

Marian W. Brol, Waldemar Rzońca

Politechnika Wrocławska

MARKETING PERSONALNY JAKO INSTRUMENT KSZTAŁTOWANIA ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI

1. Zmienność otoczenia a fazy rozwoju przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo w okresie swego życia napotyka różnego rodzaju trudności. Duża złożoność, zmienność i nieprzewidywalność zjawisk i zdarzeń zachodzących w otoczeniu prowadzą do zaburzeń w jego funkcjonowaniu. W sytuacji rosnącej skali trudności oraz kłopotów z ich pokonywaniem powstaje zagrożenie dla dalszego bytu przedsiębiorstwa. Można wówczas mówić o sytuacji kryzysowej. Niektóre sytuacje kryzysowe zostały opisane w literaturze przedmiotu i według L. Greinera można je uznać za standardowe, gdyż charakteryzują kolejne fazy rozwoju przedsiębiorstwa [Podstawy nauki... 2005, s. 115]:

- fazę wzrostu przez kreatywność (kryzys przywództwa),
- fazę wzrostu przez formalizację (kryzys autonomii),
- fazę wzrostu przez delegację uprawnień (kryzys decentralizacji),
- fazę wzrostu przez koordynację (kryzys biurokracji),
- fazę wzrostu przez współdziałanie.

„Każda faza zaczyna się od okresu ewolucyjnego, cechującego się stałym stabilnym wzrostem, i kończy się okresem rewolucyjnego zburzenia i zmianą” [Podstawy nauki... 2005, s. 114]. Rolą kierownictwa jest dokonanie identyfikacji narastającej sytuacji kryzysowej oraz proponowanie w okresie „rewolucji” takich rozwiązań, które po wdrożeniu inicjują po pewnym czasie kolejną fazę rozwoju ewolucyjnego.

Ważniejsze od reagowania na powstające kryzysy lub sytuacje kryzysowe jest zapobieganie ich powstawaniu. Przedsiębiorstwo powinno stale monitorować zmiany zachodzące w otoczeniu i na bieżąco, ewolucyjnie, dostosowywać swoją ofertę rynkową do potrzeb klientów oraz tak kształtować wewnętrzne procesy, aby skutecznie reagować na pojawiające się niekorzystne warunki w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa. Można postawić tezę, że jest to możliwe wówczas, gdy mamy do czynienia z **organizacją elastyczną**, czyli taką, która nie tylko szybko reaguje na impulsy zmian płynące z otoczenia, ale także potrafi je antycypować i z wyprzedzeniem przygotowywać odpowiednie zestawy reakcji.

2. Zasoby ludzkie a elastyczność organizacji

W literaturze przedmiotu pojęcie elastyczności organizacji jest różnie definiowane [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 23-25]. Są także wskazywane różne jej mechanizmy. Biorąc pod uwagę czas realizacji procesów: gromadzenia i uruchamiania zasobów, dywersyfikacji działalności oraz procesów informacyjno-decyzyjnych inicjujących działania organizacji, wyróżniono cztery warianty elastycznej lub nieelastycznej organizacji [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 29]:

- Organizacja superelastyczna, reaktywna lub antycypacyjna: krótki czas procesów gromadzenia i uruchamiania zasobów i krótki czas podejmowania decyzji o działaniach prowadzących do wykorzystania rodzących się w otoczeniu szans.
- Organizacja adaptacyjno-inercyjna w sferze preparacji decyzji: krótki czas dostosowania zasobów i długi czas podejmowania decyzji.
- Organizacja adaptacyjno-inercyjna w sferze realizacji zasobów: krótki czas podejmowania decyzji, długi czas dostosowania zasobów.
- Organizacja nieelastyczna: zarówno czas podejmowania decyzji, jak i czas dostosowania zasobów jest długi.

Podstawowym czynnikiem warunkującym przebieg powyższych procesów i determinującym czas ich realizacji są ludzie, tj. właściciele, kadra kierownicza i pracownicy. Teza ta znajduje potwierdzenie wśród wymienianych cech idealnej organizacji elastycznej [Brilman 2002, s. 391]:

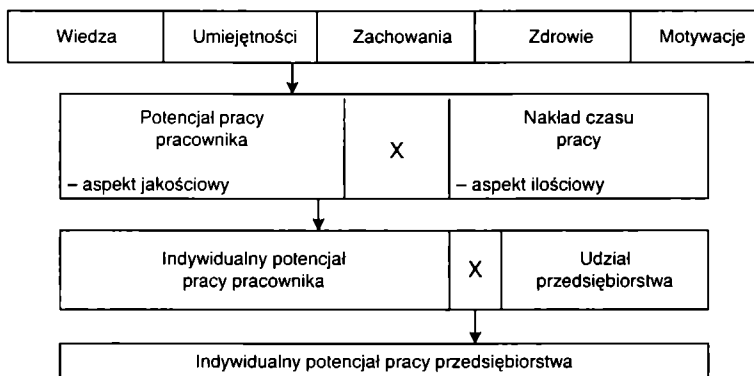
- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnianie pracowników wykonawczych,
- personel przyzwyczajony do zmian.

