



instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib9

marketing instytucji  
naukowych i badawczych

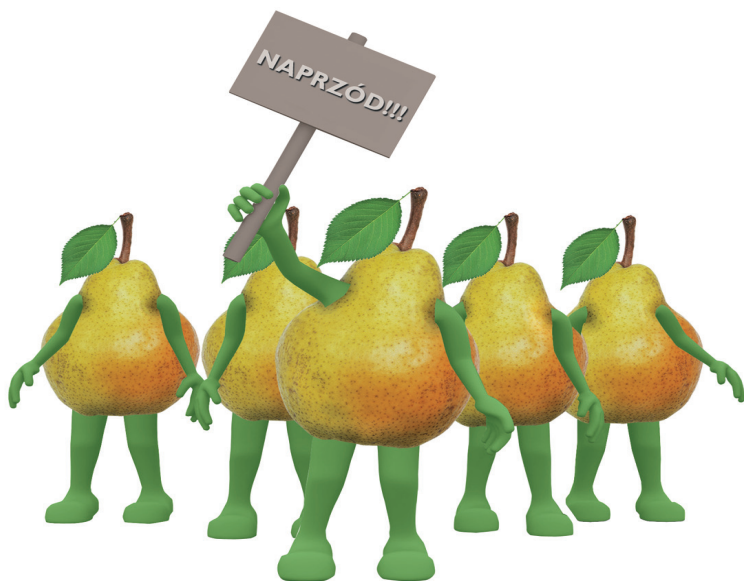
nr 3(9)/2013



Research  
for future



wrzesień 2013



**ZEWNĘTRZNY MARKETING PERSONALNY  
JAKO ELEMENT HOLISTYCZNEJ  
ORIENTACJI ORGANIZACJI**

## ZEWNĘTRZNY MARKETING PERSONALNY JAKO ELEMENT HOLISTYCZNEJ ORIENTACJI ORGANIZACJI

dr hab. prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk  
Politechnika Łódzka  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie



### Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z zewnętrznym marketingiem personalnym jako integralnym elementem holistycznej orientacji marketingowej. Pokazano istotę podejścia holistycznego oraz jego znaczenie w skutecznym prowadzeniu działań marketingowych ukierunkowanych na pracowników organizacji naukowej. Szczególną uwagę zwrócono na kluczową cechę takiego podejścia, jaką jest perspektywa całościowa, dzięki której równorzędnie traktuje się wszystkich aktualnych i potencjalnych partnerów organizacji. Podkreślono również kluczową rolę posiadania odpowiednich zasobów wiedzy przez potencjalnych pracowników na temat omawianej koncepcji, wskazując, że w praktyce jej poziom jest niestety zbyt niski, co potwierdziły wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Jest to jedną z podstawowych barier utrudniających implementację zewnętrznego marketingu personalnego, bez której żadnej organizacji, w tym także żadnej organizacji naukowej, nie można określić mianem zorientowanej holistycznie.

**Słowa kluczowe:** holistyczna orientacja marketingowa, wiedza, zewnętrzny marketing personalny, organizacja



### Summary

#### OUTER PERSONAL MARKETING AS THE ELEMENT OF THE HOLISTIC ORIENTATION OF ORGANIZATION

In the article the problems related to outer personal marketing as the fundamental element of the holistic marketing orientation were presented. The essence of holistic attitude was shown and its role in the effective marketing activities directed to employees of a scientific organization was underlined. The special attention was paid to the key role of potential employees' knowledge about this approach. On the base of the results of the empirical researches one can state that its level is very low. It is one of the main barriers in the process of outer personal marketing implementing in the case of a scientific organization as well as in the case of others organizations.

**Keywords:** the holistic orientation of organization, knowledge, outer personal marketing, organization

## Abstrakt

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z zewnętrznym marketingiem personalnym jako integralnym elementem holistycznej orientacji marketingowej. Pokazano istotę podejścia holistycznego oraz jego znaczenie w skutecznym prowadzeniu działań marketingowych ukierunkowanych na pracowników organizacji naukowej. Szczególną uwagę zwrócono na kluczową cechę takiego podejścia, jaką jest perspektywa całościowa, dzięki której równorzędnie traktuje się wszystkich aktualnych i potencjalnych partnerów organizacji. Zdefiniowano również zewnętrzny marketing personalny jako integralny podsystem systemu marketingu personalnego. Następnie ukazano różnorodność uczestników zewnętrznego rynku pracy występujących w roli adresatów działań z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego oraz przedstawiono ich bardzo zróżnicowane oczekiwania i potrzeby, których spełnianie odzwierciedla skuteczność podejmowanych przez organizację działań marketingowych. Podkreślono również kluczową rolę posiadania odpowiednich zasobów wiedzy przez potencjalnych pracowników na temat omawianej koncepcji, wskazując, że w praktyce jej poziom jest niestety zbyt niski, co potwierdziły wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Jest to jedną z podstawowych barier utrudniających implementację zewnętrznego marketingu personalnego, bez której żadnej organizacji, w tym także żadnej organizacji naukowej, nie można określić mianem zorientowanej holistycznie. Dlatego też, podkreślono, że pierwszym krokiem w procesie reorientacji musi być prowadzenie rynkowej edukacji adresatów marketingowych działań personalnych, jakimi są potencjalni pracownicy.

## Wprowadzenie

Radykalne zmiany zachodzące we współczesnym świecie<sup>1</sup> powodują, że marketing jako koncepcja prowadzenia działalności rynkowej musi cechować się dużym dynamizmem i elastycznością. Oznacza to, że wraz ze zmianami uwarunkowań społecznych, gospodarczych, politycznych, prawnych itd.<sup>2</sup>, w jakich funkcjonują oferenci i odbiorcy powinny zachodzić niezbędne zmiany podejścia do rynkowej i społecznej roli oraz zakresu działań marketingowych. Odzwierciedleniem tych zmian jest pojawianie się nowych

---

<sup>1</sup> O dużym zakresie i rosnącej sile zmian w otoczeniu wywołanych przez współczesne organizacje piszą m.in. T. Čater, J. Prašnikar, B. Čater, *Environmental strategies and their motives and results in Slovenian business practice*, „Economic and Business Review” 2009, vol. 11, no. 1, pp. 55–74; S. Pogutz, D. Tyteca, *Business organisational response to environmental challenges: Innovation*, [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP\\_58\\_tyteca.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_58_tyteca.pdf) (28.08.2013).

<sup>2</sup> Wspomniane zmiany związane są w dużym stopniu z globalizacją, która została przedstawiona w różnych płaszczyznach m.in. w książce D.E. Staszczak, *Globalizacja. Zbiorowa hegemonia mocarstw i korporacji transnarodowych a globalny marketing*, Adam Marszałek, Toruń 2007.

rozwiązań w postaci odmiennych orientacji marketingowych<sup>3</sup> różniących się od siebie m. in. zasięgiem podmiotowego oddziaływania marketingu, rolą przypisywaną nabywcom, podmiotową odpowiedzialnością za działania marketingowe, horyzontem czasowym tych działań, stosowanymi strategiami<sup>4</sup> itd.

## Orientacja holistyczna i jej specyfika

Wszystkie orientacje marketingowe mają oczywiście jedno wspólne założenie, jakim jest dążenie do jak najlepszego spełniania oczekiwań nabywców. Wyróżnia się jednak wśród nich orientacja holistyczna<sup>5</sup>, zgodnie z którą założenie to powinno być stosowane w odniesieniu do wszystkich podmiotów zainteresowanych ofertą danego dostawcy, niezależnie od specyfiki tej oferty. Organizacja zorientowana marketingowo w ujęciu holistycznym priorytetowo traktuje zatem potrzeby wszystkich odbiorców, nie tylko nabywców finalnych, ale również pracowników, w tym potencjalnych, kooperantów itp., dążąc do ich możliwie najlepszego spełniania, przy czym w realizację tego dążenia zaangażowane są wszystkie podsystemy danej organizacji, a nie tylko dział, czy pion marketingu.

