

**Agnieszka Baruk**

Akademia Rolnicza w Lublinie

## **CZY POLSKIE FIRMY REALIZUJĄ ZAŁOŻENIA MARKETINGU PERSONALNEGO? – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

### **1. Wstęp**

Specyfika współczesnego rynku powoduje, że przed przedsiębiorstwami pojawiają się coraz większe wyzwania. Prowadzenie działalności w oparciu na klasycznej mieszance marketingowej jest obecnie niewystarczające, a tym bardziej nie będzie wystarczające w przyszłości. Nie pozwala bowiem przedsiębiorstwom na zbudowanie kultury organizacyjnej podzielanej przez usatysfakcjonowanych oraz lojalnych nabywców wewnętrznych i zewnętrznych, tworzących powiazaną silnymi relacjami emocjonalnymi społeczność, której członkowie dążą wspólnie do jednoczesnego osiągnięcia celów grupowych poprzez realizację indywidualnych oczekiwań poszczególnych osób.

Zdaniem autorki, należy odejść od patrzenia na marketing przez pryzmat funkcjonalny, koncentrując się na niematerialnych atrybutach organizacji stanowiących wartości o charakterze pierwotnym, których właściwe pielęgnowanie i zastosowanie prowadzi do wypracowania wartości o charakterze wtórnym, jakimi są ekspozowane dotąd elementy koncepcji 4P, czyli produkt, promocja, dystrybucja i cena. Najważniejszymi wartościami niematerialnymi wyróżniającymi organizację wśród innych przedsiębiorstw są jej pracownicy. Zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań leży u podstaw koncepcji marketingu personalnego, który można zdefiniować jako „system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników” [4, s. 7]. Jego kompleksowe wdrażanie sprzyja wzbudzeniu grupowego i indywidualnego zaangażowania wszystkich pracowników w osiągnięcie celów całej organizacji, dzie-

ki czemu może się ona rozwijać poprzez jednoczesny rozwój osobowy i zawodowy każdego jej członka.

Nasuwać się w tym miejscu dwa zasadnicze pytania:

1. Czy polskie przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści związane z praktyczną implementacją wspomnianej koncepcji?

2. Czy w firmach, w których dostrzega się istotną rolę marketingu personalnego, jego założenia są rzeczywiście wdrażane?

W referacie autorka podjęła próbę znalezienia odpowiedzi na wspomniane pytania, opierając się na wynikach przeprowadzonych przez siebie badań empirycznych. Badaniami objęto prezesów, kadrę kierowniczą wyższego i średniego szczebla oraz pracowników jako adresatów działań personalnych w przedsiębiorstwach produkcyjnych branży spożywczej zlokalizowanych w województwie lubelskim. Zastosowano w ich trakcie metodę badania ankietowego bezpośredniego oraz wywiadu ustrukturalizowanego.

## **2. Deklarowane i realizowane działania personalne w badanych firmach**

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują występowanie wyraźnych rozbieżności pomiędzy znaczeniem przypisywanym działaniom personalnym przez prezesów badanych firm a tym, które z tych działań są rzeczywiście realizowane (tab. 1 i 2). Wiele form aktywności personalnej uznanych za kluczowe (ocena 5 punktów) w praktyce nie było wcale prowadzonych, np. planowanie zasobów osobowych w wymiarze ilościowym i jakościowym. Nie podejmowano także w praktyce wielu działań będących integralną częścią marketingu personalnego, do których należy chociażby identyfikowanie oczekiwań pracowników i stopnia ich zadowolenia. Zdecydowanie utrudnia to, a nawet uniemożliwia, właściwe zaspokajanie potrzeb członków organizacji, a tym samym negatywnie wpływa na ich zaangażowanie w osiąganie jej celów.

