

VÝZNAM VYUŽITIA PERSONÁLNEHO MARKETINGU PRI RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV PODNIKU

Natália Letková

ABSTRACT

The primary objective of the paper is to draw attention to the role of personnel marketing in current situation of deepening shortage of qualified labour force, and to introduce it as a platform covering all activities related to recruiting, retaining employees, and building the employer's position in the labour market. The author drew on own practical experience, reviewed the available literature and scientific articles, analysed situation in Slovak labour market and conducted a survey of the unfilled work positions in the category of large enterprises. As it turns out, the use of traditional HRM methods reaches its limits and is insufficient to cover the current problems of companies. The key might be the application of methods of personnel marketing which synthesizes all the areas of research, tools and solutions needed for successful management of human resources.

KEY WORDS

Employer branding. Human resource management. Labour force. Personnel marketing.

JEL CLASSIFICATION

O15, J20, M31.

ÚVOD

Naša spoločnosť sa ocitla na prahu novej éry, v ktorej hlavným hnacím motorom pokroku sú predovšetkým kvalitné informácie a sofistikovaný prístup k riadeniu ľudských zdrojov. V dôsledku globalizácie a s ňou súvisiacim nárastom konkurencie sú firmy nútené produkovať viac, kvalitnejšie a efektívnejšie. Keďže jedným z najvýznamnejších nákladov sú náklady na ľudské zdroje, je len logické, že práve oblasť riadenia ľudských zdrojov je tou oblasťou, v ktorej môžu firmy dosiahnuť najväčšiu konkurenčnú výhodu, ale aj najviac stratiť - v prípade, že neudržia krok s trendmi a nezvládnu túto oblasť manažmentu. Zo situácie vyplývajú predovšetkým zvýšené nároky na získavanie a udržanie kvalitných zamestnancov, pričom požiadavky na zamestnancov rastú priamo úmerne s rýchlo napredujúcim technickým

pokrokom. Ako hlavný problém, ktorému čelia dnešné firmy, sa javí nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Paradoxom je, že na trhu práce je relatívne veľké množstvo nezamestnaných, ktorí však nedisponujú potrebnými kvalitami. Výsledkom je, že nielen nezamestnaní majú problém získať zamestnanie, ale čím ďalej viac firiem bojuje o kvalitného zamestnanca. Je zrejmé, že čeliť novým výzvam nie je možné využívaním starých metód. Firmy si dnes nemôžu dovoliť byť len pasívnym pozorovateľom trhu práce, musia prevziať aktívnu rolu, neobmedzovať sa na zaužívané postupy, ktoré stratili svoju účinnosť a nebať sa využívať aj metódy iných oblastí riadenia. Takouto oblasťou je práve marketing, ktorého metódy, ako sa už ukazuje v praxi sú úspešne využiteľné aj pri riadení ľudských zdrojov. To prešlo dlhým vývojom od jednoduchého spravovania personálnej agendy po jeho súčasnú podobu. Jednoduchá inzercia už nepostačuje na vyhľadanie a získanie pracovných síl a z dôvodu prevažujúcej ponuky pracovných miest na trhu práce je potrebné uplatňovať aktívny, ale aj sofistikovaný prístup hľadania, získavania, motivácie a presvedčania pracovnej sily, aby sa táto rozhodla prijať ponúkané pracovné miesto. Zlúčenie (fúzia) metód marketingu a riadenia ľudských zdrojov nie je novou záležitosťou. Napriek tomu, že táto koncepcia vznikla v 60. rokoch 20. storočia prekvapivo je dodnes v praxi využívaná len málo. V slovenskom jazyku sa pre jej pomenovanie využíva výraz personálny marketing, ktorý je odvodený z nemeckého originálu Personalmarketing. Názov považujeme za mierne zavádzajúci, keďže personálny marketing sa neorientuje len na existujúci personál, ale aj smerom von na potenciálnych zamestnancov. V anglickej odbornej literatúre sa s pojmom personálny marketing (personnel marketing) stretávame len v minimálnej miere, častejšie sa objavuje výraz employer branding. Nemožno ho však považovať za synonymum, keďže sa jedná vyslovene o marketingový nástroj orientovaný najmä na budovanie dobrého mena a silnej značky zamestnávateľa a nezahŕňa činnosti HR oddelenia súvisiace s obsadzovaním konkrétnych pracovných miest v podniku. Praktickým problémom pri využívaní marketingových metód v oblasti riadenia ľudských zdrojov je predovšetkým otázka rozdelenia kompetencií medzi marketingovým a HR oddelením, či neovládanie týchto metód a činností, v prípade, že ich má v kompetencii HR oddelenie. Výsledkom často býva chaos v kompetenciách a nekoordinovaný postup, čomu sa však dá predchádzať kvalitne spracovaným strategickým plánom personálneho marketingu a jeho dodržiavaním.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Zatiaľ, čo v európskej odbornej literatúre je termín personálny marketing hojne využívaný, v anglosaskej literatúre sa problematika rieši takmer výhradne pod termínom employer branding.