Warto jednak zauważyć, że część autorów podejście holistyczne interpretuje odmiennie, utożsamiając je z ogółem działań marketingowych adresowanych do jednej grupy odbiorców, np. do samych nabywców finalnych<sup>6</sup>, co ma niewiele wspólnego z rzeczywistym holizmem<sup>7</sup>, stanowiąc terminologiczne nadużycie. Naprawdę jest jedynie odświe-

<sup>3</sup> Część autorów do orientacji marketingowych zalicza praktycznie wszystkie orientacje począwszy od orientacji produkcyjnej (por. m.in. G. Drummond, J. Ensor, *Introduction to Marketing Concepts*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2005; S. Dibb, L. Simkin, *Marketing Briefs: A Revision and Study Guide*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2004; D. Grundey, *The marketing philosophy and challenges for the new millennium*, „Scientific Bulletin — Economic Sciences” 2010, vol. 9, no. 15, pp. 169–180), inni natomiast autorzy orientację produkcyjną, sprzedażową i produktową zaliczają do orientacji przedmarketingowych (por. A. Baruk, *Lojalność emocjonalna podstawą długookresowej współpracy oferentów z nabywcami finalnymi*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 4, s. 26–34). W niniejszym artykule przyjęto drugie z wymienionych podejść.

<sup>4</sup> Podejście oparte na strategiach push lub pull wypierane jest przez podejście oparte na strategiach zaufania i bycia adwokatem marki/produktu (por. G. Urban, *Don't Just Relate: Advocate*, Upper Saddle River. Pearson Education, New York 2005). Kluczowego znaczenia, przynajmniej w założeniach teoretycznych, nabierają zatem wartości sprzyjające nawiązaniu i zacieśnianiu więzi emocjonalnych między oferentem i odbiorcami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

<sup>5</sup> Do literatury przedmiotu podejście holistyczne do marketingu wprowadzili Kotler i Keller. Por. P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007.

<sup>6</sup> A. Lorenzon, L. Pilotti, *Consumer receptiveness in the development of a holistic communication strategy: trust, advocacy and brand ecology*, „Innovative Marketing” 2008, vol. 4, iss. 1, pp. 16–28.

<sup>7</sup> Jest to pogląd mówiący, że zjawiska tworzą układy całościowe, których nie da się sprowadzić do sumy ich części (por. <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2560673> (28.08.2013)). Filozoficzna koncepcja holizmu stawiana jest w opozycji do redukcjonizmu, według którego świat stanowi hierarchiczną całość, tak samo jak wszelkie zjawiska w nim występujące (por. <http://mfilies.pl/pl/index.php/Holizm> (28.08.2013)). Zdaniem autorki do zjawisk tych należy także działalność marketingowa, której skuteczność zależy zatem od jej zastosowania wobec wszystkich bez wyjątku podmiotów tworzących organizację i jej otoczenie marketingowe.

żoną wersją klasycznego marketingu, w którym odbiorców utożsamiano praktycznie tylko z nabywcami. Stosowanie kompleksowych działań marketingowych ukierunkowanych na określoną grupę odbiorców można co najwyżej określić mianem marketingu zintegrowanego<sup>8</sup>. Autentyczny holizm, jako organiczne podejście całościowe, charakteryzuje się bowiem równorzędnym traktowaniem wszystkich bez wyjątku grup potencjalnych i aktualnych partnerów oferenta, w tym potencjalnych pracowników będących adresatami zewnętrznego marketingu personalnego.

Można jednak zadać pytanie, czy zasady marketingowej orientacji holistycznej nie są jedynie zbiorem niespełnionych życzeń? W praktyce bowiem nadal niejednokrotnie oferenci nie przestrzegają nawet założeń klasycznej orientacji marketingowej, stosując wobec odbiorców działania sprzeczne z etyką<sup>9</sup>, co świadczy o ich instrumentalnym i przedmiotowym traktowaniu, odpowiadającym raczej orientacji produkcyjnej. Tym bardziej nie rozszerzają podmiotowego zakresu oddziaływania marketingowego na pracowników, całkowicie pomijając osoby tworzące zewnętrzny rynek pracy, co jest niestety szczególnie widoczne w przypadku organizacji naukowych. Być może wynika to z faktu braku doświadczeń tego typu oraz braku świadomości, iż zgodnie z założeniami praktycznie wszystkich współczesnych orientacji marketingowych, w tym orientacji holistycznej, kluczową rolę w ocenie działań podejmowanych przez oferentów odgrywają ich adresaci, którymi w przypadku zewnętrznego marketingu personalnego są potencjalni pracownicy. Dlatego, głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych założeń zewnętrznego marketingu personalnego, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki jego adresatów i ich potrzeb, jak również zidentyfikowanie i poddanie analizie poziomu ich wiedzy na temat tej koncepcji.

## Zewnętrzny marketing personalny i jego specyfika

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, marketingowa orientacja holistyczna zakłada stosowanie podejścia marketingowego wobec wszystkich podmiotów, także w stosunku do odbiorców oferty personalnej wymienionych w definicji marketingu personalnego.

---

<sup>8</sup> Marketing zintegrowany odnosi się jednak raczej do stosowania zbioru różnorodnych metod i narzędzi (por. A. Filip, *Loyalty Programs. Role, Structure and Potential Benefits*, „International Journal of Economic Practices and Theories” 2011, vol. 1, no. 2, pp. 88–93), a nie do zakresu podmiotowego oddziaływania obejmującego ogół związanych z organizacją podmiotów.

<sup>9</sup> Mimo, że przestrzeganie zasad etyki jest wymieniane przez wielu autorów jako jedno z kluczowych wyzwań stojących przed marketingiem w najbliższych latach. Por. J. Blythe, *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow 2005; P. Kotler, M. Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River 2008. Do literatury przedmiotu wprowadzony wręcz został termin etycznego marketing. Por. Ch. Arnold, *Ethical Marketing & The New Customer*, John Wiley & Son, London 2010.

Należy przypomnieć, że obejmuje on ogół działań prowadzonych przez organizację w zakresie systemu społecznego, mających na celu stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego oraz uczciwego pracodawcy zarówno na zewnętrznym, jak i na wewnętrznym rynku pracy, z którym warto się związać, gdyż rozwój indywidualny każdego pracownika wyznacza kierunek rozwoju całej organizacji, a z kolei jej rozwój prowadzi do dalszego permanentnego samodoskonalenia jej członków. Zależność pomiędzy sukcesem organizacji jako całości i jakością życia poszczególnych pracowników jest obustronna, przy czym warunkiem jej praktycznego zaistnienia jest skuteczne realizowanie działań z zakresu marketingu personalnego równolegle w obu jego wymiarach, czyli wewnętrznym i zewnętrznym.

Połączenie w jednej koncepcji dwóch wymiarów wewnątrzorganizacyjnego oraz zewnętrznego decyduje o wartości i oryginalności omawianego podejścia, nadając mu zdaniem autorki rangę kluczowej orientacji we współczesnym marketingu. Wyróżnia ją ponadto eksponowanie aspektów społecznych i psychologicznych, gdyż założenia marketingowego podejścia do pracowników nie mogą i nie powinny opierać się wyłącznie na przesłankach ekonomicznych, co odróżnia tę koncepcję chociażby od zarządzania zasobami ludzkimi.

## **Adresaci zewnętrznego marketingu personalnego i ich różnorodność**

Dotychczasowe rozważania wskazują, że ogół działań realizowanych przez organizację w ramach marketingu personalnego adresowany jest do dwóch podstawowych grup odbiorców: wewnętrznych i zewnętrznych. Odbiorcami wewnętrznymi są aktualni pracownicy, niezależnie od zajmowanych przez nich szczebli w strukturze organizacyjnej, czy też obszaru funkcjonalnego. Drugą grupę adresatów działań marketingowych stanowią potencjalni pracownicy, tworzący zewnętrzny rynek pracy danej organizacji. Zdaniem autorki można wśród nich wyodrębnić kilka węższych kategorii (segmentów rynku):

- 1) potencjalnych pracowników, którzy obecnie nie pracują w danej organizacji, ale byli w niej zatrudnieni w przeszłości,
- 2) potencjalnych pracowników, którzy przynajmniej raz brali udział w prowadzonych przez daną organizację działaniach rekrutacyjnych jako kandydaci do pracy, ale nie zostali w niej wówczas zatrudnieni,
- 3) potencjalnych pracowników, którzy dotychczas nigdy nie mieli bezpośredniego kontaktu z daną organizacją, ale posiadają potencjał intelektualny, którego pozyskanie w przyszłości byłoby dla niej korzystne.

