0809-6.

Prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
szarkova@euba.sk