Jan Sikora

MARKETINGOWE ASPEKTY ZATRUDNIANIA PRACOWNIKÓW

Marketing jest istotnym elementem funkcjonowania gospodarki rynkowej. Wiedza marketingowa pomaga w rozpoznaniu rynku, określeniu, co produkować, aby najlepiej sprzedać, zaspokoić potrzeby konsumentów i osiągnąć zysk. Marketing jest to charakterystyczny styl myślenia gospodarczego o sposobach nawiązywania przynoszących zysk stosunków społeczno-ekonomicznych pomiędzy przedsiębiorstwami a docelowym konsumentem, który oczekuje zaspokojenia własnych potrzeb[1].

Marketing widziany jest zatem jako strategia przedsiębiorstwa, jako styl myślenia gospodarczego, jako proces gospodarczy, jako filozofia działania ekonomicznego[2].

Pomijając dalsze szczegółowe omawianie definicji marketingu należałoby wyróżnić dwie wzajemnie powiązane koncepcje tego przedmiotu.

Po pierwsze, marketing jest postrzegany jako ważna filozofia współczesnego biznesu, którego działalność musi być skierowana na zaspokojenie potrzeb nabywcy. Marketing jest więc orientacją menedżerską, którą należy traktować jak jedną z form rozwiązywania podstawowych problemów ekonomicznych.

Po drugie, marketing jest pojmowany jako zbiór metod i technik działania, które umożliwiają zbadanie potrzeb i popytu konsumenta, jego szczegółowych preferencji, wcześniej nie ujawnionych potrzeb, skuteczne zachęcenie do zakupów określonych dóbr i usług oraz ich sprzedaży we właściwym miejscu i czasie ku zadowoleniu kupującego.

Marketing jest to zatem proces zarządzania dążący do zidentyfikowania, zaspokojenia, przewidzenia nowych potrzeb, wymagań klientów w sposób przynoszący zyski w warunkach otoczenia konkurencyjnego[3].

Strategia działalności marketingowej firmy łączy się przeważnie z kompozycją instrumentów marketingu, stanowiącą tzw. marketing mix (produkt, cena, dystry-

---

[1] P. Hingston, *Wielka księga marketingu*, Kraków 1992, s. 13.

[2] Różne „podejścia" do marketingu podaje bogata na naszym rynku wydawniczym literatura. Np. P. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1995; H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Poznań 1996; J. Otto, *Marketing bezpośredni*, Warszawa 1994.

[3] Zob. S. Bosiacki, J. Sikora, *Zarządzanie marketingowe*, Bydgoszcz 1997.

bucja, promocja, personel), z segmentacją rynku, badaniami marketingowymi, z analizą konkurencji, z miejscem działalności marketingowej w strukturze organizacyjnej firmy.

Zagadnienia tworzące przedmiot marketingu, w pełni oraz z pożytkiem dla teorii i praktyki gospodarczej, można wykorzystać w zarządzaniu kadrami, a przede wszystkim w zatrudnianiu pracowników. Proces zatrudniania pracowników jest pierwszym i podstawowym warunkiem ożywienia działalności każdej instytucji. Dostarcza bowiem ludzi, którzy wykorzystując swoje fizyczne i umysłowe zdolności oraz wiedzę podejmują się wypełnienia zadań zgodnych z misją zakładu pracy. Jest to angażowanie odpowiednich ludzi na właściwe stanowiska. Zatrudnianie odpowiedniej liczby pracowników łączy się z planowaniem i przewidywaniem osiągania zamierzonych celów przedsiębiorstwa, jego rozwojem. Jednakże sukces w obsadzaniu stanowisk zależy od dokładnego określenia wymagań, jakie dane stanowisko pracy stawia przed kandydatami oraz związanego z tym wynagrodzenia.