Palmer a Gray (2003) uvádzajú, že priaznivo vnímaná značka je silným "navigačným nástrojom" pre rôzne zainteresované strany, ktoré zahŕňajú nielen existujúcich zamestnancov a akcionárov, ale aj potenciálnych zamestnancov. Prilákanie kvalitných zamestnancov s potrebnými vedomosťami považujú za rozhodujúci faktor úspechu organizácií.

V záujme dosiahnutia úspechu vo vojne o talent si mnohé organizácie uvedomujú, že si musia vybudovať imidž žiadaného zamestnávateľa (Sutherland, Torricelli, Karg, 2002). Ako tvrdí Backhaus a Tikoo (2004), employer branding má za úlohu vytvoriť a komunikovať také charakteristiky firmy, ktoré ju ako zamestnávateľa odlišia od konkurencie, značka zamestnávateľa by mala zdôrazniť jedinečné aspekty ponúkaného zamestnania.

Employer branding je činnosťou, v ktorej sú princípy marketingu aplikované do HR aktivít firmy orientovaných na súčasných a potenciálnych zamestnancov (Edwards, 2009).

Domnievame sa, že employer branding vychádza z brandingu ako marketingovej koncepcie orientovanej na predaj. Usiluje sa o posilnenie vnímania značky v mysliach príjemcov a o čo najlepšie umiestnenie v zmysle vnímania kvality zamestnávateľa. Tam ale z nášho pohľadu rámec employer brandingu končí a nezahŕňa na rozdiel od personálneho marketingu aktívnu prácu oddelenia ľudských zdrojov pri vyhľadávaní, získavaní a budovaní vzťahu z ľudskými zdrojmi. Preto tento termín nepovažujeme za synonymum pre personálny marketing a v anglosaskej odbornej literatúre nenachádzame riešenie komplexnej problematiky, ktorú pokrýva personálny marketing tak, ako je vnímaný v európskej literatúre.

Hoci sa termín personálny marketing prvýkrát objavil už v 60. rokoch 20. storočia, dodnes sa názory odborníkov na jeho obsah a zameranie líšia. Podľa názoru J. Koubka (2000) ide v personálnom marketingu predovšetkým o upútanie pozornosti na zamestnávateľské kvality podniku pri vyhľadávaní, získavaní a stabilizácii pracovnej sily v podniku. Hlavnou náplňou personálneho marketingu je zabezpečiť pre spoločnosť pracovnú silu a následný rozvoj tejto pracovnej sily (Tuma, 2003). Ako píše J. Stýblo (2003) personálny marketing nie je len metóda na získanie ľudských zdrojov z trhu práce, je to predovšetkým systém myslenia a riadenia orientovaný tak na vonkajšie okolie podniku ako aj do vnútra podniku. V personálnom marketingu (Poláková, Häuser, 2003) sa potenciálny zamestnanec stáva "klientom" a vedenie spoločnosti prostredníctvom marketingových nástrojov robí všetko pre získanie a udržanie

