Beata SKOWRON-MIELNIK

MARKETING OSOBOWY

Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz intensywniej rozwija się nowa dziedzina wiedzy, określana mianem zarządzania kadrami lub zarządzania zasobami ludzkimi (*human resources management*). Zasadniczą przyczyną tego rozwoju jest wzrost znaczenia pracowników, a przede wszystkim ich kwalifikacji jako czynnika zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sytuacji, gdy finansowe i techniczne wyposażenie przedsiębiorstw jest coraz bardziej wyrównane. Niezwykle ważną sprawą staje się zatem zatrudnienie właściwego człowieka, dysponującego wiedzą i umiejętnościami potrzebnymi przedsiębiorstwu. Mimo świadomości rangi tego zagadnienia polskie przedsiębiorstwa nęka często syndrom przypadkowego pracownika, a więc zatrudnianego, traktowanego w czasie pracy i zwalnianego bardziej w wyniku przypadku, aniżeli na podstawie w pełni uzasadnionych przyczyn. Polski rynek pracy jest bowiem tylko z pozoru rynkiem pracodawcy. W niektórych jego segmentach pracodawca może wybierać wśród oferujących swoją siłę roboczą ludzi, ale nie zawsze potrafi dobrze wybrać. Z kolei inne segmenty rynku pracy, obejmujące przede wszystkim wysoko kwalifikowanych fachowców z różnych dziedzin, charakteryzuje nadwyżka podaży (praca) nad popytem (kandydaci do pracy). Tam ciągle trwa walka między przedsiębiorstwami o dobrego pracownika, ale nawet wygranie jej nie oznacza jeszcze pełnego sukcesu, ponieważ pracownik musi być na tyle dobrze motywowany, aby pozostać w przedsiębiorstwie tak długo, jak będzie potrzebny. Obecnie, w dobie zmian systemów wartości zachodzących przede wszystkim w społeczeństwach państw wysoko rozwiniętych, nie jest to zadanie łatwe. Zgodnie z tymi zmianami, obniżającymi znaczenie wartości materialnych, systemy motywacyjne powinny opierać się zasadniczo na wartościach niema-

terialnych, uznawanych zarówno przez aktualnych i potencjalnych pracowników, jak i przez samo przedsiębiorstwo.

Niniejsze opracowanie ma na celu pokazanie pewnej koncepcji rozwiązywania powyższych problemów, określanej jako marketing osobowy.

1. Marketing osobowy a marketing produktowy

Marketing osobowy lub inaczej personalny jest jedną z młodszych koncepcji, jakie pojawiły się w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Pojęcie marketingu pochodzi z obszaru sprzedaży w przedsiębiorstwie, a jego odniesienie do zagadnień personalnych wiąże się z wykorzystaniem doświadczeń marketingu produktowego w realizowaniu funkcji kadrowej. Proces ten został zapoczątkowany na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych, kiedy po raz pierwszy w okresie powojennym w państwach zachodnich wystąpiły braki siły roboczej i przedsiębiorstwa zostały zmuszone do intensywnych działań promocyjnych na rynku pracy w celu zdobycia pracowników. Marketing produktowy stał się zatem podstawą, inspiracją do powstania marketingu osobowego, ale koncepcje te nie są całkowicie analogiczne, pewne ich elementy wykazują dużą zbieżność, inne różnią się znacznie (tab. 1). Marketing produktowy i osobowy, poza prostą analogią słowną łączy przede wszystkim „filozofia marketingu", która za podstawową cechę marketingu uważa zorientowanie na potrzeby aktualnych i potencjalnych klientów[1]. Konsekwencją tego jest aktywne dostosowywanie środków działania przedsiębiorstwa do tych potrzeb, przy czym nie chodzi tu tylko o przedstawienie obiektywnych zalet produktu, ale przede wszystkim o wpływanie na subiektywną percepcję produktu przez klienta. Marketing osobowy przejął te zasadnicze przesłanki marketingu produktowego i do polityki kadrowej, do zarządzania kadrami wprowadził wymóg ukierunkowania działań na interesy i potrzeby pracowników przedsiębiorstwa, zarówno aktualnych („starzy klienci"), jak i potencjalnych („nowi klienci"). Oznacza to, że przedsiębiorstwo wraz z miejscami pracy (produkt) powinno zostać „sprzedane" swoim obecnym i przyszłym pracownikom (klienci), przy czym szczególną rolę przypisuje się kulturze danego przedsiębiorstwa jako właściwości produktu[2]. Kultura organizacyjna jest bowiem tym czynnikiem, który umożliwia kształtowanie subiektywnego postrzegania przedsiębiorstwa i pracy w nim przez każdego pracownika.

---

[1] **Ch. Scholz**, Personalmanagement, Verlag Vahlen, München 1993, s. 602.

