

Zakład Marketingu Produktów Żywnościowych
Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu AR w Lublinie

AGNIESZKA IZABELA BARUK

*Rola marketingu personalnego
we współczesnym przedsiębiorstwie*

The Role of Personnel Marketing in a Contemporary enterprise

WSTĘP

W nowoczesnym przedsiębiorstwie działającym w silnie turbulentnym otoczeniu, w którym coraz częściej stosowane jest w realizacji poszczególnych procesów podejście zespołowe, nie wolno zapominać o konieczności traktowania każdego pracownika nie tylko w kategoriach członka określonego zespołu, ale także jako odrębną, wrażliwą i jednocześnie cenną dla firmy indywidualność, której satysfakcja z życia zawodowego odzwierciedla się nie tylko w szczęśliwym życiu osobistym, lecz również w dynamicznym wzroście i rozwoju zatrudniającego ją przedsiębiorstwa.

Połączenie obu wspomnianych podejść, tj. podejścia zespołowego oraz podejścia zindywidualizowanego legło u podstaw wyodrębnienia się nowej koncepcji marketingowej, określanej mianem marketingu personalnego lub kadrowego. Intuicyjnie potrzebę takiego traktowania pracowników dostrzegano już od dawna, gdyż z jednej strony, zgodnie ze starym chińskim przysłowiem, „łatwo zbudować warsztat, ale trudniej zbudować załogę”¹, z drugiej zaś strony „menedżer musi zdawać sobie sprawę z tego, że żadne przedsiębiorstwo nie osiągnie powodzenia bez zachęty i ciepła ze strony wspaniałomyślnego szefa, który potrafi zdobyć serca swoich pracowników”.² Jednak dopiero marketing personalny wskazał

¹ H. C. Ting, *Truth and Facts: Recollections of a Hong Kong Industrialist*, Hong Kong 1974, s. 43.

² *Ibid.*, s. 45.

drogę, którą powinno kroczyć każde przedsiębiorstwo, aby osiągnąć rynkowy sukces.

ISTOTA MARKETINGU PERSONALNEGO

Utożsamianie pracowników firmy z wewnętrznymi nabywcami, biorącymi aktywny udział w grze rynkowej rozgrywanej się wewnątrz organizacji, pozwoliło na nawiązanie i zacieśnienie optymalnych w danych warunkach dwustronnych relacji pomiędzy organizacją i poszczególnymi pracownikami. Jakkolwiek działania z zakresu marketingu personalnego realizowane w samej organizacji nie są bezpośrednio widoczne dla nabywców tworzących docelowe zewnętrzne rynki zbytu przedsiębiorstwa, jednak ich prawidłowe prowadzenie w bardzo dużym stopniu wpływa na efektywność działań podejmowanych w ramach klasycznej mieszanki transakcyjnego marketingu zewnętrznego, adresowanej do odbiorców zewnętrznych. Jedynie pracownicy silnie emocjonalnie związani z firmą, w której pracują, są skłonni w pełni wykorzystywać swoje zdolności i kreatywność w opracowywaniu unikalnej wartości dla nabywców finalnych, dostarczając im tę wartość w pożądanej przez nich formie, miejscu i czasie.

Można zatem powiedzieć, że u podstaw sukcesu rynkowego nie leżą tradycyjnie rozumiane czynniki organizacyjne i marketingowe, ale ogół zmiennych związanych ze sferą psychologiczno-socjologiczną jednostek i zespołów, których nie należy postrzegać jako pracowników zajmujących określone stanowiska pracy, wracających po jej zakończeniu do swojego prywatnego świata, ale jako integralne części spójnego organizmu firmy. Przy tym każda z nich jest równie istotna dla powodzenia całości, podobnie jak aktor odgrywający określoną rolę, która nawet jeśli ma charakter epizodyczny, decyduje o końcowym sukcesie sztuki teatralnej.

