ĽUDSKÉ ZDROJE AKO KONKURENČNÁ VÝHODA PODNIKU

THE HUMAN RESOURCES AS A COMPETITION ADVANTAGE OF A COMPANY

Ivana Krúpová[1]

ABSTRACT

The main target of this paper is to describe, how a human resources affects competitive of a company. The practices in human resource management effects on a good reputation of an employer and this affect success of company. At first text defines basic terminology of the domain and describes concept of the human resource marketing as a tool of developing an attractive employer. Then it describes roles of human resource management and marketing in current economic situation – in the times of economic recession.

KEY WORDS

A success of company, competitive, reputation of an employer, an employment attractiveness, an image of an employer, HR marketing

JEL Classification

M51

ÚVOD

Najdôležitejším zdrojom, ktorý má podnik k dispozícií je bezpochyby pracovná sila. Práve kvalifikovaná pracovná sila dokáže podniku zabezpečiť úspešnosť a konkurencieschopnosť. Tieto faktory sú v rozhodujúcej miere závislé na schopnostiach, pracovnom správaní, spokojnosti a vzťahu pracovníkov k zamestnávateľovi.

Kvalitná pracovná sila je však zdrojom aj veľmi vzácnym a keďže jednou z hlavných úloh manažmentu ľudských zdrojov je zabezpečiť pre podnik tých najlepších zamestnancov, musí realizovať kroky, ktoré zviditeľnia spoločnosť na trhu práce ako najatraktívnejšieho zamestnávateľa. Len v takom prípade totiž talentovaná, perspektívna a kvalifikovaná pracovná sila prejaví záujem o prácu v tejto spoločnosti a tým firma získa nepredstaviteľnú konkurenčnú výhodu.

1. Úspešnosť podniku a jeho konkurencieschopnosť

„Vo svete sa nachádza množstvo rôznych podnikov a organizácií. Niektoré z nich sú veľmi úspešné a efektívne, niektoré menej. Ďalšie len prežívajú a niektoré smerujú k ukončeniu svojej činnosti, pretože nie sú schopné plniť svoje ciele a záväzky a iné sú naopak stále na výslní a svoje ciele a záväzky plnia s prehľadom a efektívne.“ (Valentová, 2008) Naskytá sa tu teda otázka: Čo spôsobuje úspešnosť a efektívnosť podnikov a organizácií a čo neúspech a zlyhanie?

Úspešnosť podniku je pojem, ktorý sa v dnešnej dobe veľmi často používa. Každý podnik už pri svojom vzniku, za hlavý cieľ svojej činnosti pokladá smerovanie k úspechu. Ale čo úspešnosť podniku vlastne znamená?

Dá sa povedať, že úspešnosť firmy je možné posudzovať z rôznych hľadísk, avšak vo všeobecnosti ju v najväčšej miere ovplyvňuje schopnosť podniku byť v niečom iný, lepší ako

[1] Mgr. Ivana Krúpová, Katedra manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove

je jeho konkurencia. Z toho môžeme usúdiť, že **základom úspešnosti podniku je jeho konkurencieschopnosť** - schopnosť získať v najrôznejších sférach týkajúcich sa podnikania konkurenčnú výhodu oproti iným.

„Konkurenčnosť môžeme chápať ako **schopnosť podniku (odvetvia), alebo krajiny obstáť v súťaži, v strete podnikateľských záujmov s poprednými podnikmi, alebo krajinami a zaistiť si minimálne strednodobú prosperitu, pričom cieľovým stavom je dlhodobo udržateľná prosperita.“** (Štefko, 2001)

Ukazovatele konkurenčnosti sa stali jednými z najvýznamnejších pri posudzovaní súčasných podnikov. Medzi základné ukazovatele podľa spomínanej publikácie R. Štefka patria:

1. úroveň reálnych nákladov na prácu
2. produktivita práce
3. cenová úroveň produkcie a
4. úroveň výskumu a vývoja organizácie a pri ňom najmä:
    a. úroveň kvalifikácie pracovníkov
    b. štatistiku patentov
    c. úroveň využívaných technológií a technickú pokrokovosť.

