

*Jadwiga Biesaga-Słomczewska**

MARKETING PERSONALNY – ZAŁOŻENIA I PRAKTYKA POLSKICH FIRM

1. Współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi

Transformacja gospodarki pociąga za sobą liczne zmiany w zarządzaniu organizacją. W efekcie dynamicznego rozwoju i wchodzenia na rynek polski wielu przedsiębiorstw międzynarodowych, wymuszających silną konkurencję, pojawia się problem określenia nowej roli czynnika ludzkiego w tworzeniu wartości firmy¹. Również wejście Polski na rynki światowe oznacza konieczność podjęcia walki konkurencyjnej i uznania, że sukces każdego przedsiębiorstwa zależy od kompetencji kadry kierowniczej oraz wykwalifikowanych i odpowiednio dobranych pracowników. Poszukiwanie ludzi na różne stanowiska ma bardzo duże znaczenie w wielu dziedzinach działalności, ale jednocześnie stwarza wiele problemów. Teraz oprócz wykształcenia i doświadczenia zwraca się uwagę na kryteria psychologiczne, takie jak styl myślenia i działania człowieka w różnych sytuacjach. W firmach muszą pracować ludzie, potrafiący włączyć się do procesu wprowadzania innowacji oraz umiejący je wykorzystywać. Integracja Polski z Unią Europejską stawia przed pracownikami dodatkowe zadania. Muszą oni nie tylko uczyć się języków obcych, ale także nowych technik, technologii, nowych metod organizacji pracy. Firmy muszą wiedzieć, kogo chcą zatrudnić i umieć znaleźć odpowiednich pracowników. Kompetentni i właściwi ludzie oraz ich wiedza to ogromna wartość dla firmy.

* Dr, adiunkt w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania UŁ.

¹ Badania dowodzą, że aktywa niematerialne mogą stanowić nawet 85% wartości firmy. Tymczasem okazuje się, że najważniejszy składnik majątku firmy jest najmniej zrozumiały i najrzadziej mierzony, a więc najtrudniej nim zarządzać. Por.: B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002 s. 10.

Wyzwania, którym muszą sprostać organizacje, stwarzają konieczność przyjęcia określonej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, adekwatnej do ogólnej strategii firmy. Należy przy tym mieć na uwadze, że strategia personalna może z jednej strony wyznaczać kierunek rozwoju organizacji jako całości, z drugiej zaś musi być tak skomponowana, by maksymalnie umożliwiać realizację ogólnej strategii działania.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na dwie zasadniczo odmienne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi: „twardą” i „miękką”. Podstawą twierdzenia twardego jest to, że ludzie stanowią jeden z zasobów organizacyjnych i zarządzanie nimi różni się od zarządzania innymi zasobami, jakimi dysponuje firma². W praktyce oznacza to, że dominującym czynnikiem w procesie pozyskiwania zasobów ludzkich jest kryterium kosztów, w powiązaniu z jakością i wydajnością. Jednocześnie w procesie pracy zasoby ludzkie powinny być rozwijane i wykorzystywane w sposób pełny i produktywny. Autorzy koncepcji twardej posługują się terminem zasobów ludzkich, unikając określenia – pracownicy. Twarde podejście wskazuje na silny związek zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji, która jest traktowana jako element naczelny i wyjściowy.

W przeciwieństwie do podejścia twardego, miękka koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi koncentruje się na elemencie ludzkim jako najważniejszym w całym procesie zarządzania. Autorzy tej koncepcji wyróżniają zasoby ludzkie spośród wszystkich zasobów, jakimi dysponuje organizacja, oraz dowodzą, że są one najważniejsze i że tylko one posiadają potencjał zdolny do tworzenia wartości dodanej, ukrytej w innych zasobach. Zdolności twórcze, zaangażowanie, umiejętności i kwalifikacje pracowników są prawdziwym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Miękkie podejście zakłada symbiotyczne więzi zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji. Oznacza to, że umiejętności i kwalifikacje pracowników determinują profil rynkowy i produktowy przedsiębiorstwa.