Marketing personalny należy zatem rozumieć jako „całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy”.³

Należy zwrócić uwagę na dwuwymiarowość przytoczonej definicji. Podkreślono w niej bowiem fakt połączenia w ramach koncepcji marketingu personalnego działań o charakterze wewnątrzorganizacyjnym adresowanych bezpośrednio do zatrudnionych w firmie pracowników oraz działań skierowanych w przeciwnym kierunku, tj. na zewnątrz firmy, których docelowymi odbiorcami są po-

³ J. P e n c, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239.

tencjalni pracownicy, czyli kandydaci najlepiej spełniający oczekiwania pracodawcy. Marketing personalny jest więc pojęciem znacznie szerszym niż marketing wewnętrzny, który skupia swoją uwagę wyłącznie na aspektach społecznych o charakterze wewnątrzorganizacyjnym.

Równorzędne znaczenie wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy dla przedsiębiorstwa wyraźnie podkreślają również Schwan i Seigel, których zdaniem „marketing personalny stanowi system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników”.⁴ W porównaniu z poprzednią definicją, autorzy ci kładą w swoim określeniu marketingu personalnego nacisk na konieczność zaspokojenia przez firmę potrzeb pracowników. Należy je jednak wcześniej zidentyfikować w celu takiego ich spełnienia, aby pracownik odczuwał pełną satysfakcję z przynależności do określonej organizacji, przenosząc swoje zadowolenie na lojalne i efektywne współprzyczynianie się do rynkowego sukcesu firmy.

Połączenie w jednej koncepcji dwóch wymiarów wewnątrzorganizacyjnego oraz zewnętrznego decyduje o wartości i oryginalności omawianego podejścia, nadając mu, zdaniem autorki, rangę nadrzędnej orientacji we współczesnym marketingu. Podkreślony jest więc w niej społeczny i psychologiczny aspekt marketingu personalnego, którego założenia nie mogą i nie powinny opierać się wyłącznie na przesłankach ekonomicznych, co odróżnia tę koncepcję od zarządzania zasobami ludzkimi.

MARKETING PERSONALNY A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją, u której podstaw leży dążenie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu, dzięki właściwemu oddziaływaniu na zatrudnionych w nim ludzi. Traktuje się ich jako wartościowe aktywa organizacji, które poprzez przejawianie indywidualnej oraz zespołowej aktywności zawodowej przyczyniają się do realizacji celów firmy, angażując w tym procesie swoje zdolności i umiejętności. Przy tym wykorzystanie ich jest możliwe dzięki zastosowaniu odpowiednich w ujęciu ilościowym i jakościowym zasobów rzeczowych, informacyjnych oraz finansowych, będących w posiadaniu firmy. Zdaniem Storeya⁵ zarządzanie zasobami ludzkimi jest metodą zarządzania zatrudnieniem, która zmierza do uzyskania przewagi konkurencyjnej w wyniku strategicznego rozmieszczenia wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych

⁴ K. Schwan, K. G. Seigel, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 1997, s. 7.

⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 19.

pracowników, wykorzystując w tym celu różnorodne techniki o kulturowym, strukturalnym i personalnym oddziaływaniu.

O przewadze konkurencyjnej w coraz większym stopniu decydują bowiem właśnie zasoby osobowe, które nie dają się powielać czy imitować przez inne organizacje. Pozostałe rodzaje zasobów stają się natomiast coraz bardziej wyrównane i podobne, szczególnie w wymiarze jakościowym. Dlatego też przestają one odgrywać kluczową rolę w rynkowej rywalizacji przedsiębiorstw, ustępując miejsca zasobom decydującym o osobowości i indywidualności danego podmiotu gospodarczego. Ich wartość jest jednak przyczyną dużych trudności w pozyskaniu odpowiednich pracowników, co dodatkowo wpływa na konieczność umiejętnej zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim.

