

Marketingowe podejście w działalności personalnej w opiniach potencjalnych pracowników

Wstęp

Stosowanie podejścia marketingowego jest związane z nadrzędnym traktowaniem oczekiwań i potrzeb odbiorców podejmowanych przez oferenta działań, niezależnie od specyfiki tych działań oraz specyfiki ich adresatów. Powinno być zatem wykorzystywane zarówno w odniesieniu do nabywców oferty rynkowej kreowanej przez danego dostawcę, rozumianej w wąskim znaczeniu jako zbiór produktów, sposobów ich wyceniania, promowania i rozpowszechniania, jak też w przypadku nabywców oferty rynkowej w szerokim ujęciu obejmującej ponadto produkty i inne bodźce personalne, których adresatami są aktualni i potencjalni pracownicy danego przedsiębiorstwa¹. Dążenie do możliwie najlepszego spełniania ich oczekiwań i potrzeb² jest bowiem niezbędne do wzbudzenia wśród pracowników lojalności wobec pracodawcy opartej na przesłankach emocjonalnych, której przejawem jest m.in. ich autentyczne zaangażowanie³ w spełnianie swojej roli organizacyjnej w sposób przynoszący korzyści nie tylko im samym, ale także całej organizacji, przesądzając o jej ewentualnym sukcesie rynkowym⁴.

* Prof. nadzw. dr hab., Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, tel. 515 270 767, agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

¹ Obejmowanie marketingowym podejściem wszystkich odbiorców wartości kreowanych przez organizację, niezależnie od ich specyfiki, w tym wartości personalnych, świadczy o jej holistycznej perspektywie, cechującej się kompleksowością i wewnętrzną spójnością. Istotę podejścia holistycznego omówili Kotler i Keller [Kotler, Keller, 2007].

² Ich systematyczne identyfikowanie zgodnie z podejściem marketingowym jest szczególnie ważne, gdyż o efekcie zastosowania konkretnych działań personalnych decyduje ostatecznie nie tyle ich specyfika, ile przede wszystkim ich postrzeganie przez samych adresatów, czyli przez pracowników [por. Bowen, Ostroff, 2004, s. 203-221].

³ Relatywnie większe prawdopodobieństwo wzbudzenia autentycznego zaangażowania pracowników przez podejmowanie względem nich nowoczesnych działań personalnych podkreślają m.in. R.R. Kehoe, P.M. Wright [por. Kehoe, Wright, 2013, s. 366-391]. Jednak mimo to stosują w odniesieniu do pracowników podejście zasobowe, na co wskazuje tytuł ich opracowania.

⁴ Poczucie spełniania własnych aspiracji i oczekiwań wywołuje satysfakcję pracowników, której wpływ na sukces przedsiębiorstwa podkreśla wielu autorów, m.in. A. Nase-

Chociaż ogólne założenia każdej koncepcji marketingowej są takie same, jednak oczywiście różnią się one zakresem przedmiotowym (odmiennie bodźce marketingowego oddziaływania) oraz zakresem podmiotowym (odmienni adresaci). Dlatego skuteczna implementacja każdej koncepcji marketingowej wymaga posiadania odpowiedniej wiedzy na jej temat oraz świadomości jej znaczenia dla obecnego i przyszłego funkcjonowania konkretnej organizacji.

Koncepcją eksponującą konieczność stosowania marketingowego podejścia w stosunku do pracowników jako uczestników rynku pracy (zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego) jest marketing personalny [Baruk, 2006]. Obejmuje on ogół działań adresowanych do aktualnych i potencjalnych pracowników mających na celu kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy przez możliwie najlepsze spełnianie ich zawodowych (bezpośrednio) i pozazawodowych (pośrednio) oczekiwań i potrzeb. Jest to relatywnie nowe podejście, zwłaszcza na polskim rynku, czego konsekwencją jest m.in. niedostateczny poziom wiedzy na jego temat zarówno wśród przedstawicieli kadry kierowniczej, jak i samych pracowników, jako podmiotów marketingowego oddziaływania personalnego. Dlatego niezbędne jest kształtowanie marketingowej świadomości⁵ już na początkowym etapie cyklu zawodowej aktywności pracowników lub nawet przed jego rozpoczęciem, co odnosi się do osób występujących w roli potencjalnych pracowników wchodzących dopiero na rynek pracy. Będą oni bowiem w przyszłości występować w roli aktualnych pracowników, przełożonych lub pracodawców, czyli adresatów personalnych działań marketingowych lub ich kreatorów. Obie te role wymagają znajomości specyfiki marketingu personalnego i związanych z nim korzyści o charakterze wymiernym i niewymiernym, jak również znajomości ewentualnych negatywnych następstw zaniechania stosowania takiego podejścia⁶.

em, S.E. Sheikh, K.P. Malik, L.H. Nishii, D.P. Lepak, B. Schneider [por. Naseem, Sheikh, Malik, 2011, s. 41-46; Nishii, Lepak, Schneider, 2008, s. 503].