Personálny manažment a ľudské zdroje v podniku významne ovplyvňujú všetky tieto ukazovatele. Základnou úlohou personálneho manažmentu sa v silne konkurenčnom prostredí, okrem zabezpečenia samotných základných oblastí v súvislosti s personálom, stáva aj **získanie konkurenčnej výhody v ľudských zdrojoch**. Problémy nastávajú hlavne pri zabezpečovaní podnikov vysoko kvalifikovanými pracovníkmi, ktorých je na trhu práce nedostatok, a teda úlohou personálneho manažmentu je okrem iného, získať pre podnik práve týchto ľudí, a tak zabezpečiť možnosť stať sa čo najúspešnejším.

„Dá sa teda povedať, že **konkurenčnou výhodou firiem** nemusia byť a s najväčšou pravdepodobnosťou ani nebudú len technológie a inovácie v produktoch či službách, ale čoraz väčší dôraz sa kladie na **ľudí a na to, čím môžu spoločnosti prispieť**.“ (Prodaj, 2008)

2. Manažment ľudských zdrojov a konkurencieschopnosť podniku

„Manažment ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktoré sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľajú na dosiahnutí synergického efektu - splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“(Kachaňakova, 2007)

Ak sa chce riadenie ľudských zdrojov spolupodieľať na tvorbe úspechov podniku, musí vedieť odpovedať na problémy a nároky, ktoré sú na ňu kladené v súčasných podmienkach. „Ľudské zdroje – teda zdroje tvorivosti, invencie a rozvojového potenciálu, sú pre budúcnosť firiem čoraz významnejšie.“ (Kubincová, 2004) Organizáciu tvoria a vedú ľudia. Produkt jej činnosti slúži na napĺňanie potrieb ľudí. Konkurenčnú spôsobilosť firiem posudzujeme na základe realizácie jej produktu na trhu. Ten je výsledkom činnosti ľudí v organizácií, z toho dôvodu hovoríme **o ľudských zdrojoch ako o konkurenčnej výhode**. „Ľudské zdroje, ktoré má organizácia k dispozícií však nie sú konkurenčnou výhodou iba pre to, že sú to ľudské zdroje. Dá sa povedať, že **ľudské zdroje majú potenciál sa stať konkurenčnou výhodou** organizácie. (Za určitých okolností teda môžu byť aj konkurenčnou nevýhodou.) Ak hovoríme o tom, že ľudské zdroje majú potenciál sa stať konkurenčnou

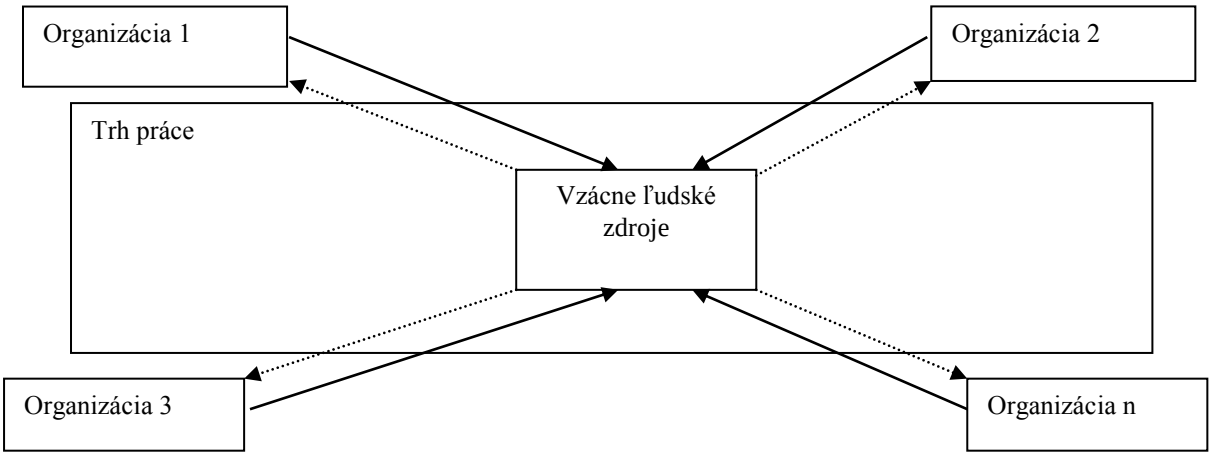
výhodou máme na mysli **kvalitu pracovnej sily.** Z toho vyplýva, že ľudské zdroje sa môžu stať konkurenčnou výhodou iba v tom prípade, ak ide o pracovnú silu, ktorá je pripravená tak, že je spôsobilá **trvale dosahovať dobré pracovné výsledky pri plnení nielen súčasných, ale aj budúcich úloh.** Dôležitou sa tu teda stáva flexibilita pracovnej sily.“ (Bajzíková a kol., 2007)