zamestnancov v spoločnosti. Personálny marketing pomáha identifikovať potreby a prania zamestnancov, existujúcich aj potenciálnych, čo môže priniesť konkurenčnú výhodu voči iným spoločnostiam. Cieľom personálneho marketingu je plánovanie a implementácia aktivít, ktoré zvyšujú atraktivitu spoločnosti na trhu práce. Dôležitá časť personálneho marketingu je analýza a prieskum faktorov trhu práce, ktoré ovplyvňujú vytváranie a existenciu pracovnej sily v organizácii. Cieľom takého personálneho výskumu je optimálne implementovať vlastnú internú a externú personálnu politiku a stratégiu. Z tohto pohľadu každá organizácia musí monitorovať celkovú situáciu na trhu práce, obzvlášť demografické, ekonomické, legislatívne, politické a sociálno-kultúrne faktory, rovnako ako mieru otvorenosti národnej ekonomiky pre vstup investičného a iného kapitálu (Vojtovič, Krajňáková, 2014). Spoločnosti sa môžu ocitnúť v rôznych štádiách ekonomického cyklu, pričom každé z týchto štádií vyžaduje prijímanie odlišných rozhodnutí. Dokonca strategický manažment, ktorého cieľom je úspešný rozvoj a prosperita môže v čase krízy stratiť svoj význam (Vojtovič, 2016). Čo však nestráca svoj význam v žiadnej fáze ekonomického cyklu je práve personálny marketing, ktorého hlavnou funkciou je budovanie atraktivity spoločnosti ako zamestnávateľa, čo je dôležité v každej etape hospodárskeho cyklu. Jediné, čo sa mení sú konkrétne aktivity uskutočňované v rámci personálneho marketingu. Pre manažment spoločnosti je tiež dôležité chápať význam personálneho marketingu a závislosť jeho úspechu na kvalite podnikovej kultúry, štruktúry a stratégie. Personálny marketing nemôže byť úspešne aplikovaný bez existencie podnikovej kultúry a dobrej organizačnej štruktúry. V prvom rade, komunikácia posolstiev podniku voči potenciálnym zamestnancom by bola nepresvedčivá, na druhej strane i ak by podnik získal zamestnanca, bola by vyriešená iba časť problému, naďalej by hrozila fluktuácia zo strany zamestnancov, ktorí by neboli motivovaní zostávať v zamestnaní po konfrontácii so slabou podnikovou kultúrou a zlou pracovnou klímou (Arnold, Silvester, et al, 2007). Prispôsobenie podnikovej klímy a kultúry je preto veľmi dôležitou podmienkou pre implementáciu personálneho marketingu. Podľa Vojtoviča (2013): „Aby bol využitý potenciál personálneho marketingu, treba uvažovať o dvoch hlavných funkciách: práca s imidžom a vyhľadávaním personálu.“ Podľa Szarkovej (2014): „Personálny marketing je moderná vedecká disciplína založená na princípoch manažmentu, marketingu a personálneho manažmentu, ktorá v súčasnosti ponúka rôzne metódy a procesy orientované na získavanie pracovnej sily vhodnej pre pozície, ktoré spoločnosť ponúka alebo plánuje ponúkať na trhu práce.“

V princípe považujeme všetky uvedené názory za správne, hoci sa domnievame, že žiadna z definícií neponúka komplexné a presné vymedzenie koncepcie personálneho marketingu a v podstate len načrtávajú problematiku z rôznych strán. Taktiež, ako už bolo spomenuté vyššie,

nepovažujeme ani samotný názov personálny marketing za optimálny vzhľadom na širší záber jeho pôsobenia. S čím však súhlasíme je dôležitosť uplatňovania personálneho marketingu v riadení moderných spoločností, ba považujeme jeho využívanie za nevyhnutnosť predovšetkým u veľkých spoločností, ktoré, ako sa domnievame, najviac čelia problémom s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily a práve využívanie metód personálneho marketingu im môže priniesť výraznú konkurenčnú výhodu s dlhodobým pôsobením.