⁵ Stanowi ona niezbędny warunek implementacji założeń nowoczesnej orientacji marketingowej w stosunku do pracowników, w tym również pracowników potencjalnych. Warto podkreślić, że część autorów uznaje takie postępowanie za jedną z kluczowych kompetencji współczesnej organizacji [por. Gilmore, 2000, s. 75-92].

⁶ Wyniki wielu badań wskazują, że pracownicy postrzegający podejmowane przez pracodawcę działania personalne jako niesprawiedliwe są zdecydowanie bardziej skłonni szkodzić innym pracownikom oraz całej organizacji [por. Dalal, 2005, s. 1241-1255; Mitchell, Ambrose, 2007, s. 1159-1168; Holtz, Harold, 2013, s. 339-365].

Podstawowym celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie i ocena stopnia znajomości istoty oraz zakresu marketingu personalnego wśród młodych potencjalnych pracowników. W opracowaniu podjęto też próbę realizacji takich celów szczegółowych, jak:

- 1) określenie sposobów interpretacji pojęcia marketing personalny przez respondentów,
- 2) określenie i ocena poziomu wiedzy respondentów na temat zakresu działań wchodzących w skład marketingu personalnego,
- 3) zidentyfikowanie i przeanalizowanie opinii respondentów dotyczących stosowania marketingu personalnego przez przedsiębiorstwa w Polsce,
- 4) zidentyfikowanie i przeanalizowanie opinii respondentów dotyczących barier utrudniających stosowanie marketingu personalnego przez przedsiębiorstwa w Polsce.

Dążąc do osiągnięcia tych celów, przeprowadzono pierwotne badania empiryczne, w trakcie których wykorzystano metodę badania ankietowego. Objęto nimi 300 studentów ostatnich lat magisterskich studiów stacjonarnych. Ponad połowę z nich stanowiły kobiety (54%), prawie co druga osoba miała 24-25 lat (49%), 30% badanych pochodziło z miast o liczbie mieszkańców przekraczającej 300 tys. osób (45% pochodziło z ośrodków liczących mniej niż 50 tys. mieszkańców). Respondenci reprezentowali różne kierunki studiów, chociaż 44% studiowało na kierunku zarządzanie, a 17% na kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji, czyli na kierunkach, których specyfika wskazuje, iż należy na nich eksponować kwestie odpowiedniego kształtowania relacji interpersonalnych.

1. Interpretacja marketingu personalnego przez respondentów

Zastosowanie określonych rozwiązań w praktyce jest możliwe pod warunkiem posiadania odpowiedniej wiedzy na ich temat, której zasoby kształtowane są w oparciu o informacje docierające do adresata z różnych źródeł. W przypadku studentów do takich źródeł należą wykładowcy dzielący się z nimi swoją wiedzą. Jak wynika z przeprowadzonych badań, tylko co czwarty respondent słyszał o marketingu personalnym na zajęciach dydaktycznych w trakcie odbywanych studiów (tablica 1), chociaż fakt zetknięcia się z tym pojęciem deklarowała większość osób (52%). Wynika z tego, że aż 26% badanych słyszało o nim z innych źródeł, co może świadczyć o dążeniu do samodzielnego pozy-

skiwania informacji przez ankietowanych, ale jednak dziwi, wzięwszy pod uwagę fakt, iż łącznie aż 61% badanych studiowało na kierunkach z zakresu zarządzania. Ponadto, z analizowanym pojęciem zetknął się znacznie większy odsetek kobiet niż mężczyzn.