Brak znajomości oczekiwań pracowników pozwala jedynie na intuicyjne zaspokajanie niektórych potrzeb, inne oczekiwania natomiast nie są wcale spełniane. Potwierdzają to wyniki badań, którymi objęci zostali pracownicy. Najliczniejsza wśród pracowników grupa respondentów stwierdziła, że dzięki zatrudnieniu w danej firmie zaspokajane były jedynie ich potrzeby materialne (45,39%). Znacznie mniej osób (16,92%) uważało, że zaspokajano ich potrzeby społeczne poprzez przynależność do zgranego zespołu pracowniczego, 11,54% respondentów twierdziło, że zaspokajano odczuwane przez nich potrzeby uznania i szacunku ze strony współpracowników, 8,46% – potrzeby samorealizacji zawodowej, a 2,31% – pogłębiania dotychczasowej wiedzy. Natomiast inne grupy potrzeb lub fakt jednoczesnego zaspokajania kilku ich rodzajów uzyskał zdecydowanie mniej wskazań.

Tabela 1. Deklarowana przez prezesów badanych firm istotność wybranych działań adresowanych do pracowników

| Forma działania                                                            | Średnia liczba punktów |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Planowanie zasobów osobowych                                               | 5                      |
| Pozyskiwanie zasobów osobowych                                             | 5                      |
| Wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika do pracy                        | 5                      |
| Motywowanie w formie kompleksowych programów                               | 3                      |
| Szkolenie                                                                  | 4                      |
| Wynagradzanie                                                              | 3                      |
| Określanie ścieżek karier                                                  | 3                      |
| Awansowanie                                                                | 4                      |
| Monitorowane zwalnianie                                                    | 5                      |
| Komunikowanie się z pracownikami                                           | 4                      |
| Identyfikowanie oczekiwań pracowników i stopnia ich zadowolenia            | 3                      |
| Komunikowanie się z zewnętrznym rynkiem pracy                              | 4                      |
| Utrzymywanie kontaktów z zewnętrznymi instytucjami (np. szkołami wyższymi) | 4                      |
| Działania na rzecz społeczności lokalnej                                   | 0                      |
| Kontrolowanie stopnia realizacji planów personalnych                       | 5                      |

0 – całkowicie nieistotne, 1 – bardzo mało istotne, 2 – mało istotne, 3 – istotne, 4 – bardzo istotne, 5 – kluczowe.

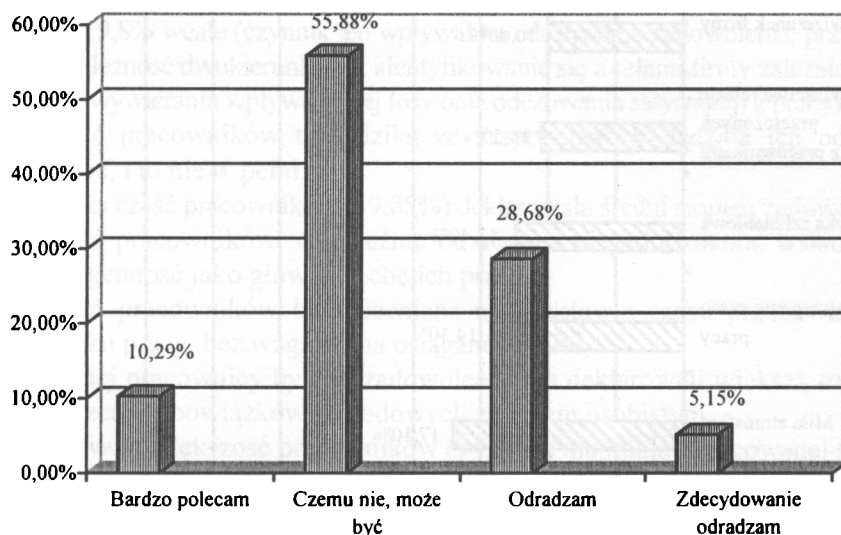
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Rodzaj rzeczywiście realizowanych działań personalnych i ich znaczenie według prezesów badanych firm

