

**UNIwersYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**

mgr Agnieszka Szymankowska

**MARKETING PERSONALNY W ZARZĄDZANIU
ZASOBAMI LUDZKIMI
W HANDLU DETALICZNYM**

Rozprawa doktorska

Promotor:

prof. dr hab. Maria Sławińska

Poznań 2009

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. Marketing personalny a zarządzanie zasobami ludzkimi	8
1.1. Geneza i założenia koncepcji marketingu personalnego	8
1.2. Istota i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w działalności przedsiębiorstwa.....	23
1.3. Etapy zarządzania zasobami ludzkimi	40
1.3.1. Pozyskiwanie i dobór pracowników	40
1.3.2. Motywowanie pracowników	53
1.3.3. Edukacja i rozwój pracowników	68
1.3.4. Ocena kwalifikacji i wyników pracowników.....	78
1.3.5. Outplacement pracowników	85
1.4. Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi i ich klasyfikacja	90
1.5. Koncepcja marketingu personalnego na tle teorii zarządzania zasobami ludzkimi.	93
2. Charakterystyka procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym	109
2.1. Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych	109
2.2. Zasady zarządzania personelem w handlu detalicznym	123
2.3. Strategie obsługi klienta w handlu	130
2.4. Rola menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym	138
3. Wykorzystanie marketingu personalnego w przedsiębiorstwie handlowym	153
3.1. Marketing personalny w zarządzaniu przedsiębiorstwem	153

3.2. Koncepcja employer branding w obszarze marketingu personalnego	164
3.3. Motywowanie pracowników w handlu detalicznym jako instrument marketingu personalnego	179
4. Zastosowanie marketingu personalnego w handlu detalicznym w świetle badań empirycznych	191
4.1. Metodyka badań	191
4.2. Założenia i instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach handlowych w opinii kadry kierowniczej	194
4.3. Stosowanie marketingu personalnego przez pracodawcę w ocenie pracowników	205
4.4. Ocena efektów stosowania marketingu personalnego w handlu detalicznym	235
4.5. Wnioski i rekomendacje w zakresie wykorzystania marketingu personalnego	243
ZAKOŃCZENIE	247
BIBLIOGRAFIA	252
SPIS WYKRESÓW	258
SPIS TABEL	260
ANEKS	261

WSTĘP

We współczesnej gospodarce cechującej się rosnącą konkurencją coraz większe znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw mają zasoby niematerialne, takie jak wiedza, informacja, marka, zaufanie klientów, normy i wartości pracowników. Tworzenie tych zasobów zależy w dużym stopniu od odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi i zaangażowania pracowników w realizację misji i celów przedsiębiorstwa.

Strategiczne podejście do zarządzania personelem traktujące pracowników jako podstawowy zasób każdej organizacji znalazło swój wyraz w rozwoju wielu koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, w tym marketingu personalnego. W literaturze z tego zakresu niewiele jest jednak opracowań nawiązujących do zarządzania personelem w handlu. Dlatego też, stanowiło to główną przesłankę wyboru problematyki rozprawy doktorskiej.

Handel jest zaliczany do tych dziedzin gospodarki, w których szczególne znaczenie ma czynnik ludzki w procesie realizacji podstawowych funkcji związanych ze sprzedażą towarów ostatecznym klientom. W przedsiębiorstwach handlowych kwalifikacje, umiejętności i zaangażowanie pracowników mają bezpośredni wpływ na jakość obsługi klienta i na wyniki sprzedaży, a tym samym przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa w długim czasie.

W praktyce gospodarczej zauważa się zjawisko zmniejszania się przywiązania pracowników do firmy, co powoduje wzrost fluktuacji kadr, a więc tym samym prowadzi do powstania problemów z pozyskaniem pracowników i zatrzymaniem ich w przedsiębiorstwie na długi okres. W handlu detalicznym ta rotacja pracowników jest wynikiem względnie niskich płac, przewagi pracowników w młodym wieku, znacznego udziału personelu pracującego w niepełnym wymiarze, a także sezonowości sprzedaży detalicznej. Bardzo ważną rolę zaczyna zatem odgrywać lojalność pracowników i ich przywiązanie do firmy, w której pracują.

W związku z funkcją jaką pełni personel w handlu detalicznym współczesne przedsiębiorstwa więcej uwagi poświęcają aspektom związanym z zatrudnieniem, doskonaleniem zawodowym, płacami pracowników oraz wydajnością ich pracy.

Wartościowi pracownicy stają się coraz cenniejsi na rynku, a to prowadzi do stopniowego wdrażania w przedsiębiorstwach zasad marketingu personalnego, a w dalszej kolejności wzrostu jego znaczenia i potrzeby stosowania

w przedsiębiorstwie. W związku z tym, niezbędne są takie działania, które wynikają z marketingu personalnego i pozwolą ukierunkować przedsiębiorstwo na potrzeby potencjalnych i zatrudnionych pracowników.

Po przestudiowaniu literatury z zakresu problematyki zarządzania zasobami ludzkimi można stwierdzić, że tematyka marketingu personalnego nie jest przedstawiona w sposób wyczerpujący. Najwięcej jest pozycji traktujących ogólnie o zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale niewiele takich, które uwzględniają przy tym orientację marketingową. Rzadko też, są opisywane elementy składające się na marketing personalny i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach. Nie ma przy tym pozycji traktujących kompleksowo zagadnienie zarządzania personelem w handlu detalicznym. Tak więc, pojęcie problematyki marketingu personalnego w handlu detalicznym może przyczynić się do wypełnienia luki w obszarze badań.

Głównym celem niniejszej pracy jest identyfikacja i ocena stosowania marketingowej orientacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym. Oprócz głównego celu pracy przyjęto również następujące cele szczegółowe:

- wyjaśnienie istoty zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu personalnego,
- określenie przesłanek stosowania marketingu personalnego w handlu detalicznym,
- identyfikacja instrumentów marketingu personalnego w handlu detalicznym,
- porównanie stopnia wykorzystania instrumentów marketingu personalnego w przedsiębiorstwach zajmujących się handlem detalicznym,
- wskazanie efektów stosowania marketingu personalnego w handlu detalicznym.

Ponadto, w pracy przyjęto następujące hipotezy:

Hipoteza 1: Koncepcja marketingu personalnego jest w niewielkim stopniu wykorzystywana w przedsiębiorstwach handlu detalicznego.

Hipoteza 2: Postrzeganie i ocena marketingu personalnego są zróżnicowane w zależności od zajmowanego w przedsiębiorstwie stanowiska.