[2] **Ch. Scholz**, Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, „HARVARDmanager" 1992, nr 3.

Tabela 1

Porównanie elementów marketingu osobowego i produktowego

Kryterium	Obszar	
	marketing produktowy	marketing osobowy
Przedmiot	Produkt i częściowo także produkujące lub dostarczające go przedsiębiorstwo	Miejsce pracy, szczególnie możliwość pracy w konkretnym przedsiębiorstwie
Adresaci	Nowi i dotychczasowi klienci	Przyszli i obecni pracownicy
Metody	Badania rynku zbytu Kampanie reklamowe Koncepcje marketingu-mix odnośnie do produktu Serwis posprzedażny	Badanie rynku pracy Ogłoszenia prasowe o wolnych miejscach pracy Koncepcje marketingu-mix odnośnie do personelu Rozmowy z pracownikami
Działania	Pozycjonowanie produktu na rynku zbytu Strategie rynkowe	Pozycjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie jego miejsc pracy na rynku pracy Strategie kadrowe

Źródło: **Ch. Scholz**, Personalmanagement, s. 603.

Marketing osobowy nie oznacza jednak prostego urynkowienia miejsc pracy, wystawienia ich na sprzedaż. Chodzi tu raczej o ukształtowanie sposobu myślenia zorientowanego na potrzeby pracowników, przy czym najważniejszym elementem są tu pracownicy jako klienci oraz ich cechy. Ważne jest bowiem nie tylko pozyskanie pracownika, ale również, a może przede wszystkim to, jaki to jest pracownik, co sobą przedstawia i co potrafi. Tego rodzaju cechy są w marketingu produktowym mniej istotne, czasem liczy się wręcz tylko siła nabywcza klienta. Jest to jedna z różnic między marketingiem osobowym i produktowym. Druga polega na tym, że w marketingu jako takim można wyróżnić dwie zasadnicze fazy: pierwsza, zwana informacyjną, polega na określeniu i zrozumieniu potrzeb aktualnych i potencjalnych klientów, druga, tzw. faza działania, polega na zastosowaniu odpowiednich instrumentów, aby zasygnalizować możliwość spełnienia tych potrzeb i zaspokojenia subiektywnych oczekiwań[3]. O ile w marketingu produktowym fazy te można od siebie oddzielić, o tyle w marketingu osobowym jest to praktycznie niemożliwe, ponieważ jego instrumenty, zwłaszcza kierowane

[3] **Ch. Scholz**, Personalmanagement, s. 602.

do obecnych pracowników, np. ośrodek ocen (*assessment-center*) czy rozmowy z pracownikami, służą zarówno celom informacyjnym, jak i są instrumentami działania, np. zawierają działanie motywujące i kształtujące postawy.

Marketing osobowy różni od produktowego jeszcze jedna istotna cecha. Nie powinien on w swoich działaniach stosować jakichkolwiek upiększeń wizerunku przedsiębiorstwa, co zdarza się w marketingu produktowym, ponieważ specyficzny klient, jakim jest pracownik, szybciej niż w marketingu produktowym zauważy różnicę między reklamą a rzeczywistą sytuacją przedsiębiorstwa.

2. Aktualne rozumienie marketingu osobowego

Obecnie zarządzanie personelem znajduje się pod wpływem trzech grup czynników, wyznaczających i warunkujących zakres funkcjonowania tej dziedziny. Należą do nich: zmiany systemów wartości, dynamika technologii oraz dynamika rynku[4].

Zmiany systemu wartości można sprowadzić do następujących przeobrażeń:

– od wartości materialnych do niematerialnych,

– od idei pracy do idei czasu wolnego jako sposobu na życie,

– od orientacji na zrobienie kariery do orientacji na maksymalne wykorzystanie czasu wolnego,

– od idei obowiązkowości i posłuszeństwa do idei samodoskonalenia.

W takiej sytuacji zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi staje się ukierunkowanie działań (z uwzględnieniem wartości kulturowych przedsiębiorstwa) na takie wartości preferowane przez pracowników, jak: samodoskonalenie i samodzielność (środkiem podejmowanym przez przedsiębiorstwo jest tu np. delegowanie uprawnień), demokracja (np. rozmowy z pracownikami, grupowe formy pracy), indywidualizacja (np. formy elastycznej organizacji czasu pracy), dążenie do komunikowania się (np. zarządzanie projektowe i zespołowe), zorientowanie na karierę (np. formy dalszego kształcenia). Zasadniczą kwestią wynikającą z dynamiki wartości jest konieczność uwzględnienia nowych wartości w całej pracy personalnej, w całym procesie kadrowym, od momentu wyboru pracownika do chwili jego zwolnienia.

---

[4] Por. **Ch. Scholz**, Personalmanagement, s. 4-22; **W. Maier**, **W. Fröhlich** (Hrsg.), Personalmanagement in der Praxis. Konzepte für die 90er Jahre, Gabler, Wiesbaden 1991, s. 61-64.