R. Krupski wymienia pracowników i kadre kierowniczą obok innych elementów modelu organizacji Levitta¹, takich jak: cele organizacji, struktury, infrastruktura techniczna, które powinny charakteryzować się odpowiednią elastycznością [Zarządzanie przedsiębiorstwem... 2005, s. 28].

Elastyczność zasobów ludzkich jest najczęściej interpretowana jako zdolność adaptacyjna pozwalająca dostosować wielkość i strukturę zatrudnienia do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstwa. Rzadziej jest dostrzegany szerszy kontekst elastyczności zasobów ludzkich, który uwzględnia nie tylko aspekt ilościowy, ale także jakościowy i odnosi się do aktualnego oraz prognozowanego indywidualnego potencjału pracy pracownika² i przedsiębiorstwa (rys. 1).

¹ Model ten został zmodyfikowany przez L. Krzyżanowskiego.

² Indywidualny potencjał pracy pracownika to ogół cech i właściwości poszczególnych pracowników, które decydują o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań.



Rys. 1. Indywidualny potencjał pracy przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Zapobieganie powstawaniu **luki potencjału pracy**, czyli rozbieżnościom między wymaganym a istniejącym (w określonym miejscu i czasie) potencjałem pracy, jest podstawowym warunkiem elastyczności zasobów ludzkich. Warto zwrócić uwagę, że zapobieganie powstaniu luki potencjału pracy nie jest tożsame z utrzymaniem równowagi dynamicznej między popytem na pracę a jej podażą, gdyż w luce potencjału pracy uwzględniona jest także redundancja potencjału pracy umożliwiającą wykorzystanie nieprzewidywalnych, ale pojawiających się okazji rynkowych. Zapewnienie przedsiębiorstwu potencjału pracy wyprzedzającego jego bieżące potrzeby jest warunkiem pełnej elastyczności zasobów ludzkich. Można to osiągnąć wyłącznie poprzez stworzenie pracownikom możliwości indywidualnego rozwoju i wdrożenie takich mechanizmów, które zapewnią ich zaangażowanie i lojalność. Jest to możliwe jedynie w sytuacji, gdy zarządzanie personelem będzie realizowane zgodnie z filozofią *human resources management* (HRM), a w polityce kadrowej zostanie wykorzystana idea marketingu personalnego (MP).

3. Istota, cele, modele marketingu personalnego

Idea marketingu personalnego znajduje odzwierciedlenie w sformułowaniu: „Każdy pracownik jest skłonny „zainwestować” jakąś część swojego czasu wolnego we własne doskonalenie firmy, jeżeli w zamian otrzyma satysfakcję osobistą natury moralnej lub materialnej” [Wiernek 2001, s. 21]. Istotą marketingu personalnego jest to, że wszyscy pracownicy organizacji są postrzegani, jako jej **klienci wewnętrzni**. Najnowsze koncepcje MP koncentrują się na „wspomaganiu procesu wdrażania strategii oraz inicjowania wewnętrznych zmian, zmierzających do podnoszenia wartości dla klienta” [Olsztyńska 2005, s. 17].

Poglądy prezentowane w literaturze przedmiotu, dotyczące celów i zadań marketingu personalnego, są dość zróżnicowane³. Propozycję celów systemowych wraz z informacją o tym, którzy spośród wybranych autorów wskazują na nie jako na cele MP, przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Cele systemowe marketingu personalnego

Cele systemowe	A. Olsztyńska	N. Piercy N. Morgan	M. Rafiq P. Ahmed	F. Reichheld	J. Otto
Wykreować w świadomości pracowników ich znaczenie i rolę, jaką odgrywają w przedsiębiorstwie			Tak		Tak
Stwarzać warunki do inicjowania i realizowania wewnętrznych zmian w organizacji	Tak		Tak		
Integrować pracowników wokół strategii przedsiębiorstwa	Tak	Tak	Tak		
Upowszechniać świadomość zależności pomiędzy lojalnością pracowników i klientów				Tak	Tak
Rozwinać i wypromować etos obsługi klienta		Tak		Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olsztyńska 2005, s. 10-16; Otto 2004, s. 164].