Jest to tak zwana analiza pracy, która sprowadza się do zbierania kompleksowych informacji, charakteryzujących konkretne prace wchodzące w zakres wykonywanych czynności, pełnionych funkcji zawodowych. „Analiza pracy jest procesem badania pracy w celu ustalenia jej składników oraz wymagań wobec osoby, która będzie ją wykonywała"[4].

Wyróżnianie związanych z nią obowiązków, zakresu odpowiedzialności oraz kompetencji łączy się z odpowiedzią na następujące pytania:

– co musi zostać wykonane?
– kiedy ma to nastąpić?
– dlaczego ma to nastąpić?
– w jaki sposób?
– kto tego dokona?
– co musi wiedzieć dana osoba, aby być w stanie tego dokonać?
– jakie najistotniejsze umiejętności musi posiadać dana osoba, by móc wykonać pracę w odpowiedni sposób?

Na podstawie tych informacji dokonuje się na odpowiednich dokumentach opisu miejsca pracy i opisu wymagań związanych z pracą.

Opis miejsca pracy ukierunkowany jest na samą pracę. Przedstawia cel pracy, to, co ma być wykonane, czynności, jakie ona obejmuje, wymagane umiejętności, zakresy odpowiedzialności, wzajemne stosunki z innymi stanowiskami, warunki pracy, wyposażenie w sprzęt niezbędny do wykonania danej pracy[5].

[4] L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa–Londyn 1994, s. 136.

[5] Zob. J. Szambelańczyk, *Analiza miejsca pracy*, w: *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie. Metody i techniki*, red. J. Orczyk, Poznań 1992, s. 72.

Opis wymagań związanych z pracą określa specjalna kwalifikacja, w tym umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe potrzebne do wykonywania konkretnej pracy. Obejmuje wiele właściwości psychofizycznych, demograficznych w postaci cech osobowościowych, poziomu inteligencji, możliwości fizycznych pracownika, jego wiek, płeć, stan zdrowia, zainteresowania. Dane te są wykorzystywane przy rekrutacji kandydatów oraz przy selekcji osób na dane wolne stanowiska.

Źródłami niezbędnych informacji do przeprowadzania analizy pracy mogą być:

– obserwacja procesu pracy,
– wywiady z pracownikami wykonawczymi, kierownikami liniowymi, pracownikami działów personalnych, z tzw. ekspertami (psychologami, socjologami),
– kwestionariusze analityczne,
– instrukcje stanowiska pracy i tzw. zakresy obowiązków,
– uczestnictwo w badanym procesie,
– dokumentacja techniczno-technologiczna,
– opisy i sprawozdania dotyczące wypadków przy pracy.

Wykorzystując powyższe źródła informacji o pracy osoby odpowiedzialne za jej analizę mogą posługiwać się kilkoma podstawowymi metodami i technikami analizy pracy[6].

Metoda tradycyjna (konwencjonalna) analizy pracy polega na jakościowym opisywaniu wykonywanych czynności zawodowych według schematu, „co?", dlaczego?" i „jak?" jest wykonywane. Podstawowymi technikami wykorzystywanymi w tej metodzie są technika obserwacji przebiegu pracy, technika przeprowadzenia wywiadów z wykonawcami pracy oraz technika sporządzania pisemnej informacji charakteryzującej pracę, zawierająca opis wszystkich wykonywanych zadań.

Metoda strukturalnych kwestionariuszy analizy pracy, która w porównaniu do poprzedniej metody umożliwia przedstawienie wyników jej analizy w formie ilościowej. Polega ona na sprowadzeniu badanego procesu pracy do wieloelementowej struktury czynności, wykonywanych kolejnych pozycji. Jedną z technik tej metody jest kwestionariusz inwentarza (spis) zadań, który można nazwać zakresem obowiązków przyporządkowanych danemu stanowisku. Inną techniką jest kwestionariusz analizy stanowiska pracy (position analysis questionnaire – PAQ), który zawiera propozycje odnoszące się do zachowań pracowników. Kwestionariusz taki opracowany przez McCormica, Jeannereta i Machana zawiera 187 elementów pracy ujętych w sześć grup (klas): 1) użytkowanie informacji, 2) proces myślowy, 3) wykonywanie czynności, 4) stosunek do innych, 5) warunki pracy, 6) inne cechy pracy.