Dynamika rynku związana jest głównie z dynamiką rynków zbytu i zaopatrzenia, która jest siłą napędową europejskiego rynku pracy. Jednoczenie się Europy i likwidowanie barier między krajami prowadzi do wzrostu dynamiki rynku, ponieważ dzięki np. ułatwieniom w ruchu towarów, harmonizacji podatków, licznym formom współpracy między przedsiębiorstwami itp. wzrasta liczba transakcji, rośnie konkurencja, narasta zróżnicowanie. Wszystko to ma bezpośrednie konsekwencje dla zarządzania kadrami, ponieważ zmiany na rynkach zbytu i zaopatrzenia prowadzą do nowego jakościowo i ilościowo zapotrzebowania na personel, a tym samym do zmian w rekrutacji i rozwoju pracowników.

Dynamika technologii, wiążąca się m.in. z rozwojem mechaniki, elektromechaniki i mikroelektroniki, prowadzi do skrócenia cykli inwestycyjnych, rosnącego zróżnicowania produktów, coraz krótszego cyklu życia produktów, coraz lepszych jakościowo i ilościowo sposobów produkcji, wyższej gotowości do dostaw. Dla polityki kadrowej oznacza to szczególne wymagania związane z rozwojem personalnym. Poprzez coraz większe znaczenie nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych zwiększa się zapotrzebowanie we wszystkich zawodach i branżach na wysoko kwalifikowanych, kreatywnych i elastycznych pracowników.

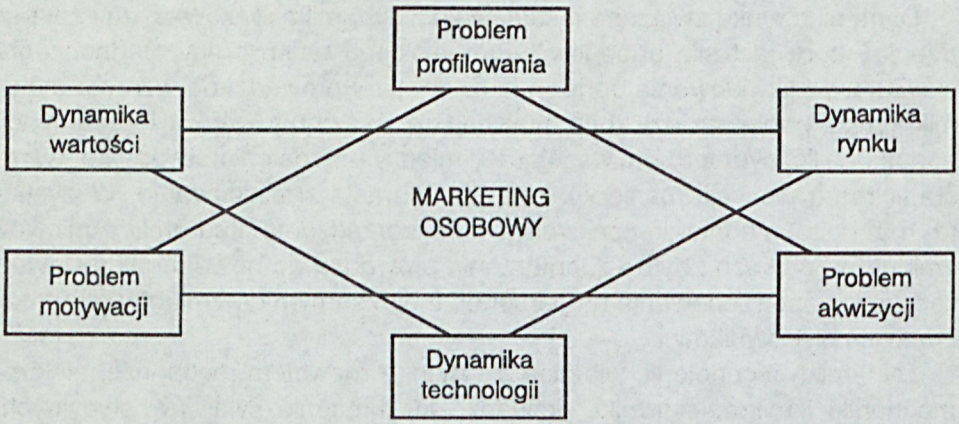
A zatem rozwój wartości implikuje konieczność zainteresowania aktualnych i przyszłych pracowników przedsiębiorstwem i wykorzystanie ich potencjału motywacyjnego. Rozwój technologii i rynków określa natomiast profil wymagań, który wiąże się z tendencją do samodzielności, co z kolei wymaga wykształconych i odpowiedzialnych pracowników.

Powyższe zmiany otoczenia wywołują istotne problemy, z którymi musi się uporać przedsiębiorstwo i które wyznaczają trzy zasadnicze funkcje marketingu osobowego[5]:

1) Problem profilowania i funkcja profilowania – dobra i usługi stają się coraz bardziej substytucyjne i coraz trudniej stworzyć produkt, którego niczym nie można zastąpić. Podobnie jest w przypadku przedsiębiorstwa i miejsc pracy jako produktu. Materialne składniki wynagrodzenia coraz bardziej się wyrównują, obiektywne właściwości stosunków pracy są coraz bardziej podobne i przedsiębiorstwa są zmuszone do tworzenia niematerialnych bodźców, które dostarczają pracownikom (aktualnym i potencjalnym) dodatkowych korzyści emocjonalnych. Kształtują one jednocześnie specyficzny profil miejsca pracy w danym przedsiębiorstwie, a zatem pozycjonują je na rynku pracy.

---

[5] **Ch. Scholz**, Personalmarketing.



Rys. 1. Marketing osobowy w kontekście cech otoczenia i organizacji
Źródło: **Ch. Scholz**, Personalmanagement, s. 601

2) Problem motywacji i funkcja motywacyjna – zaspokojenie oczekiwań pracowników przez przedsiębiorstwo nie odbywa się już tradycyjnymi sposobami oddziaływania. Jeśli wynagrodzenie za pracę jako motywator materialny straciło na znaczeniu, to należy zastosować inne czynniki motywujące, dotyczące w znacznym stopniu sfery emocjonalnej. Funkcja motywacyjna obejmuje obecnych pracowników przedsiębiorstwa i najlepiej jest realizowana w przypadku tych pracowników, którzy w pełni identyfikują się z kulturą organizacyjną.