Dôležitosť manažmentu ľudských zdrojov pri získavaní konkurenčnej výhody sa teda prejavuje pri získavaní kvalitnej pracovnej sily, pri získavaní zdrojov na zabezpečenie povolaní náročných na vysokú úroveň kvalifikácie, alebo iných špecifických predpokladov. „Teda ide o boj o **mimoriadne zriedkavý ľudský zdroj**“ (Štefko, 2001) a nedostatkové profesie. Schopnosť organizácie získať takýchto ľudí pre seba môže znamenať získanie významnej výhody oproti konkurentom, pretože práve vysoko kvalitný a kvalifikovaný personál na tých správnych miestach je pre spoločnosť najväčším prínosom.

Ak teda takýchto pracovníkov spoločnosť chce získať a samozrejme nielen získať ale si ich aj udržať, musí neustále pracovať na svojom imidži a musí pre nich byť čo najatraktívnejšou na trhu práce. „**Na povesť organizácie vplýva množstvo faktorov, ktoré slúžia na motiváciu a zabezpečujú spokojnosť zamestnancov.**“ (Valentová, 2008) Za najdôležitejšie aspekty práce, ktoré vplývajú na spokojnosť, (podľa výskumu iniciovaného spoločnosťou Accor Services) slovenskí zamestnanci považujú: plat, pracovné podmienky, pracovnú atmosféru, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom, uznanie ich zaangažovanosti v práci, stupeň samostatnosti v práci, pracovnú dobu, možnosti vzdelávania, zamestnanecké výhody poskytované spoločnosťou, atď.[2]

Silu týchto faktorov vplývajúcich na spokojnosť pracovníkov netreba podceňovať, lebo práve oni hlavne prispievajú k zvyšovaniu atraktivity organizácie, a teda ku zvyšovaniu efektívnosti získavania cenných zamestnancov.

Obr. 1 Vzťah pôsobenia práce manažmentu ľudských zdrojov na atraktivitu spoločnosti a získavanie vzácnych ľudských zdrojov



Obrázok č. 1 zobrazuje Vzácne ľudské zdroje ako jeden zo segmentov trhu práce, o ktoré majú firmy záujem získať ich pre seba. Plné šípky vedúce od organizácie k danému segmentu trhu, predstavujú prácu manažmentu ľudských zdrojov pri zabezpečovaní jednotlivých funkcií vplývajúcich na atraktivitu spoločnosti na trhu. Prerušované šípky smerujúce k jednotlivým firmám naznačujú prúdenie týchto vzácnych ľudských zdrojov do firiem. Dá sa povedať, že čím je spoločnosť navonok atraktívnejšia, tým je proces získavania pracovníkov efektívnejší a firma má väčšiu možnosť získať pracovníkov, ktorí môžu znamenať konkurenčnú výhodu.