Hipoteza 3: Odmienne czynniki determinują atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy oraz zadowolenie pracowników z pracy.

W części teoretycznej pracy rozważania mają charakter ogólny i dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi oraz istoty marketingu personalnego w handlu detalicznym. Głównymi źródłami pracy są literatura przedmiotu, zarówno polska, jak

i zagraniczna z zakresu marketingu personalnego, polityki kadrowej, handlu, a także raporty i opracowania zamieszczone w prasie oraz na stronach internetowych. W części empirycznej natomiast, rozprawa oparta jest na badaniach ankietowych, które zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach handlu detalicznego.

Zakres przedmiotowy rozprawy obejmuje analizę procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu personalnego ukierunkowanego na pracowników handlu detalicznego zajmujących się sprzedażą produktów wybieralnych oraz obsługą klienta w branży AGD i RTV. Zakres podmiotowy badań odnosi się do wybranych przedsiębiorstw handlu detalicznego, zlokalizowanych w regionie konińskim. Natomiast, zakres czasowy rozprawy obejmuje lata 2007 - 2008, ponieważ w tym okresie zostały przeprowadzone badania empiryczne.

Rozprawa ma charakter studium opisowo – empirycznego i składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym rozdziale wyjaśniono istotę zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz omówiono elementy z nim związane. Przedstawiono także cele oraz poszczególne etapy zarządzania zasobami ludzkimi, a w drugim rozdziale wskazano podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych oraz zasady zarządzania zasobami ludzkimi w handlu detalicznym. Przedstawiono także strategię obsługi klienta i określono rolę menedżera w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w handlu detalicznym. Trzeci rozdział zawiera rozważania na temat koncepcji marketingu personalnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym, ze szczególnym uwzględnieniem motywowania jako instrumentu marketingu personalnego. W czwartym rozdziale rozprawy przedstawiono wyniki na temat zastosowania marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym. Dokonano porównania oceny znajomości instrumentów marketingu personalnego przez osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych oraz na stanowiskach liniowych.

Na potrzeby niniejszej pracy zostały przeprowadzone dwa rodzaje badań empirycznych. Pierwsze badanie objęło wybrane przedsiębiorstwa zajmujące się handlem detalicznym działające na terenie regionu konińskiego zatrudniające powyżej 500 pracowników. Badaniem ankietowym zostali objęci menedżerowie, kierownicy i dyrektorzy zarządzający działem personalnym, a także właściciele lub prezesi firm, którzy podejmują decyzje w zakresie zarządzania personelem.

Drugi rodzaj badania został przeprowadzony w wybranym przedsiębiorstwie handlu detalicznego zatrudniającym powyżej 500 pracowników, który składał się

z dwóch etapów. Pierwszy etap został przeprowadzony przed implementacją zmian związanych z koncepcją marketingu personalnego, a drugi etap po upływie roku od pierwszego badania, a więc po wdrożeniu nowych instrumentów. Pozwoliło to na zbadanie opinii pracowników na temat wprowadzonych instrumentów marketingu personalnego oraz na ocenę ich skuteczności. Badaniem zostali objęci wszyscy pracownicy zatrudnieni w analizowanym przedsiębiorstwie.

Instrumentem badawczym w przypadku obu rodzajów badań była ankieta przesłana do respondentów za pomocą poczty elektronicznej.

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest tematem interesującym ze względu na znaczenie personelu w każdym przedsiębiorstwie dążącym do rozwoju i chcącym prowadzić skuteczną politykę na rynku. Znajomość wszystkich elementów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym również zasad marketingu personalnego oraz ich stosowanie można traktować jako istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa.

1. Marketing personalny a zarządzanie zasobami ludzkimi

1.1. Geneza i założenia koncepcji marketingu personalnego

Pojęcie marketingu początkowo obejmowało działalność rynkową człowieka, polegającą na wymianie dóbr materialnych i niematerialnych, stanowiących przy tym różną wartość dla konkretnych uczestników rynku. Należy zaznaczyć, że to pojęcie stosowane było najczęściej do działań ukierunkowanych na dostarczenie klientowi produktu. W rozwiniętej gospodarce rynkowej okazało się, że sukces firmy jest uzależniony od jej klientów. Marketing zaczął odgrywać rolę integrującą wszystkie działania, które mają na celu zdobycie i utrzymanie takiego rynku zbytu, który byłby adekwatny do potrzeb i możliwości rozwoju danego przedsiębiorstwa.

Współcześnie marketing nie jest wyłącznie funkcją przedsiębiorstwa opartą na działaniach skierowanych na rynek towarów i usług, ale również podstawą zarządzania, związaną z konkretnymi zasadami, regułami i metodami postępowania. Takie postrzeganie marketingu pozwala na wykorzystanie orientacji marketingowej również w innych obszarach działalności firmy¹.

Według P. F. Druckera o marketingu można mówić wtedy, gdy całe przedsiębiorstwo traktowane jest z perspektywy uzyskanych wyników, a więc z perspektywy klienta. Jego zdaniem marketing ma obejmować całą firmę, przenikać wszystkie jej funkcje, a jedynym ważnym elementem przedsiębiorstwa jest ocena produktów przez klienta, gdyż to on determinuje istotę przedsiębiorstwa.

Według Ph. Kotlera marketing jest działalnością ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb i życzeń konsumentów. H. Meffert uznaje marketing za świadome, zorientowane rynkowo zarządzanie wszystkimi funkcjami przedsiębiorstwa lub ukierunkowany na potrzeby rynkowe proces podejmowania decyzji w firmie².

W tym celu należy stworzyć kombinację towarów i usług, którą klient może zaakceptować i która jest oferowana w konkretnym miejscu i czasie. Musi być także zorganizowany proces wymiany z klientem w najlepszy możliwy sposób. Konieczna jest przy tym, dokładna analiza otoczenia konkurencyjnego, tak by konkurencja nie

¹ A. Pocztowski, N. Potoczek, Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w: Prace z zakresu zarządzania personelem, Zeszyty Naukowe nr 607, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 5

² M. Sławińska, E. Urbanowska - Sojkin, Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, ss. 54-55

przedstawiła w tym samym czasie lepszej oferty. Podstawowym celem marketingu jest doprowadzenie do korzystnej finansowo wymiany z klientem³.

Marketing zaczyna się od konsumenta, gdyż to konsument jest faktycznym inspiratorem współczesnego biznesu, pracodawcą personelu firm przemysłowych i handlowych. Nabywanie towarów i usług zaspokaja potrzeby ludzi, dają poczucie siły i ważności w grupach społecznych oraz systemach gospodarczych⁴.

