

*E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska**

MARKETINGOWE ZARZĄDZANIE CZYNNIKIEM LUDZKIM W KONFRONTACJI Z PRAKTYKĄ

Postępujące procesy globalizacyjne – a tym samym wzrastająca konkurencja ze strony najczęściej zachodnich podmiotów gospodarczych – stawia polskie firmy przed koniecznością wprowadzenia sprawdzonych gdzie indziej rozwiązań z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Wymusza to konieczność zweryfikowania tradycyjnego podejścia do czynnika ludzkiego i uznanie go za najcenniejszy zasób firmy oraz niekwestionowane źródło budowania przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku.

Nowoczesnym organizacjom chcącym sprostać wyzwaniom konkurencji globalnej potrzebni są ludzie rozumiejący mechanizmy funkcjonowania organizacji jako całości, posiadający jasny obraz jej celów i przyjętej strategii działania, ludzie zaangażowani, czyli wykazujący silną potrzebę bycia częścią organizacji, podejmujący inicjatywy i działania, świadomi swej odpowiedzialności za to, co robią. Organizacji potrzebni są ludzie, ale całościowy sukces rynkowy zależeć będzie nie od stanu zasobów ludzkich, lecz od ich jakości i zaangażowania. Jakże wymowna w tym kontekście wydaje się wypowiedź wieloletniego prezesa GE Jacka Welsha, który zapytany kiedyś, czy uważa, że pracownicy są najważniejszym kapitałem firmy – ku zaskoczeniu wszystkich odpowiedział: „Nie”, dodając jednocześnie „To entuzjazm pracowników jest najbardziej wartościowym zasobem firmy, nie sami pracownicy”¹.

Jak zatem zarządzać ludźmi w organizacji, by z biernych podmiotów przekształcić ich w potencjał zdolny do tworzenia nowych wartości? Wydawałoby się, że takiemu wyzwaniu sprostać może koncepcja marketingowego zarządzania czynnikiem ludzkim (określana w literaturze marketingiem kadrowym lub personalnym).

* Dr, Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

¹ J. Chylewska, *Zaangażowanie pracowników a wyniki firmy*, „Manager” 2002, nr 11, s. 49.

Marketing personalny zakłada bowiem symbiotyczne więzi między podmiotami organizacji. Według tej koncepcji, stosunek między organizacją (pracodawcą) a pracownikiem tej organizacji jest wymianą transakcyjną, w której oba te podmioty traktowane są jako klienci wewnętrzni oferujący sobie wzajemnie określone usługi i wartości².

Dochodzi niejako do kontraktu społecznego o wzajemnym świadczeniu usług opartym na założeniu, że pracownik zadowolony z wymiany transakcyjnej będzie dbał o wyniki pracy i kształtował pozytywny wizerunek organizacji, pracodawca zaś doceni wartość pracownika i przygotowuje korzystną atmosferę zgody i zaufania, kreując takie motywatory, które uczynią wymianę transakcyjną możliwą do zastosowania. Chodzi o stworzenie kultury marketingu personalnego opartej na wspólnocie, która pozwala dokonywać wymiany ekwiwalentnej w atmosferze poszanowania godności pracowniczej, swobodnej wymiany informacji i umożliwiającej indywidualny rozwój.

Przedstawione założenia marketingu personalnego budzą jednak wiele wątpliwości w kontekście praktycznych uwarunkowań i tym samym skłaniają do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania.

1. Czy założenia marketingu personalnego obronią się w konfrontacji z realiami działania polskich przedsiębiorstw?

2. Jak odnieść koncepcję marketingu personalnego do nowych zjawisk i tendencji w zarządzaniu organizacjami w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników (outsourcing i outplacement)?

Próba odpowiedzi na postawione pytania stanowi cel niniejszych rozważań.

1. Konfrontacja teorii z praktyką

Wykreowanie promarketingowej kultury organizacji jest w praktyce uznawane za zbyt rewolucyjne, by móc je wdrażać w całości. Ludzie w zasadzie mówią wyłącznie o pieniądzach i liczą tylko na pieniądze³. Na ogół mamy do czynienia z sytuacją, że satysfakcja pracownika lub pracodawcy nie zawsze jest równoznaczna z zaangażowaniem. Pracownik zadowolony jest ze swojej pracy jedynie w sytuacji stabilnej. W momencie pojawienia się problemów „pakuje swoje rzeczy i wysyła aplikację do konkurencji”. Pracodawca natomiast traktuje pracownika jako „bezcenną wartość” tylko w deklaracjach, w rzeczywistości zaś jako narzędzie do osiągnięcia zysku.

² L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik nasz klient*, „Personel” 2000, nr 7.

³ *Ibidem*.