2 CIEĽ A METÓDY

Hlavným cieľom tejto práce bolo upozorniť na význam personálneho marketingu v kontexte dnešnej doby, kedy podniky čelia vážnemu nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily a priblížiť aktuálnu situáciu na trhu práce. Nakoľko sa domnievame, že personálnemu marketingu nie je venovaná dostatočná pozornosť bolo našim cieľom predstaviť ho ako platformu pokrývajúcu aktivity súvisiace so získavaním a udržiavaním zamestnancov, ako aj s budovaním pozície zamestnávateľa na trhu práce. Základné teoretické východiská a objasnenie rámca pôsobenia personálneho marketingu priniesol prieskum dostupnej odbornej literatúry. Následne bola uskutočnená analýza aktuálnej situácie na trhu práce v Slovenskej republike a uskutočnený prieskum na vzorke 113 náhodne vybraných firiem z kategórie veľkých podnikov (s počtom zamestnancov nad 500). V uvedenom prieskume bolo u týchto podnikov zisťované, či aktuálne aktívne obsadzujú voľné pracovné miesta a o aký počet miest sa jedná. Prieskum priniesol zaujímavé výsledky, ktoré potvrdili, že mnohé firmy skutočne bojujú s nedostatkom pracovnej sily a odpovedal aj na otázku, v ktorých sektoroch, či odvetviach je tento problém najvypuklejší.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Po náročnom období globálnej ekonomickej krízy bol rok 2017 pre slovenskú ekonomiku relatívne úspešný so solídnym rastom hrubého domáceho produktu, ktorý tvoril zahraničný aj domáci dopyt, nezamestnanosť klesla na úroveň 6,14% (Štatistický úrad, 2017), čo je pozitívne, ale vychádzať z tohto jedného čísla ako indikátora celkovej ekonomickej situácie by bolo ignorovaním vážnych problémov ukrývajúcich sa pod povrchom (Štefančíková, 2015). Tento rast ekonomiky nevedie k rastu životnej úrovne jej obyvateľov (Vojtovič, Krajňáková, 2014). Problémy sa prejavujú predovšetkým vo veľkých regionálnych rozdieloch v zamestnanosti (Štatistický úrad, 2017) a v dlhodobej nezamestnanosti určitých skupín obyvateľstva, predovšetkým starších ľudí, matiek po materskej dovolenke, či národnostných menšín

(Grenčíková, Španková, 2016; Grenčíková, Španková, Kordoš, 2016). Hlavným problémom, predovšetkým veľkých firiem je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a vysoká miera fluktuácie zamestnancov (Lubyová, Štefánik, 2016). Tabuľka 1 ponúka pohľad na pracovné miesta, ktoré sa firmy najčastejšie snažili obsadiť v roku 2016 a zároveň miesta, o ktoré mali záujemci o prácu najväčší záujem. Prekvapivo sú tieto pracovné miesta do značnej miery zhodné. Problémom je kvalita pracovnej sily – jej vzdelanie, schopnosti, zdravotný stav, vek a ďalšie nekorešponujú s požiadavkami zamestnávateľov (Grenčíková, Španková, 2016).

Tabuľka 1 Zamestnávateľmi najčastejšie ponúkané a nezamestnanými najčastejšie hľadané pracovné miesta v roku 2016

	Najčastejšie ponúkané prac. miesta	Najčastejšie hľadané prac. miesta
1.	Administratívny pracovník	Predajca
2.	Operátor vo výrobe	Administratívny pracovník
3.	Tesár	Čašník
4.	Zdravotná sestra	Operátor vo výrobe
5.	Čašník	Šička
6.	Kuchár	Vodič
7.	Kaderník	Zdravotná sestra
8.	Predajca	Učiteľ
9.	Montážny pracovník	Tesár
10.	Vodič kamiónu	Kuchár