Podejście do marketingu zmienia się w zależności od warunków działania przedsiębiorstwa. Świadome rynkowe zachowanie się przedsiębiorstwa jest zatem, jego reakcją na zmieniające się warunki otoczenia, a w szczególności warunki rynkowe⁵.

We wszystkich przedsiębiorstwach, również w przedsiębiorstwach handlu detalicznego konieczne jest stosowanie zasad marketingu⁶. Przedsiębiorstwo handlowe działające w warunkach rynku konkurencyjnego musi ustalić taki program działalności, który pozwoli na zaspokojenie rzeczywistych potrzeb klientów. Marketing integruje funkcje w ramach przedsiębiorstwa i pozwala na ustalenie sposobów zaspokojenia tych potrzeb⁷.

Najważniejsze zasady marketingu każdego dostawcy nie różnią się od tych stosowanych w handlu detalicznym. Różnica polega na tym, że w handlu detalicznym wiele działań marketingowych ma charakter natychmiastowy. Celem jednak, jest doprowadzenie do korzystnej finansowo transakcji z klientem⁸.

Warto podkreślić, że marketing powstał i rozwijał się w rezultacie zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw handlowych oraz nasilającego się zjawiska koncentracji w handlu i umacniania pozycji rynkowej firm handlowych⁹.

Ponieważ, handel detaliczny polega na zetknięciu klientów z ostatnim ogniwem łańcucha dystrybucji, wiąże się zazwyczaj z pewnego rodzaju fizycznym kontaktem z klientem, co stanowi ważną cechę wyróżniającą handel detaliczny. W tradycyjnym sklepie między kupującym a pracownikami detalisty zachodzi osobisty kontakt, który może mieć duże znaczenie dla sukcesu lub niepowodzenia transakcji wymiany. Z tego

³ M. Sullivan, D. Adcock, Marketing w handlu detalicznym, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss.16-17

⁴ H. Bronakowski, E. Hościłowicz, U. Widelska (red.), Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007, ss. 18-19

⁵ M. Sławińska, E. Urbanowska - Sojkin, Zarządzanie marketingowe ..., op. cit., ss. 54-55

⁶ M. Sullivan, D. Adcock, Marketing w handlu ..., op. cit., ss.16-17

⁷ M. Sławińska, E. Urbanowska - Sojkin, Zarządzanie marketingowe ..., op. cit., s. 53

⁸ M. Sullivan, D. Adcock, Marketing w handlu ..., op. cit., ss. 18-19

⁹ B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, ss. 40-41

powodu, ważny może być marketing interaktywny. Natomiast, w sklepach samoobsługowych, gdzie ten kontakt osobisty jest mniejszy większą rolę odgrywać będzie reklama wewnątrz sklepu, która jest zorientowana na tworzenie otoczenia zachęcającego do dokonywania zakupów.

Na każdym rynku, na którym dochodzi do bezpośredniego kontaktu między ludźmi, szczególnego znaczenia nabierają zatem umiejętności interaktywnej komunikacji i zaznacza się duży związek między marketingiem a sprzedażą. Handel detaliczny nie sprowadza się jednak tylko do samej sprzedaży. Wiele działań marketingowych podejmowanych jest bowiem przed sprzedażą, w trakcie jej realizowania i zaraz po jej zakończeniu, mających zapewnić pełne zaspokojenie potrzeb klienta.

Ze względu na ten bezpośredni kontakt z klientem pracowników w handlu detalicznym posiadających niską motywację, nawet największe starania specjalistów marketingowych poświęcone aspektom marketingowym mogą zostać unicestwione przez złe doświadczenia klienta w punkcie sprzedaży. Marketing w handlu detalicznym ma więc, przyciągnąć klientów do miejsca sprzedaży oraz przekonać ich, by dokonali zakupu w tym miejscu¹⁰.

Pojęcie marketingu handlowego oznacza system działań ukierunkowanych na badanie rynku, rozmieszczenie przestrzenne obiektów handlowych, tworzenie właściwego profilu asortymentowo - usługowego, politykę cen oraz komunikację z uczestnikami rynku. Inaczej jest to zbiór decyzji i działań nastawionych na poznanie popytu i oddziaływanie przez przedsiębiorstwo handlowe na rynek docelowy¹¹.

Marketing w handlu detalicznym ma dwa istotne zadania: przyciągnąć klientów do miejsca sprzedaży oraz przekonać ich, by dokonali zakupu w tym miejscu. Te elementy są konieczne do odniesienia sukcesu handlowego¹².

W dobie ogromnej konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi oraz rosnącej siły międzynarodowych sieci handlowych czynnikiem zachęcającym klienta do odwiedzenia sklepu oraz pozwalającym na utrzymanie klienta, jest profesjonalna obsługa oraz tworzenie programów lojalnościowych¹³.

Zasoby ludzkie determinują efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i poziom usług świadczonych klientom. Pracownicy reprezentują firmę w kontaktach

¹⁰ M. Sullivan, D. Adcock, Marketing w handlu ..., op. cit., ss. 18-20

¹¹ M. Sławińska (red.), Kompendium wiedzy o handlu, PWN, Warszawa 2008, s. 112

¹² M. Sullivan, D. Adcock, Marketing w handlu ..., op. cit., s. 20

¹³ L. Białoń (red.), Marketing w handlu, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007, ss. 40-41

z klientami, a ich zachowanie, kompetencja i sposób bycia wpływają na wizerunek firmy w świadomości konsumenta i stanowią najważniejszy element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które pozwalają przedsiębiorstwu być konkurencyjnym na rynku.

Wysokie kwalifikacje personelu są kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami występującymi na rynku. Pracownicy w różnym stopniu przyczyniają się do budowy opinii o firmie lecz żaden z nich nie pozostaje bez wpływu na całe przedsiębiorstwo. Wizerunek sprzedawców i poziom świadczonych przez nich usług ma bowiem bezpośredni wpływ na poziom zaspokojenia potrzeb nabywców.