Jego satysfakcja z pracownika trwa tak długo, jak długo jest on produktywny i stanowi mały koszt dla firmy⁴. Wynika to z faktu, że dokonująca się wymiana opiera się często na irracjonalnych przesłankach i więziach tymczasowych⁵.

Należy pamiętać, że polskie organizacje silniej niż w krajach o wiekowych tradycjach demokratycznych podlegają wpływom uwarunkowań rynkowych (np. w Polsce istniejący rynek pracodawcy i wysoka stopa bezrobocia stawiają pracownika w pozycji podporządkowanej), prawnych, instytucjonalnych (system kształcenia) czy kulturowych (stosunek do pracy będący często spuścizną mentalną po dawnej epoce). W tych warunkach ekwiwalentność wymiany między pracodawcą a pracownikiem staje się często iluzją, zwłaszcza wtedy, gdy jedna ze stron z różnych powodów (np. w wyniku determinacji spowodowanej trudnościami znalezienia pracy) podejmuje współdziałanie określone przez J. Kaya zdawkowym⁶. Istotę nawiązujących się w tym przypadku stosunków można opisać za pomocą teorii gier. Często też mamy do czynienia z paradoksem noszącym nazwę „dylematu więźnia”. Każda ze stron, mimo deklarowania gotowości do zachowania ekwiwalentności wymiany, ma dylemat: czy współpracować przy tworzeniu korzystnych dla obu stron rozwiązań, narażając się na wykorzystanie (do końca nie wie, jak faktycznie postąpi druga strona), czy też walczyć o swoje, mając na uwadze tylko swój interes.

Dochodzi wówczas do sytuacji niepełnego zaangażowania się w realizację podstawowego celu, mimo oczywistych korzyści stąd płynących, bowiem żadna ze stron nie ma pewności co do rzeczywistych intencji drugiej.

Dokonujący się w praktyce polskich przedsiębiorstw akt wymiany między podmiotami organizacji warto odnieść do modelu Blake'a i Moutona, zwanego modelem dualnej wagi, który zakłada istnienie wymiaru interesów własnych oraz wymiaru definiowanego jako stopień ważności interesów (potrzeb) drugiej strony dla działającego. Przywiązywanie dużej wagi do własnych interesów oznacza współpracę z drugą stroną tylko po to, by osiągnąć własne cele, kosztem tej drugiej⁷. Obserwacja praktyki dowodzi, że sprzyja temu stagnacja gospodarcza czy wysoka stopa bezrobocia. Stan taki niemal automatycznie wyzwała akt dominacji pracodawcy nad

⁴ J. Chylewska, *op. cit.*, s. 49.

⁵ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2000, s. 66.

⁶ J. Kay rozróżnia współdziałanie pełne i zdawkowe. Zdawkowe to takie, które można narzucić drogą umowy prawnej lub groźby zastosowania sankcji. W pełnym natomiast obie strony pracują na rzecz osiągnięcia wspólnego celu, całkowicie angażując swoje umiejętności i środki. Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 58–59.

⁷ R. A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 39.

pracownikiem, proces identyfikacji pracownika z organizacją oparty jest na bardzo kruchym fundamencie i wynika często z różnorodnych przesłanek.

Obserwacje poczynione w 2000 r. przez L. Zbiegień-Maciąg w różnych przedsiębiorstwach polskich wsparte spostrzeżeniami osób tam zatrudnionych niczym nie różnią się od opinii zebranych przeze mnie w 2003 r. w przedsiębiorstwach działających na terenie województwa łódzkiego i świętokrzyskiego.

Oto niektóre wypowiedzi osób zatrudnionych w pionach personalnych.

„Ludzie coraz bardziej czują się zestresowani i niepewni jutra. A co dopiero mówić o rozwoju indywidualnym czy budowaniu ścieżki kariery”.

„Marketing personalny – a co to takiego?”

„Większość polskich firm nastawiona jest na zysk. Wprowadzanie idei marketingu personalnego istnieje tylko w deklaracjach zarządu”.

„Wprowadzenie marketingu personalnego w moim zakładzie jest niemożliwe, wymagałoby to odejścia od starego systemu zarządzania, w którym nie liczone się z ludźmi”.

„W mojej firmie – jest to filia światowego potentata spożywczego – stosuje się zasady marketingu personalnego, choć nie używa się takiej właśnie nazwy... Na tym rynku wewnętrznym istnieje stała wymiana usług. W mojej firmie wyraża się to w bliskiej współpracy między kierownictwem a personelem. Podkreśla się rangę każdego pracownika”⁸.

Niestety tylko ok. 18% wypowiedzi brzmiało w tonie podobnym do ostatniej i odnosiły się one głównie do firm z kapitałem zagranicznym. Znacznie częściej pojawiały się wypowiedzi negatywne. Wprawdzie na podstawie przeprowadzonego sondażu opinii nie można wyciągać wniosków uogólniających, niemniej jednak przedstawione przykłady sugerują, że w dalszym ciągu polska gospodarka nie jest dostatecznie dojrzała do tak społecznie zaawansowanych rozwiązań.