Pracownik, w myśl koncepcji „twardego zarządzania zasobami ludzkimi” musi sprostać nieco innym oczekiwaniom. Wymaga się od niego przede wszystkim:

- wydajności pracy na określonym poziomie,
- codziennej fizycznej obecności w pracy,
- wykonawstwa, rutyny nie zaś innowacyjności.

Nowy „miękki” sposób zarządzania wykreowały wchodzące na polski rynek firmy z tradycjami, silną kulturą organizacyjną i z własnym kodeksem postępowania. Definiują one pożądanego pracownika zestawieniem przymiotników: dynamiczny, kreatywny, dyspozycyjny, lojalny, identyfikujący się z firmą, komunikatywny itp.

² *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000, s. 25–26.

Sukces przedsiębiorstwa nie można więc mierzyć wyłącznie ilością ulokowanego i wykorzystywanego kapitału. Strategie tworzą bowiem ludzie i oni decydują o tym, jak zostaną spożytkowane zasoby finansowe. Dzięki ich kompetencjom, wiedzy, zaangażowaniu i lojalności tworzy się silną organizację³.

Takim rozwiązaniem nakierowanym na „rozwijanie energii ludzkiej” jest tzw. **zarządzanie przez cele**. Polega ono na przekazywaniu pracownikom celu, który mają osiągnąć, pozostawiając im względną swobodę w wyborze środków koniecznych do jego realizacji. Kluczowym problemem w zarządzaniu przez cele staje się pobudzenie kreatywnego działania pracowników i właściwej motywacji do osiągnięcia tego celu. Technika ta ma wywołać poczucie zaangażowania wszystkich członków organizacji i motywowania ich do współpracy. Jest to zatem rozwiązanie mające cechy modelu miękkiego. Nowym nurtem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest też **reengineering**⁴, według którego zostaje zarzucona idea daleko posuniętego podziału pracy, a przywrócona ranga pracy zespołowej. Zespół nie składa się jednak z przedstawicieli poszczególnych komórek funkcjonalnych, lecz tworzy nową całość pod względem jakościowym. Dzięki temu klienci kontaktują się tylko z jednym zespołem, a nie z wieloma pracownikami. Współodpowiedzialność wymusza zmianę postrzegania procesu. Będąc odpowiedzialnym za cały proces, każdy członek zespołu wykazuje zainteresowanie nawet wtedy, gdy nie jest to zgodne z jego kompetencjami. Reengineering uaktywnia zatem ludzi, sprzyja koncentrowaniu uwagi na kliencie, którego zadowolenie staje się głównym celem działania.

By można było mówić o możliwościach praktycznego zastosowania idei reengineeringu musi zaistnieć sprzężenie zwrotne między pracodawcą, pracownikiem i otoczeniem firmy. Wymagana jest również zmiana nastawienia i przekonania ich, że pracują dla klienta, a nie swoich przełożonych.

Duże możliwości reakcji na zmiany, jakie zachodzą w organizacji i jej otoczeniu społecznym, stwarza też **marketing personalny**⁵. Traktowany jako system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników – marketing personalny zwraca uwagę na konieczność postrzegania i odnoszenia się do pracowników jako klientów firmy.

„Klient” to każda osoba, z którą wchodzimy w reakcje, a więc i ta, pracująca w firmie. Wszyscy ludzie w organizacji funkcjonują w łańcuchu dostawca – klient. Dochodzi do pewnego rodzaju wymiany.

³ K. Padzik, *To ludzie stanowią o różnicach między firmami*, „Personel i Zarządzanie” 2001 nr 4.

⁴ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 15–28.

⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Biznesman P. Ltd., Warszawa 1996, s. 15–19.