| Forma działania                                                            | Średnia liczba punktów |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Planowanie zasobów osobowych                                               | 0                      |
| Pozyskiwanie zasobów osobowych                                             | 5                      |
| Wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika do pracy                        | 5                      |
| Motywowanie w formie kompleksowych programów                               | 0                      |
| Szkolenie                                                                  | 4                      |
| Wynagradzanie                                                              | 3                      |
| Określanie ścieżek karier                                                  | 0                      |
| Awansowanie                                                                | 5                      |
| Monitorowane zwalnianie                                                    | 0                      |
| Komunikowanie się z pracownikami                                           | 3                      |
| Identyfikowanie oczekiwań pracowników i stopnia ich zadowolenia            | 0                      |
| Komunikowanie się z zewnętrznym rynkiem pracy                              | 0                      |
| Utrzymywanie kontaktów z zewnętrznymi instytucjami (np. szkołami wyższymi) | 4                      |
| Działania na rzecz społeczności lokalnej                                   | 0                      |
| Kontrolowanie stopnia realizacji planów personalnych                       | 0                      |

0 – wcale nie realizowane, 1 – bardzo małe znaczenie, 2 – małe znaczenie, 3 – duże znaczenie, 4 – bardzo duże znaczenie, 5 – kluczowe znaczenie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



Rys. 1. Wskazania respondentów dotyczące rekomendowania przez nich pracy w danej firmie

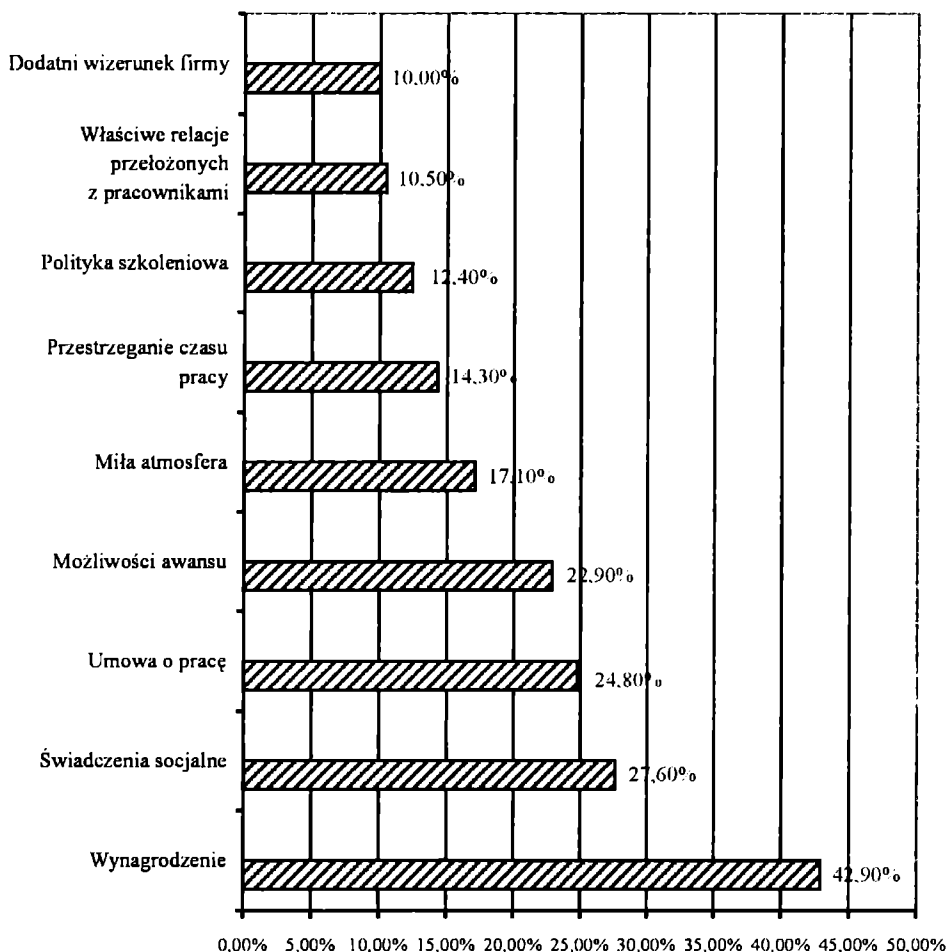
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki te świadczą o tym, że pracodawcy nie rozumieli lub nie doceniali znaczenia umożliwiania pracownikom realizacji ich różnorodnych dążeń. Często traktowali wynagrodzenie jako podstawową i wystarczającą formę spełniania oczekiwań pracowników, którzy w większości przypadków nie bez słuszności uważali, że wartość oferowanych im świadczeń materialnych była zdecydowanie zbyt niska.