Teza o wzajemnym, wspólnotowym związku pracodawcy i pracownika w większości przypadków nadal nie jest możliwa do zaadaptowania. Obecnie już samo powtarzanie sloganów o najcenniejszym zasobie, jakim są ludzie, należy potraktować jako krok naprzód⁹.

2. Marketing personalny a outplacement i outsourcing

Problemy gospodarcze, fuzje, restrukturyzacja firm spowodowały w wielu polskich przedsiębiorstwach zmniejszanie załóg i rezygnację z wielu pracow-

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*

⁹ *Ibidem.*

ników, nawet tych, którzy posiadali duże umiejętności, doświadczenie i długi staż pracy. Jeszcze nigdy ryzyko utraty pracy nie było aż tak wysokie jak dotychczas. Spowodowało to zapotrzebowanie na nową usługę na rynku pracy – doradztwo outplacementu – uznawaną w krajach wysoko rozwiniętych za pewien standard pakietu dla zwalnianych pracowników. W Polsce zjawisko programów outplacementowych rozpowszechniło się kilka lat temu i stało się elementem strategii personalnej firmy. I choć idea outplacementu odpowiada w dużym zakresie założeniom marketingu personalnego, to niestety w praktyce problem polega na tym, że oczekiwania dwóch najważniejszych stron tego procesu – firmy zwalniającej i samego pracownika – jak dotychczas nie zawsze są zbieżne i tożsame.

Pracodawcy liczą na ułatwienia w przeprowadzaniu tego procesu od strony zarządzania emocjami zwalnianego i minimalizacji negatywnych emocji u pozostałych pracowników firmy. Decydują się na zapewnienie takiej usługi z wielu powodów. Są to:

- chęć podtrzymania dobrych relacji z byłymi pracownikami, po to, by stali się oni ambasadorami ekspracodawcy i byli propagatorami dobrego wizerunku firmy; chcąc w ten sposób podkreślić, że ludzie są najbardziej wartościowym zasobem przedsiębiorstwa i trzeba o nich dbać w każdej sytuacji,

- chęć spełnienia społecznego obowiązku przez przedsiębiorstwo,
- chęć stworzenia pozytywnego wizerunku firmy wobec partnerów biznesowych,

- chęć ułatwienia i przyspieszenia procesu zmian organizacyjnych i personalnych,

- chęć zwiększenia motywacji pozostałych pracowników i wyrobienia w nich przekonania, że są dla firmy ważnym kapitałem.

Zwalniani pracownicy liczą, że poprzez program outplacementu:

- znajdą natychmiast nowy etat (dostaną posadę na tacy),
- znajdą pomoc konsultanta w rozpoznaniu rynku pracy,
- otrzymają rekompensatę pieniężną,
- znajdą pomoc w określeniu własnych predyspozycji i profilu psychologicznego po to, by móc w przyszłości podjąć pracę zgodną z reprezentowanym przez kandydata profilem osobowościowym,

- znajdą pomoc w przygotowaniu CV, listu motywacyjnego ukierunkowanego na konkretnego pracodawcę i stanowisko.

Z moich obserwacji popartych opiniami polskich menedżerów wynika, że outplacement kojarzony jest na ogół z odprawami i z pośrednictwem pracy. Na ogół budzi postawy roszczeniowe wzmacniane działaniami związków zawodowych. Outplacement nie jest kojarzony z pomocą w rozwoju kariery

czy z „instrumentem nawigacyjnym” ułatwiającym menedżerom zdefiniowanie swojej pozycji na rynku pracy¹⁰.

W procesach outplacementowych w polskich przedsiębiorstwach zauważono następujące zjawiska:

- koncentrowanie się na rozwiązaniu problemu firmy, a nie problemu pracownika,
- pomoc udzielana jest na ogół grupom zawodowym (np. górnikom), a nie konkretnej osobie,
- programy outplacementowe nie mają charakteru kompleksowego, a jedynie odnoszą się do pojedynczych usług – głównie pomocy finansowej – nie zaś szkoleń czy pomocy psychologicznej.

I choć outplacement daje szansę zwalnianym pracownikom na nowy początek i tym samym wpisuje się w przedział zarządzania personelem, to jednak w naszych realiach ciągle budzi niepokój i złe skojarzenia związane z utratą pracy.

Podobne emocje towarzyszą wprowadzaniu koncepcji outsourcingu, którego istotą jest zlecenie realizacji różnych zadań poza obrębem własnej firmy. Mianem outsourcingu bywa także określany zespół działań mających na celu wykorzystanie zewnętrznych dostawców do realizacji zadań zleciodawcy, tak by mógł on skoncentrować się na swojej podstawowej działalności¹¹.