W modelowym ujęciu dzięki tej wymianie pracodawca otrzymuje określone wartości (uczciwą pracę, dyspozycyjność, odpowiednie kwalifikacje, lojalność, oddanie itp.) pod warunkiem, że pracownik również otrzyma to, na czym mu zależy (godziwe warunki płacowe, dogodny czas pracy, dobry klimat w pracy, możliwości budowania ścieżki kariery, współudział w podejmowaniu decyzji tam, gdzie jest to uzasadnione, bezpieczeństwo pracy, więzi zaufania itp.). Zatem nie jest to proces jednostronny, w którym jedna strona tylko „daje”, a druga „bierze”. Między pracodawcą a pracownikiem – „klientem wewnętrznym firmy” następuje proces wymiany, podobnie jak między organizacją a klientem zewnętrznym. Jednostkami integrującymi interesy obu stron są właśnie menedżerowie, w tym menedżer personalny oraz dział personalny.

Marketing personalny został nazwany aktywną polityką kadrową⁶, która w zamierzeniu ma na celu maksymalne zbliżenie do siebie pracodawcy i pracownika oraz próbę ich identyfikacji i zrozumienia własnych interesów.

Ma to głębokie uzasadnienie, gdyż dobre relacje między pracodawcą a pracownikiem wpływają na zadowolenie pracowników, którzy w wyniku tego chętniej angażują się w realizację celów firmy. Dbają tym samym o klienta zewnętrznego, co przekłada się na jego zadowolenie. Zadowolony klient staje się lojalnym odbiorcą produktów firmy, a to prowadzi do jej rozwoju. Relacje między klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi tworzą swoisty łańcuch klientów. Patrząc kompleksowo – każdy w firmie odgrywa określoną rolę w zaspokajaniu potrzeb klientów. Każda integracja z klientem wewnętrznym jest ważnym ogniwem w łańcuchu obsługi, zawsze prowadzącym do klienta zewnętrznego. Mając to na uwadze należy dążyć, by system personalny firmy zapewnił rozwój pożądanych cech u pracowników, które sprzyjałyby zaangażowanemu i twórczemu uczestnictwu w budowaniu właściwych relacji klient wewnętrzny – klient zewnętrzny⁷. Jeżeli klient wewnętrzny widzi, że firma troszczy się o niego, to on również troszczy się o ludzi, których obsługuje. Nie można liczyć na doskonałą obsługę klienta zewnętrznego, jeżeli kadra zarządzająca personelem nie zapewnia tego samego swoim pracownikom.

Udział w rynku zyskuje się dzięki sile sprzedaży. Zysk tworzą klienci zewnętrzni, ale by przyszedł do naszej organizacji, musimy docenić w tym procesie rolę klienta wewnętrznego.

⁶ Często marketing personalny zastępowany jest pojęciem marketing kadrowy. Por.: K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Chbeck, Warszawa 1996.

⁷ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1997, s. 18–19, 39.

2. Polityka personalna w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań

Przełożenie opisanych teoretycznych założeń marketingu personalnego na działania praktyczne firm w zakresie zarządzania ludźmi jest bardzo trudne. W polskich przedsiębiorstwach nadal nie można dostrzec właściwej relacji między pracodawcą a pracownikiem. Deklarowane przez kadrę menedżerską zasady daleko odbiegają od przedstawionej koncepcji. Często wynika to z niezrozumienia zasad lub stosowania ich w myśl reguły „sztuka dla sztuki”, co zraża zarówno pracowników, jak i kierownictwo organizacji. Prowadzi to w konsekwencji do obniżenia poziomu zaufania w stosunkach klient wewnętrzny – zewnętrzny. Praktykę zarządzania większości polskich przedsiębiorstw charakteryzuje koncentrowanie się na realizacji zadań bieżących, co znajduje również odzwierciedlenie w rozwiązaniach dotyczących personelu, które rzadko kiedy ujmuje się w kategoriach strategicznych⁸. Nie szuka się bowiem odpowiedzi na kluczowe z punktu widzenia strategii firmy pytania, dotyczące chociażby kierunków i zakresu wykorzystania posiadanej kadry, jej doskonalenia, komunikowania się czy sposobów motywowania. I choć zauważono, że ludzie są istotnym zasobem firmy, jednak jak wskazuje praktyka deklaracje nie przekładają się w dostatecznym stopniu na praktykę właściwego sprawowania funkcji personalnej. Jak wynika z obserwacji życia gospodarczego, aż 24% przyczyn powodujących upadłość przedsiębiorstw to błędy wynikające z zarządzania personelem⁹.