3) Problem akwizycji i funkcja akwizycyjna – problem ten występuje głównie na rynku pracy fachowców, w tym również kadry kierowniczej. Przedsiębiorstwo występuje tu jako oferent na rynku, który przez intensywne działania konkurencyjne stał się rynkiem wyczerpanym. Problemem jest zatem zdobycie wykwalifikowanego pracownika w sytuacji, gdy zmiana systemu wartości spowodowała, że nie wystarczy jako zachęta wynagrodzenie i inne warunki pracy, lecz trzeba uwzględnić aspekty niematerialne. Rozwiązaniem tego problemu rekrutacji zajmuje się marketing osobowy w swojej funkcji akwizycyjnej.

Jeśli powiąże się te trzy zasadnicze grupy problemowe z omówionymi wcześniej aspektami dynamiki otoczenia, to otrzymamy punkt wyjścia do określenia działań aktualnego marketingu osobowego.

Przez pojęcie marketingu osobowego rozumie się obecnie **zintegrowany system ukierunkowanych na pracownika środków i działań przedsiębiorstwa o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, związanych z tworzeniem zdolności do świadczenia pracy na rynku pracy**[6]. Definicja

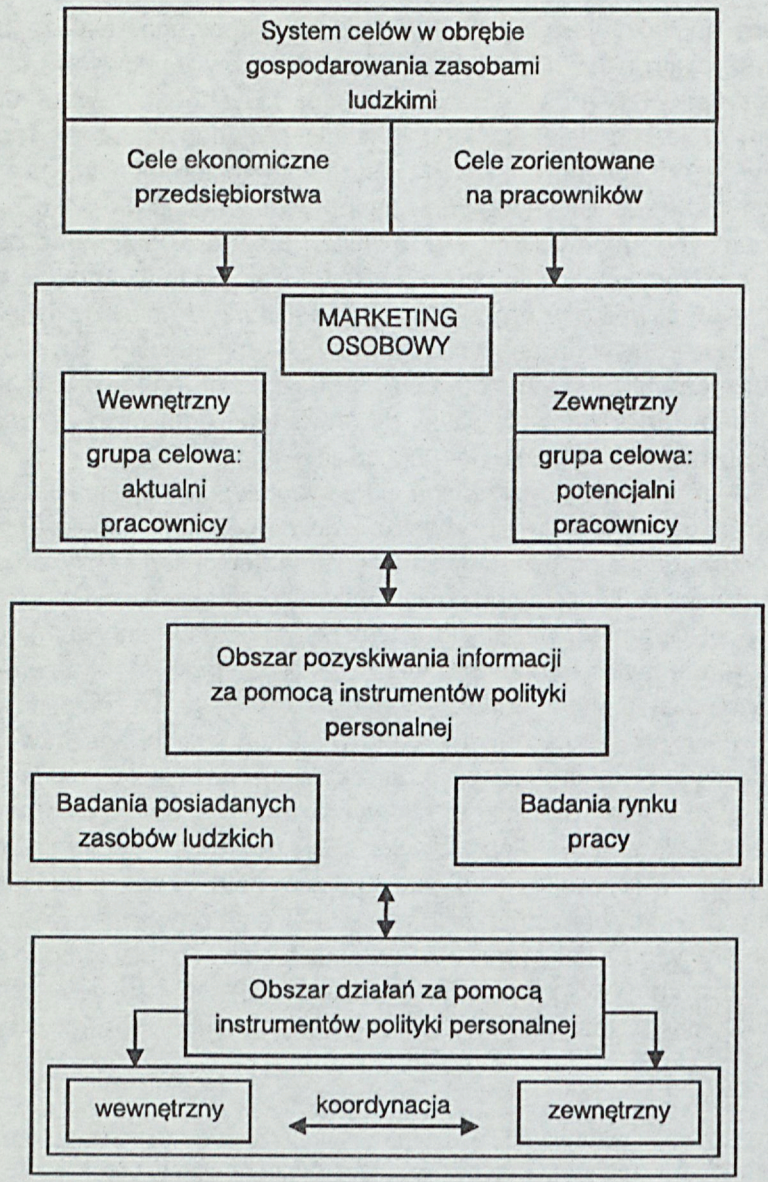
[6] **H. Raffèe**, Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, s. 111.