[6] A. Szałkowski, A. Miś, A. Piechnik-Kurdziel, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków 1996, s. 30.

W grupach tych mieszczą się przykłady bodźców (S), które działając na pracownika (O) wywołują odpowiednią reakcję, zachowanie (R). Techniką tej metody jest również kwestionariusz funkcjonalnej analizy pracy (functional job analysis – FJA). Zawiera on analizę funkcji pracownika, jego działań, które odzwierciedlają jego powiązania z innymi pracownika i narzędziami pracy. Funkcje pracownicze są ułożone progresywnie od mniej do bardziej złożonych.

Metoda list kontrolnych. Zawiera ona wykaz zadań adresowanych do wykonawcy i oceniającego, które należy zaznaczyć jeśli występują na badanym stanowisku pracy. Rozbieżności notowań wykonawcy i oceniającego są następnie wyjaśnione i uzgodnione na drodze dyskusji. Technikami jej są konkretne listy kontrolne zawierające, oprócz wykazu zadań do wykonania, także odpowiednie wagi punktowe. Suma wag poszczególnych czynników składa się na łączną notę punktową stanowiska pracy.

Metoda zdarzeń krytycznych. Polega ona na zbieraniu informacji o różnych zdarzeniach i opisie zachowań w pracy, które charakteryzują efektywne i nieefektywne czynności pracownicze. Technikami w tej metodzie są indywidualne lub grupowe wywiady, kwestionariusze ankietowe służące do zbierania informacji o zdarzeniach krytycznych, wśród bezpośrednich wykonawców pracy, ich współpracowników, byłych wykonawców, innych kierowników, specjalistów. Zgromadzone zdarzenia krytyczne po ich scharakteryzowaniu i sklasyfikowaniu wykorzystuje się w opisie obrazu podstawowych właściwości analizowanej pracy.

Dalszymi etapami zatrudniania pracowników są **rekrutacja** i **selekcja kandydatów** do pracy.

Proces zatrudniania rozpoczyna się na dobre właściwie od momentu rozpoczęcia rekrutacji. Na tym etapie wielu kandydatów zgłasza swoje zainteresowania wolnym miejscem pracy. Tworzy się zatem grupa chętnych do podjęcia pracy, z której należy wybrać odpowiednią ilość zgłoszeń.

Wybór źródeł rekrutacji zależy od tego czy poszukiwani są pracownicy mający stanowić trzon firmy (wysoce wykwalifikowani), czy pracownicy łatwo dostępni na rynku pracy[7]. W zależności od tego, jakiego rodzaju kandydatów poszukuje przedsiębiorstwo, można wskazać dwa skrajne typy rekrutacji: rekrutację szeroką i segmentową[8].

Rekrutacja szeroka oznacza skierowanie działalności rekrutacyjnej na szeroki rynek pracy (regionalny, krajowy). Jest to dotarcie z ofertą pracy do maksymalnej liczby potencjalnych pracowników. Rekrutacja segmentowa adresowana jest do wybranego segmentu rynku pracy, wybranego ze względu na określone cechy, umiejętności, potencjalnych pracowników. Stosowana jest ona w sytuacji poszukiwania specjalistów wyższej klasy.

---

[7] J. Szambelańczyk, *Źródła i techniki rekrutacji kadr*, w: *Zarządzanie...*, op.cit., s. 68.

[8] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1994, s. 59.

Istotnym zagadnieniem w procesie rekrutacji jest podjęcie decyzji, z jakiego źródła pochodzić będą przyszli pracownicy. Występują dwa źródła rekrutacji: wewnętrzne i zewnętrzne.