Poszczególne jednostki w organizacji starają się forsować swoje partykularne interesy, nie uwzględniając dobra firmy. Podział na tzw. „górze” i „dół” pozostaje ciągle jeszcze widoczny w polskich przedsiębiorstwach.

Przykładem mogą być występujące często różnice między kierownikami liniowymi a pionem personalnym. Pracownicy pionu personalnego zarzucają np. kierownikom liniowym zbyt silną integrację w różne procesy, m.in. rekrutację i selekcję pracowników oraz chęć ograniczenia wpływu pionu personalnego tylko do prowadzenia dokumentacji, załatwiania spraw kłopotliwych i niepopularnych (np. karanie pracowników, wyciąganie sankcji dyscyplinarnych) i stania na straży prawa pracy. Kierownicy liniowi z kolei uważają często, że pion personalny zbyt mocno ingeruje, np. w obsadzanie stanowisk, decydowanie o awansach i nagrodach.

Obserwacja średnich i dużych firm polskich jest wystarczającym, zdaniem K. Doktora¹⁰, dowodem na istnienie silnej administracji, gdzie funkcje wykonawcze są prowadzone według procedur biurowych, ze skłonnością do

⁸ M. Bielińska, A. Pietroń-Pyszczyk, *Wybrane aspekty realizacji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, WSPiH, Chrzanów 2000, s. 171–176.

⁹ *Bariera czy źródło sukcesu*, <http://ramzes.umcs.lublin.1999>.

¹⁰ K. Doktor, *Rola specjalistów w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, ZZL 2001, nr 1, s. 37.

biurokratyzmu, co jest szczególnie widoczne np. przy zwalnianiu lub przyjmowaniu pracowników. Brak jest jakichkolwiek działań ukierunkowanych na wykształcenie u pracowników pożądaných umiejętności w płaszczyźnie ogólnoorganizacyjnej. Jeżeli są prowadzone działania, np. szkolenia, motywowanie, to odnoszą się one bądź do pojedynczych osób, bądź do wybranych segmentów pracowników, nie zaś do potencjału ludzkiego całej firmy¹¹.

Często zdarza się, że pracownicy nie realizują przyjętej strategii lub robią to bez przekonania, bo nie znają jej istoty i brak im kompleksowego spojrzenia na cele firmy. Można mieć różne punkty widzenia, ale dążyć do wspólnych celów. Dobrym przykładem może być zarząd fabryki w San Diego, który zobowiązał się do niezwalniania pracowników w okresie kryzysu w latach siedemdziesiątych, w zamian za pomniejszenie wszystkim płacy o 10%. W ten sposób nikt nie stracił pracy¹².

Praktyka, nie tylko polska, wskazuje na istnienie szeregu negatywnych zjawisk będących wręcz zaprzeczeniem idei marketingu personalnego. Jednym z nich jest **mobbing**, czyli nieetyczne, wrogie, systematycznie powtarzające się zachowania wobec współpracowników. Dotyczą one relacji między pracownikami oraz na linii pracodawca – pracownicy.