[2] Výskum iniciovaný spoločnosťou Accor Services na vzorke 993 respondentov uskutočnený v roku 2008

„Silná konkurencia v oblasti získavania kvalifikovanej pracovnej sily a personálu s čo najvyšším potenciálom, je teda problematikou, s ktorou sa dnešné firmy musia vyrovnať." (Štefko, 2001) Môžeme to prirovnať k boju o zákazníkov, ku ktorému dochádza medzi výrobnými podnikmi či podnikmi služieb. K dosiahnutiu konkurenčnej výhody sa na týchto trhoch využíva marketing a marketingové stratégie.

Na problematiku získavania konkurenčnej výhody teda odpovedá práve marketing a jeho uplatnenie vedie k získaniu určitej prevahy nad inými spoločnosťami, čím výrazne prispieva k napĺňaniu podnikových cieľov a podieľa sa na tvorbe hodnoty firmy, teda na jej úspešnosti.

3. Personálny marketing- dôvody použitia marketingovej koncepcie v manažmente ľudských zdrojov

Personálnym marketingom v základe rozumieme prienik marketingových metód do väčšiny jednotlivých činností v manažmente ľudských zdrojov organizácie. Dôvodov je viacero. Spomedzi nich možno niektoré zvlášť zdôrazniť- najmä nasledujúce (Štefko, 2001):

1) **„Je odbornou verejnosťou prijaté, že marketing je dosiaľ najúčinnejšou koncepciou riadenia podniku v trhovom prostredí**, v prostredí konkurencie." Ide, okrem iného, o najúčinnejšiu koncepciu práce každej organizácie s trhom. Je nutné zdôrazniť, že akýmkoľvek trhom, na ktorom daná organizácia operuje, nevynímajúc jeden z najvýznamnejších – trh práce - a to vonkajší aj vnútrofiremný. Jedným z hlavných cieľov takéhoto snaženia je dosiahnutie konkurenčnej výhody na danom trhu, tá implikuje kvalitnejšie ľudské zdroje oproti konkurenčným organizáciám, čo je vo svojich dôsledkoch jeden z najvýznamnejších faktorov vytvorenia celkovej konkurenčnej výhody firmy vo všetkých oblastiach, najmä na trhu finálnych produktov - výrobkov a služieb.

2) „Významným dôvodom je v súčasnosti **vysoko náročné a turbulentné prostredie**, v ktorom prebiehajú veľmi rýchle zmeny. Firmy sa ocitajú v prostredí globálnej konkurencie a v mnohých oblastiach dochádza k hyperkonkurencii. Na manažment ľudských zdrojov to, prirodzene, kladie vyššie nároky z hľadiska rýchlosti pri personálnom zabezpečovaní plnenia podnikového plánu." Rovnako rastú nároky aj z hľadiska účinnosti vykonávania personálnych činností, pružnosti v reakcii na zmeny v personálnych potrebách podniku aj štruktúry jeho organizácie a pod.

3) „Zo strany organizácií výrazne **rastie dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile**, ktorý je vo veľkej miere dôsledkom snahy o dosiahnutie konkurenčnej výhody."

4) „S prebiehajúcim procesom **globalizácie trhu**, je potrebné využívať mnohé marketingové techniky, ktoré majú veľký dosah na účinok (napr. nástroj nazývaný promotion - marketingová komunikačná politika vrátane reklamných prostriedkov inzercie, PR atď.) a sú súčasťou širšie ponímanej koncepcie medzinárodného marketingu."