Tablica 1. Deklaracje respondentów odzwierciedlające fakt, czy słyszeli wcześniej o marketingu personalnym (w %)

Wcześniej- szy kontakt z marketingiem per- sonalnym	Wskazania (w %)					
	Słyszałem o marketingu personalnym w ogóle			Słyszałem o marketingu personalnym na zajęciach dydaktycznych podczas studiów		
	kobiety	męż- czyźni	ogółem	kobiety	męż- czyźni	ogółem
Tak	56	44	52	58	42	26
Nie	52	48	48	53	47	74

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Okazuje się, że dla większości respondentów potwierdzających zetknięcie się z pojęciem marketing personalny nie miało ono jedynie powierzchownego charakteru, gdyż prawie połowa badanych (48%) poprawnie interpretowała znaczenie marketingu personalnego (tablica 2). 3% osób utożsamiało go z marketingiem wewnętrznym charakteryzującym się węższym zakresem podmiotowym, ale bliskim marketingowi personalnemu, jeśli chodzi o sposób podejścia do pracowników, odróżniający je od podejścia zasobowego, stanowiącego podstawę zarządzania personelem i zarządzania zasobami ludzkimi. Właśnie z nimi marketing personalny utożsamiało w sumie 29% osób, co wskazuje, że ta grupa badanych z pewnością nie posiadała dostatecznej wiedzy na jego temat.

Aż co piąty ankietowany stwierdził, że jest to kolejna teoria nieposiadająca wartości aplikacyjnych, co może wynikać z niezrozumienia jej specyfiki, a tym samym z ograniczonej wiedzy na jej temat, gdyż trudno właściwie rozumieć coś, czego się dobrze nie zna. Można więc stwierdzić, że respondenci jako potencjalni uczestnicy rynku pracy powinni dysponować znacznie większymi zasobami wiedzy o nowych koncepcjach kształtowania personalnej aktywności we współczesnych organizacjach. Dotyczy to szczególnie połowy badanych błędnie interpretujących znaczenie marketingu personalnego lub go nierozumiejących. Oczywiście, warto byłoby przynajmniej podstawy wiedzy na ten temat przekazywać studentom, aby w świadomy sposób mogli wejść na rynek

pracy, znając dostępne rozwiązania sprzyjające odpowiedniemu kształtowaniu ich przyszłych profesjonalnych postaw i zachowań.

Tablica 2. Interpretacja marketingu personalnego przez respondentów (w %)

Sposób interpretacji	Wskazania (w %)		
	kobiety	mężczyźni	ogółem
Zarządzanie personelem	47	53	15
Zarządzanie zasobami ludzkimi	57	43	14
Marketing wewnętrzny	67	33	3
Ogół działań zmierzających do traktowania obecnych i potencjalnych pracowników jak nabywców tworzących wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy	52	48	48
Następna teoria bez możliwości zastosowania w praktyce	57	43	20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że ponad dwukrotnie większy odsetek kobiet niż mężczyzn utożsamiał marketing personalny z marketingiem wewnętrznym, czyli z relatywnie zbliżonym do niego podejściem. Jednak znacznie większa część kobiet (o 14%) niż mężczyzn uważała, że nie można go zastosować w praktyce. Podobne proporcje były widoczne także w przypadku utożsamiania marketingu personalnego z zarządzaniem zasobami ludzkimi, czyli koncepcją opartą na podejściu zasobowym. Nieco większy odsetek mężczyzn w porównaniu z kobietami występował jedynie w przypadku jednej z interpretacji, jaką było utożsamianie go z zarządzaniem personelem. Potwierdza to brak wyraźnej zależności między płcią ankietowanych a poziomem ich wiedzy na temat istoty marketingu personalnego.

Jak już wspomniano, wśród koncepcji dotyczących działań personalnych najbardziej zbliżone do siebie są dwie, czyli marketing wewnętrzny i marketing personalny, gdyż bazują na podejściu marketingowym. Nasuwa się zatem pytanie, jakie cechy zdaniem respondentów wyraźnie odróżniają je od siebie, tym bardziej, że badani nie mylili ich ze sobą (z wyjątkiem 3% osób). Okazuje się, że w grupie ankietowanych, którzy zetknęli się wcześniej z pojęciem marketingu personalnego, ponad połowa osób (52%) jako cechę odróżniającą go od marketingu wewnętrznego wskazywała słusznie szerszy zasięg oddziaływania, obejmujący także uczestników zewnętrznego rynku pracy (tablica 3). Prawie co trzeci badany jako wyróżnik marketingu personalnego wymieniał

niewymierne, ale niezwykle ważne efekty w postaci pozytywnego wpływu na lojalność pracowników oraz na poprawę wizerunku pracodawcy, co zdaje się potwierdzać, iż rozumiał i doceniał znaczenie takiego podejścia wobec uczestników rynku pracy.