Zadania służące do osiągnięcia **celów systemowych** są realizowane na poziomie strategicznym. Należą do nich te, które kształtują kulturę organizacyjną i orientację marketingową w zarządzaniu oraz motywują personel do kreatywności i lojalności w długim horyzoncie czasu. Są to m.in.: partycypacyjny styl zarządzania oraz polityka personalna wykorzystująca tzw. podejście kompetencyjne w procesach doboru, motywowania i rozwoju pracowników.

Proponowane **cele operacyjne** zamieszczono w tab. 2. Ich realizacja wiąże się z zadaniami taktyczno-operacyjnymi, do których należą: badania potrzeb i oczekiwań pracowników, segmentacja stanowisk pracy i/lub pracowników, kształtowanie elastycznej struktury i wielkości zatrudnienia, kształtowanie systemu komunikacji wewnętrznej, upowszechnianie ścieżek kariery, samokształcenie, *mentoring* i *coaching*. Skuteczność realizacji tych zadań można oceniać, stosując wewnętrzne badania marketingowe.

³ Ich analiza pozwoliła autorom niniejszej pracy na wyróżnienie celów systemowych i operacyjnych oraz na takie ich sformułowanie, które umożliwia porównanie celów wskazanych przez różnych autorów.

Tabela 2. Cele operacyjne marketingu personalnego

Cele operacyjne	K. Mazurek-Łopacińska	A. Olsztyńska	N. Piercy N. Morgan	F. Reichheld	J. Otto
Pobudzić innowacyjność i kreatywność		Tak	Tak		
Kształtować zadowolenie pracowników	Tak				Tak
Podnieść świadomość pracowników dotyczącą misji i strategii organizacji		Tak	Tak		
Poprawić motywację pracowników	Tak			Tak	Tak
Wspomagać lojalność pracowników				Tak	
Kształtować wśród pracowników pozytywny wizerunek organizacji		Tak			
Poprawić <i>know-how</i> pracowników			Tak		Tak
Stymulować wiarygodną i otwartą komunikację wewnętrzną		Tak			
Sklonić pracowników do wyrażania własnych opinii		Tak			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mazurek-Łopacińska 2002, s. 170; Olsztyńska 2005, s. 10-16; Otto 2004, s. 164].

Tabela 3. Modele ukierunkowane na wdrażanie zmian

	P.H. Achmeda, M. Rafiq	D. Ballantyne	L. Berry'ego
Funkcja modelu	Wspomaganie wdrażania decyzji strategicznych	Inwestycja w rozwój relacji między pracownikami, w celu generowania nowej wiedzy	Kształtowanie zaangażowania personelu poprzez zaspokojenie jego potrzeb
Klient wewnętrzny	Pracownicy sfery marketingu	Pracownicy organizacji	Pracownicy organizacji
Etapy realizacji	I. Ustalenie kierunku rozwoju	I. Pobudzanie	I. Walka o talenty
	II. Zdefiniowanie grup docelowych.	II. Łamanie kodu	II. Oferowanie wizji
	III. Ustalenie metod i narzędzi działania	III. Zatwierdzanie (autoryzacja)	III. Przygotowanie do wykonywania obowiązków
		IV. Rozpowszechnianie	IV. Usamodzielnienie
			V. Mierzenie i nagradzanie
			VI. Poznanie pracowników
Marketing mix	Tak	Brak	Brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olsztyńska 2005, s. 20-34].

Marketing personalny ma kształtować kreatywność, skuteczność i zaangażowanie pracowników tak, aby byli oni przygotowani do wdrażania zmian oraz potrafili dostrzegać ich konieczność i sami je inicjowali. Prezentowane w literaturze przedmiotu modele marketingu personalnego można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej należą modele **ukierunkowane na wdrażanie zmian**. Ich charakterystykę, uwzględniającą: funkcje modelu MP, definicje klienta wewnętrznego, możliwość wykorzystania marketing mix, zamieszczono w tab. 3.

Do drugiej grupy zaliczono modele MP ukierunkowane **na zaangażowanie i lojalność pracowników**. Ich charakterystykę podano w tab. 4.