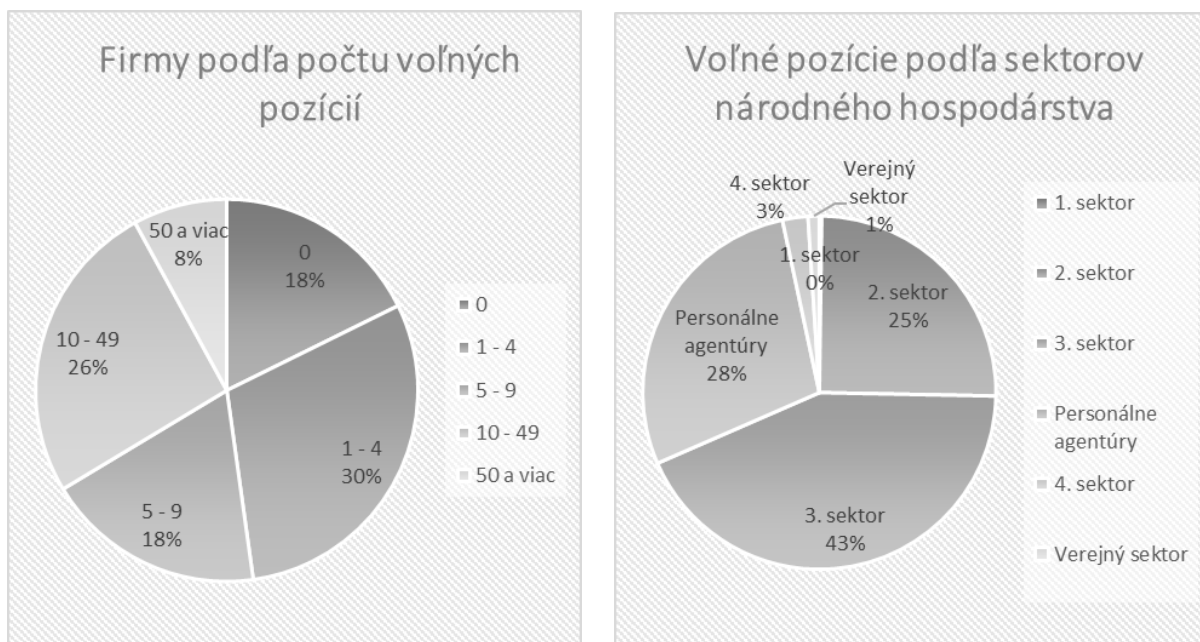
Prameň: Vlastné spracovanie podľa údajov Eures.

Podľa prognóz odborníkov budú súčasné trendy pokračovať aj v najbližších rokoch. Slovenská ekonomika zrýchli v roku 2018 tempo rastu na úroveň 4,2 %, najmä vďaka rastúcej spotrebe domácností, exportu ale aj súkromných investícií. V tomto roku by malo vzniknúť 40 tisíc nových pracovných miest a miera nezamestnanosti bude ďalej postupne klesať na historické minimum. V ďalšom roku (2019) ekonomika ešte mierne zrýchli vďaka nábehu novej produkcie v automobilovom sektore (Inštitút finančnej politiky, 2018).

Pre doplnenie obrazu celej situácie sme vo februári 2018 uskutočnili prieskum medzi veľkými spoločnosťami pôsobiacimi v Slovenskej republike. Bolo vybraných 113 náhodných firiem s počtom zamestnancov nad 500. U týchto podnikov bolo analyzované množstvo voľných pracovných miest a tiež v akých sektoroch a odvetviach sa nedostatok pracovných síl prejavuje najvypuklejšie. Údaje sme získavali z verejne dostupných zdrojov – z internetových

stránok jednotlivých firiem a inštitúcií, na ktorých zverejňujú aktuálne ponuky voľných pracovných miest a z inzercie týchto firiem na internetových pracovných portáloch (profesia.sk a ďalšie).

Z prieskumu vyplynulo, že 93 zo 113 vybraných podnikov sa aktuálne snaží obsadiť voľné pracovné miesta, čo predstavuje 82 %. Iba 20 spoločností aktuálne nezverejňuje žiadne voľné pracovné miesto. Bližšia analýza ukázala (graf 1), že 34 podnikov obsadzuje 1 – 4 pracovné miesta, 21 podnikov obsadzuje 5 – 9 miest, 29 podnikov obsadzuje 10 až 50 pracovných miest a 9 podnikov obsadzuje viac ako 50 voľných pracovných miest. Spolu týchto 93 podnikov aktuálne zverejňuje 1845 voľných pracovných miest. Domnievame sa, že toto číslo môže byť ešte vyššie, keďže je pri niektorých miestach (napríklad zdravotná sestra) predpoklad, že je na jeden typ pracovného miesta záujem zamestnať vyššie množstvo zamestnancov.



Graf 1 Firmy podľa počtu voľných prac. miest, Graf 2 Voľné pracovné miesta podľa sektorov
Prameň: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu.