Pierwsza fala outsourcingu objęła głównie firmy będące w kłopotach finansowych, np. poddawanych restrukturyzacji, które wyzbywały się różnych działów (głównie pomocniczych) i powierzały ich zadania specjalistom. Outsourcing szybko stał się standardem w takich dziedzinach, jak: płace, księgowość, obsługa klienta, usługi socjalne czy transportowe. Outsourcing stał się również popularny wśród dobrze prosperujących firm, które chcąc skoncentrować się na najważniejszych zadaniach, oddawały inne, mniej ważne na zewnątrz. Pozwalało to na ogromne oszczędności czasu i pieniędzy, a także usprawniło zarządzanie. Pojawiła się jednak wątpliwość, czy zatrudnieni outsourcingowo pracownicy, którzy formalnie nie stanowią w firmie stałej załogi, będą pracować równie solidnie i lojalnie, z takim samym zaangażowaniem jak zatrudnieni na stałe¹².

Pytanie, które na tym tle się nieuchronnie nasuwa, dotyczy sposobu budowania symbiotycznych więzi między pracodawcą a pracownikiem outsourcingowym, które to więzi są szczególnie akcentowane w idei marketingu personalnego. Jest to bardzo istotne przy wydzielaniu zwłaszcza funkcji personalnej.

¹⁰ T. Wański, E. Górską, *Indywidualny outplacement*, „Manager” 2003, nr 6.

¹¹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

¹² L. Zbiegień-Maciąg, *Ile w dziale, ile w agencji*, „Personel” 2001, nr 20.

Mimo zapewnień agencji outsourcingowych o braku takiego zagrożenia przy dobrze ustawionym systemie motywacyjnym, pragnę zwrócić uwagę na niektóre niekorzystne aspekty wydzielania określonych zadań przykładowo z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Oto najważniejsze kwestie.

1. Przedsiębiorstwa, które stosują outsourcing mogą utracić kontrolę nad sposobem zarządzania zasobami ludzkimi. To z kolei może doprowadzić do problemów w relacjach z pracownikami i zachwiać wdrażaniem idei marketingu personalnego.

2. Wydzielenie funkcji personalnej na zewnątrz stwarza ryzyko, że część personelu utraci pracę. Firma świadcząca usługi może przejąć tylko część pracowników, pomijając pozostałych, lub w ogóle nie zatrudniać osób zwolnionych przez macierzystą organizację. Może to być przyczyną pogorszenia morale ogółu pracowników i zmniejszyć ich entuzjazm do działania.

3. Zawsze należy się liczyć z możliwością występowania sytuacji konfliktowych na tle komunikacji i wynikających stąd problemów podczas późniejszej współpracy z firmą zewnętrzną.

Outsourcing może jednak spełniać rolę wpisującą się w marketingowe zarządzanie personelem. I tak, wielu przechodzących do usługodawcy menedżerów dostrzega, że przedsięwzięcia outsourcingowe mają korzystny wpływ na ich karierę zawodową. Poza tym mogą być źródłem wyższych dochodów i dodatkowych świadczeń, gdyż wynagrodzenie pracowników jest ściślej powiązane z efektami pracy. To wszystko sprawia, że pracownicy niezależnie od tego, czy pracują wewnątrz, czy na zewnątrz firmy są zaangażowani w realizację celów, gdyż widzą bezpośrednie przełożenie swoich wyników na płace i inne korzyści. Ten obszar rozważań powinien być jednak zweryfikowany badaniami empirycznymi.

Reasumując, wdrażanie marketingowej strategii personalnej (marketingu personalnego) wymaga konsekwentnej, ale również odpowiedniej kultury organizacyjnej przyjmującej za wartość strategiczne zarządzanie ludźmi¹³. Nie chodzi o to, aby „być” w miejscu pracy, ale by łączyć swoje cele i zainteresowania z interesami firmy. Stosowanie zasad marketingu personalnego w praktyce nie wymaga wbrew pozorom zbyt wielkiego nakładu środków finansowych, wymaga natomiast zmiany nawyków i dużo dobrej woli¹⁴.

¹³ A. Ludwiczynski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – postęp, zastój, regres*, „Personel” 2003, nr 15.

¹⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Ile w dziale...*

E. Jadwiga Biesaga-Słomczewska

MARKETING MANAGEMENT OF HUMAN FACTOR IN CONFRONTATION WITH PRACTISE

Implementation of personnel marketing requires consequent activities in building appropriate relations between an employee and an employer and in creating organisational culture strategically favouring Human Resources Management. Is it possible in today's market environment? The author outlines two tendencies in organisation management: outplacement and outsourcing – in the context of personnel marketing. She also illustrates some of the disadvantageous aspects of their usage.