Rekrutacja wewnętrzna może stanowić przedmiot dwóch różnych procedur[9]. Pierwsza polega na zaproponowaniu od razu przeniesienia lub awansu tym pracownikom, których rozwój jest pożądany. Przydatne są tu systemy ocen pracowniczych i na ich podstawie tabele awansowania, wymiany, zastępstwa pracowników, w których ustala się, kto po kim obejmuje dane stanowisko w najbliższej przyszłości lub w przypadku nieprzewidzianych wydarzeń.

Druga procedura polega na potraktowaniu firmy jako rynku pracy i proponowaniu zainteresowanym pracownikom stanowisk pracy. Tworzenie wewnętrznego rynku pracy rozpoczyna się od informowania o potrzebach, o wakujących stanowiskach pracy poprzez ogłoszenia wewnętrzne, notatki służbowe, ogłoszenia w czasopismach zakładowych. Każdy pracownik może starać się o interesujące go stanowiska, pod warunkiem, że posiada kompetencje.

Rekrutacja zewnętrzna polega na naborze pracowników ze środowiska zewnętrznego firmy, które jest złożone i niejednorodne, a sama rekrutacja dość kosztowna. W rekrutacji tej przedsiębiorstwo musi wykorzystać różne techniki dotarcia do potencjalnych pracowników. Techniki rekrutacji różnią się łatwością wykorzystania, kosztem, jakością pozyskanych kandydatów. Wśród nich można wyróżnić:

– Referencje od już zatrudnionych pracowników. Jest to tania technika, polegająca na rekomendowaniu ludzi znanych, odpowiedzialnych, będących współpracownikami zatrudnionych.

– Ogłoszenia prasowe (w prasie lokalnej, krajowej, specjalistycznej). Technika prosta, powszechnie stosowana, ale nie dająca gwarancji odpowiednich efektów.

– Prywatne agencje zatrudnienia, doradcy personalni, konsultanci. Firmy te dysponują znacznym doświadczeniem w dziedzinie rekrutacji i wiedzą jak znaleźć dobrych kandydatów ze specjalnymi umiejętnościami, są jednak dość kosztowne.

– Instytucje edukacyjne (szkoły wyższe, średnie, zawodowe) są również dobrymi źródłami przy zatrudnieniu. Wiele firm wysyła pracowników do różnych szkół w poszukiwaniu kandydatów na odpowiednie stanowiska. W tym celu organizuje się również dni otwarte, targi zatrudnienia, zawiązuje przedwstępne umowy o pracę[10].

Ważne jest zatem dobre wybranie techniki rekrutacji, która w znacznym stopniu przesądza o trafności obsady stanowisk pracy oraz o kosztach tego procesu.

Po zgromadzeniu pisemnych ofert kandydatów na wolne stanowisko następuje ich selekcja, rozumiana jako zbiór czynności zmierzających do wyboru najodpo-

[9] P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1995, s. 131.

[10] K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Warszawa 1996, s. 21.

wiedniejszej osoby na wakujące stanowisko pracy. Czynności te obejmują mierzenie i ocenę cech kandydatów (fizycznych, psychicznych), ich wymagań formalnych i merytorycznych zgodnych z opisem stanowiska pracy.

W pierwszej kolejności należy dokonać wstępnej selekcji polegającej na dzieleniu ofert kandydatów na dwie kategorie: oferty potencjalnie interesujące oraz całkiem nieatrakcyjne. Odrzuceni w pierwszej kolejności powinni otrzymać list z podziękowaniami za zainteresowanie ofertą pracy. Autorzy wybranych ofert podlegają dalszej, szczegółowej kwalifikacji.

W procesie selekcji należy sformułować kryteria, które wynikają z rzetelnie przeprowadzonej analizy pracy i obejmują tylko to, co dotyczy wiedzy, umiejętności, zdolności, doświadczenia, przydatnych na określonym stanowisku[11]. Nierzetelne, a nawet nielegalne są kryteria pozamerytoryczne, takie jak narodowość, religia, płeć.