Tabela 4. Modele marketingu personalnego ukierunkowane na zaangażowanie i lojalność

	J.P. Flipo	G. Straughana
Funkcja	Wywołanie entuzjazmu i szacunku dla strategii	Kształtowanie zadowolenia personelu poprzez spełnienie oczekiwań pracowników
Klient wewnętrzny	Pracownicy bezpośredniego kontaktu z klientem zewnętrznym	Pracownicy i kadra kierownicza organizacji
Etapy realizacji	I. Ustalenie metod i narzędzi działania	Luka I. Rozbieżności między oczekiwaniami pracowników a ich postrzeganiem przez kierowników
		Luka II. Rozbieżności między opinią menedżerów a oczekiwaniami pracowników dotyczących zakresu odpowiedzialności, czynników motywacyjnych i zasobów
		Luka III. Rozbieżności między stanowiskiem pracy a oferowaną na nim pracą w zakresie decyzji, poziomu wymagań, stosowanych środków motywowania
		Luka IV. Rozbieżności między oferowaną pracą i komunikacją wewnętrzną z pracownikami w zakresie interakcji poziomych i pionowych
		Luka V. Rozbieżności między oczekiwaniami pracownika a postrzeganiem przez niego oferowanej mu pracy
Marketing mix	Tak	Tak, jest wykorzystany marketing mix analogicznie jak w modelu J.P. Flipo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olsztyńska 2005, s. 20-34].

Modele marketingu personalnego różnią się funkcjami i proponowanym instrumentarium. W trzech przypadkach jako narzędzie marketingu personalnego jest wskazany marketing mix.

4. Personalny marketing mix

W marketingu personalnym idea marketingu mix została wykorzystana w modelach J.P. Flipo, G. Straughana oraz P.H. Ahmeda i M. Rafiqa. Interpretację poszczególnych składowych marketingu mix przedstawiono w tab. 5.

Tabela 5. Personalny marketing mix w modelach MP

Składowe	J.P. Flipo	P.H. Ahmeda, M. Rafiqa
Produkt	Praca dla pracownika	Atmosfera i kultura umożliwiające pokonanie oporów i wdrożenie zmiany oraz osiągnięcie zamierzonego celu
Cena	Koszt ponoszony przez pracownika – nieatrakcyjna, niezgodna z oczekiwaniami praca, wysoki poziom stresu	Ukształtowanie równowagi między wartością (awans, premia, wynagrodzenie, rozwój) i kosztem (zadania, obowiązki, odpowiedzialność) zarówno dla jednostki, jak i organizacji
Dystrybucja	Usytuowanie przestrzenne stanowiska pracy	Zaprojektowanie przepływu informacji (jakie, kiedy, kto, gdzie, jak) do pracowników
Promocja	Dwustronna komunikacja oraz „sprzedaż” przez menedżerów opracowanej przez nich strategii	Zastosowanie narzędzi, które zwiększą wiedzę, umiejętności i świadomość w zakresie wdrażanych zmian (komunikacja wewnętrzna, prezentacje, szkolenia, wewnętrzna reklama)
Miejsce	Brak	Elementy środowiska pracy (organizacja pracy, kulturowe aspekty organizacji, reorientacja zachowań, modyfikacja kultury organizacyjnej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olsztyńska 2005, s. 21-22].

Podstawowe funkcje **personalnego marketingu zewnętrznego** to dbałość o wizerunek organizacji jako dobrego pracodawcy oraz zapewnienie skutecznej komunikacji z potencjalnymi pracownikami.

Personalny marketing wewnętrzny wspiera proces zarządzania personelem w zakresie: utrzymania pracowników (marketing stabilizujący), podnoszenia kompetencji i dopasowania pracowników do ról organizacyjnych (marketing optymalizujący), dekrutacji personelu (marketing redukcyjny). Instrumentarium personalnego marketingu wewnętrznego można przedstawić w formie personalnego marketingu mix II (tab. 6).

Działania marketingu wewnętrznego są skierowane do pracowników. Jego podstawowe funkcje to: kształtowanie kompetencji pracowników, promowanie pozytywnych relacji interpersonalnych oraz zapewnienie pracownikom satysfakcji z pracy. W ten sposób buduje się zaangażowanie i lojalność klientów wewnętrznych.