Zasoby osobowe określa się także często mianem potencjału społecznego, na który składa się „ogół cech i właściwości zasobów ludzkich w organizacji, przesądzających o aktualnej i przyszłej zdolności do rozwiązywania zadań zgodnie z celami organizacji oraz o pozycji firmy na rynku pracy”.⁶ Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w najbardziej ogólnym ujęciu odnosi się zatem do czterech podstawowych obszarów⁷:

- sterowania zasobami ludzkimi,
- ich organizowania,
- motywowania,
- kontrolowania przebiegu wymienionych wyżej procesów.

Jakkolwiek nadrzędnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest osiągnięcie strategicznych celów firmy, można w tej koncepcji wyodrębnić kilka celów o charakterze bardziej szczegółowym⁸:

1. Cele organizacji mogą być osiągnięte dzięki jej najbardziej wartościowym zasobom, czyli sile roboczej.

2. Poprawa wyników pracy tak organizacji, jak i poszczególnych osób, wymaga zaangażowania się ludzi na rzecz sukcesu organizacji.

3. Spójna polityka personalna i zbiór procedur powiązane z efektywnym wykonywaniem działań przez organizację są warunkiem koniecznym do optymalnego wykorzystania zasobów w osiągnięciu celów gospodarczych.

4. Powinno się dążyć do integracji polityki ZZZL z celami działalności firmy.

5. Polityka ZZZL musi wspierać kulturę organizacyjną tam, gdzie to możliwe lub zastępować ją lepszą tam, gdzie jest ona uważana za niedoskonałą.

Dotychczasowe rozważania pozwalają na wyciągnięcie wniosku, że zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na zasobach osobowych, stymulując ich zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa. Koncepcją, która wykracza w swo-

⁶ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 80.

⁷ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków 1997, s. 181.

⁸ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 17-18.

ich założeniach poza takie podejście, jest marketing personalny. W jego ramach wewnątrz firmy traktowane jest w kategoriach rynkowych. Uczestnikami tego rynku są nabywcy wewnętrzni, czyli pracownicy zatrudnieni obecnie w firmie, natomiast jej otoczenie marketingowe utożsamiane jest z rynkiem zewnętrznym tworzonym przez potencjalnych pracowników. Działania z zakresu marketingu personalnego podejmowane przez firmę nie są zatem adresowane wyłącznie do członków organizacji, ale również do odbiorców zewnętrznych, którzy w przyszłości mogą stać się jej członkami, natomiast obecnie współtworzą określony wizerunek firmy.

Można zatem stwierdzić, że w porównaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketing personalny skierowany jest do zdecydowanie szerszego kręgu odbiorców, którzy są ponadto zupełnie inaczej postrzegani. Nie są bowiem jedynie aktualnymi bądź potencjalnymi pracownikami przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim nabywcami produktów oferowanych im przez pracodawcę, czyli daną firmę. Kolejną cechą charakterystyczną dla omawianej koncepcji, która odróżnia ją od wcześniejszej idei zarządzania zasobami ludzkimi, jest fakt, że w marketingu personalnym wykorzystywane są instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu. Nie przenosi się ich jednak z zastosowań marketingu transakcyjnego w sposób automatyczny, ale poddaje odpowiedniej modyfikacji, dostosowując je do specyfiki podmiotów będących ich docelowymi adresatami oraz specyfiki oferowanych im produktów.

Punktem wyjścia marketingu personalnego, podobnie jak to się dzieje w wypadku marketingu transakcyjnego, są badania marketingowe, których wyniki pozwalają na zidentyfikowanie słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń związanych z wewnętrznym i zewnętrznym rynkiem pracy oraz potrzeb odczuwanych przez uczestników tego rynku. Kolejnym krokiem jest analiza zidentyfikowanych podczas badań czynników, która pozwala na dokonanie segmentacji rynku i stworzenie oraz wypromowanie produktów jak najlepiej zaspokajających indywidualne oczekiwania aktualnych i potencjalnych pracowników. Należy przy tym podkreślić, że w ramach marketingu personalnego produktami są w wielu wypadkach wartości o charakterze niematerialnym, na przykład możliwość samo-realizacji, prestiż wynikający z przynależności do określonej organizacji, za które pracownik płaci takimi niewymiernymi wartościami, jak: lojalność, zaangażowanie czy twórczy wkład w kreowanie rynkowego sukcesu firmy.