5) „Nastupuje **ďalšia dimenzia činnosti pozície personálneho útvaru** firmy." Popri aktivitách na vonkajšom trhu práce nesmie zabúdať na ten vnútorný. Tento útvar sa stáva zákaznícky orientovaným útvarom vo vnútri podniku. Zákazníkov tu

predstavujú: „Zamestnanci organizácie, iné jej útvary, líniovi manažéri, strední a vrcholoví manažéri.“

6) „Ďalším významným dôvodom je fakt, že na súčasných náročných trhoch rapídne **stúpol** okrem iného aj **význam imidžu danej organizácie** a jednou z mnohých vážnych úloh personálneho marketingu je dosiahnutie vysoko pozitívnych charakteristík pozície organizácie aj v tejto oblasti.“

Ako uvádza R. Štefko: „Možno iste menovať aj mnohé ďalšie dôvody. Veľmi významným je však predovšetkým fakt, že marketingové techniky ako také majú schopnosť výrazne zvýšiť účinnosť väčšiny personálnych činností.“

4. Základný cieľ personálneho marketingu

Tak ako každá činnosť vykonávaná v podniku, tak i personálny marketing je primárne orientovaný na dosahovanie svojich cieľov. Základom je samozrejme spolupodieľanie sa na úspešnosti podniku a personálny marketing sa o dosiahnutie tohto cieľa snaží najmä prostredníctvom „**dosahovania konkurenčnej výhody v ľudských zdrojoch**.“ (Štefko, 2001) Predstavuje to tak ako som už spomínala upútanie pozornosti špecifických segmentov trhu práce, vysoko kvalifikovaných pracovníkov ako i predstaviteľov nedostatkových profesií, kde jedine dobrá zamestnávateľská povesť podniku môže napomôcť si tento vzácny kapitál získať pre svoju firmu. Ak teda má byť personálny marketing zdrojom konkurenčnej výhody, tak jeho základnými úlohami je:

- **dosiahnuť a udržať „pozitívny imidž, byť atraktívnou na trhu práce“** (Kachaňakova, 2007), **a tým si zabezpečiť možnosť získať kvalitnejšie personálne zabezpečenie oproti konkurencii,**
- **udržať a ďalej rozvíjať túto kvalitnú podnikovú pracovnú silu,**
- **analyzovať interný a externý trh práce** (analýza preferencií zamestnancov, motivačný výskum, výskum spokojnosti zamestnancov, analýza očakávaní potenciálnych zamestnancov, analýza zamestnávateľskej atraktivity na externom trhu práce atď.) a na základe analýz navrhnúť čo najefektívnejšiu personálnu stratégiu firmy.

Ako teda z uvedeného vyplýva základnou úlohou personálneho marketingu je **vytvorenie dobrej zamestnávateľskej povesti**. Povesti zamestnávateľa zabezpečujúceho pre zamestnancov tie najlepšie možné podmienky pre jeho ďalší život v podniku, na jej základe **získanie čo najväčšieho portfólia kvalifikovaných potenciálnych pracovníkov**, a tým **získanie výhody oproti konkurencii**. Nesmie však zabúdať na stále sa meniace prostredie, podmienky ako aj potreby zamestnancov a organizácie a v súlade s nimi má za úlohu analyzovať, ako sa v rámci možností podniku čo najefektívnejšie starať o svojich zamestnancov. Takýto zamestnanci potom s najväčšou pravdepodobnosťou budú ochotní ponúknuť organizácii všetok svoj využiteľný potenciál a budú sa spolupodieľať na dosahovaní úspechov všetkými svojimi schopnosťami, zručnosťami a danosťami.

5. Úlohy personálneho marketingu v súčasných trhových podmienkach

Ešte v nedávnom období situácia na trhu práce predstavovala akúsi „nočnú moru“ pre personálnych manažérov a špecialistov na nábor. Ponuka pracovných pozícií výrazne prevyšovala dopyt a aj keď sa podarilo zabezpečiť nejakého záujemcu o danú pozíciu, jeho kvality boli značne nižšie ako požiadavky, ktoré boli na neho definované. Proces výberového

konania bol veľa krát obmedzený na spísanie pracovnej zmluvy aj s kandidátom, ktorý nespĺňal predstavy firmy.