Tabela 6. Jak zadbać o dobre relacje z pracownikami

Elementy marketing mix	Charakterystyczne wyznaczniki	Rezultaty
Marketing mix II		
Produkt	Możliwość świadczenia pracy na danym stanowisku i korzyści z niej wynikające	
rdzeń	Instrumenty motywacji płacowej i pozapłacowej dostosowane do pracownika i rodzaju wykonywanej przez niego pracy	Uzyskane przez pracownika wynagrodzenie zasadnicze, premie, pakiety motywacyjne odpowiednie dla wieku, płci, zainteresowań i aspiracji
rzeczywisty	Status społeczny wynikających z zajmowanego stanowiska, władza i uprawnienia	Poczucie własnej wartości i satysfakcji z wykonywanych zadań, decyzji, odpowiedzialności. Satysfakcja ze statusu społecznego, prestiż i uznanie w środowisku, samorealizacja
poszerzony	Możliwość osiągnięcia innych korzyści wynikających z zajmowanego stanowiska	Samochód służbowy, telefon, mieszkanie służbowe, dodatkowe świadczenia zdrowotne, emerytalne
potencjalny	Perspektywy awansu i rozwoju zawodowego. Możliwość realizacji ścieżki kariery	Wzrost kompetencji. Awans pionowy i/lub poziomy, zadowolenie z rozwoju zawodowego
Cena	Oferowany przez pracownika potencjał pracy. Nakład czasu pracy, wykorzystane kompetencje: wiedza, umiejętności, pożądane postawy	Sprawną i efektywną realizacją zadań i osiąganie celów. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa. Osiągnięcie określonego poziomu kompetencji pracownika oraz motywacji do realizacji zadań i celów
Promocja	Przyjazna polityka personalna, partycypacja pracowników w zarządzaniu. Rozwinięta komunikacja wewnętrzna. Upowszechnianie etycznych zachowań wobec pracowników	Rozpoznane potrzeby pracowników. Wysoki stopień satysfakcji z pracy. Spełnienie oczekiwań pracownika. Zintegrowane zespoły pracownicze. Wzrost kompetencji pracowników Organizacja oparta na wiedzy. „Polawianie pereł i szlifowanie diamentów”
Dystrybucja	Właściwa organizacja pracy. Dbłość o środowisko pracy	Podział zadań i kompetencji adekwatny do kompetencji pracowników
Personel	Kadra działu personalnego, kierownicy liniowi, eksperci	Kompetencyjny system rozwoju pracowników, nowoczesne systemy motywacyjne, <i>outplacement</i>

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu brakuje opinii na temat wykorzystania idei personalnego marketingu mix II jako instrumentu kształtowania elastyczności potencjału pracy. Warto zauważyć, że w modelach MP konkretne instrumenty marketingowe sprzyjające tej elastyczności są proponowane wyłącznie w modelach odwołujących się właśnie do koncepcji marketingu mix, czyli w propozycjach J.P. Flipo, M. Rafiq'a i P.H. Ahmeda, R. Strughana, K. Schwana. W pozostałych modelach brak jest instrumentarium, ale i one podkreślają „rolę czynnika ludzkiego jako niezbędnego elementu wdrażania strategii, zmian, generowania wiedzy czy podnoszenia zadowolenia pracowników” [Olsztyńska 2005, s. 34]. Wydaje się zatem, że jest celowe kontynuowanie prac nad wykorzystaniem personalnego marketingu mix II jako instrumentu kształtowania elastyczności potencjału pracy. Dotyczy to przede wszystkim możliwości dokonywania segmentacji stanowisk pracy w celu tworzenia elastycznych modeli struktury zatrudnienia z uwzględnieniem podejścia kompetencyjnego.

Literatura

- Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
 Brol M., Kroik J. (2004), *Wynagradzanie – element funkcji personalnej. Analiza porównawcza filozofii zarządzania personelem*, Zeszyty Naukowe WSZiF nr 17, Wrocław.
 Mazurek-Łopacińska K. (2002), *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Wrocław.
 Olsztyńska A. (2005), *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, AE, Poznań.
 Otto J. (2004), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.
 Podstawy nauki o przedsiębiorstwie (2005), red. J. Lichtarski, AE, Wrocław.
 Schwan K., Seipel K.G. (1995), *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa.
 Wiernek B. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Text, Kraków.
 Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
 Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa.

PERSONAL MARKETING AS A TOOL OF SHAPING FLEXIBILITY OF ORGANIZATION

Summary

In the paper the stages of the development of an enterprise as well as the crisis situations accompanying these stages are presented. The decisive meaning of people in avoiding crises and their importance in the shaping of flexibility of an organization are indicated. As to human resources, the flexibility of the work potential is defined and personal marketing as a tool of shaping this flexibility is pointed out. Moreover the essence of personal marketing (PM) is discussed and the attention is paid to the variety of the interpretation of the notion of PM as well as to its close connection with the conception of Human Resource Management. Furthermore the aims of personal marketing are divided into systemic and operational, the comparison of chosen PM models is presented and the original marketing-mix vision for interior PM is suggested.