ta zawiera najważniejsze cechy marketingu osobowego. Należą do nich przede wszystkim aktywne kształtowanie stosunków rynkowych przez tworzenie potrzebnych przedsiębiorstwu zdolności i wychodzenie naprzeciw wymaganiom rynku pracy przez kształtowanie pożądanych przez ten rynek wartości w przedsiębiorstwie. Istotne jest również ukierunkowanie zewnętrzne i wewnętrzne działań marketingu osobowego, a więc nie tylko na pozyskiwanie nowych pracowników, ale również na szeroko zakrojone działania utrzymujące dotychczasowych pracowników[7]. Tak samo ważne jest bowiem utrzymanie pracownika w organizacji, jak jego pozyskanie. Człowiek powinien być traktowany w organizacji całościowo, kompleksowo, a zatem systemowo, od momentu, gdy znajduje się on jeszcze na rynku pracy, poprzez cały jego pobyt w przedsiębiorstwie, do chwili jego odejścia z przedsiębiorstwa i ponownego ulokowania na rynku pracy.

W obecnym znaczeniu marketingu osobowego, w jego ujęciu jako zintegrowanego systemu podkreśla się również jego strategiczny aspekt. Przyczyną nabycia przez marketing osobowy znaczenia strategicznego stały się wspomniane już zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, a przede wszystkim duże tempo zachodzenia tych zmian. W związku z tym czynnik czasu odgrywa obecnie coraz większą rolę i tylko te przedsiębiorstwa, które potrafią szybko zareagować na zmiany otoczenia, mogą odnosić długotrwałe sukcesy. Ta zdolność szybkiego reagowania jest w znacznym stopniu wynikiem jakości zasobów ludzkich przedsiębiorstwa i jego organizacji. Inną, związaną również z czasem, przyczyną jest fakt, że analizy przeszłości nie wystarczają już, aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem. Coraz większego znaczenia nabierają różnego rodzaju prognozy, scenariusze rozwoju itp., które na obszarze kadr i personelu informują o przewidywanych sposobach zachowania pracowników i udziałowców rynku pracy, co z kolei umożliwia przedsiębiorstwu podjęcie odpowiednich działań, mających na celu zapewnienie zasobów siły roboczej do realizacji planowanych zadań, szczególnie w tych segmentach rynku, gdzie występuje jej

---

[7] Zwłaszcza ten ostatni rodzaj działań zyskuje w ostatnich latach na znaczeniu. Zaniedbanie aktualnych pracowników może mieć bowiem przykre konsekwencje dla przedsiębiorstwa. W skrajnym przypadku może oznaczać odejście wykwalifikowanego, znającego przedsiębiorstwo i już raz zdobytego pracownika, a w dalszej kolejności konieczność poszukiwania nowego pracownika. Jeżeli natomiast pracownik nie zrezygnuje z pracy, to może u niego wystąpić spadek motywacji do pracy, zniechęcenie, osłabienie współpracy z innymi osobami, brak zainteresowania działalnością przedsiębiorstwa. Jedna i druga możliwość wiąże się z pogorszeniem działania zespołowego, a tym samym z pogorszeniem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa lub jego części, w zależności od pozycji zajmowanej przez danego pracownika.



Rys. 2. Struktura marketingu osobowego
Źródło: **E. Gaugler** (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, C.E. Poeschel, Stuttgart 1992, s. 1750

brak. Marketing osobowy nie powinien zatem podejmować pojedynczych, nie związanych ze sobą działań, mających jedynie zaspokoić bieżące potrzeby kadrowe przedsiębiorstwa. Powinien on stanowić długookresową, zo-

rientowaną na pracowników koncepcję polityki personalnej, która równoważnie traktuje aktualnych pracowników i zewnętrzny rynek pracy jako przedmiot badań i kształtowania[8]. Tylko wtedy stanie się on gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa w długim okresie, gdy będzie zorientowany strategicznie, tzn.[9]:

– zgodny z filozofią przedsiębiorstwa, z jego celami i celami pracowników,

– wewnętrznie zharmonizowany, uzgodniony przez naczelne kierownictwo, kluczowe grupy pracowników i organizacje pracownicze,

– koordynowany przez dział personalny,

– posiadający średnio- i długookresową perspektywę.

Z nakreślonej powyżej całościowej koncepcji marketingu osobowego wynikają jego zasadnicze zadania:

– zainteresowanie potencjalnych pracowników przedsiębiorstwem i pozyskanie ich do współpracy,

– motywowanie, rozwój i wspomaganie obecnych pracowników przez odpowiednie kształtowanie instrumentów polityki personalnej,

– budowanie i utrzymanie pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa na rynku pracy oraz wspomaganie w kreowaniu tożsamości przedsiębiorstwa (*corporate identity*).