Z mobbingiem mamy do czynienia w organizacjach, w których kadra kierownicza nie przywiązuje wagi do relacji międzyludzkich, a tym samym niewłaściwie zarządza konfliktami pojawiającymi się między podwładnymi lub co gorsza jest w tych działaniach stroną¹³. Rozmiar mobbingu jest trudny do oszacowania z uwagi na fakt, że nie były dotąd prowadzone w Polsce szczegółowe badania w tym zakresie. O tym, że ten problem już istnieje, świadczą doniesienia osób, które zostały dotknięte lub były świadkami zachowań typowych dla mobbingu. Wyniki przeprowadzonych przez H. Leymann¹⁴ badań wykazały, że już w latach osiemdziesiątych liczba ofiar mobbingu w Szwecji została oszacowana na 3,5% ogółu zatrudnionych. Z uwagi na częstotliwość występowania zjawiska, Leymann szacuje obecnie liczbę osób dotkniętych tym problemem na ok. 25% całej populacji pracujących, co oznacza, że co czwarta osoba zatrudniona w firmie musi się liczyć w okresie swojej kariery z ryzykiem stania się ofiarą mobbingu.

Niewątpliwie opisane praktyki ograniczają kreatywność kadry. Jak słusznie zauważa J. Penc¹⁵, organizacje stają dzisiaj przed poważnym wyzwaniem, jakim jest efektywne współdziałanie z ludźmi. Używając słowa

¹¹ D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 23.

¹² L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, wyd. B.P. Warszawa 1996, s. 9.

¹³ B. Doliniak, *Pracownik pod presją*, „Personel i Zarządzanie”, wrzesień 2001, s. 18.

¹⁴ *Ibidem*, s. 18.

¹⁵ J. Penc, *Umiejętności kierowania ludźmi*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, nr 6.

„współdziałanie”, J. Penc stara się zwrócić uwagę, że termin „zarządzanie ludźmi” kojarzy się z rozkazywaniem i bezosobowym traktowaniem personelu. Zarządza się bowiem firmą, majątkiem, instytucją. Ludźmi co najwyżej można kierować, lepiej jednak z nimi współdziałać. Pobudza się wówczas inwencję, pomysłowość, zaradność samodzielnie myślących ludzi, rozwiązujących wspólne problemy organizacji.

Potrzeba wdrażania nowego kształtu polityki personalnej występuje we wszystkich jej płaszczyznach, tzn. w procesie rekrutacji i selekcji, wyznaczania i szeroko pojętego motywowania pozapłacowego, w systemie organizowania szkoleń i oceniania pracowników. Niestety w praktyce polskich przedsiębiorstw zauważa się jedynie pewne symptomy, sugerujące wolę takiego działania.

Jak wykazały badania ankietowe prowadzone w Uniwersytecie Łódzkim pod koniec 2001 r. na terenie województwa mazowieckiego na próbie 30 przedsiębiorstw¹⁶ (50% – stanowiły firmy handlowe, 13,3% – produkcyjne, 36,7% – usługowe), dobór personelu odbywa się bez zachowania niezbędnych procedur. Dokonane obserwacje nasuwają przypuszczenie, że dobór przeprowadzają osoby nie zawsze posiadające profesjonalne przygotowanie. W 33% badanych przedsiębiorstw za zatrudnienie personelu odpowiadał dział administracyjny. Tylko 25% jednostek posiadało wyodrębniony dział spraw pracowniczych. Tylko 16% badanych przedsiębiorstw przed przystąpieniem do procesu doboru pracowników przygotowało analizę stanowiska pracy, aż 84% nie robiło tego w ogóle. Profesjonalną charakterystykę osobową „idealnego” kandydata sporządzała jedynie co trzecia firma.

Pozwala to wnioskować, że dokonywane wybory były przypadkowe lub kierowano się układami nieformalnymi (co drugie przedsiębiorstwo przyznało się, że przy naborze bierze pod uwagę pośrednictwo osób znajomych). Nie zawsze gwarantuje to zatrudnienie pracowników najbardziej pożądanym z punktu widzenia organizacji. Świadczyć może o tym duża rotacja personelu, która m.in. może być efektem popełnionych błędów w procesie rekrutacji. Analiza stanowiska pracy również nie jest postrzegana przez polskich przedsiębiorców jako niezbędny element właściwie przeprowadzonej rekrutacji.