Zasoby niematerialne pozostające w posiadaniu konkretnej firmy mają charakter unikatowy, gdyż ich wytworzenie nie jest możliwe w krótkim okresie czasu. Takie zasoby najczęściej decydują o pozycji rynkowej firmy i wpływają na wybór stosowanych narzędzi marketingowych. Do najważniejszych zasobów niematerialnych zaliczymy kulturę organizacyjną firmy, wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, liczbę lojalnych nabywców i kompetencje pracowników¹⁴. Na szczególną uwagę wśród tych zasobów zasługuje budowanie wizerunku firmy jako solidnego pracodawcy. Dbanie o reputację musi wynikać jednak z przeszłych działań firmy i determinować jej przyszłe cele i strategię. Należy podkreślić, że nawet jeśli rynek pracownika zmieni się w rynek pracodawcy, to zbudowany trwały wizerunek dobrego pracodawcy będzie przynosił efekty bez względu na sytuację panującą na rynku pracy¹⁵.

Zgodnie z koncepcją marketingu przedsiębiorstwo osiągnie sukces, jeśli będzie odróżniać się od konkurencji w zakresie tworzenia i dostarczania wartości na konkretne rynki¹⁶. W celu poprawy działania całej firmy i poszczególnych działów podejmowane są zatem, wewnętrzne i zewnętrzne działania marketingowe¹⁷. Zasady koncepcji marketingu wewnętrznego pozwalają na traktowanie pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, jako nabywców budujących wewnętrzny rynek, na którym przedsiębiorstwo sprzedaje towary zaspokajające potrzeby pracowników. W związku z tym, wzbogacane zostają instrumenty wpływania na osoby zatrudnione w firmie, gdyż

¹⁴ L. Białoń (red.), Marketing ..., op. cit., ss. 58-59

¹⁵ A. Adamus - Matuszyńska, Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?, Marketing w praktyce, 12/2007 ss. 92-93

¹⁶ Ph. Kotler, Marketing, Dom Wydawniczy REMBIS, Poznań 2003, s. 19

¹⁷ Tamże, s. 23

w stosunku do pracowników zaczynają być stosowane również narzędzia marketingowe. Powiększony jest też zbiór metod wywierania wpływu na nabywców wewnętrznych, którzy pracują dla firmy i dla siebie, gdyż przynależność do konkretnej organizacji pozwala na zaspokojenie ich oczekiwań¹⁸. Marketing wewnętrzny łączy działania realizowane w firmie i skierowane do pracowników pozostających w bezpośrednim kontakcie z klientem oraz pracowników dążących do zapewnienia profesjonalnej obsługi konsumentów¹⁹. Głównym zadaniem marketingu wewnętrznego jest więc, zdobywanie, szkolenie i motywowanie najlepszych kandydatów, którzy są nastawieni na właściwą obsługę klientów²⁰. Należy zaznaczyć, że marketing wewnętrzny jest filozofią nie tylko traktowania pracowników jako wewnętrznych klientów, ale także strategią kształtowania produktów, tak by zaspokoić potrzeby pracowników, co może stać się ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku²¹.

Koncepcja marketingu wewnętrznego początkowo była stosowana przede wszystkim w sektorze usług. Istotne było twierdzenie, że efektywne świadczenie usług wymaga zatrudniania umotywowanych i zorientowanych na nabywców pracowników. Prowadziło to do wzrostu znaczenia poglądu, że istnieje bardzo ścisły związek pomiędzy zadowoleniem nabywców i zadowoleniem pracowników²².

Należy podkreślić, że budowanie koncepcji marketingu wewnętrznego doprowadziło do zmian w zakresie poglądów dotyczących postrzegania pracowników w organizacji. Pojawiła się potrzeba tworzenia długookresowych relacji z nabywcami, co przyczyniło się do powstania koncepcji marketingu partnerskiego²³. Koncepcja ta ukierunkowana jest na budowanie trwałych więzi z klientami, uwzględnianie ich indywidualnych preferencji przy tworzeniu produktów/usług, polityki cenowej i dystrybucyjno - logistycznej firmy²⁴. Inna definicja mówi, że marketing partnerski jest nieustannym procesem poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego z klientem²⁵.

¹⁸ A. I. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Wyd. Difin, Warszawa 2006, ss. 18-19

¹⁹ K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 93

²⁰ Ph. Kotler, Marketing ..., op. cit., s. 23

²¹ A. Olsztyńska, Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, ss. 12-13

²² A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., ss. 18-19

²³ Tamże, ss. 18-19

²⁴ H. Bronakowski, E. Hościłowicz, U. Widelska (red.), Zarządzanie marketingowe ..., op. cit., ss. 18-19

²⁵ I. H. Gordon, Relacje z klientem. Marketing partnerski, PWE, Warszawa 2001, s. 35

Należy zaznaczyć, że w ramach marketingu partnerskiego w działaniach marketingowych kontakty bezpośrednie są podstawą odniesienia sukcesu rynkowego, a proces budowania trwałych powiązań z nabywcami jest najważniejszym ich elementem. Cechą charakterystyczną marketingu partnerskiego jest odejście od wymiany opartej jedynie na konkretnej transakcji na rzecz wymiany związanej z bezpośrednią współpracą sprzedającego z nabywcą. W rzeczywistości, wiele przedsiębiorstw rozpoczyna od zawarcia pewnego kontraktu z dostawcami. Następnie, transakcja jest powtarzana, a nabywca wybiera najlepszych dostawców i rozwija z nimi bliskie oraz partnerskie kontakty²⁶.

Z marketingiem partnerskim związane są dwa aspekty. Pierwszy z nich polega na budowaniu relacji między nabywcami a przedsiębiorstwem na zasadach równorzędności, natomiast drugi odnosi się do utrzymywania zawiązanych więzi partnerskich w długim okresie czasu²⁷.

Do najważniejszych cech marketingu partnerskiego należą:

- każdy nabywca traktowany jest jako odrębna osoba lub jednostka,
- działania firmy są ukierunkowane na obecnych nabywców i oparte na interakcjach i dialogu,
- firma dąży do osiągnięcia zysku poprzez zwiększenie obrotów i umocnienie więzi z nabywcami²⁸.

Wykorzystanie teorii mówiącej, że najcenniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie wynika z potrzeby zdobycia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na zmieniającym się rynku. Przewagę taką można uzyskać poprzez rozwijanie w organizacji cech wyróżniających ją na rynku. Ze względu na to, iż zasoby rzeczowe lub finansowe można łatwo powielić o unikalności decydują przede wszystkim ludzie budujący daną organizację. Przekazują oni indywidualne systemy wartości, normy, przyzwyczajenia oraz zdolności i umiejętności, które wykorzystane przez kierownictwo we właściwy sposób stają się podstawą tworzenia oryginalnej kultury organizacyjnej, łączącej pracowników we współdziałający zespół, realizujący wspólnie cele całej firmy²⁹. Jednak, w nowoczesnym przedsiębiorstwie każdego pracownika należy traktować nie tylko jako członka danego zespołu, ale również jako odrębną, wrażliwą

²⁶ K. Fonfara, Marketing partnerski ..., op. cit., s. 63

²⁷ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 18-19

²⁸ Tamże, ss. 20-21

²⁹ A. I. Baruk, Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny, TNOiK, Toruń 2008, s. 109

i ceną dla firmy jednostkę, której satysfakcja z życia zawodowego prowadzi do dynamicznego rozwoju zatrudniającego ją przedsiębiorstwa.