Nie można zatem rozpatrywać marketingu personalnego w sposób powierzchowny, utożsamiając go wyłącznie z transakcjami wymiennymi, polegającymi na kupowaniu przez firmę umiejętności pracownika i jego czasu za wypłacaną mu pensję. Takie relacje pozbawione są bowiem wymiaru emocjonalnego i uczuciowego pomiędzy pracownikami i przedsiębiorstwem. Brak takich więzi powoduje z kolei, że w sytuacji, kiedy inna firma zaoferuje korzystniejsze warunki płacowe, pracownik może opuścić macierzystą organizację. Marketing personal-

ny opiera się zatem na stworzeniu i utrzymaniu więzi emocjonalnych, pozwalających na odczuwanie lojalności przez pracownika, który wie, że firma, traktując go podmiotowo, będzie starała się spełnić wszystkie jego potrzeby.

Inną konsekwencją realizowania marketingu personalnego przez przedsiębiorstwo jest przejście od perspektywy pojęcia „pracownik” i „stanowisko pracy” do „roli organizacyjnej” spełnianej przez członka organizacji. Równie istotnym czynnikiem różniącym obie koncepcje jest inne ujęcie społecznego wymiaru przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na podejściu typowo zasobowym, w którym pracownicy traktowani są w kategoriach jednego z rodzajów aktywów pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa, co ma podtekst przedmiotowy. Natomiast w marketingu personalnym ludzie stanowią wartość samą w sobie, która decyduje o wartości całej organizacji, są podmiotem, a nie przedmiotem działań marketingowych.

Obie koncepcje wyrosły również z dwóch różnych nurtów teoretycznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi sięga swymi korzeniami teorii zarządzania, natomiast marketing personalny wywodzi się z teorii marketingu, psychologii i socjologii. W tabeli 1 przedstawione zostały podstawowe różnice pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a marketingiem personalnym.

Tab. 1. Porównanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu personalnego
Comparison human resources management conception and personnel marketing conception

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Marketing personalny
Węższy zasięg oddziaływania	Szerszy zasięg oddziaływania
Przewaga więzi ekonomicznych	Przewaga więzi emocjonalnych
Postrzeganie członków organizacji jako pracowników	Postrzeganie członków organizacji jako nabywców
Postrzeganie organizacji jako zbioru zasobów	Postrzeganie organizacji jako rynku
Perspektywa stanowiska pracy	Perspektywa roli organizacyjnej
Nurt zarządzania	Adaptowanie metod i instrumentów marketingowych

Źródło: opracowanie własne.

PODSTAWOWE CELE MARKETINGU PERSONALNEGO

Cele marketingu personalnego wynikają z podstawowych założeń charakteryzujących wspomnianą koncepcję. Ponieważ u jej podstaw leży zaspokajanie zidentyfikowanych wcześniej potrzeb nabywców wewnętrznych i zewnętrznych, zdaniem autorki, można je podzielić na dwie zasadnicze grupy: cele o charakterze pierwotnym i cele o charakterze wtórnym. Wbrew pozorom, podział taki nie jest związany z nadawaniem zróżnicowanej rangi poszczególnym celom marketingu personalnego, ale opiera się raczej na zależnościach przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy nimi.

Wśród celów pierwotnych można wymienić:

- 1) identyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników przedsiębiorstwa postrzeganych jako nabywcy wewnętrzni;
- 2) identyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa postrzeganych jako nabywcy zewnętrzni;
- 3) identyfikowanie zmian zachodzących w rozpoznanych potrzebach, określanie ich tempa i kierunków oraz przyczyn;
- 4) zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb w możliwie najlepszy sposób, tak aby spełnianie oczekiwań aktualnych i potencjalnych pracowników sprzyjało równoczesnemu realizowaniu celów całej organizacji.