Należy podkreślić, że dwie pierwsze z wymienionych kategorii odbiorców zewnętrznych, dzięki wcześniejszym relacjom interpersonalnym, jakie łączyły ich reprezentantów z organizacją są dla niej szczególnie ważne. Wynika to z faktu, iż kierownictwu znane są już możliwości tych osób (zwłaszcza byłych pracowników), co eliminuje konieczność weryfikowania od podstaw ich wiedzy i doświadczenia<sup>10</sup>, a tym samym znacznie obniża koszty oraz ryzyko związane z ich ewentualnym zatrudnieniem. Ponadto, znacznie łatwiej jest dotrzeć do takich osób, gdyż ich dane osobowe powinny znajdować się w personalnej bazie danych. Nie oznacza to, że trzecia ze wskazanych przez autorkę kategorii odbiorców zewnętrznych spełnia z punktu widzenia organizacji rolę drugorzędną. Często bowiem w jej skład wchodzi osoby, których kwalifikacje i umiejętności w pełni odpowiadają oczekiwaniom potencjalnego pracodawcy. Jednak dotarcie do nich oraz zidentyfikowanie i przeanalizowanie ich potencjału oraz oczekiwań zawodowych i osobistych wymaga znacznie większych nakładów czasu, pracy, pociągając za sobą także wyższe koszty finansowe.

Rozważając kwestie dotyczące docelowych adresatów działań z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego, można ograniczyć się wyłącznie do wymienionych dotychczas grup. Jest to jednak zdaniem autorki podejście zbyt zawężone, ponieważ uwzględnia przede wszystkim te osoby, które wchodziły w przeszłości w bezpośrednie relacje z daną organizacją. Wydaje się jednak, że zakres pojęcia adresatów działań prowadzonych w ramach procesu zewnętrznego marketingu personalnego jest zdecydowanie szerszy. Powinien on bowiem obejmować również te jednostki, które partycypują w pośredni sposób w konsumowaniu produktów personalnych oferowanych przez organizację. Chodzi tutaj przede wszystkim o członków rodzin, czy przyjaciół jej aktualnych lub byłych pracowników.

W przypadku optymalnego zaspokojenia potrzeb pracowniczych członków danej organizacji, przenoszą oni w naturalny sposób swoje zadowolenie i poczucie samorealizacji na grunt życia prywatnego, przyczyniając się tym samym do wzrostu zadowolenia pozostałych osób tworzących gospodarstwo domowe lub pozostających z nimi w innych bliskich relacjach. Z drugiej strony osoby te mogą również być postrzegane jako uczestnicy jednej z wymienionych wcześniej kategorii potencjalnych zewnętrznych odbiorców, na których bezpośrednio nakierowane są działania z zakresu marketingu personalnego prowadzone przez daną organizację. Mogą zatem występować

---

<sup>10</sup> Oczywiście nie można całkowicie wyeliminować etapu identyfikowania aktualnego stopnia przydatności takich kandydatów, ponieważ od momentu ich odejścia z organizacji mogli wzbogacić swoje doświadczenie, zdobyć nowe umiejętności itp., zwłaszcza, jeśli okres, kiedy nie byli w niej zatrudnieni był stosunkowo długi.



w podwójnej roli, co przesądza o ich istotnym znaczeniu z punktu widzenia organizacji. Nie wolno zapominać, że w niektórych przypadkach członkowie rodzin pracowników są zatrudnieni w tej samej instytucji. Takie osoby również występują w podwójnej roli, będąc jednocześnie pośrednimi i bezpośrednimi odbiorcami personalnej oferty produktowej.

Potencjalni pracownicy, którzy wcześniej nie byli zatrudnieni w danej organizacji oraz nigdy nie ubiegali się w niej o pracę, także nie tworzą jednorodnej grupy. Można wśród nich wyróżnić następujące kategorie:

- 1) osoby, które dopiero weszły na rynek pracy, ponieważ wcześniej nigdy nigdzie nie pracowały (np. absolwenci szkół średnich lub wyższych),
- 2) osoby, które są zatrudnione w innych instytucjach,
- 3) osoby, które zamierzają ponownie uaktywnić się na rynku pracy po przerwie (najczęściej kilkuletniej) spowodowanej, np. ich sytuacją rodzinną.

Podział ten łączy się ściśle z wiekiem potencjalnych pracowników. Najczęściej pierwszą kategorię tworzą ludzie młodzi, nie posiadający doświadczenia zawodowego, nie obciążeni balastem zachowań rutynowych, dążący do urzeczywistnienia swoich marzeń i ideałów, pragnący w różnych warunkach sprawdzić własne możliwości.

Reprezentantami drugiej kategorii są osoby posiadające określone (często wieloletnie) doświadczenie zawodowe, patrzące z dystansem na otaczającą ich rzeczywistość, które niejednokrotnie przestały już wierzyć w młodzińcze ideały. Cechuje je większy realizm, czasami wręcz sceptycyzm, ale jednocześnie dysponują zdecydowanie większymi zasobami praktycznej wiedzy i umiejętności zweryfikowanymi poprzez konieczność podejmowania trudnych i nie zawsze słusznych decyzji. Z drugiej strony zdecydowanie trudniej jest im poddać się wszelkim zmianom, zwłaszcza o radykalnym charakterze, dlatego można je określić mianem tradycjonalistów. Podobnymi cechami charakteryzują się przedstawiciele trzeciej kategorii. Jednak ich doświadczenie jest mniej aktualne, co jest spowodowane przerwą w zatrudnieniu oraz szybkim rozwojem nauki, techniki i technologii, które po kilku latach często całkowicie się zmieniają.

Można zatem powiedzieć, iż osoby należące do trzech przedstawionych kategorii charakteryzują się pewnymi cechami pożądanymi z punktu widzenia potencjalnego pracodawcy oraz takimi, które są nieistotne dla organizacji lub wręcz niepożądane, stanowiąc dla niej swego rodzaju wyzwanie. Należy podkreślić, że członkowie pierwszej kategorii często przejawiają ogromny entuzjazm, którego odzwierciedleniem jest pełne zaangażowanie w działalność organizacji. Starają się bowiem zaprezentować z możliwie najlepszej strony, poświęcając sprawom zawodowym całą swoją energię i twórczy zapał,

tym bardziej, że w wielu przypadkach nie założyli jeszcze rodziny<sup>11</sup>. Nie wolno jednak zapominać, że dla organizacji sytuacja taka wbrew pozorom nie jest korzystna, bowiem całkowite poświęcenie się pracy często w praktyce prowadzi do szybkiego wypalenia się pracownika. Ponadto, jego efektywność osiąga optimum wówczas, gdy osiągnie on stan równowagi i harmonii pomiędzy życiem zawodowym i osobistym.

Jakkolwiek wśród osób, które dotychczas nie pracowały dominują jednostki młode, do kategorii tej należą także osoby starsze, które po zakończeniu edukacji z różnych powodów nie podejmowały pracy. Obecnie zaś postanowiły uaktywnić się zawodowo, co wynika z ich aspiracji i chęci spełnienia zawodowych ambicji lub konieczności, związanej ze znacznym pogorszeniem standardu życia. Przykładem mogą być chociażby kobiety, które zajmowały się wychowywaniem dzieci i po kilku latach zamierzają podjąć swoją pierwszą pracę, co wymaga od nich uzupełnienia i uaktualnienia swojej wiedzy<sup>12</sup>.

Dotychczasowe rozważania wskazują na bardzo dużą różnorodność docelowych grup odbiorców produktów oferowanych w ramach zewnętrznego marketingu personalnego. Podstawą ich wyodrębnienia był rodzaj relacji łączących ich z daną organizacją oraz siła wzajemnych zależności. Oczywiście w odniesieniu do nabywców zewnętrznych znajdują zastosowanie także inne kryteria segmentacyjne<sup>13</sup>, które można wykorzystać również w przypadku aktualnych pracowników tworzących wewnętrzne środowisko organizacji. Nie stanowią oni bowiem jednorodnego zbioru. W rzeczywistości obejmuje on różne podzbiory odbiorców, których można klasyfikować ze względu na wiek, płeć, wykształcenie, czy też szczebel w hierarchii organizacyjnej lub obszar funkcjonalny, do jakiego należą. Ostatnie z wymienionych kryteriów podziału odnoszą się wyłącznie do odbiorców wewnętrznych, natomiast pozostałe znajdują zastosowanie zarówno w procesie segmentacji nabywców zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Określając adresatów personalnych działań marketingowych, należy także uwzględnić branżę, która jest domeną danej organizacji. Ma to istotne znaczenie zwłaszcza