3. Instrumenty marketingu osobowego

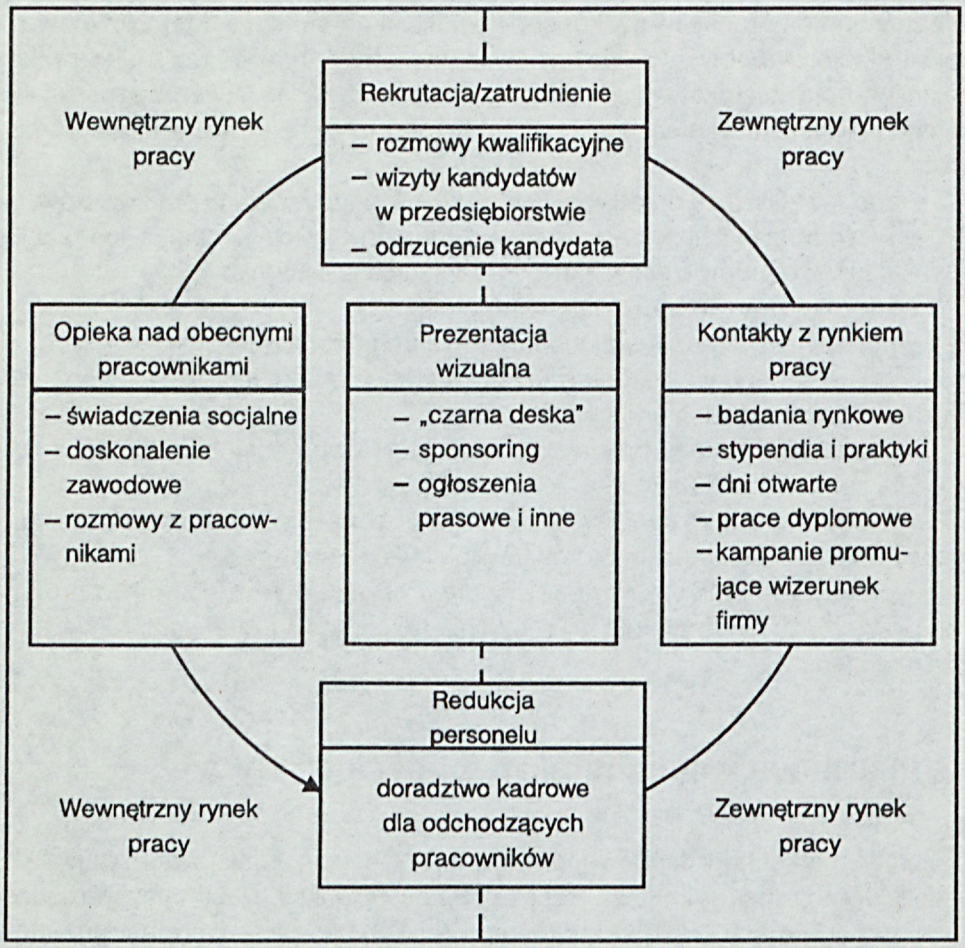
Z istoty marketingu osobowego wynika, że jest on funkcją przekrojową[10], tzn. sięga do instrumentów i treści wszystkich funkcji personalnych realizowanych w ramach procesu kadrowego (rys. 3). Część z tych instrumentów nie jest nowa i funkcjonowała już wtedy, kiedy nie znano jeszcze pojęcia marketingu osobowego (np. ogłoszenia o wolnych miejscach pracy, kontakty ze szkołami wyższymi itp.), jednakże dzięki swoistej filozofii marketingu osobowego, opartej na potrzebach i interesach przyszłych i obecnych pracowników, nabrały nowej jakości. Tak jest np. w przypadku rozmów kwalifikacyjnych, które zasadniczo służą temu, aby z grupy kandydatów wybrać najodpowiedniejszego na dane stanowisko. Jednocześnie przedsiębiorstwo samo prezentuje się podczas takich rozmów i powinno dbać, aby

---

[8] **W. Weber, J. Weinmann** (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement, C.E. Poeschel, Stuttgart 1990, s. 169.

[9] **W. Maier, W. Fröhlich** (Hrsg.), Personalmanagement in der Praxis, s. 67.

[10] Por. **Ch. Scholz**, Personalmanagement, s. 599; **W. Thom, R. Zangg**, Personalmarketing – auch in rezessiven Zeiten?, „Management Zeitschrift" 63, 1994, nr 4.



Rys. 3. Instrumenty marketingu osobowego

Źródło: Opracowano na podstawie **Ch. Scholz**, Personalmanagement, s. 618

u kandydatów pozostawić jak najlepsze wrażenie, bez względu na to, czy zostaną oni pracownikami czy też nie. Sposób traktowania kandydata ma bowiem wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa na rynku pracy.