Tablica 3. Różnice między marketingiem personalnym, a marketingiem wewnętrznym wskazywane przez respondentów (w %)

Wymieniane różnice	Wskazania (w %)*		
	kobiety	mężczyźni	ogółem
Jest skierowany do większej grupy odbiorców, obejmując też uczestników zewnętrznego rynku pracy	58	42	52
Bardziej wpływa na wzrost lojalności pracowników w stosunku do firmy	69	31	32
Pozwala na wypracowanie lepszego wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy	61	39	31
Bardziej eksponuje rolę czynnika społecznego	56	44	25
Jest równoznaczny z marketingiem wewnętrznym	54	46	13 ⁷
Inne (jakie?)	0	0	0

* Respondenci mogli wybrać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Należy podkreślić, że zdecydowanie największy odsetek kobiet występował w grupie badanych dostrzegających efekty lojalnościowe (aż 69% wskazujących je osób). Ponad 60% kobiet wymieniało także efekty wizerunkowe jako główny wyróżnik marketingu personalnego. Może to świadczyć o przywiązywaniu relatywnie większego znaczenia przez kobiety niż przez mężczyzn do aspektów o charakterze niewymiernym, a tym samym długookresowym, które są bezpośrednią pochodną optymalnego spełniania oczekiwań adresatów działań marketingowych.

⁷ Pozorna rozbieżność tego wyniku z wynikiem zawartym w tablicy 2, wskazującym, że tylko 3% badanych utożsamiało marketing personalny z marketingiem wewnętrznym wynika z faktu, iż w tablicy 3 uwzględniono tylko wskazania respondentów, którzy zetknęli się wcześniej z pojęciem marketing personalny.

2. Poziom wiedzy respondentów na temat zakresu działań wchodzących w skład marketingu personalnego

Odzwierciedleniem właściwego rozumienia specyfiki marketingu personalnego jest znajomość wchodzących w jego zakres działań. Jak wynika z przeprowadzonych badań, 2 działania zostały łącznie przez ponad połowę respondentów ocenione jako co najmniej bardzo istotne elementy marketingu personalnego (tablica 4). Chodzi tutaj o wynagradzanie (54% wskazań) oraz rekrutację i selekcję (53% wskazań). Warto zauważyć, że wynagradzanie nie tylko było nieco wyżej ocenione, jeśli chodzi o łączny odsetek wskazań, ale także większy odsetek osób określił je jako działanie kluczowe w marketingu personalnym w porównaniu z rekrutacją i selekcją (odpowiednio 24% i 21%), co dodatkowo potwierdza przypisywanie mu większego znaczenia przez ankietowanych w kontekście podejścia marketingowego do działań personalnych. Nie wolno jednak zapominać, że zarówno wynagradzanie, jak i działania rekrutacyjno-selekcyjne są w rzeczywistości charakterystyczne przede wszystkim dla podejścia zasobowego. Zatem ich ocenianie jako relatywnie najważniejszych form aktywności personalnej wskazuje na nadal zbyt ograniczoną wiedzę większości badanych dotyczącą marketingu personalnego, potwierdzając wcześniejsze wnioski związane z niewłaściwym interpretowaniem tego pojęcia przez 52% osób (czyli przez zbliżoną część respondentów do odsetka badanych priorytetowo traktujących oba analizowane działania).

Tablica 4. Działania wchodzące w skład marketingu personalnego według respondentów i ocena poziomu ich istotności

Oceniane działanie	Wskazania (w %)							
	liczba punktów* przypisanych przez respondentów							
	0	1	2	1 + 2	3	4	5	4 + 5
Planowanie personalne	1	7	14	21	34	24	20	44
Rekrutacja i selekcja	1	5	11	16	30	32	21	53
Wprowadzenie nowozatrudnionej osoby do pracy	2	8	11	19	39	26	14	40
Motywowanie	1	4	17	21	31	28	19	47
Szkolenie	0	2	23	25	26	30	19	49
Wynagradzanie	1	3	13	16	29	30	24	54
Określanie ścieżki kariery	1	7	27	34	33	18	14	32

Awansowanie pionowe lub poziome	0	8	12	20	37	23	20	43
Zaspokajanie potrzeb materialnych i niematerialnych pracowników	2	7	20	27	32	21	18	39
Monitorowane zwalnianie	2	6	28	34	40	15	9	24
Dialog z pracownikami (poznawanie ich opinii, potrzeb, celów)	3	12	25	37	36	13	11	24
Komunikowanie się z uczestnikami zewnętrznego rynku pracy (potencjalnymi pracownikami)	2	12	33	45	34	14	5	19
Utrzymywanie kontaktów z zewnętrznymi instytucjami (uczelniami, urzędami pracy itp.)	3	19	40	59	21	10	7	17
Działania na rzecz społeczności lokalnej	4	20	34	54	29	10	3	13
Kontrola realizacji planów personalnych	2	15	31	46	31	16	5	21