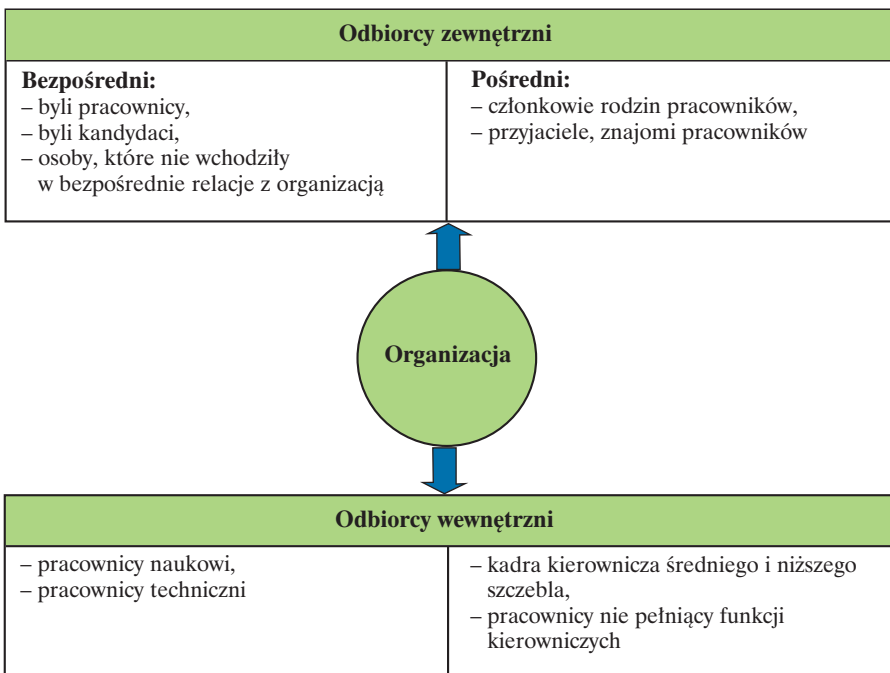
<sup>11</sup> Jest to widoczne zwłaszcza obecnie w Polsce i wynika z wysokiego bezrobocia, a więc nie tyle z dążenia do zaspokojenia własnych pragnień, ile z obaw pracowników przed utratą pracy, tym bardziej, jeśli dana osoba długo nie mogła jej znaleźć. Niejednokrotnie pracownicy godzą się wręcz na wypełnianie obowiązków zawodowych bez wynagrodzenia, dzięki czemu mogą zdobyć przynajmniej doświadczenie zawodowe.

<sup>12</sup> Wymaganie permanentnego kształcenia się stoi jednak obecnie praktycznie przed przedstawicielami wszystkich przedstawionych kategorii. Por. *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, praca zbiorowa pod red. K. Makowskiego, Poltext, Warszawa 2001, s. 23; T. Ecimovic, R. Haw, et.al., *Sustainable development & sustainable future of humankind (2012)*, <http://www.epf.uni-mb.si/knjiznica/Eknjige/The%20Sustainable%20Future%20of%20Humankind%20V,%20the%20action%20plan.pdf> (28.08.2013).

<sup>13</sup> Ogół kryteriów segmentacji można podzielić na kilka grup: demograficzne, geograficzne, behawioralne, psychograficzne i ekonomiczne. Por. A. Baruk, *Potrzeby nabywców i ich zachowania rynkowe jako podstawa działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, pod red. E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, t. 2, s. 69–83.

w przypadku stanowisk specjalistycznych, ponieważ wymagania z nimi związane sprawiają, iż w pierwszym rzędzie powinna ona kierować swoje przesłanie jako do potencjalnych pracowników do osób pracujących obecnie w przedsiębiorstwach i innych organizacjach, w tym naukowych, reprezentujących daną branżę. Oczywiście nie oznacza to, że w procesie naboru należy całkowicie pominąć inne osoby, szczególnie obecnie, kiedy coraz silniej podkreślana jest konieczność ciągłego zdobywania wiedzy, nowych umiejętności i kwalifikacji.

Rysunek 1. Różnorodność kategorii adresatów działań z zakresu marketingu personalnego



Źródło: Opracowanie własne.

Dotychczasowe rozważania pozwalają na stwierdzenie, że docelowymi adresatami działań z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego są bardzo różnorodne i liczne kręgi odbiorców, których podstawowe kategorie zostały przedstawione na rysunku 1. Należy podkreślić, że trudno jest jednoznacznie wskazać, która z wymienionych grup odbiorców jest najważniejsza z punktu widzenia organizacji naukowej. Co więcej, wydaje się, iż powinna ona do jednostek reprezentujących każdą z nich przywiązywać równie duże znaczenie. Jedynym czynnikiem różnicującym ich rangę jest fakt, że

pracownicy aktualnie zatrudnieni w danej organizacji, współtworząc ją, posiadają więcej informacji, doświadczając bezpośrednio na sobie tego, czy i w jaki sposób realizowane są założenia marketingu personalnego. Stanowią dlatego źródło przesłania współkreującego wśród pozostałych podmiotów określony obraz organizacji jako pracodawcy<sup>14</sup>.

Nabywców zewnętrznych i wewnętrznych, oprócz zlokalizowania w stosunku do organizacji, dzielą ponadto dwie zasadnicze różnice. Po pierwsze, odbiorcy zewnętrzni mają względnie dużą swobodę wyboru dostawcy produktów personalnych (np. potencjalny pracownik może ubiegać się o pracę w różnych organizacjach), natomiast wybór, jakiego mogą dokonać nabywcy wewnętrzni jest zdecydowanie ograniczony lub praktycznie żaden. Są oni bowiem członkami danej organizacji i jako jej pracownicy mogą jedynie korzystać z produktów, które im ona oferuje.

Zakres wyboru dostawcy produktów personalnych w przypadku pracowników etatowych jest określony jedynie przez stopień ich samodzielności związany ze sposobem lub formą wykonania określonego zadania, jednak zawsze muszą uwzględniać ograniczenia natury organizacyjnej<sup>15</sup>. Alternatywą w przypadku rozdziwisku między oczekiwaniami pracownika i jego traktowaniem przez pracodawcę jest praktycznie wyłączenie odejście z danej organizacji, co wobec wysokiej wartości wskaźnika bezrobocia w Polsce jest z kolei często nierealne, zwłaszcza dla osób nie odgrywających kluczowej roli, np. posiadających stopień najwyższej doktorski, w przypadku organizacji naukowych.

Drugą podstawową różnicą między zewnętrznymi i wewnętrznymi adresatami działań z zakresu marketingu personalnego wiąże się z faktem, iż odbiorcy wewnętrzni, współtworząc daną organizację, nie tylko zdecydowanie lepiej ją znają, ale przede wszystkim otrzymują możliwość zaspokajania swoich potrzeb materialnych w formie wynagrodzenia<sup>16</sup>. Natomiast w odniesieniu do odbiorców zewnętrznych zaspokajane są głównie ich potrzeby niematerialne.

<sup>14</sup> Jest to wizerunek kształtowany w sposób nieformalny. Wystąpienie jakichkolwiek rozbieżności między wizerunkiem formalnie budowanym przez organizację naukową jako pracodawcę, a jej obrazem kreowanym przez samych pracowników prowadzi do często nieodwracalnych skutków, zniechęcając potencjalnych pracowników do ewentualnego podjęcia tam pracy. Por. A. Baruk, *The Means of Reducing The Divergence Between The Subimages of A Firm As An Employer*, „Economics & Competition Policy” 2007, no. 7, pp. 105–112.

<sup>15</sup> Por. R.F. Lusch, S.W. Brown, G.J. Brunswick, *A general framework for explaining internal vs external exchange*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1992, no. 20, pp. 119–134.

<sup>16</sup> Por. G.W. Marshall, J. Baker, D.W. Finn, *Exploring internal customer service quality*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1998, vol. 13, no. 4–5, p. 383.