Konsekwencją braku marketingowego podejścia do rynku, którego uczestnikami są obecni i potencjalni pracownicy, był fakt, iż ponad 1/3 aktualnych pracowników odradzała podjęcie pracy w zatrudniającej ich firmie (rys. 1). Ponadto wielu z nich chętnie zmieniałoby pracodawcę, wskazując wśród głównych przyczyn takiej postawy kwestie związane z brakiem warunków do satysfakcjonującego zaspokojenia potrzeb zarówno materialnych, jak i niematerialnych w obecnym miejscu pracy (rys. 2).

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują także na występowanie wielu innych nieprawidłowości, co jednoznacznie pozwala na stwierdzenie, że w badanych przedsiębiorstwach nie tylko nie realizowano założeń marketingu personalnego, ale często również nie podejmowano wielu działań będących podstawą efektywnej polityki kadrowej. Świadczą o tym wypowiedzi pracowników, którzy jako adresaci działań personalnych najlepiej mogą ocenić ich poziom i zakres:

- 34,07% pracowników odpowiedziało, że w ich firmie panował klimat negatywnej rywalizacji,



Rys. 2. Przyczyny zachęcające polskich pracowników do zmiany pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

- zdaniem większości pracowników (62,7%) podwyżki i awanse były niesprawiedliwe,
- prawie 40% pracowników odczuwało zagrożenie utratą pracy (czynnik ten silnie wpływał na odczuwanie zadowolenia z pracy w danej firmie),
- jedynie 9,56% pracowników twierdziło, że w firmie stworzono im warunki do rozwoju,
- zdecydowana większość pracowników (89,84%) twierdziła, że nigdy nie badała stopnia ich zadowolenia z pracy ani formalnie, ani nieformalnie,
- co trzeci pracownik uważał, że nie miał żadnego wpływu na losy firmy, nawet gdyby całkowicie się jej poświęcił (czynnik ten wpływał na odczuwanie zadowolenia, ale nie miał wpływu na odczuwanie satysfakcji z pracy, co świadczy o słabej więzi łączącej pracowników z firmą),

- ponad połowa pracowników identyfikowała swoje cele z celami firmy jedynie częściowo, a 9,8% wcale (czynnik ten wpływał na odczuwanie zadowolenia, przy czym była to zależność dwukierunkowa, identyfikowanie się z celami firmy zależało też od poczucia wywierania wpływu na jej losy oraz odczuwania satysfakcji z pracy),
- większość pracowników twierdziła, że zaspokajano wyłącznie ich potrzeby materialne, i to nie w pełni,
- największa część pracowników (39,85%) deklarowała średni stopień zadowolenia,
- większość pracowników, niezależnie od stopnia niezadowolenia, wskazywała na stresogenność jako główną cechę ich pracy,
- większość pracowników była oceniana na podstawie czasu przebywania na stanowisku pracy, bez względu na osiągnięte wyniki,
- im bardziej pracownicy byli niezadowoleni, tym deklarowali większą trudność w pogodzeniu obowiązków zawodowych z życiem osobistym,
- zdecydowana większość pracowników (74,07%) nie miała opracowanej ścieżki kariery, natomiast ci, dla których ją sformułowano, nie brali w tym udziału,
- wszyscy pracownicy, dla których nie wyznaczono ścieżki kariery, ocenili pracę jako hamującą ich rozwój zawodowy i osobisty,
- pracownicy nie wykazywali inicjatywy związanej z chęcią podnoszenia własnych kwalifikacji, co było następstwem jej tłumienia lub ignorowania,
- ponad 85% pracowników w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie nie wzięło udziału w żadnym szkoleniu,
- większość pracowników, niezależnie od stopnia ich zadowolenia, określiła styl zarządzania jako częściowo autokratyczny.