Instrumenty stosowane w marketingu osobowym służą z jednej strony zdobyciu informacji o zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy (tab. 2), a konkretnie o potrzebach i oczekiwaniach aktualnych i potencjalnych pracowników i ich kwalifikacjach, z drugiej zaś strony służą działaniom, mającym na celu np. pokazanie możliwości przedsiębiorstwa w zaspokojeniu tych potrzeb lub kształtowanie potencjału pracy na rynku (np. stypendia). W pozyskiwaniu informacji szczególną rolę odgrywają badania rynku pracy,

zawodów, mobilności siły roboczej i personelu przedsiębiorstwa. Badania rynku pracy obejmują uzyskanie i przetworzenie informacji o zewnętrznym rynku pracy, a ich źródłem są różnego rodzaju dane statystyczne, publikacje instytucji zajmujących się pracą itp. W ramach badań zawodów określa się szanse rozwojowe i prestiż pewnych zawodów, a także ich specyficzne wymagania. Informacje te są szczególnie ważne dla zapewnienia wykwalifikowanej kadry kierowniczej.

Tabela 2

Informacje w marketingu osobowym

Zapotrzebowanie informacyjne marketingu osobowego	
informacje z rynku zewnętrznego	informacje z rynku wewnętrznego
Struktura i rozwój ludności	Zadowolenie z pracy
Struktura i rozwój rynku pracy	Kwalifikacje pracowników
Zmiany technologiczne	Fluktuacja kadr
Innowacje produktowe	Ocena pracowników
Rozwój gospodarczy	Absencja
Uwarunkowania prawne	Statystyka czasu pracy
Konkurencja na rynku pracy	Liczba zatrudnionych
Zmiany systemu wartości	Struktura wieku

Źródło: **W. Weber, J. Weinmann** (Hrsg.), Strategisches Personalmanagement, s. 170.

Badania mobilności siły roboczej pomagają w określeniu gotowości do zmian miejsca pracy, która w związku z umiędzynarodowieniem świata pracy staje się ważnym elementem polityki personalnej. Natomiast badania personelu przedsiębiorstwa pozwalają odpowiedzieć na pytania:

– jak zmieniają się potrzeby i oczekiwania pracowników?

– jak ważne są przyczyny fluktuacji i absencji?

– jakie czynniki decydują o atrakcyjności miejsca pracy w przypadku konkretnych pracowników?

Uzyskane informacje stanowią podstawę do podjęcia konkretnych działań w zakresie marketingu osobowego. Należy tutaj przypomnieć, że często ten sam instrument służy zarówno pozyskaniu informacji, jak i działaniu[11]. Nie można zatem jednoznacznie określić grupy instrumentów służących tylko zdobywaniu informacji i grupy instrumentów służących tylko działaniu, ponieważ te grupy częściowo się pokrywają.

[11] Na przykład rozmowy z pracownikami dostarczają informacji o poglądach, postawach pracowników, a także przez odpowiednie przeprowadzenie rozmowy wpływają na motywację pracowników i mogą kształtować ich poglądy.

Zgodnie z ideą marketingu osobowego jako funkcją przekrojową, jego działania rozpoczynają się na rynku pracy i mają na celu ukształtowanie przyszłego potencjału kadrowego przedsiębiorstwa. Marketing osobowy dysponuje tutaj takimi instrumentami, jak przyznawanie stypendiów i nagród, umożliwianie odbywania praktyk i pisania prac dyplomowych, wspólne projekty badawcze z instytucjami naukowo-badawczymi, wykłady na uczelniach. Chodzi nie tylko o zaprezentowanie samego przedsiębiorstwa, ale również o świadome zastosowanie odpowiednich strategii marketingu osobowego, związanych z pozycjonowaniem przedsiębiorstwa na rynku pracy i budowaniem długookresowego kontaktu z tym rynkiem. Następnie na etapie rekrutacji i zatrudniania podstawowym instrumentem są ogłoszenia o wakującym miejscu pracy, funkcjonujące w tym przypadku jako wizytówka przedsiębiorstwa, a także nawiązanie bezpośredniego kontaktu z potencjalnym kandydatem. Podejście do kandydata, zwłaszcza przy opisanej już wcześniej rozmowie kwalifikacyjnej, wskazuje na różnicę między zwykłym administrowaniem a marketingiem osobowym[12]. W pierwszym przypadku chodzi jedynie o porównanie zgodności kwalifikacji kandydata z wymaganiami danego stanowiska pracy. Natomiast w ramach działań marketingu osobowego należy go zainteresować, wręcz zafascynować przedsiębiorstwem, aby nawet po odrzuceniu jego kandydatury odszedł z pozytywnym wrażeniem, ponieważ może w przyszłości ponownie zechce starać się o pracę lub zostanie klientem przedsiębiorstwa.