## Potrzeby adresatów zewnętrznego marketingu personalnego i ich różnorodność

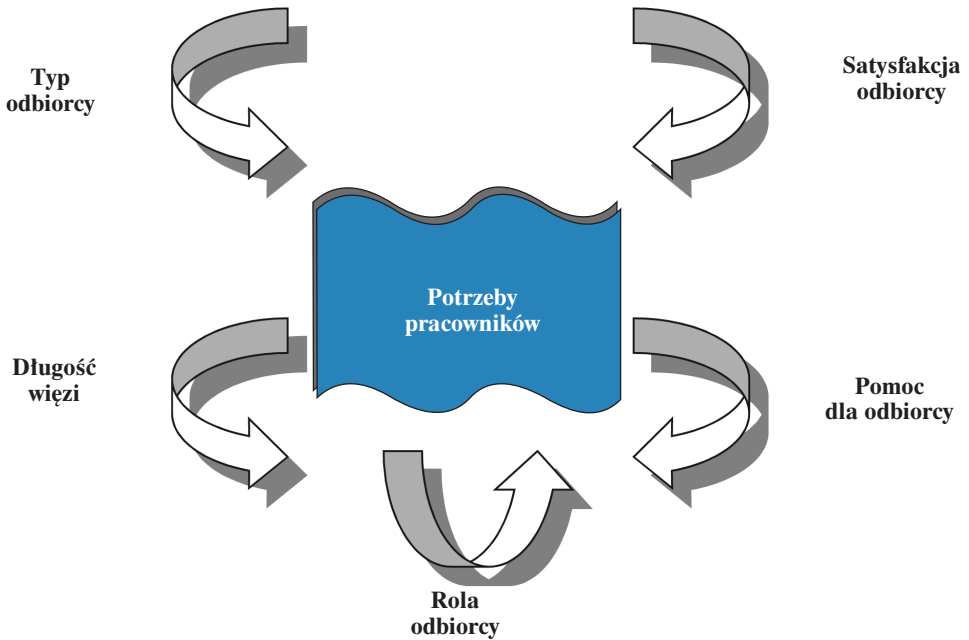
Do najważniejszych czynników decydujących o odczuwaniu odmiennych potrzeb przez poszczególnych adresatów zewnętrznego marketingu personalnego oraz wpływających na stopień ich nasilenia należą następujące zmienne (rysunek 2):

- 1) typ odbiorcy — parametry demograficzne, geograficzne (rozumiane w znaczeniu dosłownym oraz w sensie miejsca zajmowanego przez daną osobę w stosunku do organizacji) określające jego indywidualny profil, liczba odbiorców, podobieństwa i różnice w porównaniu z odbiorcami zatrudnionymi w innych organizacjach (zwłaszcza konkurencyjnych wobec danej organizacji), rodzaj podpisanej umowy z innym pracodawcą i miejsce oraz forma jej realizowania;
- 2) czasowy wymiar więzi z odbiorcą — długość okresu od momentu podpisania umowy o pracę, długość okresu od momentu rozstania z odbiorcą oraz faza w cyklu życia danego pracownika;
- 3) rola odbiorcy — jego faktyczny lub spodziewany wkład w realizację zadań organizacji i ich charakter, zakres odpowiedzialności wynikający z miejsca zajmowanego w strukturze organizacyjnej, potencjał intelektualny, którym dysponuje odbiorca i stopień, w jakim może się on przyczynić do rynkowego sukcesu organizacji w przyszłości;
- 4) pomoc niezbędna odbiorcy — rodzaj i wielkość zasobów informacyjnych, rzeczowych i finansowych, jakie są konieczne w celu optymalnego wykorzystania zdolności kreatywnych pracownika, sposób organizacji jego przyszłego stanowiska pracy;
- 5) satysfakcja odbiorcy — lojalność i zaangażowanie wobec organizacji, występowanie ewentualnych oporów przed wprowadzaniem zmian, rodzaj i siła konfliktów powstających w układzie pionowym i poziomym, wartość wskaźnika fluktuacji.

Można jednak stwierdzić, że podstawową potrzebą, do której zaspokojenia zmiernają wszyscy adresaci działań z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego, niezależnie od tego, do jakiej kategorii należą, jest potrzeba satysfakcji z przynależności do danej organizacji oraz współtworzenia jej długookresowego sukcesu. Odczuwanie satysfakcji zawodowej warunkują następujące czynniki<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> Podobne czynniki wskazywane są jako warunki osiągnięcia celu. Zdaniem autorki determinują one także odczuwanie satysfakcji z pracy, która jest przecież celem praktycznie każdego aktualnego i potencjalnego członka organizacji. Por. *Zarządzanie wartością firmy*, praca zbiorowa pod red. A. Hermana, A. Szablewskiego, Poltext, Warszawa 1999, s. 97.

Rysunek 2. Determinanty potrzeb adresatów zewnętrznego marketingu personalnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 73–75.

1. Wiara w realność wytyczonego celu. Nie może on być jednak określony na zbyt niskim poziomie, ponieważ dążenie do jego osiągnięcia nie inspiruje wówczas do wykorzystania w pełni twórczych sił tkwiących w człowieku. Wyznaczanie celów ambitnych oraz ich realizowanie sprawia, że człowiek wierzy we własne siły i jest gotowy do podjęcia ambitniejszych wyzwań, których spełnienie wymaga od niego pogłębiania wiedzy, zdobywania nowych umiejętności itp. Osiąga zatem dodatkowe korzyści;
2. Autozaufanie, czyli głęboka wiara we własne możliwości. Człowiek odczuwający własną siłę oraz potrafiący właściwie ocenić jej rozmiary jest w stanie zrealizować do końca stojące przed nim zadania. Nie cofa się w połowie drogi, nie rezygnuje w chwili pojawienia się pierwszych trudności, ale poszukuje najlepszych rozwiązań pozwalających kontynuować rozpoczęte przedsięwzięcie. Co więcej, wystąpienie ewentualnych utrudnień jeszcze silniej stymuluje go do działania, gdyż tym bardziej pragnie udowodnić samemu sobie i innym, iż potrafi pokonać napotykaną

bariery. Im częściej próbuje znaleźć wyjście z trudnej sytuacji, tym większa cechuje go pomysłowość oraz intuicja, pogłębiają się jego zdolności obserwacji i wyciągania właściwych wniosków oraz analityczne, co łącznie wzbogaca jego kreatywne zdolności;

3. Znajomość różnych sposobów osiągania celu, będąca bezpośrednim następstwem wcześniej wymienionych czynników, dzięki czemu człowiek zwiększa swoją wartość zarówno z własnego punktu widzenia, jak również organizacji, której członkiem może zostać w przyszłości.

Trzeba podkreślić, że dążenie do zaspokojenia różnych potrzeb przejawia się określonymi zachowaniami pracowników, które związane są ze zróżnicowaniem intelektualnych i fizycznych możliwości poszczególnych ludzi. Posiadanie różnego potencjału sprawia, iż dla każdego człowieka co innego może wywoływać uczucie satysfakcji z życia zawodowego i osobistego. Jest to również związane ze stopniem potencjalnego zaangażowania członka organizacji w osiąganie jej celów.

Zakres indywidualnych możliwości potencjalnego pracownika i jego spodziewany wkład w funkcjonowanie organizacji jest podstawą dokonania podziału pracowników na cztery podstawowe grupy (biernych wykonawców, pracowite „szare myszy”, marzycieli oraz orły)<sup>18</sup>, których przedstawiciele odczuwają inne potrzeby oraz odmiennie się zachowują, aby je zrealizować. Najcenniejszą dla pracodawcy grupą są orły. Pracowników tych cechuje bowiem wysoka efektywność pracy w wysokim stopniu przyczyniająca się do realizacji strategicznych założeń całej organizacji.

Trzeba jednak pamiętać, że zgodnie z zasadami marketingu personalnego każdy pracownik stanowi wartość samą w sobie, która współtworzy wartość całej organizacji. Natomiast, czy w praktyce wartość ta zostanie odkryta i pogłębiona, zależy od podjęcia przez pracodawcę właściwych działań zmierzających do stworzenia warunków sprzyjających indywidualnemu rozwojowi każdego pracownika<sup>19</sup>.

Z punktu widzenia marketingu ważne jest uświadomienie sobie, że chociaż ludzie należą do różnych grup, stanowiąc jednocześnie odrębne byty, ich dążenia podlegają pewnym schematom, które można ująć w następujących regułach<sup>20</sup>:

<sup>18</sup> *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, praca zbiorowa pod redakcją A. Ludwiczynskiego i K. Stobińskiej, Poltext, Warszawa 2001, s. 97.

<sup>19</sup> Można w tym miejscu postawić tezę, że wkład pracownika w rozwój organizacji w większym stopniu zależy od umiejętności pracodawcy wzbudzenia jego ukrytych zdolności oraz ich pielęgnowania niż od samych członków organizacji. Wielu jest bowiem ludzi, którzy są na tyle wewnętrznie zdyscyplinowani, iż potrafią się nieustannie automotywować i indywidualnie weryfikować swoje działania. Nawet samorealizacja nie będzie pełna bez udziału innych osób, a zwłaszcza bez ich życzliwości i wsparcia psychicznego.

<sup>20</sup> Por. J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 31–47.