Połączenie opisanych powyżej podejść, czyli podejścia zespołowego oraz podejścia zindywidualizowanego przyczyniło się do wyodrębnienia nowej koncepcji marketingowej, nazywanej marketingiem personalnym lub marketingiem kadrowym. Koncepcja ta, jest w pewnym stopniu rozwinięciem idei marketingu wewnętrznego i określa działania, jakie powinno podejmować przedsiębiorstwo, by osiągnąć rynkowy sukces. Podstawą tego sukcesu nie są bowiem, tradycyjne czynniki organizacyjne i marketingowe, ale postrzeganie pracowników jako jednostek będących integralną częścią firmy, przy czym każda z nich jest równie istotna dla powodzenia całości i decyduje o końcowym sukcesie przedsiębiorstwa.

Marketing personalny to działania wewnętrzne i zewnętrzne firmy łączące się z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki zapewnieniu odpowiednich warunków dla zaangażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy³⁰. Inna definicja utożsamia marketing personalny z zestawem działań podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na zatrudnionego i potencjalnego pracownika oraz dążących do utrzymywania i rozwijania potencjału intelektualnego w procesie pracy. Utożsamiany jest on z nastawieniem na zaspokajanie potrzeb przedsiębiorstwa, a w szczególności pracowników, którzy traktowani są jak klienci³¹.

Marketing personalny stanowi zatem, system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa, które są ukierunkowane na interesy, oczekiwania i aspiracje potencjalnych i obecnych pracowników. Zgodnie z ideą marketingu, firma powinna postrzegać i traktować pracowników jako swych klientów. Pracownik - klient to podmiot, którego potrzeby, oczekiwania i aspiracje należy dokładnie poznać we wszystkich wymiarach, aby w końcowym rezultacie dążyć do ich zaspokojenia³².

Marketing personalny jest aktywną i dynamiczną polityką kadrową, która jest skierowana na zbliżenie do siebie pracodawcy i pracowników wynikające ze wzajemnej ich identyfikacji oraz zrozumienia swoich własnych interesów. Badania w ramach

³⁰ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, ss. 86-87

³¹ S. Smoleński, *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Biblioteka menedżera i służby pracowniczej, Bydgoszcz 2001, s. 57

³² A. Pocztownski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 257

marketingu personalnego polegają na rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań klienta, by zaoferować mu produkt zaspokajający jego oczekiwania i otrzymać w zamian najwyższej jakości pracę, lojalność, dyspozycyjność i zaangażowanie. Obie strony uczą się przy tym kompromisu, wybaczenia, tolerancji wobec błędów oraz elastyczności zachowań³³.

Koncepcja marketingu personalnego, która wcześniej nazywana była marketingiem wewnętrznym i marketingiem kadrowym opiera się na następujących założeniach:

- każda organizacja posiada swój rynek wewnętrzny, na którym działają pracownicy posiadający potrzeby, interesy, ambicje lub oczekiwania,
- każdy pracownik jest klientem wewnętrznym firmy,
- na wewnętrznym rynku pracy z jednej strony występuje pracodawca, za którym stoją: sformalizowana struktura, zadania, warunki pracy itp., a z drugiej personel firmy proponujący usługi pracodawcy według posiadanych kwalifikacji, umiejętności, zdolności, wykształcenia,
- rynek wewnętrzny ma własne sprawy, przemieszcza role, zadania, funkcje klientów wewnętrznych firmy,
- pomiędzy oferentami usług zachodzi wymiana transakcyjna,
- istnieją wewnętrzne uwarunkowania pozwalające realizować wymianę usług, np. warunki pracy i płacy, struktura organizacyjna, organizacja formalna i nieformalna, kultura organizacyjna,
- istnieje rola zmiennych sytuacyjnych, oddziaływanie otoczenia zewnętrznego na wewnętrzny rynek pracy,
- uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne współdziałają ze sobą i tworzą nowe mechanizmy kontrolne³⁴.

Na właściwie prowadzony marketing personalny składają się takie podstawowe elementy, jak:

- prezentacja wizualna firmy,
- informowanie otoczenia,
- wykorzystanie wyników rozmów z kandydatami do pracy,
- właściwa rekrutacja kandydatów,

³³ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo - Dydaktyczne, Kraków 2002, ss. 36-37

³⁴ Tamże, ss. 33-34

- kontakt z placówkami kształcenia i ośrodkami szkolenia,
- otwarte i zorientowane na potrzeby kontakty z pracownikami,
- szkolenie i doskonalenie kwalifikacji pracowników,
- podejmowanie decyzji personalnych.

Marketing personalny powinien stanowić długookresową, zorientowaną na pracowników koncepcję działania, w której przedmiotem badań i kształtowania byliby zarówno aktualni, jak i potencjalni pracownicy. Tak więc, w przedsiębiorstwach stosujących elementy marketingu personalnego wymaga się, aby był on zorientowany strategicznie oraz był:

- zgodny z filozofią przedsiębiorstwa, z jego celami i celami pracowników,
- wewnątrznie zharmonizowany, uzgodniony przez naczelne kierownictwo, kluczowe grupy pracowników i organizacje pracownicze,
- koordynowany przez dział personalny,
- nastawiony na średnio- i długookresową perspektywę³⁵.

Punktem wyjścia marketingu personalnego jest pogląd, że w gospodarowaniu kluczowym elementem jest człowiek, który tworzy nowe poglądy, idee i pomysły. Jednocześnie, ma on znaczący wpływ na poziom przedsiębiorczości i konkurencyjności firm, a także podejmuje wyzwania przyszłości i reaguje na nie w odpowiedni sposób. W związku z tym, w zarządzaniu człowiek powinien być przedmiotem największego zainteresowania, tak aby tworzył korzyści przede wszystkim dla przedsiębiorstwa³⁶.

Stosowanie pozornie jasnej koncepcji marketingu personalnego zależy w dużej mierze od kadry menedżerskiej. Jeśli nie zrozumie ona idei wymiany społecznej, jeśli pracodawca nie pozwoli na profesjonalizację służb personalnych, jeśli nie przygotuje zestawu ofert dla pracowników, to nie ma szans na pozytywne rezultaty³⁷.