Proces selekcji obejmuje następujące etapy:

– Zapoznanie się z pisemną ofertą kandydata, która powinna zawierać życiorys, list motywacyjny wraz z referencjami oraz wypełniony kwestionariusz osobowy.

– Wstępna rozmowa z kandydatem. Pozwala ona z jednej strony przedstawić stanowisko i firmę kandydatowi, zorientować się z jego strony czy proponowane warunki pracy są do zaakceptowania. Z drugiej strony umożliwia ocenę kandydata, zweryfikowanie wcześniejszych informacji pisemnych. Umożliwia wyrobienie sobie ogólnej opinii o osobie i jej kwalifikacjach. Może być ona telefoniczna.

– Weryfikacja informacji podanych przez kandydata. Chodzi tu o weryfikację podanych informacji poprzez nawiązanie kontaktu z osobami, które udzieliły referencji (były pracodawca, promotor pracy magisterskiej). Referencje te sprawdza się telefonicznie.

– Test i ostateczna rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem. Testy (psychologiczne, na inteligencję, osobowościowe) mają na celu identyfikację umiejętności, uzdolnień, cech osobowościowych ważnych z punktu widzenia stanowiska pracy, o które się ubiegają. Wyniki testu mogą kwalifikować do ostatecznej pogłębionej rozmowy, w której pyta się kandydata m.in. o zainteresowania, ambicje, przyczyny ubiegania się o pracę w firmie. Ostateczną rozmowę kwalifikacyjną przeprowadza szef personalny lub kierownik liniowy.

– Badania lekarskie. Pozwalają one ustalić, czy praca na wakującym stanowisku nie będzie miała szkodliwego wpływu na zdrowie kandydata.

– Zatrudnienie wybranego kandydata następuje, gdy dysponujemy wystarczającą bazą informacji do podjęcia decyzji. Dokonujemy wyboru i powiadamiamy kandydata o pozytywnej decyzji, a pozostałym dziękujemy za wykazanie zaintere-

[11] T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław, s. 52.

sowania. Oferty nie przyjętych, interesujących nas kandydatów przechowujemy, mogą się przydać przy następnym zatrudnianiu. Do wybranego kandydata wysyłamy ofertę zatrudnienia, która powinna zawierać dzień i godziny rozpoczęcia pracy, obowiązki, wysokość wynagrodzenia, godziny pracy, przysługujący urlop, warunki wypowiedzenia pracy, inne informacje.

W procesie selekcji kandydatów do pracy można zastosować odpowiednie modele selekcyjne, a mianowicie:

– model kompensacyjny,
– model krytyczno-kompensacyjny,
– model kolejnych przeszkód[12].

Model kompensacyjny oznacza, że kandydat poddawany jest pełnej procedurze selekcji, niezależnie od wyników cząstkowych. Słabości lub braki w jednym elemencie mogą być równoważone odpowiednią jakością wyników w innych ogniwach selekcji. Dopiero synteza wyników uprawnia lub nie do wydania pozytywnej decyzji o zatrudnieniu.

Model krytyczno-kompensacyjny wskazuje na wyodrębnienie takich cech, które są niezbędne w procesie selekcji kandydatów do pracy. Natomiast inne elementy procesu selekcji mogą mieć kompensacyjny charakter, wyrównujący braki jakiejś umiejętności.

Model kolejnych przeszkód stosowany jest, gdy przejście do dalszego etapu uwarunkowane jest posiadaniem niezbędnej przy wykonywaniu pracy wiedzy, zdolności kandydata. Kandydat musi przynajmniej w minimalnym stopniu spełniać wymagania każdego etapu selekcji. Gdy kandydat nie otrzymuje pozytywnej oceny w jakimś etapie, procedura zostaje zakończona z negatywną dla niego decyzją. Model ten często stosowany jest w przypadku rekrutacji specjalistów, których fachowość jest konieczna do wykonywania zawodu.