*gdzie: 0 – nie wchodzi w zakres marketingu personalnego, 1 – bardzo mało istotne, 2 – mało istotne, 3 – istotne, 4 – bardzo istotne, 5 – kluczowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

7 innych działań, jako co najmniej bardzo istotne, oceniło mniej niż 50%, ale więcej niż 30% badanych. Pierwszą pozycję wśród nich zajęły działania szkoleniowe, którym w sumie 49% respondentów przypisało ocenę 4 lub 5. Było to również działanie typowe dla zarządzania zasobami ludzkimi, nieodzwierciedlające specyfiki marketingu personalnego. Pozostałe działania, jako co najmniej bardzo istotne, oceniło łącznie mniej niż 30% osób, przy czym 3 z nich oceniło w ten sposób ponad 1/5 badanych, a kolejne 3 mniej niż co piąta osoba. Warto zauważyć, że wśród ocenianych działań nie było żadnego, które jako bardzo istotne lub kluczowe oceniłoby mniej niż 10% osób, chociaż formy aktywności personalnej rzeczywiście odzwierciedlające podejście marketingowe zajęły dalsze miejsca (w tym 3 ostatnie) niż większość działań typowych raczej dla podejścia zasobowego. Najgorzej ocenionym działaniem okazało się wśród nich kontrolowanie realizacji planów personalnych, które łącznie jako co najmniej bardzo istotne ocenił co piąty badany (21%).

Jak wynika z tablicy 4, na 15 analizowanych działań w przypadku tylko 2 żaden badany nie stwierdził, że nie wchodzi ono w skład marketingu personalnego (chodzi o szkolenia i awansowanie), natomiast w odniesieniu do wszystkich pozostałych działań nieznaczny odsetek

respondentów (od 1 do 4%) uważała, że nie należą one do działań z tego zakresu. Warto jednak zwrócić uwagę, że były wśród nich działania komunikacyjne, w tym polegające na poznawaniu opinii i oczekiwań pracowników, czyli formy aktywności charakterystyczne dla podejścia marketingowego do działalności personalnej. Relatywnie większa część osób uważała, że nie wchodzi one w zakres marketingu personalnego w porównaniu z opiniami na temat działań typowych w rzeczywistości dla zarządzania zasobami ludzkimi, co potwierdza niedostateczną znajomość istoty i zakresu marketingu personalnego.

Ponadto, jedno z działań będących podstawowym wyróżnikiem tej koncepcji, jakim jest identyfikowanie potrzeb pracowników i dialog z nimi, w sumie aż 37% ankietowanych oceniło jako mało lub bardzo mało istotne w marketingu personalnym. Dodatkowo potwierdza to zbyt małą wiedzę na jego temat, a tym samym konieczność ograniczania luki wiedzy (w optymalnym przypadku niedopuszczania do jej powstania) widocznej wśród młodych potencjalnych uczestników rynku pracy. 7 działań ponad 1/3 badanych oceniła jako mało lub bardzo mało istotne w marketingu personalnym, wśród których aż 5 form aktywności stanowiło wyróżniki tej koncepcji odróżniające ją od innych koncepcji skierowanych na społeczny system organizacji (nie są nimi określanie ścieżki kariery i kontrolowanie, czyli pozostałe 2 działania). Jest to kolejny dowód potwierdzający istnienie luki wiedzy w tym zakresie.

Warto zauważyć, że najslabiej zostały ocenione (wskazał je w sumie największy odsetek osób jako mało lub bardzo mało istotne) 3 działania polegające na komunikowaniu się z otoczeniem, czyli działania charakterystyczne dla marketingu personalnego i tym samym odróżniające go od marketingu wewnętrznego, przy czym jednocześnie uzyskały one relatywnie najmniej ocen co najmniej bardzo dobrych (wskazał je w sumie najmniejszy odsetek osób jako bardzo istotne lub kluczowe).

Punkty przypisywane przez respondentów poszczególnym działaniom stały się podstawą wyliczenia średnich ocen, których wartości pozwoliły na uszeregowanie analizowanych działań oraz ich sklasyfikowanie na cztery grupy odzwierciedlające znaczenie, jakie miały one zdaniem ankietowanych w marketingu personalnym. Jak wynika z tabelicy 5, grupę „A” tworzą 2 działania (wartości średnich ocen co najmniej 3,50), grupę „B” – 7 działań (wartości średnich ocen od 3,00 do 3,49), grupę „C” – 4 działania (wartości średnich ocen od 2,50 do 2,99), a grupę „D” – 2 działania (wartości średnich ocen 2,49 lub mniej).