Z punktu widzenia strategii marketingu kadrowego zewnętrzny rynek pracy jest coraz trudniejszy i najczęściej traktowany przez przedsiębiorstwa jako miejsce konkurencji. Z punktu widzenia tego rynku powinien być oceniany efekt przedsiębiorstwa. Skutecznego marketingu kadrowego bowiem, nie można opisać bez uwzględnienia danych z przedsiębiorstwa i otoczenia³⁸.

³⁵ J. Penc, Kreatywne kierowanie. Organizacja ..., op. cit., ss. 86-87

³⁶ A. Pocztowski (red.), Praca i zarządzanie ..., op. cit., s. 257

³⁷ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Doskonalenie zarządzania ..., op. cit., ss. 34-35

³⁸ J. Penc, Kreatywne kierowanie. Organizacja ..., op. cit., ss. 86-87

Marketing personalny polega na utożsamieniu rynku pracy z rynkiem towarów i usług, na którym istnieją podmioty i przedmioty w procesie wymiany dóbr materialnych i niematerialnych. Podmiotami wymiany stają się pracodawca i pracownik, a jej efektem końcowym usługa pracy. W ramach tej wymiany strony przedstawiają sobie wzajemnie ofertę opartą na konkretnych walorach, których druga strona nie posiada, a które mają dla niej wartość. Analogicznie pracodawca może zaoferować miejsce pracy, warunki pracy i zatrudnienia. Materialny charakter oferty pracodawcy zawiera się w warunkach pracy, które otrzymuje zatrudniony pracownik. Są to najczęściej pomieszczenie do pracy, wyposażenie w sprzęt, maszyny, materiały do pracy, a także wynagrodzenie za pracę. Natomiast, niematerialna oferta pracodawcy związana jest z systemem motywacyjnym, na który składają się: ocena pracownika, możliwości rozwoju i awansowania, atmosfera pracy, sposoby wyróżnienia pracowników. Pracownik z kolei w swojej ofercie przekazuje pracodawcy swoją wiedzę, umiejętności, zdolności i inne predyspozycje, które stając się kapitałem ludzkim prowadzą do właściwego wykonywania pracy i zdobycia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że najważniejszym celem omawianej wymiany jest zaspokojenie potrzeb jej uczestników. Pracodawca zdobywa kapitał ludzki konieczny do prawidłowego działania firmy, a pracownik poprzez pracę może zaspokajać różnorodne swoje potrzeby.

Zarówno pracownik, jak i pracodawca dążą do utrzymania ciągłości procesu wymiany. Im dłużej pracownik jest zatrudniony w firmie, tym cenniejszy jest jego kapitał pracy, w który firma inwestuje. Jednocześnie, pracownik w zamian za zaangażowanie oczekuje właściwej satysfakcji³⁹. Należy zaznaczyć, że omawiany proces wymiany dóbr między pracodawcą i pracownikiem ma swój cel i kierunek, a więc podlega również planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontrolowaniu⁴⁰.

Zasadniczymi elementami obszaru badań i zastosowań marketingu personalnego są:

- pracodawcy - sprzedawcy stanowisk pracy i oferenci zatrudnienia na konkretnych zasadach,
- pracownicy - klienci, kupujący stanowiska, przy czym praca na rzecz firmy jest towarem o ustalonej cenie rynkowej,

³⁹ A. Poczowski, N. Potoczek, Marketingowa orientacja ..., op. cit., ss. 6-7

⁴⁰ Tamże, ss. 8-9

- przedmiot transakcji - stanowisko pracy, które firma oferuje pracownikowi w procesie zatrudnienia. Jednocześnie, w wypadku redukcji personelu firma odkupuje stanowisko od osoby dotąd na nim zatrudnionej.

W ramach powyższego zestawienia zgodnie z zasadami marketingu personalnego najważniejszy powinien być pracownik - klient. Jednak, oceniając rzeczywisty układ sił, ważniejszy staje się pracodawca, który jest sprzedawcą stanowiska. Pracodawca w swojej ofercie musi wziąć pod uwagę interesy drugiej strony stosunku pracy, dlatego oferta pracodawcy skierowana do pracownika powinna być odpowiednio zachęcająca.

Każdy pracownik - klient zawsze porównuje cenę, jaką płaci za towar (ceną jest wysiłek fizyczny, umysłowy, emocjonalny, czas pracy, perspektywy rozwoju osobistego, prestiż pracy, itp.), z jego atrakcyjnością materialną i niematerialną. Dla pracownika praca powinna być właściwie opłacona przez pracodawcę. W przeciwnym wypadku, pracownik będzie poszukiwał bardziej atrakcyjnej oferty na rynku pracy. Z drugiej strony, sprzedawca stanowiska pracy również dąży do uzyskania za swój towar (stanowisko) korzystnej ceny, przez co należy rozumieć:

- pracownika o określonym profilu zawodowo - kwalifikacyjnym i określonych kompetencjach,
- pracownika, który dostarczy pracodawcy wszystkich oczekiwanych przez niego korzyści.

Sprzedawca stanowiska pracy natomiast, oferuje:

- 1) towar, czyli pracę na danym stanowisku i związane z nią warunki pracy i wynagrodzenia, świadczenia dodatkowe, możliwości rozwoju i samorealizacji, prestiż zawodowy,
- 2) reklamę, którą stanowi wizerunek firmy,
- 3) salon sprzedaży, który w kategoriach marketingu personalnego oznacza metody i procedury doboru pracowników⁴¹.

W zakresie marketingu personalnego bardzo ważne miejsce zajmują realizowane w tym zakresie cele. Wynikają one z podstawowych założeń charakteryzujących marketing personalny i można je podzielić na dwie zasadnicze grupy: cele o charakterze pierwotnym i cele o charakterze wtórnym. Wśród celów pierwotnych należy wymienić:

⁴¹ A. Poczowski (red.), Praca i zarządzanie ..., op. cit., ss. 258-259

- 1) identyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników przedsiębiorstwa postrzeganych jako nabywców wewnętrznych,
- 2) identyfikowanie potrzeb potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa postrzeganych jako nabywców zewnętrznych,
- 3) identyfikowanie zmian zachodzących w rozpoznanych potrzebach, określanie ich tempa i kierunków oraz przyczyn,
- 4) segmentację nabywców wewnętrznych i zewnętrznych,
- 5) kreowanie produktów zaspokajających potrzeby,
- 6) pozycjonowanie oferowanych produktów personalnych,
- 7) zaspokajanie potrzeb w możliwie najlepszy sposób.