Po skończeniu procesu rekrutacji i selekcji następnymi etapami zatrudnienia są: przyjęcie pracownika do pracy, wdrażanie do obowiązków, jego szkolenie i doskonalenie oraz okresowe ocenianie poziomu wykonywanych zadań, awansowanie, a także zwalnianie.

Szczegółowa charakterystyka wyżej wymienionych etapów procesu zatrudniania związanych z funkcjonowaniem warunków wewnętrznych przedsiębiorstwa zawarta jest między innymi w cytowanej literaturze. Stąd też w dalszej części artykułu omawiam możliwości zastosowania wiedzy marketingowej w początkowych etapach zatrudniania pracowników, odnoszących się do warunków zewnętrznych przedsiębiorstwa, jego rynku pracy.

W pierwszej kolejności należy wskazać, że w nowoczesnej gospodarce rynkowej najcenniejszym kapitałem każdego zakładu pracy są pracownicy, ich wiedza,

[12] J. Szambelańczyk, *Źródła i techniki...*, op.cit., s. 84.

doświadczenie zawodowe. Firma może posiadać nowoczesne maszyny, technologie, sprzęt, finanse, jednak ich uruchomienie, produktywne wykorzystanie uzależnione jest od posiadania dobrych, sprawnych pracowników o wysokich kwalifikacjach. Aby takich pracowników posiadać, trzeba ich postrzegać nie tylko jako „dodatek" do uruchomienia maszyny, ale jako ludzi, takich samych, jakimi są właściciele i menedżerowie firmy.

Trzeba poznać potrzeby pracownika, jego oczekiwania, motywacje, uzdolnienia, umiejętności i stosownie do tego wybrać stanowisko pracy oraz odpowiednie metody postępowania. Okazuje się bowiem, że do osiągnięcia sukcesu firmy nie wystarczą najnowocześniejsze maszyny, najlepsze umiejętności sprzedawania, reklamowania, zasoby materialne i finansowe. Potrzebne są zasoby ludzkie, których niestety nie można nabyć na własność. Kapitał ludzki, wysoki i profesjonalnie wykształcony, doskonale zarządzany staje się silną stroną przedsiębiorstwa oraz cennym towarem na rynku pracy[13].

O wartości tego produktu na rynku decydują nie tylko podstawowe i dodatkowe cechy jakości (rdzeń produktu, produkt rzeczywisty i produkt rozszerzony w ujęciu marketingowym), ale także prestiż społeczny i uznanie ukończonej szkoły oraz fazy rozwojowe pracownika (wstępny okres pracy, okres stabilizacji zawodowej, okres przedemerytalny, emerytalny), a w marketingu tzw. fazy cyklu życia produktu (wprowadzenie na rynek, wzrost sprzedaży, stabilizacji rynkowej, spadku na rynku).

Marketingowe podejście do zatrudnienia pracowników nakazuje uwzględnić cenę produktu wprowadzanego na rynek. Strategia cenowa w gospodarce rynkowej oznacza odchodzenie od kosztowej metody ustalania cen na rzecz bardziej opłacalnej metody popytowej i zorientowanej na konkurencję. Zawiera ona takie elementy jak poziom cen, elastyczność cenową, formy płatności.

Wartość cenowa pracownika wyraża się w wynagrodzeniu, jaki eotrzymuje za ilość i jakość pracy. Płaca jest także ważnym czynnikiem motywującym pracownika do pracy. Płaca zbyt niska może wywierać negatywny wpływ na motywację pracowników.

Marketingowe ustalanie wysokości płacy nakazuje uwzględnić następujące czynniki:

– na jaką płacę stać firmę?

– jakie są bieżące satwki rynkowe dla danego środowiska?

– czy ważni pracownicy będą w przyszłości przedmiotem konkurencji?

– czy zakład pracy ma podnosić kwalifikacje pracowników poprzez szkolenie i w ten sposób inwestować w pracownika i podnosić jego wartość rynkową?