Tabela 3. Najważniejsze dysfunkcje w sferze personalnej w badanych firmach

| Lp. | Dysfunkcje w zakresie działań personalnych zidentyfikowane w badanych firmach                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Brak ustalania indywidualnych ścieżek kariery dla pracowników                                                                                               |
| 2   | Niska wartość wskaźnika szkoleń                                                                                                                             |
| 3   | Brak indywidualnego podejścia do pracowników                                                                                                                |
| 4   | Brak badań zadowolenia z pracy w danej firmie                                                                                                               |
| 5   | Brak badań opinii potencjalnych pracowników na temat firm jako pracodawców                                                                                  |
| 6   | Brak okresowych ocen, a nawet jeśli były wykonywane, ich wyniki nie były wykorzystywane w dalszych działaniach personalnych w stosunku do danego pracownika |
| 7   | Niedostateczna rola bezpośrednich przełożonych                                                                                                              |
| 8   | Rozumowanie, że doskonalenie zawodowe jest prywatną sprawą każdego pracownika                                                                               |
| 9   | Ograniczona komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna                                                                                                             |
| 10  | Częste konflikty kierownictwa badanych firm ze związkami zawodowymi                                                                                         |
| 11  | Liczne sprawy sądowe przeciwko badanym firmom z powodztwa aktualnych lub byłych pracowników                                                                 |
| 12  | Nieprzestrzeganie przepisów Kodeksu pracy                                                                                                                   |
| 13  | Podjmowanie nie akceptowanych przez pracowników decyzji dotyczących rozwoju firmy                                                                           |
| 14  | Brak działań z zakresu outplacementu                                                                                                                        |
| 15  | Brak określania wartości wskaźnika zwolnionych pracowników, którzy znaleźli inną pracę                                                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na podstawie przedstawionych wyników badań pierwotnych w tab. 3 wymienione zostały główne dysfunkcje związane z działalnością personalną w badanych firmach. Ich charakter pozwala, zdaniem autorki, odpowiedzieć na postawione we wstępie referatu pytania. Z pewnością w wielu polskich przedsiębiorstwach nie wdraża się założeń marketingu personalnego. Wynika to m.in. z braku odpowiedniego przygotowania merytorycznego kadry kierowniczej, a więc nieznaności istoty omawianej koncepcji oraz korzyści, jakie można osiągnąć dzięki jej implementacji, a także nieznaności negatywnych skutków związanych z zaniechaniem jej wdrażania.

### 3. Zakończenie

Brak znajomości oczekiwań pracowników oraz będące jego konsekwencją ich niezaspokajanie pociąga za sobą wiele negatywnych skutków dla pracodawcy, wśród których na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez firmę Andersen Business Consulting można wskazać następujące [3, s. 79]:

- 1) 67% zwolnionych w Polsce pracowników nie wróciłoby do swego byłego pracodawcy, nawet gdyby zaproponował im lepsze warunki,
- 2) 70% nie poleciłoby go jako dobrego miejsca zatrudnienia,
- 3) 50% nigdy nie zamierzało rekomendować znajomym produktów oferowanych na rynku przez firmę, która ich zwolniła.

Trafne rozpoznanie potrzeb i ich spełnianie na satysfakcjonującym pracowników poziomie jest tym ważniejsze, iż zgodnie z teorią *service - profit chain* Hesketta [2, s. 165-174] występują ścisłe zależności pomiędzy jakością usług wewnętrznych oraz satysfakcją pracowników, jak również między jakością usług zewnętrznych oraz satysfakcją odbiorców i zyskownością prowadzonej przez firmę działalności<sup>1</sup>. Zgodnie z tą teorią, warunkiem zyskowności jest możliwie pełne usatysfakcjonowanie klientów zewnętrznych, a przynajmniej lepsze niż mogłaby to zrobić firma konkurencyjna, natomiast ich zadowolenie determinowane jest przez satysfakcję odczuwaną przez pracowników. Jest to zatem jeden z kluczowych powodów potwierdzających konieczność praktycznego realizowania marketingu personalnego<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mimo, że teoria Hesketta odnosi się do usług, można zastosować ją w odniesieniu do produktów oferowanych w ramach marketingu personalnego, gdyż mają one bardzo podobny charakter. W większości cechuje je bowiem nietrwałość, niematerialność, niejednorodność, a ich realizacja ma charakter procesowy, przy czym o efektywności takiego procesu decyduje przede wszystkim trafny wybór osób, które mają go wykonać. Widać to wyraźnie w przypadku kolejnych procesów personalnych realizowanych w firmie. Jako przykład można wskazać szkolenia, motywowanie, planowanie ścieżki kariery, *outplacement* itp.