1. Aktywność człowieka jest celowa. Regulują ją świadome cele, co wynika z potrzeby samodoskonalenia się każdego człowieka. Zdaniem H. Seyle'a „charakterystyczną cechą człowieka nie jest jego mądrość, lecz jego niestrudzona chęć pracy nad udoskonaleniem swojego środowiska i samego siebie”;
2. Naturalną potrzebą człowieka według A. Masłowa jest wykonywanie pełnej znaczenia pracy, odpowiedzialność, twórczość, spełnianie czynów wartościowych, bycie szlachetnym i sprawiedliwym. Ważne są nie tylko dobra materialne (np. pieniądze), ale również takie produkty niematerialne, jak przynależność, godność, szacunek, uznanie, praworządność, sprawiedliwa ocena. Tym bardziej, że zgodnie z klasycznym aksjomatem, „odpowiedzialność idzie za wiedzą”<sup>21</sup>;
3. Człowiek w organizacji działa racjonalnie, oceniając każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrzne skierowane na niego w procesie motywowania, dokonując wyboru tych wartości, które są dla niego cenniejsze. Jest to jednak możliwe, jeżeli posiada wystarczający stopień swobody działania i samodzielności odzwierciedlający tzw. zdolność do działania;
4. Potrzeby człowieka są zhierarchizowane, wyznaczając cele, które chce zrealizować i pobudzając go do aktywności zawodowej oraz osobistej;
5. Człowiek jest członkiem konkretnej organizacji i jako taki przynależy do funkcjonujących w niej grup nieformalnych, z którymi czuje się ściśle związany, poszukując wsparcia i akceptacji w sposób świadomy lub podświadomy;
6. Człowiek poprzez pracę i w pracy doskonali swoje umiejętności, zdobywa wiedzę i doświadczenie, analizując relacje przyczynowo-skutkowe między własnym lub cudzym działaniem oraz jego wynikami. Kształtuje więc samego siebie, podnosząc jakość własnej pracy z korzyścią dla własnej osoby i dla całej organizacji;
7. Człowiek realizuje cele organizacji, jeśli uzna je za własne, dostrzegając dodatnią zależność między realizacją jej celów i swoich dążeń.

Rozważając zagadnienia związane z potrzebami pracowników, należy pamiętać o konieczności rozróżniania dwóch ich grup. Pierwszą grupę stanowią potrzeby dotyczące praktycznie tylko aktualnych pracowników, czyli potrzeby wynikające z realizowania zadań wiążących się z zajmowaniem określonego stanowiska pracy, które mogą lub wręcz muszą być zaspokajane przez kierownictwo oraz przez innych pracowników.

Drugą grupę tworzą potrzeby odnoszące się do osobistych aspiracji danej osoby, których spełnienie wymaga stworzenia przez kierownictwo organizacji odpowiednich warunków o charakterze materialnym oraz niematerialnym. Ich realiza-

---

<sup>21</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Warszawa 1995, s. 191.



cja jest środkiem do zaspokojenia przez daną osobę potrzeby nadrzędnej, jaką jest dążenie do samorealizacji zawodowej i osobistej. Jakkolwiek obie grupy potrzeb są istotne, a zaspokojenie pierwszej z nich warunkuje możliwość zaspokojenia drugiej grupy, w koncepcji marketingu personalnego nacisk kładzie się na potrzeby należące do drugiej kategorii.

Potrzeby pracowników wykazują zróżnicowanie także w zależności od kraju pochodzenia danej osoby oraz kraju, w którym jest ona zatrudniona<sup>22</sup>. Ma to coraz większe znaczenie w dobie umiędzynarodawiania się organizacji naukowych. W przypadku państw europejskich nadrzędnym oczekiwaniem jest odpowiednie wynagrodzenie (79% wskazań), podczas gdy w USA zajmuje ono dalszą pozycję w hierarchii potrzeb pracowników amerykańskich<sup>23</sup>. Znacznie większe znaczenie przywiązują oni natomiast do zaspokojenia potrzeb o charakterze niematerialnym.

Potrzeby odczuwane przez adresatów działań z zakresu marketingu personalnego można dzielić także ze względu na inne kryteria. Uwzględniając stopień powiązań z konkretną organizacją, można zatem ogólnie wyodrębnić potrzeby nabywców wewnętrznych i zewnętrznych. W przypadku odbiorców zewnętrznych jedną z kluczowych potrzeb jest rozpoczęcie satysfakcjonującej pracy w wybranej organizacji. Należy podkreślić, że uczestnicy zewnętrznego rynku pracy coraz częściej zwracają uwagę na wartości stanowiące rdzeń kultury organizacyjnej potencjalnego pracodawcy, szukając takiego, którego system wartości jest zgodny lub bardzo zbliżony do wartości kluczowych dla nich. Jest to zatem ważną wskazówką dla pracodawców, aby w działaniach marketingowych podejmowanych w ramach zewnętrznego marketingu personalnego eksponowali wartości, jakimi kierują się na co dzień wobec pracowników i innych partnerów<sup>24</sup>.

## Wiedza potencjalnych pracowników na temat marketingu personalnego — wyniki badań

Do głównych obszarów aktywności współczesnego człowieka należy jego praca zawodowa. Odgrywanie określonej roli zawodowej pozwala bowiem na spełnianie różno-

<sup>22</sup> Nie są to pojęcia równoznaczne, ponieważ należy uwzględnić fakt, iż część osób pracuje w innym kraju niż kraj pochodzenia, co może być spowodowane migracją lub oddelegowaniem danej osoby do pracy w oddziale, czy filii organizacji naukowej zlokalizowanej w innym państwie.

<sup>23</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 352.

<sup>24</sup> Por. K. Mierke, J. Rosier, J. Schoeller, *Gender and Diversity Management: Explicit Cultural Values Help to Attract Target Group Members*, „Ausgabe” 2013, no. 1, <http://journal-bmp.de/2012/12/gender-and-diversity-management-explicit-cultural-values-help-to-attract-target-group-members-2/?lang=en> (27.08.2013).

rodnych potrzeb o charakterze materialnym i niematerialnym, których stopień zaspokojenia wpływa na odczuwanie satysfakcji zawodowej<sup>25</sup>. Dla potencjalnych pracowników perspektywa wejścia w rolę pracownika aktualnego jest równoznaczna z możliwością spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań nie tylko o charakterze zawodowym, ale również społecznym (wyniki badań prowadzonych w innych krajach wskazują, że dla absolwentów tamtejszych uczelni czynnikami najbardziej przyciągającymi ich do konkretnego pracodawcy były przyjazne środowisko pracy oraz pewność zatrudnienia, natomiast wysokość wynagrodzenia na 16 analizowanych czynników zajęła dopiero 9 miejsce<sup>26</sup>). Nie można ich jednak spełnić, o ile pracodawcy nie będą dostrzegać w potencjalnych pracownikach adresatów podejmowanych przez nich marketingowych działań personalnych.

Niestety, w praktyce są oni nadal niejednokrotnie zupełnie pomijani w tych działaniach, co wynika m.in. z niedoceniań znaczenia potencjalnych pracowników dla funkcjonowania organizacji. Wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom ułatwia, a niejednokrotnie wręcz przesądza o możliwości przyciągnięcia odpowiednich kandydatów o cechach kompatybilnych z cechami danej organizacji, co zwiększa prawdopodobieństwo autentycznego zaangażowania się danej osoby w życie organizacji po jej wejściu w skład zespołu pracowniczego, ułatwiając tym samym przebieg procesu socjalizacji organizacyjnej<sup>27</sup>. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do segmentu tzw. real newcomers, czyli osób, które nigdy jeszcze nie odgrywały roli aktualnego pracownika<sup>28</sup>. Warto także pamiętać, że dla potencjalnych pracowników atrakcyjniejszy jest pracodawca posiadający podobne cechy do cech, które charakteryzują również ich, na co zwraca uwagę wielu autorów<sup>29</sup>.

Oczywiście znacznie trudniej jest zidentyfikować oczekiwania uczestników zewnętrznego rynku pracy oraz określać zachodzące w nich zmiany, pracodawcy powinni traktować to w kategoriach ważnego wyzwania. Sprostanie mu stanowi potwierdzenie hołdowania przez przedsiębiorstwo zasadom holistycznej orientacji marketingowej, której podstawą jest stosowanie nowoczesnego podejścia marketingowego wobec jego

<sup>25</sup> Por. A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 56–77; So Young Lee, Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction, „Facilities” 2006, vol. 24, no. 9/10, pp. 343–353.

<sup>26</sup> R. M. Zaharia, *Employees' expectations from CSR: the case of master students*, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEER, vol. 19, IACSIT Press, Singapore 2011, pp. 51–55.

<sup>27</sup> D.M. Ashforth, D.M. Sluss, S.H. Harrison, *Socialization in organizational contexts*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology” 2007, vol. 22, pp. 1–70.