– jaka jest bieżąca stopa inflacji?

[13] A. Selles-Kołodziej, *Najcenniejsze zasoby*, „Personel" 1996 nr 7.

– jakie dodatki są uwzględnione?[14]

Ustalenie systemu płac ma zasadnicze znaczenie zarówno dla pracownika, jak i zakładu pracy. Tak więc praca ma swoją cenę, którą wyznacza rynek. Jest tu wprawdzie cena (płaca) minimalna, którą wyznacza państwo, nie ma natoiast maksymalnej. Pracodawca gotów jest zapłacić każde pieniądze za pracę najwyższej jakości, bo wie, że jego firma odbije to sobie z nawiązką.

Rozwija się przeto dodatkowy system pozafinansowej motywacji pracowniczej, w którym przedsiębiorstwa dbają o swoich pracowników w dobrze pojętym interesie własnym. Pracownika bardziej niż pieniądze zwiąże z pracodawcą samochód służbowy, zafundowanie przez firmę funduszu emerytalnego, wczasów bądź szkolenia w najpopularniejszych wśród turystów krajach.

Ważnymi elementami marketingowymi w kształtowaniu zatrudnienia pracowników są **dystrubucja** i **promocja** pracowników oraz firm na rynku pracy.

Dystrybucja wskazuje na dostępność firm na rynku pracy, na istniejące kanały (sposoby) pozyskiwania nowych i oddawania starych pracowników. Wskazuje na możliwości kooperacji, powiązań integracyjnych z rynkiem pracy.

Instytucjami pośredniczącymi w nawiązaniu kontaktów między zakładami pracy (pracodawcami) a pracownikami są urzędy pracy, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, redakcje czasopism i stacje radiowo-telewizyjne, firmy doradztwa personalnego, różni tzw. „łowcy talentów", działy kadrowe zakładów pracy.

Firmy doradztwa personalnego zajmują się wyszukiwaniem odpowiednich kandydatów na określone stanowisko nie tylko ze środowiska zewnętrznego, ale także pośród pracowników zatrudnionych w przedsiębiorswie. Przedsiębiorstwa korzystające z ich usług mogą nie tylko obniżyć koszty i oszczędzić czas, ale przede wszystkim zwiększyć efektywność w pozyskiwaiu wykwalifikowanych pracowników. Eksperci zewnętrzni umożliwiają firmom realizowanie ich polityki personalnej.

Dystrybucyjne działania pośredniczące między pracownikiem a zakładem pracy wspierane są strategią promocyjną, tj. odpowiednimi formami komunikowania się z rynkiem. W marketingu wyróżnia się kilka podstawowych form promocji, między innymi:

– reklamę (radiowa, telewizyjna, prasowa, plakatowa), jako płatną (bezosobowa formę prezentowania i popierania sprzedaży produktów,

– sprzedaż osobistą, która polega na bezpośrednim przekonywaniu klienta o zaletach i korzyściach wynikających z zakupionego produktu,

– public relations, obejmującą działania mające na celu stworzenie odpowiednich stosunków firmy z otoczeniem (klientami, liderami opinii społecznej),

[14] K. Lanz, *Zatrudnianie...*, op.cit., s. 61.

– promocję sprzedaży, która dotyczy wykorzystania bodźców ekonomicznych w celu pobudzenia sprzedaży produktów poprzez sezonowe zniżki cen, konkursy, upominki, gadżety itp.

Informowanie przez przedsiębiorstwo o warunkach zatrudnienia pracowników może odbyć się jeszcze bardziej szczegółowymi od powyższych sposobami.