Należy podkreślić, że wartości średnich ocen nie przekroczyły 3,56, czyli wśród analizowanych działań nie było żadnego, któremu przypisywano wyjątkowo duże znaczenie w porównaniu z pozostałymi działaniami. Jednak hierarchia wszystkich ocenianych form aktywności personalnej w przejrzysty sposób potwierdza wyciągnięte wcześniej wnioski na temat występowania luki wiedzy wśród młodych potencjalnych pracowników związanej z nowoczesnymi koncepcjami personalnymi, w tym zwłaszcza z marketingiem personalnym.

Tablica 5. Średnie oceny działań wchodzących zdaniem respondentów w skład marketingu personalnego

Oceniane działanie	Średnia ocena	Poziom działań
Wynagradzanie	3,56	A
Rekrutacja i selekcja	3,50	
Szkolenie	3,41	
Motywowanie	3,38	B
Awansowanie pionowe lub poziome	3,35	
Planowanie personalne	3,33	
Wprowadzenie nowozatrudnionej osoby do pracy	3,21	
Zaspokajanie potrzeb materialnych i niematerialnych pracowników	3,17	
Określanie ścieżki kariery	3,02	
Monitorowane zwalnianie	2,87	C
Dialog z pracownikami (poznawanie ich opinii, potrzeb)	2,77	
Komunikowanie się z uczestnikami zewnętrznego rynku pracy (potencjalnymi pracownikami)	2,61	
Kontrola realizacji planów personalnych	2,59	
Utrzymywanie kontaktów z zewnętrznymi instytucjami (uczelniami, urzędami pracy itp.)	2,37	D
Działania na rzecz społeczności lokalnej	2,30	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Można bowiem zauważyć, że obie grupy obejmujące działania uznane przez ankietowanych za relatywnie mniej istotne z punktu widzenia podejścia marketingowego tworzą prawie wyłącznie działania, które są charakterystyczne dla marketingu personalnego, a jedynym wyjątkiem jest kontrola należąca do grupy „C”. Natomiast działania, jakie znalazły się w grupie „A” i „B”, czyli relatywnie znacznie wyżej ocenione przez badanych w kontekście ich istotności dla marketingu

personalnego, obejmują praktycznie wyłącznie formy aktywności stanowiące kolejne etapy zarządzania zasobami ludzkimi, z wyjątkiem zaspokajania potrzeb pracowników, które faktycznie odnosi się do podejścia marketingowego, jednak znalazło się ono przy końcu grupy „B”.

Prawidłowa hierarchia działań ze względu na stopień ich istotności dla marketingu personalnego jest bowiem prawie dokładnie odwrotna od hierarchii odzwierciedlającej wyniki przeprowadzonych badań. Można zatem przypuszczać, że znaczna część respondentów co prawda słyszała o marketingu personalnym, ale nie posiada wystarczającej wiedzy na jego temat, co utrudnia, a nawet uniemożliwia jego odróżnienie od innych koncepcji dotyczących systemu społecznego organizacji, np. od zarządzania zasobami ludzkimi.

3. Opinie respondentów na temat stosowania marketingu personalnego w przedsiębiorstwach

Trudno będzie zatem zmienić obecną sytuację po wejściu na rynek pracy badanych, którą ocenili oni raczej negatywnie. Aż 69% respondentów uważało bowiem, że w przedsiębiorstwach w Polsce nie są stosowane założenia marketingu personalnego (tablica 6), przy czym prawie połowa ankieterów była zdania, iż przedsiębiorstwa, co prawda deklarują ich wdrażanie, ale nie znajduje to potwierdzenia w rzeczywistości. Z pewnością ma to zdecydowanie negatywny wpływ na ich postrzeganie jako pracodawców, gdyż świadomie manipulują adresatami takiego przekazu, wiedząc, że jest on sprzeczny z faktycznie podejmowanymi działaniami. Z drugiej strony, zaledwie 6% osób uważało, że większość przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce działa zgodnie z założeniami omawianej koncepcji. Warto jednak zwrócić uwagę, że prawie dwukrotnie więcej kobiet niż mężczyzn było zdania, że są one realizowane przynajmniej w korporacjach, co może wskazywać na nieco większe zaufanie do nich w przypadku pań.