Rosnąca świadomość menedżerów polskich nie zawsze pociąga za sobą działania praktyczne w zakresie stosowanych metod selekcji. Badane firmy najczęściej stosowały analizę danych biograficznych i rozmowę kwalifikacyjną. Tylko w 6 przypadkach (z 30 przebadanych) przy obsadzaniu stanowisk specjalistycznych i kierowniczych najwyższego szczebla zastosowano metodę Assessment Centre (AC). Jest to metoda selekcji, pozwalająca na uzyskanie

¹⁶ Wprawdzie badania były przeprowadzone na małej próbie i ich wyniki nie mogą być uogólnione, to jednak stanowią ciekawą ilustrację omawianych problemów. Por. S. Łacka, *Rekrutacja i selekcja w nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, Praca dyplomowa niepublikowana napisana w UŁ pod kierunkiem dr J. Biesagi-Słomczewskiej.

kompleksowego obrazu kandydata, obejmująca połączenie różnych technik, np. rozmowy kwalifikacyjnej, testów, pisemnej analizy przypadków czy odgrywania ról. Kandydaci zazwyczaj pracują w grupach, a ich zadania mają charakter interaktywny. Większość ćwiczeń ma formę symulacji, zadań lub sytuacji, które mogą wystąpić w przyszłym środowisku. Kandydaci są obserwowani przez wielu oceniających, również przez menedżerów ze swojej firmy. Jest to jednak metoda kosztowna i dlatego prawdopodobnie niezbyt często wykorzystywana przez polskie przedsiębiorstwa.

Bardziej kompleksowy obraz realizowanej polityki personalnej firm polskich wyłania się w badaniach prowadzonych w województwie łódzkim w roku 1999/2000 przez Z. Janowską¹⁷. W większości badanych firm kierownictwo deklaruje przywiązywanie wagi do pozyskiwania dobrych i utrzymywania sprawdzonych pracowników, do stałego podnoszenia ich kwalifikacji i wciąganie pracowników w proces podejmowania decyzji, co jest zgodne z ideą marketingu personalnego. Jak podkreślano, coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z potrzeby inwestowania w kapitał ludzki, traktując go jako najlepszy oręż w walce konkurencyjnej, co również należy potraktować jako symptom marketingowego sposobu myślenia w płaszczyźnie zarządzania zasobami ludzkimi. Jednakże blisko połowa badanych firm nie potrafiła określić realizowanej strategii. Wiele przykładów dotyczących takich sfer polityki personalnej, jak rekrutacja, selekcja pracowników, motywowanie, sposób oceniania, przeprowadzanie szkoleń, świadczy nadal o niedocenianiu roli czynnika ludzkiego w budowaniu potęgi firmy i jej wizerunku. Przykładem może być chociażby sposób podejścia do zwalnianych pracowników. Spośród przedsiębiorstw objętych badaniem, Z. Janowska podkreśla, że tylko 5 przywiązuje wagę do procesu redukcji zatrudnienia. Trzy z nich (wszystkie prywatne) starają się pomóc pracownikom przewidzianym do zwolnienia znaleźć nową pracę. Dwie z nich stosują wręcz rozwiązania wzorcowe, polegające nie tylko na znalezieniu pracy, ale obejmujące również uprzednie przygotowanie fachowe. W pozostałych firmach stosuje się praktykę odsyłania zwalnianych pracowników do urzędów pracy, nie troszcząc się o program przygotowania ich do ponownego zatrudnienia. Firmy te nie zdają sobie sprawy, że program taki minimalizuje napięcia psychiczne związane z bezrobociem, zmniejszając poczucie lęku i zagrożenia. Pracownik objęty pomocą czuje, że pozostaje w dalszym ciągu w kręgu zainteresowań pracodawcy i nie traci poczucia przydatności społecznej.