Realizacja celów pierwotnych stanowi punkt wyjścia dla osiągania celów wtórnych, wśród których znajdują się następujące cele:

- 1) tworzenie i utrwalanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy,
- 2) pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, tworzących unikalną osobowość firmy,
- 3) motywowanie do aktywności członków organizacji poprzez stworzenie warunków pozwalających na pełne wykorzystywanie ich umiejętności oraz zdolności,
- 4) budowanie więzi z uczestnikami otoczenia firmy zanim zostaną zatrudnieni,
- 5) podtrzymywanie relacji z byłymi pracownikami po ich odejściu z firmy lub ich zwolnieniu.

Wszystkie powyżej wymienione cele powinny być realizowane równolegle, gdyż to decyduje o całościowym charakterze marketingu personalnego, który jedynie w takiej sytuacji przynosi oczekiwane rezultaty.

Samo osiągnięcie celów marketingu personalnego odbywa się zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu, a jego ramy czasowe wykraczają poza cykl aktywności zawodowej pracownika w danym przedsiębiorstwie. Ponadto, realizacja celów z zakresu marketingu personalnego oddziałuje na możliwości osiągnięcia innych celów, np. marketingowych. Jednocześnie, zakres korzyści, jaki jest im oferowany zależy od zaangażowania pracowników, które determinowane jest przez stopień ich satysfakcji z przynależności do danej organizacji, co stanowi bezpośredni skutek tego,

czy i w jakim stopniu zaspokajane są przez pracodawcę ich oczekiwania zawodowe i osobiste⁴².

W literaturze można znaleźć różnorodne podziały marketingu personalnego. Jednym z nich jest podział w zależności od obszaru działania, według którego można wyróżnić dwa typy marketingu personalnego:

- marketing personalny zewnętrzny,
- marketing personalny wewnętrzny.

Pierwszy typ łączy się bezpośrednio z teorią, że między firmą a otoczeniem odbywa się dwukierunkowy przepływ czynnika pracy. Model ten jest krytykowany, ponieważ generuje bezrobocie, jest kosztowny (koszty derekrutacji i późniejszego ponownego naboru pracowników) i konfliktogenny.

Drugi typ to marketing personalny wewnętrzny, który nawiązuje do polityki personalnej preferującej wewnętrzny rynek pracy. Zgodnie z tą polityką, większość potrzeb kadrowych firmy zaspokajają wykorzystując własne zasoby czynnika pracy. Prowadzi to do zmniejszenia kosztów fluktuacji oraz nie pogłębia bezrobocia. Pojawia jednak, problem dopływu nowych pracowników do firmy⁴³.

Marketing personalny wymaga od pracowników optymalnego zaangażowania oraz identyfikowania się z celami pracodawcy. Jest to możliwe jedynie wtedy, gdy odczuwają oni zadowolenie z przynależności do danego zespołu pracowniczego oraz satysfakcję dzięki wszelkim formom doskonalenia się. W takiej sytuacji cele organizacji postrzegają oni jako swoje i angażują się w ich osiągnięcie. Pojawienie się dysfunkcji w marketingowym procesie personalnym przyczynia się do zmniejszenia zaangażowania pracowników w realizowanie polityki firmy. Rolą pracodawcy jest podejmowanie aktywnych działań w ramach polityki personalnej prowadzących do zlikwidowania nieprawidłowości oraz zapobiegania ich pojawieniu się w przyszłości.

Najtrudniejsza sytuacja w długim okresie czasu jest wtedy, gdy w firmie niektórzy pracownicy nie identyfikują się z celami organizacji oraz nie angażują się w jej funkcjonowanie. Powoduje to pojawienie się ograniczenia zdolności firmy do kreowania produktów wysokiej jakości. Wytworzenie produktów wysokiej jakości jest zatem trudniejsze, gdy pracownicy odczuwają dyskomfort psychiczny spowodowany

⁴² A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje ...* op. cit., ss. 122-123

⁴³ A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie ...*, op. cit., ss. 258-259

brakiem poczucia bezpieczeństwa wynikającego z zatrudnienia, nieterminowego wypłacania wynagrodzenia oraz niewłaściwego stosowania różnych sankcji⁴⁴.

Firma, która na rynku towarów i usług chce produkować i sprzedawać swoje wyroby, nieustannie dąży do zdobywania informacji na temat oczekiwań klientów, a następnie podejmuje działania polegające na kształtowaniu oferty produktu w celu utrzymania ich w fazie dojrzałości rynkowej. Wiedza na temat oczekiwań klientów i atrakcyjność produktu nie decydują jednak o wysokiej sprzedaży. Przed rozpoczęciem promocji oferty na rynku, podejmowane są działania mające na celu ustalenie najkorzystniejszej ceny oraz sposobów dystrybuowania produktu na rynku.

Kształtowanie oferty produktu każdego z podmiotów wymiany odbywa się przy wykorzystaniu informacji o oczekiwaniach na rynku pracy. Do najważniejszych informacji, niezbędnych do tworzenia oferty pracy w firmie, zalicza się:

- zadania wynikające ze strategii firmy,
- wymagania technologiczne odnoszące się do potencjału pracy,
- oczekiwane na rynku pracy wynagrodzenia,
- możliwości rozwoju i awansu,
- zmiany w stylu życia,
- prognozy demograficzne,
- warunki edukacyjne,
- konkurencyjne miejsca pracy⁴⁵.

Marketing personalny może stanowić efektywną koncepcję kierowania ludźmi wyłącznie w firmach, w których orientacja na klienta jest nieodłączną częścią kultury organizacyjnej. Zatem, wykorzystanie orientacji marketingowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi uwarunkowane jest kulturą organizacyjną, wiedzą na temat koncepcji marketingu personalnego, kwalifikacjami i doświadczeniem kadry zarządzającej, a także świadomością znaczenia zasobów ludzkich w osiąganiu sukcesów i przewagi konkurencyjnej na rynku towarów i usług⁴⁶.