Väčšina spoločností sa snažila hľadať východisko z tejto situácie, a tým bolo pre nich prilákanie a udržanie kvalitného zamestnanca. Často však riešenia spoločností prinášali len krátkodobý efekt. Najčastejšie sa organizácie vydali cestou „preplácania“ zamestnancov. Základným heslom sa stalo „získať akéhokoľvek zamestnanca za akúkoľvek cenu“ a čo potom, na to sa nik nesústredil. Často dochádzalo k diskriminácii, a to viedlo k nespokojnosti a pocitom nespravodlivosti. Vo firmách to vyvolávalo pocity napätia a atmosféra sa často zhoršovala, čo malo za následok vysoký stupeň fluktuácie pracovníkov.

Nástup ekonomickej krízy však situáciu úplne zmenil. Firmy nemajú dostatok finančných zdrojov na takúto širokú podporu motivácie u potenciálnych zamestnancov, avšak na trhu práce sa uvoľnilo pomerne veľké množstvo využiteľných ľudských zdrojov. Pre organizácie to znamená obrat. Nebudú musieť už len náborovať potenciálnych zamestnancov, budú si môcť medzi nim aj vyberať. Nepôjde už len o získanie akéhokoľvek zamestnanca, ale o získanie toho najkvalifikovanejšieho pracovníka s najvyšším potenciálom. Obdobie krízy však nezabezpečí firmám dostatok kvalitných zamestnancov. Aby práve oni mali záujem prísť pracovať do spoločnosti nemôže zabúdať na budovanie dobrej zamestnávateľskej povesti. Charakter personálneho marketingu sa teda trocha zmení, ale jeho podstata sa určite nestráca. Jeho úlohou bude zabezpečiť čo najkvalifikovanejšie a najlepšie portfólio potenciálnych zamestnancov, z ktorých si firma bude môcť vyberať a zároveň ich aj stabilizovať v podniku ako svoju najcennejšiu konkurenčnú výhodu.

ZÁVER

Vhodné praktiky riadenia ľudských zdrojov, dobrá zamestnávateľská povesť a personálny marketing sú skutočne nástrojom, ktorý môže výrazne prispieť k úspešnosti firmy. Ak budeme mať dostatočný záujem kvalifikovaných pracovníkov o prácu v našej spoločnosti, získame neopísateľnú konkurenčnú výhodu v podobe vzácneho zdroja – kvalitnej pracovnej sily. Súhlasiac s výrokom: „Podnik - to sú ľudia“ môžem teda konštatovať, že zabezpečenie tých najlepších potenciálnych zamestnancov a stabilizácia súčasných kvalitných zamestnancov, ktorí chcú nepochybne smerovať k úspechu, privedie k úspechu aj celú organizáciu.

LITERATÚRA

[1] BAJZÍKOVÁ, Ľ. (2007): *Manažment ľudských zdrojov.* Vyd.: Univerzita Komenského v Bratislave vo vyd. UK, 2007.

[2] KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. (2007): *Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku.* Vydavateľstvo SPIRIT- vfra, Bratislava.

[3] KUBINCOVÁ, V. (2004): Hospodárske *noviny – Príloha Kariéra: Personálny manažéri o najlepší projekt.* Vyd.: Copyright ECOPRESS, a. s., Bratislava, 4. marca 2004, s. 18.

[4] PRODAJ, M. (2008): *Finančný manažment a controlling v praxi: Manažérske zručnosti.* Vyd.: IURA EDITION, spol. s. r. o., Bratislava, č. 7/2008, s.445 .

[5] ŠTEFKO, R. (2001): *Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a marketing.* Vyd.: R.S. Royal Service s.r.o. Bratislava.

[6] VALENTOVÁ, A. (2008): *Finančný manažment a controlling v praxi: Motivačné faktory treba prispôsobiť potrebám zamestnancov.* Vyd.: IURA EDITION, spol. s. r. o., Bratislava, č. 5/2008, s. 320.