Badania wykazały również, że najczęstszym źródłem naboru jest rynek wewnętrzny, gdyż jak deklarowano, przygotowanie własnych kandydatów do nowej roli staje się bardziej opłacalne niż poszukiwanie kandydatów na

¹⁷ Por. Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI w.*, PWE, Warszawa 2001, s. 38–43, 80–82, 122–124.

zewnątrz. Brano więc pod uwagę jedynie koszty, a nie chęć budowania lojalności pracowników wobec firmy i poczucia troski o losy karier pracowniczych, co byłoby zgodne z ideą marketingu personalnego.

Spośród reprezentacyjnej próby przedsiębiorstw regionu łódzkiego, liczącej 66 podmiotów gospodarczych, tylko 33% korzysta z rekrutacji zewnętrznej. Wśród najczęściej stosowanych metod należy wymienić ogłoszenia w prasie, rekrutację w szkołach wyższych, korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego i urzędów pracy.

Badania potwierdziły również fakt, że większość ofert pracy jest kierowana do osób młodych poniżej 35 roku życia, bez względu na ich kompetencje. Zauważono przy tym znaczną dyskryminację kobiet, choć z opisu stanowiska pracy i stawianych wymagań związanych z jej wykonywaniem nie wynikały jakiegokolwiek przeciwwskazania.

Potrzeba marketingowego kształtowania polityki personalnej jest szczególnie deklarowana w firmach handlowo-usługowych. Personel odpowiednio przygotowany do sprzedaży usługi, akceptujący klienta i mający świadomość osobistej odpowiedzialności za jej jakość działa efektywniej, przyczyniając się tym samym do kształtowania właściwego wizerunku firmy.

O pozytywnym przykładzie w polskiej rzeczywistości możemy mówić w przypadku Polskich Kolei Państwowych, w których wszyscy pracownicy przewidziani do zwolnienia w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa mogą liczyć na pomoc w zdobyciu nowego zawodu czy przygotowania do prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Dobrym przykładem jest też firma Legmet, w której dzięki rozbudowanemu systemowi motywacji i demokratyzacji stosunków pracy pracownicy czują się współodpowiedzialni za realizację celów firmy.

Kolejnym pozytywnym przykładem jest Bank Śląski SA, który dokonuje profesjonalnego doboru kadry. Po wstępnej selekcji metodami tradycyjnymi wszyscy kandydaci ubiegający się o pracę w placówkach zostają poddani badaniom psychologicznym, diagnozującym cechy osobowościowe i predyspozycje określone w profilu kandydata. Dział personalny sprawuje nadzór merytoryczny nad procesem rekrutacyjnym, a decyzja o zatrudnieniu jest podejmowana kolegiąlnie.

Wybrani kandydaci na stanowisko dyrektora placówki są oceniani przez konsultantów personalnych metodą Assessment Centre. W stosunku do kandydatów na stanowisko doradcy klienta są stosowane wybrane jednolite diagnozy predyspozycji osobowościowych i potencjału intelektualnego, zawierające elementy Assessment Centre. Podczas warsztatów diagnostycznych obserwacji, analizie i ocenie podlegają cechy osobowości, styl funkcjonowania w sytuacjach społecznych, styl pracy oraz przygotowania merytoryczne. Testy psychologiczne i warsztaty są w każdym przypadku uzupełniane rozmową kwalifikacyjną.

Strategia kierowania zasobami ludzkimi powinna być wspierana polityką szkoleniową. Poza motywacyjną rolę szkoleń należy podkreślić ich udział w zrozumieniu celów firmy i poprawę stosunków interpersonalnych, a także udział w tworzeniu dobrego wizerunku firmy.

Skoro uznajemy, że podstawowym źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest człowiek, to ciągle aktualna jest myśl G. Doriota – ojca amerykańskiego sektora kapitału wysokiego ryzyka, który twierdzi, że nie warto inwestować w produkty ani technologie, natomiast warto inwestować w ludzi.

Jak słusznie zauważa Cz. Sikorski, wielu menedżerów polskich podpisałoby się pod tymi słowami¹⁸.