Zakładając, że pewna część respondentów docelowo będzie uczestniczyć w rynku pracy w roli przełożonych i/lub pracodawców, tym bardziej już na etapie poprzedzającym ich wejście na ten rynek należy kształtować ich wiedzę na temat różnych koncepcji personalnych, zwłaszcza pozwalających na podmiotowe zindywidualizowane traktowanie pracowników. Jest to szczególnie ważne w kontekście wyników przeprowadzonych badań, które wskazują, że ponad 50% osób za głów-

ną barierę utrudniającą stosowanie w praktyce marketingu personalnego uznala brak jego znajomości przez pracodawców (tablica 7).

Tablica 6. Opinie respondentów na temat stosowania przez przedsiębiorstwa w Polsce marketingu personalnego (w %)

Działanie zgodne z założeniami marketingu personalnego	Wskazania (w %)		
	kobiety	mężczyźni	ogółem
Tak, większość przedsiębiorstw działa zgodnie z nimi	50	50	6
Tak, ale zgodnie z nimi działają jedynie duże korporacje	66	34	29
Nie, przedsiębiorstwa tylko deklarują działanie zgodne z nimi, lecz w praktyce ich nie przestrzegają	54	46	45
Nie, przedsiębiorstwa wcale nie działają zgodnie z nimi	50	50	24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tablica 7. Opinie respondentów na temat barier utrudniających stosowanie przez przedsiębiorstwa w Polsce marketingu personalnego (w %)

Wymieniane bariery	Wskazania (w %)		
	kobiety	mężczyźni	ogółem
Nieznajomość tej koncepcji wśród pracodawców	55	45	53
Wysokie koszty wprowadzania założeń tej koncepcji	50	50	24
Niedoceniając potrzeb pracowników i ich przedmiotowe traktowanie przez pracodawców	62	38	13
Niedoceniając przydatności tej koncepcji przez pracodawców	45	55	9
Inne (jakie?)	100	0	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W sumie 22% osób jako podstawową barierę wymieniło niedoceniając przydatności tej koncepcji lub niedoceniając znaczenia potrzeb pracowników i ich zaspokajania, co także jest konsekwencją luki wiedzy, gdyż trudno rozumieć i doceniać przydatność czegoś, czego się nie zna. Warto zwrócić uwagę, że brak doceniając przydatności marketingu personalnego jako jedyna bariera był wskazywany przez większy odsetek mężczyzn niż kobiet, których przewaga była najbardziej widoczna

w przypadku bariery, jaką jest niedocenywanie potrzeb pracowników (62% wskazań wśród osób wymieniających tę barierę).

Chociaż opinie ankietowanych nie były oparte na ich własnych doświadczeniach jako pracowników, z pewnością stanowią swoisty barometr sytuacji na rynku pracy w Polsce. Wynikają bowiem z przekazów docierających do nich ze źródeł zewnętrznych, jakimi są m. in. aktualni pracownicy, nośniki masowego przekazu itp. Wyeliminowanie wymienionych barier będzie z pewnością łatwiejsze, jeśli ankietowani będą wchodzić na rynek pracy jako świadomi jego uczestnicy znający i rozumiejący istotę i znaczenie podmiotowego traktowania pracowników zarówno dla nich samych, jak i dla zatrudniającej ich organizacji.

Zakończenie

Przedstawione rozważania pozwalają na wyciągnięcie wniosku o nadal zbyt ograniczonej wiedzy respondentów na temat marketingowego podejścia do uczestników wewnętrznego i zewnętrznego względem organizacji rynku pracy. Konsekwencją tego stanu jest występowanie wyraźnej luki wiedzy, zwłaszcza w przypadku 52% ankietowanych, którzy niewłaściwie interpretowali istotę i zakres marketingu personalnego jako koncepcji opartej na wspomnianym podejściu. Niedobory wiedzy z pewnością ujemnie wpływają na świadomość znaczenia właściwego kształtowania relacji interpersonalnych między pracownikami, a przełożonymi i pracodawcami w organizacji, mając także negatywny wpływ na przyszłe postawy i zachowania ankietowanych po wejściu przez nich na rynek pracy. Studia jako etap przygotowujący młodych ludzi do aktywnego uczestniczenia w nim stanowią praktycznie ostatnią możliwość zetknięcia się z różnymi podejściami do działań personalnych oraz zdobywania i systematyzowania wiedzy na ich temat.