<sup>2</sup> Trzeba jednak pamiętać, że pracodawca z reguły nie wdraża założeń koncepcji marketingu personalnego ze względów humanitarnych, ale kieruje się własną korzyścią, której może jednak towarzyszyć prawdziwa troska człowieka o drugą osobę. Zdecydowanie rzadziej (wręcz sporadycznie) pierwotną czy wręcz jedyną przyczyną stosowania marketingu personalnego jest bezinteresowna dbałość o innych ludzi.

Wyniki badań przeprowadzonych przez WorkUSA potwierdzają ponadto, że w firmach postrzeganych przez pracowników jako atrakcyjni pracodawcy, czego odzwierciedleniem było docenianie wpływu zasobów ludzkich na rozwój organizacji przejawiające się efektywnym realizowaniem działań personalnych, obserwowano zdecydowanie wyższy poziom zaufania, sprawniejsze komunikowanie się, większe zaangażowanie oraz podejmowanie skutecznych zmian zarządczych (tab. 4). Należy jednak podkreślić, że tylko 48% pracowników uważało realizację działań personalnych za efektywną i życzliwą dla pracowników, 33% – za neutralną, a 19% – za nieefektywną i nieżyczliwą.

Tabela 4. Ocena firm realizujących efektywnie i nieefektywnie działania personalne

| Oceniana cecha                | Firmy efektywnie realizujące działania personalne (wskazania w %) | Firmy nieefektywnie realizujące działania personalne (wskazania w %) |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Wzajemne zaufanie             | 62                                                                | 8                                                                    |
| Komunikowanie się             | 53                                                                | 4                                                                    |
| Zaangażowanie                 | 77                                                                | 23                                                                   |
| Skuteczność zmian zarządczych | 66                                                                | 12                                                                   |

Źródło: [5].

Można zatem powiedzieć, że dysfunkcje w realizacji działań personalnych występują praktycznie w wielu krajach, nie są zaś typowe wyłącznie dla Polski. Tym bardziej przesądza to o konieczności docenienia roli marketingu personalnego i jego kompleksowej implementacji przez polskie firmy, które chcą zwiększyć swoje szanse na wyróżnienie się na rynku i długookresowy rozwój<sup>3</sup>.

## Literatura

- [1] Baruk A.I., *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Rozprawy Naukowe Akademii Rolniczej w Lublinie, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2005.
- [2] Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Schlesinger L.A., *Putting the Service – Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review” 1994, March-April.
- [3] Kosicki K., *Redukcja personelu. Uważaj, jak zwalniasz*, „Businessman Magazine” 2003, nr 8.
- [4] Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
- [5] *WorkUSA@2002 – Weathering the Storm: A Study of Employee Attitudes and Opinions*, [www.watsonwyatt.com/research](http://www.watsonwyatt.com/research).

---

<sup>3</sup> Koncepcja marketingu personalnego została w kompleksowy sposób przedstawiona w książce [1].

## **DO POLISH FIRMS REALIZE PRINCIPLES OF PERSONNEL MARKETING? – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH**

### **Summary**

In the paper the problems of realizing personnel marketing by Polish firms were presented. On the base of results of field researches the authoress described the main disfunctions in staff activities which caused negative consequences for researched organizations. Conducted researches pointed out that in mentioned firms personnel marketing was not implemented and its role was not understood.