Tymczasem badania prowadzone w 1998 r. wśród 174 firm wskazują, że w polskiej praktyce gospodarczej szkolenia, które powinny być formą inwestycji w czynnik ludzki, są traktowane nadal w kategoriach kosztu, a nie inwestycji. Kadra zarządzająca firmą, choć widzi potrzebę ich prowadzenia, nie dokonuje oceny pod kątem ich efektywności. Uczestnictwo w szkoleniach nie tworzy zatem drogi do awansu płacowego czy funkcyjnego¹⁹. Na ogół brak jest systemu szkoleń permanentnych.

W praktyce polskich przedsiębiorstw mamy też przykłady pozytywne, gdzie strategia rozwoju pracowników jest ściśle powiązana ze strategią ogólną firmy. Są to były Exbud SA, PKO BP SA, Telekomunikacja Polska SA. Dzięki szkoleniom zostaje stworzony wizerunek pracodawcy, który dba o rozwój pracowników, gwarantując im indywidualne ścieżki rozwoju. W ten sposób wiąże się cele zawodowe pracowników z celami strategicznymi firmy.

3. Podsumowanie

Organizacja XXI w. musi opierać się na kompetencji, czyli wiedzy, doświadczeniu, umiejętnościach i zaangażowaniu swoich pracowników. Takie możliwości stwarza wprowadzenie idei marketingu personalnego, który zakłada właściwe relacje między pracodawcą a pracownikiem, traktując obie strony jako klientów wewnętrznych firmy.

Osoby odpowiedzialne za kierowanie personelem muszą umieć kształtować ludzi, tak by byli zdolni do kształtowania siebie, do twórczego dzielenia się tym, co osiągnęli z firmą.

O prowadzeniu takich działań i właściwym wykorzystaniu zasobów ludzkich decyduje jednak wiele czynników. Jednym z nich jest polityka

¹⁸ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*. PWN, Warszawa 1999, s. 1.

¹⁹ Por. Z. Janowska, *p. cit.*, s. 70–72, 147–151.

gospodarcza kraju. Narastające dysproporcje rozwojowe między regionami (np. zachodnimi i północno-wschodnimi), zmniejszanie się stopy zatrudnienia, kształcenie bezrobotnych absolwentów bez powiązania struktury zatrudnienia z potrzebami gospodarki nie są czynnikami sprzyjającymi wykorzystaniu zasobów ludzkich. Rynek pracodawcy nie służy procesom budowania więzi z pracownikami. Kolejnym czynnikiem jest otoczenie prawne (przepisy prawa pracy), które często utrudnia właściwą politykę personalną. I wreszcie brak profesjonalizmu kadry zarządzającej, która często posługuje się błędnymi stereotypami myślenia, czego konsekwencją są nieracjonalne działania w zakresie kierowania personelem.

Porównanie doświadczeń światowych z polskimi w tej kwestii dowodzi, że kadra zarządzająca nadal nie przywiązuje należytej wagi do budowania w pracownikach poczucia związku z firmą. Wynika to m.in. z luk w wykształceniu zarówno służb personalnych, jak i kadr kierowniczych polskich przedsiębiorstw oraz niedoceniań funkcji motywowania do pracy w sferze materialnej i pozamaterialnej²⁰.

Jadwiga Biesaga-Słomczewska

PERSONAL MARKETING – ASSUMPTIONS AND EXPERIENCE OF POLISH COMPANIES

Summary

Human resources are every company's greatest asset. Organizations that want to meet challenges of today need to implement Human Resources Management Strategy along their Corporate Business one. In the literature one considers two management concept: hard and soft. Unlike the hard one, soft concept is based on human element as being central to the whole of the management process. One of the soft solutions is a use of personnel marketing, considering perception of an employee as a customer. Benefits are exchanged between an employer and an employee. In Polish enterprises, not always is this relationship widely understood – recruitment, reduction or motivation practices from the article are a proof of that. Results of empirical studies from 1998–2000 are another example on the subject of personnel policy in Polish companies.

²⁰ *Ibidem*, s. 206.