Realizacja celów pierwotnych stanowi punkt wyjścia osiągnięcia celów wtórnych, wśród których znajdują się następujące cele:

- 1) kreowanie, kształtowanie i utrwalanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, traktującego aktualnych i potencjalnych pracowników w kategoriach równorzędnych partnerów;
- 2) pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, których potencjał emocjonalny i intelektualny przesądza o unikalnej osobowości firmy, a tym samym o jej łącznej wartości rynkowej;
- 3) stymulowanie aktywności i kreatywności członków organizacji, dzięki stworzeniu im warunków pozwalających na pełne wykorzystywanie ich uświadomionych i nieuświadomionych umiejętności oraz zdolności;
- 4) nawiązywanie i zacieśnianie więzi z uczestnikami otoczenia firmy, zanim staną się jej rzeczywistymi pracownikami;
- 5) podtrzymywanie długookresowych relacji z byłymi pracownikami po ich odejściu z firmy lub ich zwolnieniu.

Można zatem powiedzieć, że realizacja każdego z wymienionych celów ma charakter działania długookresowego, nie można jej zawęzić jedynie do pojedynczych czynności prowadzonych w wyrwykowy sposób. Muszą one być ponadto realizowane równolegle, co decyduje o kompleksowym charakterze marketingu personalnego, który jedynie wówczas przynosi spodziewane efekty materialne i niematerialne.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, osiągnięcie celów marketingu personalnego odbywa się w samej organizacji oraz w jej otoczeniu, a jego ramy czasowe znacznie wykraczają poza cykl aktywności zawodowej pracownika w danej firmie. Trzeba także pamiętać, że wymienione wyżej cele mają charakter ogólny. Można je oczywiście uszczegóławiać, uwzględniając specyfikę różnych grup odbiorców działań z zakresu marketingu personalnego⁹ lub/oraz jego kolejnych etapów.

⁹ Różnorodność adresatów marketingu personalnego została szerzej przedstawiona m.in. w pracach A. B a r u k, *Adresaci marketingu kadrowego jako partnerzy współczesnej firmy*, [w:] *Lokalne układy partnerskie*, pod red. J. Karwowskiego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2004,

Kolejnym niezwykle istotnym zagadnieniem dotyczącym problematyki celów marketingu personalnego jest fakt, iż ich realizacja nie pozostaje bez wpływu na możliwości osiągania innych celów, np. marketingowych (chodzi tutaj o marketing transakcyjny), zwłaszcza o strategicznym horyzoncie czasowym. Nie wolno bowiem zapominać, że z jednej strony pracownicy zarówno aktualni, jak i potencjalni (czyli adresaci działań z zakresu marketingu personalnego) mogą jednocześnie występować w roli rzeczywistych lub potencjalnych odbiorców oferty adresowanej do nich w ramach marketingu transakcyjnego. Z drugiej zaś strony, zakres korzyści w ujęciu ilościowym i jakościowym, jaki jest im oferowany zależy w bardzo dużym stopniu od zaangażowania pracowników, które z kolei determinowane jest przez stopień odczuwanej przez nich satysfakcji z przynależności do danej organizacji, co stanowi bezpośredni rezultat tego, czy i w jakim stopniu zaspokajane są przez pracodawcę ich oczekiwania zawodowe i osobiste. Widać zatem wyraźnie, że realizując cele marketingu personalnego, należy patrzeć na nie w szerszej perspektywie, dostrzegając różnorodne zależności łączące je z celami pozapersonalnymi firmy oraz zdając sobie sprawę z faktu, iż skutki podejmowania określonych działań lub ich zaniechania mogą być i rzeczywiście najczęściej są w przedsiębiorstwie odczuwane przez długi okres.

SUMMARY

In this paper the authoress presented personnel marketing conception. She gave definition of mentioned idea. Special attention was paid to necessity of equal treatment team and unit approach related to social system in a modern enterprise. The authoress compared personnel marketing with human resources management and pointed out the main differences between the both ideas. In the last part of this paper she presented the most important goals of personnel marketing which decided about its specific character.