Chodzi o to, ażeby podejmowane zabiegi, których celem jest pozyskanie właściwego personelu, były zsynchronizowane ze sobą, żeby wielostronnie się uzupełniały. Możliwości są różne. Mogą to być: ogłoszenia kadrowe w prasie fachowej lub codziennej, reklama w radiu i telewizji, prospekty, plakaty, foldery i broszury informacyjne, tablice ogłoszeniowe, rutynowe i nadzwyczajne akcje werbunkowe, kontakty z instytucjami kształcącymi, złożenie zapotrzebowania na kadrę w urzędach zatrudnienia, nawiązanie kontaktu z pośrednictwem pracy, nawiązanie kontaktów nieformalnych z pracownikami, rozmowy bezpośrednie (headhunting), leasing pracowniczy (wypożyczenie pracownika), dzień „otwartych drzwi", prezentacje na targach, wystawach, konferencje prasowe, kontakty z władzami lokalnymi[15].

Wybór formy promocji i dotarcia do kandydata przez firmę zależy przede wszystkim od stanowiska, grupy docelowej potencjalnych kandydatów, dotychczasowego doświadczenia w rekrutacji, od geograficznego usytuowania firmy, specyfiki jej branży, liczby chętnych do zatrudnienia[16].

Głównym uczestnikiem i inicjatorem wprowadzenia do przedsiębiorstwa strategii zatrudnienia są, oprócz kadry kierowniczej, działy kadr, a szczególnie wysoko wykwalifikowani pracownicy tych działów. Ważny zatem staje się piąty element marketingu-mix, tj. personel, jego wiedza, doświadczenia, motywacje. Działy kadr są najbardziej predysponowane do takich działań, do rozwiązywania problemów kadrowych, do zarządzania kadrami. W nowoczesnych firmach dyrektor ds. pracowniczych jest drugą osobą za dyrektorem naczelnym. Stanowisko to, jako szczególnie ważne i odpowiedzialne, obsadzane jest najlepszymi ludźmi, dobrze wynagradzanymi profesjonalistami.

Kadra ta musi być świadoma potrzeby wykorzystania marketingowych właściwości zarządzania kadrami, w tym zatrudniania oraz innych potrzeb marketingowych, jak badań rynku pracy (zewnętrznego i wewnątrzzakładowego) oraz występującej na rynku konkurencji.

W swoich działaniach musi również szukać sposobów w usprawnianiu systemu rekrutacji, szkolenia zawodowego, ulepszania metod oceniania pracowników, ich wynagrodzenia. Innymi słowy konieczne staje się opracowanie w każdej no-

[15] K. Szchwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Warszawa 1995, s. 121.
[16] Ibidem, s. 19.

woczesnej firmie spójnego i jednolitego podejścia do kwestii zatrudniania, a przede wszystkim zatrzymania dobrych pracowników w przedsiębiorstwie[17].

Przedstawione w artykule działania w zakresie marketingowego podejścia do zatrudniania pracowników, a nawet szerzej – do niektórych omówionych oraz pominiętych zagadnień zarządzania kadrami, muszą opierać się na podstawach prawnych i zasadach etycznych. Normy te z jednej strony stawiają przed kierownictwem zakładów pracy pewne ograniczenia sposobu wypełniania funkcji zatrudniania i zarządzania. Z drugiej strony gwarantują pracownikom wiele praw i przywilejów. Unormowania te w szczególności dotyczą:

1) zapewnienia równych szans do pracy. To jest: zagwarantowania prawa wszystkich ludzi do zatrudnienia i awansowania na podstawie zasług, umiejętności, potencjału, bez jakiejkolwiek dyskryminacji ze względu na rasę, kolor skóry, religię, płeć, wiek, narodowość, bez dyskryminacji kobiet w ciąży;

2) zapewnienia warunków bezpieczeństwa i higieny pracy. Chodzi o to, aby pracownicy wypracowali i realizowali wszechstronne programy bezpieczeństwa i higieny pracy;

3) zapewnienia sprawiedliwych norm wynagrodzenia oraz prawa pracowników do prowadzenia negocjacji w sprawie zawarcia zbiorowego układu z kierownictwem firmy.

---

[17] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996, s. 184.