Dla pracodawcy zdecydowanie cenniejszym pracownikiem jest bowiem osoba w pełni świadomie uczestnicząca w realizacji celów całej organizacji poprzez osiąganie własnych dążeń (czego niestety nadal nie uświadamiają sobie niejednokrotnie sami pracodawcy⁸), co jest możliwe

⁸ Brak dostrzegania znaczenia poszczególnych pracowników dla powodzenia całej organizacji potwierdza występowanie wyraźnych rozbieżności między praktyką gospodarczą, a postulatami badaczy, wśród których wielu podkreśla konieczność traktowania każdego bez wyjątku pracownika jak ważnego partnera firmy. Por. m.in. [Ahmed, Rafiq, 2003, s. 1177-1186]. Jeśli jednak nie docenia się aktualnych pracowników, tym trudniej zrozumieć pracodawcom konieczność partnerskiego traktowania potencjalnych członków organizacji jako ewentualnych dysponentów cennego dla niej potencjału.

dzięki wdrażaniu założeń marketingu personalnego. Dla pracownika z kolei zdecydowanie bardziej atrakcyjnym pracodawcą jest organizacja, w której poszczególni aktualni i potencjalni członkowie są traktowani w sposób podmiotowy i zindywidualizowany, a spełnianie ich oczekiwań utożsamiane jest z inwestowaniem w ich potencjał zawodowy i osobisty, którego rozwijanie sprzyja rozwojowi potencjału rynkowego zatrudniającej ich organizacji. Warunkiem osiągnięcia takiego stanu, korzystnego dla wszystkich uczestników rynku pracy, jest ich otwarta postawa na nowe wyzwania. Z pewnością łatwiej jest ją ukształtować na etapie poprzedzającym rozpoczęcie zawodowej aktywności, czyli najpóźniej na etapie studiów poprzez przekazywanie studentom wiedzy na temat różnorodnych rozwiązań sprzyjających efektywnemu spełnianiu przez nich w przyszłości roli pracowników i/lub pracodawców.

Literatura

1. Ahmed P.K., Rafiq M. (2003), *Internal marketing issues and challenges*, „European Journal of Marketing” vol. 37, no. 9.
2. Baruk A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
3. Bowen D.E., Ostroff C. (2004), *Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system*, „Academy of Management Review” vol. 29.
4. Dalal R.S. (2005), *A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behaviour*, „Journal of Applied Psychology” vol. 90.
5. Gilmore A. (2000), *Managerial interactions of internal marketing*, w: *Internal marketing. Directions for management*, Varey R.J., Lewis B.R. (eds), Routledge, London.
6. Holtz B.C., Harold C.M. (2013), *Interpersonal justice and deviance: the moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation*, „Journal of Management” vol. 39, no. 2.
7. Kehoe R.R., Wright P.M. (2013), *The impact of high-performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors*, „Journal of Management” vol. 39, no. 2.
8. Kotler P., Keller K.L. (2007), *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey.

9. Mitchell M.S., Ambrose M.L. (2007), *Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs*, „Journal of Applied Psychology” vol. 92.
10. Naseem A., Sheikh S.E., Malik K.P. (2011), *Impact of employee satisfaction on success of organization: relation between customer experience and employee satisfaction*, „International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering” vol. 2, no. 5.
11. Nishii L.H., Lepak D.P., Schneider B. (2008), *Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction*, „Personnel Psychology” vol. 61.

Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia związane ze stosowaniem podejścia marketingowego w działalności personalnej współczesnej organizacji. Głównym celem było określenie i przeanalizowanie stopnia znajomości istoty i zakresu marketingu personalnego wśród młodych potencjalnych pracowników. Na podstawie wyników pierwotnych badań empirycznych stwierdzono, że mniej niż połowa osób poprawnie go interpretowała. Wynikało to zapewne z małej wiedzy na temat jego zakresu przedmiotowego. Czynnikiem ten badani wskazywali także jako główną barierę implementacji marketingu personalnego przez pracodawców w Polsce.

Słowa kluczowe

marketing personalny, potencjalny pracownik, organizacja

Marketing attitudes in personnel activities in potential employees' opinions (Summary)

In the article the problems related to marketing attitude to personnel activities in contemporary organization were presented. Defining and analysing the level of knowledge about the essence and scope of personnel marketing among young potential employees was the main goal of this paper. On the base of the field empirical researches one can state that minority of respondents interpreted this conception in the correct way. It was the result of low level of knowledge about subject scope of personnel marketing. This factor was pointed as the key barrier in the process of implementing of personnel marketing by employers in Poland.

Keywords

personnel marketing, potential employee, organization