Jeżeli jednak zostanie przyjęty do pracy, marketing osobowy ma mu do zaoferowania tzw. patensystem, czyli instytucję ojca chrzestnego, którym jest doświadczona osoba, wprowadzająca młodego pracownika w arkana pracy. Z chwilą zatrudnienia dotychczasowy kandydat staje się pracownikiem, a więc z grupy potencjalnych pracowników przechodzi do grupy aktualnych pracowników. Działania podejmowane wobec nich, jako analogia do marketingu produktowego, mają charakter „serwisu posprzedażnego" (*after sales service*). Występują tutaj różnego rodzaju świadczenia socjalne (np. system kafeterii), różnorodne formy dalszego kształcenia, rozmowy z pracownikami, ankiety przeprowadzane wśród pracowników, badające ich opinie, potrzeby, dążenia itp. Szczególnie ważnym zagadnieniem jest rozwój personelu. Dzięki zorientowanym na potrzeby pracownika koncepcjom kształcenia i związanym z tym planowaniem karier można bowiem znacznie zwiększyć atrakcyjność miejsca pracy, zarówno z punktu widzenia obecnego, jak i przyszłego pracownika. Podobne oddziaływanie mają również różnego rodzaju zachęty związane z kształtowaniem pracy, np. pewność

---

[12] **Ch. Scholz**, Personalmanagement, s. 619.

miejsca pracy, treść pracy, uregulowanie czasu pracy. Na przykład dzięki uelastycznieniu czasu pracy i związanym z tym lepszym dopasowaniem możliwości świadczenia pracy do momentu jej świadczenia, można zapewnić zgodność lub przybliżyć cele przedsiębiorstwa i cele pracowników.

W kręgu zainteresowań marketingu osobowego znajduje się również rozstanie z pracownikiem, ponieważ podobnie jak przy zatrudnianiu go, sposób potraktowania pracownika wpływa na obraz przedsiębiorstwa na rynku pracy. Dotyczy to zwłaszcza pracowników zwalnianych (a nie zwalniających się na własną prośbę), którym niektóre przedsiębiorstwa oferują fachowe doradztwo w poszukiwaniu nowej pracy.

W instrumentarium marketingu osobowego są także formy wizualnej prezentacji wartości, jak np. „czarna tablica", broszury o firmie, sponsoring, imprezy informacyjne, targowe itp.

Instrumenty marketingu osobowego mają silne powiązania z aspektami kulturowymi organizacji. To właśnie kryteria rekrutacji, selekcji, awansowania pracowników są środkami pogłębiania i rozszerzania wartości kulturowych. Mają one bowiem promować tylko te osoby, które odpowiadają aktualnej kulturze organizacyjnej, a innym ukazywać kulturowy wizerunek przedsiębiorstwa. W ten sposób podkreślają one znaczenie wartości niematerialnych we współczesnym przedsiębiorstwie.

Uwagi końcowe

Badania przeprowadzane w przedsiębiorstwach zachodnich wykazały, że te z nich, które praktykują marketing osobowy, zwracają uwagę na to, aby w porównaniu z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami być atrakcyjne dla potencjalnych i aktualnych pracowników. Wystarczy zatem, aby dana grupa pracowników w swoim subiektywnym postrzeganiu danego miejsca pracy uznała je za atrakcyjne. Z tego wynika, że nie jest konieczne, aby przedsiębiorstwo obiektywnie reprezentowało wysoką atrakcyjność. Zorientowanie na pracowników nie wiąże się zatem z humanizacją pracy, lecz jest przede wszystkim przejawem celowej racjonalności działania przedsiębiorstwa, opartej na subiektywnym postrzeganiu przedsiębiorstwa przez pracowników.

Obserwacja działań polskich przedsiębiorstw na tej płaszczyźnie pozwala postawić hipotezę, że nie dysponują one całościową koncepcją marketingu osobowego; w zasadzie pojęcie to jest im obce. Są dwie zasadnicze przyczyny tej sytuacji. Przede wszystkim w Polsce nie nastąpiły jeszcze takie zmiany systemów wartości społeczeństwa oraz zmiany otoczenia rynkowego i technologicznego, jakie zaobserwowano w krajach Europy Zachodniej

i w Stanach Zjednoczonych, a które wymusiły powstanie marketingu osobowego. Najbardziej odległe wydają się zmiany wartości, ciągle bowiem w naszym społeczeństwie dominują wartości materialne. Poza tym w przedsiębiorstwach polskich, w natłoku innych uważanych za ważniejsze problemów finansowych, przekształceniowych, zagadnienia związane z personelem schodzą na plan dalszy. Zapomina się zatem o tym, że powodzenie przedsiębiorstwa zależy od ludzi, którzy w nim pracują i nawet w okresie kryzysu marketing osobowy nie powinien być uważany za zbędny luksus. Przemyślana jego koncepcja, charakteryzująca się ciągłością, wiarygodnością, niezmiennością podstaw, pozwala kształtować image przedsiębiorstwa i utrzymać jego stałą pozycję na rynku pracy.