Z analýzy ponúkaných pracovných miest vyplynulo, že 4 voľné pracovné miesta ponúkajú firmy pôsobiace v primárnom sektore národného hospodárstva, 463 voľných miest spadá do oblasti priemyslu a výroby (2. sektor), z toho 93 voľných miest sa nachádza v odvetví automobilovej výroby, 1316 pracovných miest je voľných v oblasti predaja a služieb (3. sektor), 43 v zdravotníctve (4. sektor) a 19 pracovných miest v štátnej a verejnej správe. Za dôležité považujeme uviesť fakt, že 520 voľných pracovných miest v odvetví služieb (3. sektor) obsadzujú personálne agentúry, čo by mohlo do určitej miery ovplyvňovať relevanciu zistených

údajov ohľadom rozloženia pracovných miest do jednotlivých sektorov a odvetví, keďže tieto agentúry zamestnávajú pracovnú silu za účelom prenájmu tejto pracovnej sily firmám z rôznych odvetví. Preto sme kategóriu personálnych agentúr na grafe vyčlenili z kategórie 3. sektor a ako vidno z grafu predstavuje 28% všetkých obsadzovaných voľných pracovných miest.

ZÁVER

Slovenský trh práce dosahuje historické maximá. Zamestnanosť stúpila na rekordnú úroveň, počet pracujúcich sa v roku 2017 vyšplhal takmer ku hranici 2,4 milióna. Podľa odhadov bolo v roku 2017 bez práce 8,2 % ekonomicky aktívnych ľudí, čo je najmenej od roku 1993. Trh práce sa od roku 2014 nesie na vlne oživenia a Slovenská ekonomika čelí vážnemu nedostatku pracovnej sily, čomu neprospieva ani dlhodobý trend odlivu pracovnej sily zo Slovenska do zahraničia. Údaje o voľných pracovných miestach dosahujú historické maximá, čo podporili aj výsledky nášho prieskumu na vzorke 113 veľkých firiem. Rekordne vysoký počet firiem limituje pri produkcii nedostatok voľnej pracovnej sily, čo mnohé z nich čiastočne riešia obsadzovaním pracovných miest pracovnými silami zo zahraničia, predovšetkým zo Srbska a Ukrajiny. Zámerom tohto článku nebolo hľadať riešenia na úrovni štátu, cieľom bolo upozorniť na vážnosť situácie, zdokumentovať ju prostredníctvom výsledkov prieskumu a navrhnúť účinné riešenie. Domnievame sa, že práve implementácia koncepcie personálneho marketingu by mohla podnikom pomôcť zmierniť problém s nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily, a že personálny marketing je svojou komplexnosťou najvhodnejším nástrojom na riešenie tohto problému na úrovni podniku. Pokiaľ budú podniky pri riadení ľudských zdrojov aktívne využívať metódy personálneho marketingu s cieľom zvýšenia svojej atraktivity v očiach potenciálnych i existujúcich zamestnancov, môžu tiež znížiť náklady spojené so získavaním pracovnej sily, ako aj znížiť mieru fluktuácie. Využívanie sofistikovaných metód marketingu, ako napríklad princíp Closed Loop Marketing (CLM) môže priniesť ďalšie zníženie nákladov a rozsahu práce potrebnej na získavanie zamestnancov. Princíp spočíva predovšetkým v aktívnej a sofistikovanej práci s databázou uchádzačov o zamestnanie, v udržiavaní vzťahu s cieľovou skupinou a využívaní komunikačných kanálov, ktoré umožnia vzájomnú komunikáciu a možnosť osloviť uchádzačov v želanom čase. Výsledkom tak môžu byť nielen výhody pre podniky, ale aj eliminovanie niektorých neželaných javov na trhu práce.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B.(2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Praha: Computer Press, ISBN 802-51-151-83

BACKHAUS, K., TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, vol. 9, iss. 5, pp. 501-517, ISSN 1362-0436.

GREŇČÍKOVÁ, A., ŠPANKOVÁ, J. (2012). Prispôsobovanie vzdelávania potrebám ekonomiky. Sociálno-ekonomická revue, vol. 10, iss.3, pp. 34-39, ISSN 1336-3727.

GREŇČÍKOVÁ, A., ŠPANKOVÁ, J. (2016). The role of human resource strategic management in developing the employment policy. Proceedings of the 1st international conference contemporary issues in theory and practice of management: CITPM 2016. - Czestochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Czestochowskiej, pp. 103-108, ISBN 978-83-65179-43-2.