<sup>28</sup> A.M. Saks, K.L. Uggerslev, N.E. Fassina, *Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model*, „Journal of Vocational Behavior” 2007, vol. 70, pp. 13–46.

<sup>29</sup> J.E. Slaughter, S. Zickar, S. Highhouse, D.C. Mohr, *Personality traits inferences about organisations: development of a measure and assessment of construct validity*, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89, pp. 85–103.

wszystkich aktualnych i potencjalnych sojuszników rynkowych. Wielu autorów stosowanie nowoczesnego podejścia marketingowego wobec pracowników uznaje wręcz za jedną z kluczowych kompetencji współczesnej organizacji<sup>30</sup>, chociaż niesłusznie zawęża je do aktualnych pracowników, pomijając pracowników potencjalnych, co jest niezgodne z koncepcją marketingu personalnego, a tym bardziej z podejściem holistycznym. Należy podkreślić, że jego implementacja nie jest możliwa bez przestrzegania zasad etycznych, co przez licznych badaczy wymieniane jest jako jedno z najważniejszych i zarazem najtrudniejszych wyzwań stojących przed marketingiem transakcyjnym w najbliższych latach<sup>31</sup>. Wydaje się jednak, że jest i będzie ono także kluczowym wyzwaniem dla marketingu personalnego. W praktyce nadal bowiem nie traktuje się wszystkich pracowników jednakowo, jak równorzędnych partnerów, mimo podkreślania konieczności takiego podejścia w literaturze<sup>32</sup>, a tym bardziej nie dostrzega się w nich sojuszników rynkowych, co jest szczególnie widoczne w odniesieniu do potencjalnych pracowników, dodatkowo utrudniając poznawanie ich oczekiwań i potrzeb.

Ich zidentyfikowanie powinno być jednak poprzedzone innym ważnym działaniem. Pierwszym krokiem, jaki musi podjąć pracodawca w ramach zewnętrznego marketingu personalnego, zwłaszcza, jeśli dotychczas nie stosował w działalności personalnej podejścia marketingowego lub jeśli chce doskonalić prowadzone przez siebie działania personalne, jest bowiem dokonanie diagnozy i analizy sytuacji marketingowej<sup>33</sup>. Szczególne znaczenie ma dokonanie diagnozy i analizy poziomu wiedzy potencjalnych pracowników na temat omawianej koncepcji. Dążąc do jego określenia autorka przeprowadziła w 2013 r. bezpośrednie badania ankietowe, którymi zostało objętych 500 osób w wieku produkcyjnym reprezentujących potencjalnych pracowników z całej Polski.

Okazało się, że nieznacznie ponad połowa (52%) ankietowanych słyszała o tej koncepcji, ale nie pociągało to za sobą znajomości jej istoty. Świadczy o tym fakt, że w sumie prawie co trzeci badany reprezentujący grupę osób, które słyszały o marketingu personalnym uważał, iż jest on synonimem zarządzania personelem (15% wskazań) lub zarządzania zasobami ludzkimi (14% wskazań), natomiast niespełna co drugi respondent

<sup>30</sup> A. Gilmore, *Managerial interactions of internal marketing*, in: *Internal marketing. Directions for management*, R.J. Varey, B.R. Lewis (Eds.), Routledge, London 2000, pp. 75–92.

<sup>31</sup> J. Blythe, *Essentials of marketing*, Pearson Education, Harlow 2012; P. Kotler, M. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2012.

<sup>32</sup> P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Internal marketing issues and challenges*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 9, pp. 1177–1186.

<sup>33</sup> Taka kolejność działań wynika z kierowania się racjonalnym podejściem (por. koncepcja racjonalnego przebiegu działania), pozwalającym na ograniczenie ryzyka podejmowania niewłaściwych decyzji dzięki ich prawidłowemu przygotowaniu, co jest zgodne m.in. z modelem AOSTC (czyli analysis, objectives, strategies, tactics, control). Por. A. Ranchhod, E. Marandi, *Strategic marketing in practice*, Elsevier, Oxford 2007, p. 140.

z tej grupy właściwie rozumiał istotę marketingu personalnego utożsamiając go z ogółem działań zmierzających do traktowania obecnych i potencjalnych pracowników jako nabywców tworzących wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy danego przedsiębiorstwa.

Można zatem stwierdzić, że przed pracodawcami stoi niezwykle ważne i jednocześnie trudne wyzwanie, jakim jest przygotowanie i realizacja skutecznego programu marketingowej edukacji pracowników w celu zbudowania od podstaw lub zwiększenia świadomości istoty i znaczenia marketingowego podejścia w adresowanych do nich działaniach personalnych<sup>34</sup>. Paradoksalnie, jest to tym bardziej istotne i pilne, im mniej potencjalni pracownicy wiedzą na temat marketingu personalnego, chociaż występuje wówczas konieczność pokonania ich ewentualnych oporów przed zmianami<sup>35</sup>, jakie mogą przejawiać z powodu obaw przed nieznanymi sobie rozwiązaniami. Przeprowadzone badania wskazują, że respondenci mieli również bardzo małą wiedzę na temat zakresu przedmiotowego marketingu personalnego. Świadczą o tym wymieniane przez nich działania, które ich zdaniem wchodzi w jego skład oraz przypisywane im znaczenie (tabela 1). Jako kluczowe działanie z zakresu marketingu personalnego największy odsetek badanych wymienił bowiem wynagradzanie (24%). Ponad 20% wskazań dotyczących kluczowego znaczenia uzyskała także rekrutacja i selekcja, czyli działania typowe dla zarządzania personelem, ewentualnie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast poznawanie opinii, potrzeb i oczekiwań pracowników, czyli działanie stanowiące wyróżnik marketingu personalnego, za kluczową formę aktywności personalnej uznał jedynie co dziesiąty respondent, przy czym w porównaniu z pozostałymi ocenianymi działaniami relatywnie największy odsetek osób stwierdził, że wcale nie wchodzi ona w zakres omawianej koncepcji.

Szczegółowa analiza danych zawartych w tabeli 1 wskazuje, że 2 działania zostały łącznie przez ponad połowę respondentów ocenione jako co najmniej bardzo istotne elementy marketingu personalnego. 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

<sup>34</sup> Oczywiście, wymaga to dysponowania przez samych pracodawców odpowiednią wiedzą na temat omawianej koncepcji i zrozumienia jej dużej wartości aplikacyjnej, tym bardziej, że jeszcze w 2005 r. zaledwie 45% przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce prawidłowo rozumiało jej istotę (por. A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, op.cit., s. 121). Co prawda, badania te nie były prowadzone w organizacjach naukowych, ale można przyjąć, że sytuacja w tych instytucjach wyglądała podobnie.

<sup>35</sup> Opory te wynikają m.in. z konieczności zaadoptowania się do nowych uwarunkowań przy jednoczesnym braku wiedzy na temat skutków ich zaistnienia, co wywołuje opór, opóźniając wprowadzenie zmian w organizacji, nawet, jeśli są one korzystne dla pracowników, którzy jednak o tym po prostu nie wiedzą. Por. S. Oreg, *Personality, context and resistance to organizational change*, „European Journal of Work & Organizational Psychology” 2006, vol. 15, no. 1, pp. 73–101; P. Michelman, *Overcoming resistance to change*, „Harvard Management Update” 2007, vol. 12, no. 7, pp. 3–4.

jako działania 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.

Tabela 1. Działania wchodzące według respondentów w skład marketingu personalnego oraz 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, nie odzwierciedlające specyfiki marketingu personalnego. Pozostałe działania jako co najmniej bardzo istotne oceniło łącznie mniej niż 30% osób, przy czym 3 z nich oceniła 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 tabeli 1, 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%) uważał, 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 respondentów. 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 nakierowanych na społeczny system organizacji (nie są nimi określanie ścieżki kariery i kontrolowanie, czyli pozostałe 2 działania). 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). Jest to ko-

lejnny dowód potwierdzający istnienie luki wiedzy w tym zakresie wśród potencjalnych pracowników.