GREŇČÍKOVÁ, A., ŠPANKOVÁ, J., KORDOŠ, M. (2016). Entry of a new generation „Millenians“ on the labor market. 3rd international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2016: Political sciences, law, finance, economics and tourism, vol. 3, pp. 861-868, 978-619-7105-74-2.

GREŇČÍKOVÁ, A., ŠPANKOVÁ, J. (2016). Predpokladané trendy v migrácii pracovnej sily do zahraničia: Plány a zámery pracovných emigrantov do budúcnosti. Ekonomické a sociálne dôsledky migrácie pracovnej sily do zahraničia -Trenčín: TnUAD. pp.155-157, ISBN 978-80-8075-762-5.

EDWARDS, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel Review, vol. 39, iss. 1, pp. 5-23, ISSN 0048-3486, [online]. Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com>> .

European network of European Services of Employment – Eures. 2016. Slovakia – information about labour market. [online]. Dostupné na internete: <<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=lmi&lang=sk&parentId=0&countryId=SK>>

FOSTER, C., PUNJAJISRI, K., CHENG, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management, vol. 19, iss. 6, pp.401-409. ISSN 1061-0421. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com>>.

Inštitút finančnej politiky. 2018. Komentár rezortu financií k prognóze. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.scribd.com/document/370781555/Komentar-rezortu-financii-k-prognoze>>.

KOUBEK, J. (2000) Personálny marketing a marketing personálnej práce. Personálny a mzdový poradca podnikateľa, vol. 8, pp. 86-104, ISSN 1335-1508.

LUBYOVÁ, M., ŠTEFÁNIK, M. (2016). Trh práce na Slovensku 2016+. Bratislava. ISBN 978-80-7144-255-4 .

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. (2003). Personální marketing. Moderní řízení., vol. 38, iss. 8, pp. 46-47. Praha: Economia. ISSN 0026-8720.

Štatistický úrad. 2017. Štatistika. [online]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk>>.

ŠTEFANČIKOVÁ, A. (2015). Investície do rozvoja ľudského kapitálu v kontexte ekonomického myslenia. Sociálno – ekonomická revue, vol.13, iss.2, pp. 33-41. ISSN 1336-3727.

STÝBLO, J. (2003). Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda, vol.51, iss.4, pp.18-26. ISSN 0032-6208.

SUTHERLAND, M.M., TORRICELLI, D.G., KARG, R.F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. South African Journal of Business Management, vol. 33, iss. 4, pp, 13-20, ISSN 2078-5585. [cit. 2018-02-28]. Dostupné na internete: <<http://www.journals.co.za>>.

SZARKOVÁ, M. VOLÁR, J, GAŽOVÁ- ADAMKOVÁ, H., KLIMENTOVÁ, L. (2013) Personálny marketing a personálny manažment. Bratislava: Ekonóm, ISBN 978-80-225-3049-1.

TUMA, M. (2003). Kritériá rozpoznávania manažérskeho potenciálu. Personálny a mzdový poradca podnikateľa, iss. 3-4, pp.172-189, ISSN 1335-1508.

VOJTOVIČ, S. (2016). Managerial decision-making process in the times of economic volatility. Proceedings of the 1st international conference contemporary issues in theory and practice of management: CITPM 2016. -Czestochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Czestochowskiej, ISBN 978-83-65179-43-2.

VOJTOVIČ, S., GREŇČIKOVÁ A., KAJANOVÁ, H., KARBACH, R., KRAJŇÁKOVÁ, E., MASÁROVÁ, T., SEDLÁČEK, M., STRUNZ, H., ŠPANKOVÁ, J., TOLKSDORF, G., ŽIVČICOVÁ, E.(2013). Personálny manažment v organizácii. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, s.r.o, ISBN 978-80-7380-483-1.

VOJTOVIČ, S., KRAJŇÁKOVÁ, E. (2014). Development of new economy human capital. Vadyba: Journal of management., vol.25, iss. 2, pp. 145-150, ISSN 1648-7974.

KONTAKT

Ing. Natália Letková

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Študentská 3, 911 01 Trenčín, Slovensko

natalia.letkova@tnuni.sk