## Podsumowanie

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że o skuteczności podejmowanych przez organizację działań marketingowych decyduje przyjęcie holistycznego podejścia, którego fundamentalną wartością jest objęcie marketingową aktywnością wszystkich bez wyjątku podmiotów pełniących rolę jej aktualnych lub potencjalnych partnerów. Całościowa perspektywa stanowi bowiem warunek konieczny spełniania oczekiwań każdego z nich, generując istotne dla organizacji naukowej efekty takie, jak poczucie lojalności, czy empatii, których pojawienie się jest niezbędne do powstania marketingowej społeczności partnerów współtworzących cenne dla nich nawzajem wartości. Pominięcie jakiegokolwiek segmentu odbiorców może natomiast przesądzić o porażce danej organizacji, z pewnością oddalając ją od docelowej pozycji, jaką zamierzała osiągnąć. Wyjątkiem nie są wśród nich oczywiście potencjalni pracownicy, stanowiący ważny, chociaż niestety nadal niedoceniany, zbiór takiej społeczności.

Przypisanie im należnego miejsca na mapie aktywności marketingowej oraz stosowanie wobec nich podejścia marketingowego z pewnością nie jest łatwe, tym bardziej, że wymaga dokonania najtrudniejszej zmiany, jaką jest zmiana mentalna, w ramach której postawa introwertyczna musi zostać zastąpiona otwartością na nowe rozwiązania. Co więcej, musi się ona dokonać nie tylko wśród organizacji naukowych jako pracodawców, ale jednocześnie wśród samych potencjalnych pracowników. Proces reorientacji powinien rozpocząć się od etapu ich rynkowego edukowania, w ramach którego należy kształtować ich wiedzę na temat korzystnych dla nich rozwiązań marketingowych, przy czym rolę przewodników po meandrach marketingu, w tym marketingu personalnego, powinni spełniać potencjalni pracodawcy, co z kolei wymaga wcześniejszego uświadomienia sobie przez nich przewagi podejścia holistycznego nad stosowanymi dotąd podejściami charakteryzującymi się wybiórczością, jeśli chodzi o ich zakres podmiotowy.

Wyniki przeprowadzonych badań pierwotnych wskazują bowiem na zdecydowanie zbyt niski poziom wiedzy potencjalnych pracowników na temat marketingu personalnego, a tym samym na istnienie wyraźnej luki wiedzy w tym obszarze. W praktyce nieznanomość określonych rozwiązań niejako automatycznie wywołuje opór przed ich wprowadzeniem. Dlatego, wyeliminowanie wspomnianej luki jest warunkiem implementacji holistycznego podejścia marketingowego, o którego wdrażaniu nie może być jednak również mowy bez praktycznej realizacji działań z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego.

## Bibliografia

1. Ahmed P.K., Rafiq M., *Internal marketing issues and challenges*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, no. 9.
2. Arnold Ch., *Ethical Marketing & The New Customer*, John Wiley & Son, London 2010.
3. Ashforth D.M., Sluss D.M., Harrison S.H., *Socialization in organizational contexts*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology” 2007, vol. 22.
4. Baruk A., *Lojalność emocjonalna podstawą długookresowej współpracy oferentów z nabywcami finalnymi*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 4.
5. Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
6. Baruk A., *Potrzeby nabywców i ich zachowania rynkowe jako podstawa działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, pod red. E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, t. 2.
7. Baruk A., *The Means of Reducing The Divergence Between The Subimages of A Firm As An Employer*, „Economics & Competition Policy” 2007, no. 7.
8. Blythe J., *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow 2005.
9. Blythe J., *Essentials of marketing*, Pearson Education, Harlow 2012.
10. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
11. Èater T., Prašnikar J., Èater B., *Environmental strategies and their motives and results in Slovenian business practice*, „Economic and Business Review” 2009, vol. 11, no. 1.
12. Dibb S., Simkin L., *Marketing Briefs: A Revision and Study Guide*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2004.
13. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Warszawa 1995.
14. Drummond G., Ensor J., *Introduction to Marketing Concepts*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington 2005.
15. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa*, odnajdując jego ukryte korzenie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
16. Filip A., *Loyalty Programs. Role, Structure and Potential Benefits*, „International Journal of Economic Practices and Theories” 2011, vol. 1, no. 2.
17. Gilmore A., *Managerial interactions of internal marketing*, in: *Internal marketing. Directions for management*, R.J. Varey, B.R. Lewis (Eds.), Routledge, London 2000.
18. Grundey D., *The marketing philosophy and challenges for the new millennium*, „Scientific Bulletin — Economic Sciences” 2010, vol. 9, no. 15.
19. Kotler P., Armstrong M., *Principles of Marketing*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River 2008.
20. Kotler P., Armstrong M., *Principles of marketing*, Prentice Hall, New Jersey 2012.
21. Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007.
22. Lorenzon A., Pilotti L., *Consumer receptiveness in the development of a holistic communication strategy: trust, advocacy and brand ecology*, „Innovative Marketing” 2008, vol. 4, iss. 1.
23. Lusch R.F., Brown S.W., Brunswick G.J., *A general framework for explaining internal vs external exchange*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1992, nr 20.
24. Machiavelli N., Książę, Wydawnictwo Marek Derewiecki, Kęty 2007.
25. Marshall G.W., Baker J., Finn D.W., *Exploring internal customer service quality*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1998, vol. 13, nr 4–5.
26. Michelman P., *Overcoming resistance to change*, „Harvard Management Update” 2007, vol. 12, no. 7.
27. Oreg S., *Personality, context and resistance to organizational change*, „European Journal of Work & Organizational Psychology” 2006, vol. 15, no. 1.
28. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
29. Ranchhod A., Marandi E., *Strategic marketing in practice*, Elsevier, Oxford 2007.
30. Saks A.M., Uggerslev K.L., Fassina N.E., *Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model*, „Journal of Vocational Behavior” 2007, vol. 70.



31. Slaughter J.E., Zickar S., Highhouse S., Mohr D.C., *Personality traits inferences about organisations: development of a measure and assessment of construct validity*, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89.
32. So Young Lee, *Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction*, „Facilities” 2006, vol. 24, no. 9/10.
33. Staszczak D.E., *Globalizacja. Zbiorowa hegemonia mocarstw i korporacji transnarodowych a globalny marketing*, Adam Marszałek, Toruń 2007.
34. Urban G., *Don't Just Relate: Advocate*, Upper Saddle River. Pearson Education, New York 2005.
35. Zaharia R.M., *Employees' expectations from CSR: the case of master students*, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR, vol. 19, IACSIT Press, Singapore 2011.
36. *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, praca zbiorowa pod red. K. Makowskiego, Poltext, Warszawa 2001.
37. *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, praca zbiorowa pod redakcją A. Ludwiczńskiego i K. Stobińskiej, Poltext, Warszawa 2001.
38. *Zarządzanie wartościami firmy*, praca zbiorowa pod red. A. Hermana, A. Szablewskiego, Poltext, Warszawa 1999.

## Strony internetowe

- Ecimovic T., Haw R., et.al., *Sustainable development & sustainable future of humankind (2012)*, <http://www.epf.unim-b.si/knjiznica/Eknjige/The%20Sustainable%20Future%20of%20Humankind%20V,%20the%20action%20plan.pdf> (28.08.2013).
- <http://mfiles.pl/pl/index.php/Holizm> (28.08.2013).
- <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=2560673> (28.08.2013).
- Mierke K., Rosier J., Schoeller J., *Gender and Diversity Management: Explicit Cultural Values Help to Attract Target Group Members*, „Ausgabe” 2013, no. 1, <http://journal-bmp.de/2012/12/gender-and-diversity-management-explicit-cultural-values-help-to-attract-target-group-members-2/?lang=en> (27.08.2013).
- Pogutz S., Tyteca D., *Business organisational response to environmental challenges: Innovation*, [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP\\_58\\_tyteca.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_58_tyteca.pdf) (28.08.2013).

**dr hab. prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk** — pracownik Zakładu Innowacji i Marketingu w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji Politechniki Łódzkiej oraz Katedry Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie. Dotychczas ukazało się drukiem 415 recenzowanych publikacji naukowych Jej autorstwa, w tym 12 książek, które dotyczą marketingu transakcyjnego i marketingu personalnego oraz ich wzajemnych zależności. Jej naukowe zainteresowania związane są m.in. z problematyką zarządzania marketingowego, zwłaszcza zaś z rolą systemu społecznego organizacji w kształtowaniu jej wizerunku oraz pozycji rynkowej, jak również zastosowania nowoczesnych rozwiązań marketingowych w odniesieniu do pracowników oraz uczestników otoczenia firmy w ramach marketingu personalnego i transakcyjnego.



Instytut Lotnictwa  
Wydawnictwa Naukowe  
al. Krakowska 110/114  
02-256 Warszawa  
tel.: 22 846 00 11 wew. 551  
e-mail: minib@ilot.edu.pl

[www.minib.pl](http://www.minib.pl)