Współczesne kierunki zmian stwarzają szanse rozwoju dla wielu firm, które zmierzają w kierunku wykorzystania orientacji rynkowej. W ramach marketingu personalnego wszystkie działy muszą być zorientowane na klienta. Komórka personalna bez wsparcia innych podmiotów realizujących funkcje personalną w firmie nie osiągnie

⁴⁴ A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje ...*, ss. 194-195

⁴⁵ A. Pocztowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja ...*, op. cit., ss. 8-9

⁴⁶ Tamże, ss. 10-11

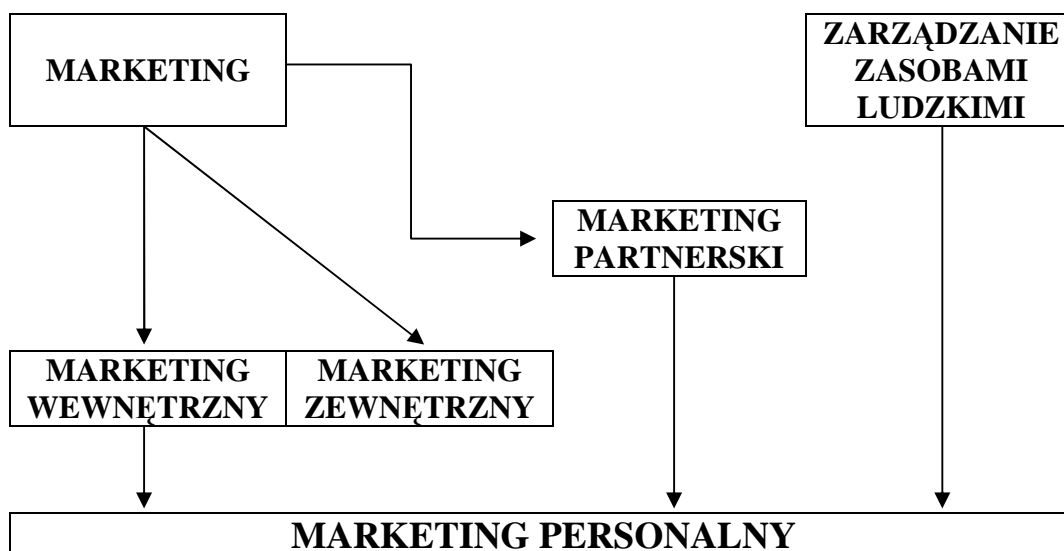
wymaganych rezultatów. Budowanie zatem, marketingu personalnego w firmie musi być poprzedzone kształtowaniem postaw kierownictwa i pracowników⁴⁷.

Marketing w praktyce gospodarczej przechodzi różne etapy rozwoju. Jedną z koncepcji jest marketing personalny, który zakłada traktowanie pracowników tak jak wewnętrznych klientów firmy i tworzenie przy tym z nimi długotrwałych więzi.

W literaturze marketing personalny nazywany również kadrowym wiąże się z zarządzaniem zasobami ludzkimi lub zarządzaniem personelem. W ramach zarządzania zasobami ludzkimi traktuje się pracowników jako zasób, który powinien być poddany procesowi zarządzania. Istota marketingu personalnego oznacza orientację marketingową w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Powyższe wnioski należy poprzeć poniższym rysunkiem.

Rysunek nr 1. Ewolucja powstania koncepcji marketingu personalnego



Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego rysunku wynika, że marketing personalny jest koncepcją mającą swoje podstawy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, marketingu wewnętrznym oraz marketingu partnerskim. Należy jednak zaznaczyć, że najbliższym w stosunku do marketingu personalnego w swoich założeniach jest marketing wewnętrzny.

Jednocześnie, marketing personalny jest traktowany w ujęciu węższym, niż zarządzanie zasobami ludzkimi, z którego się wywodzi. Jest on jedną z opcji, które swoje korzenie mają w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Te dwie teorie nie mogą być traktowane jako tożsame i powinny być rozpatrywane niezależnie.

⁴⁷ A. Pocztowski, N. Potoczek, Marketingowa orientacja ..., op. cit., ss. 12-14

1.2. Istota i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w działalności przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo wymaga sprawnego zarządzania, które doprowadzi je do sukcesu, jakim jest osiągnięcie założonych celów. Pojęcie zarządzania jest szeroko przedstawione w literaturze. Polega ono na określaniu celów, funkcji i zadań, na doborze środków służących do ich realizacji oraz na ustalaniu organizacji, procedur działania zespołowego i kontroli. Jego istota wiąże się z podejmowaniem decyzji uwzględniających możliwości działania i ograniczenia⁴⁸. Właściwe zarządzanie przedsiębiorstwem i realizacja strategii wymaga odpowiedniego doboru zasobów. Zasoby przedsiębiorstwa są utożsamiane z majątkiem, umiejętnościami, jego atrybutami, które są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i dzięki, którym może ono zrealizować strategię prowadzącą do skutecznego i efektywnego działania. Na zasoby przedsiębiorstwa składają się zasoby finansowe, ludzkie, organizacyjne i techniczne⁴⁹.

Każde przedsiębiorstwo wśród różnych zasobów wykorzystywanych w swojej działalności posiada również zasoby ludzkie, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa⁵⁰. Są bowiem, jedynym źródłem innowacji i są pierwotne w stosunku do wszelkich czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa⁵¹. Zasoby ludzkie to ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Istotne jest, że zasoby ludzkie decydują o tym w jaki sposób zostaną spożytkowane i wykorzystane pozostałe zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa⁵².

Jednym z obszarów zarządzania przedsiębiorstwem jest zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane w literaturze jako strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy są najważniejszym zasobem każdej organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych ogólnych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb. Podejście do tego typu zarządzania jednocześnie traktowane jest jako metoda zarządzania zatrudnieniem, która dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikającej ze

⁴⁸ M. Sławińska, Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002, s. 59

⁴⁹ E. Urbanowska - Sojkin, P. Banaszyk (red.), Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2004, nr 43, s. 53

⁵⁰ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006, s. 20

⁵¹ M. Sławińska, Zarządzanie przedsiębiorstwem ..., op. cit., s. 60

⁵² L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 20

strategicznego rozmieszczenia zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy wykorzystaniu różnorodnych technik kulturowych, strukturalnych i personalnych⁵³. Zatem, zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza całościowy kształt działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów. Początkowo określane było mianem zarządzania personelem lub zarządzania kadrami⁵⁴. Następnie, zostało ono rozszerzone o programy i świadczenia socjalne, działalność związków zawodowych, regulację prawną stosunków pracodawca – pracobiorca oraz działania związane z podniesieniem efektywności i zaangażowania ludzi w wykonanie zadań w organizacji⁵⁵.

Według definicji H. Króla i A. Ludwicyńskiego zarządzanie zasobami ludzkimi jest zestawem połączonych ze sobą działań, do których należą zatrudnienie, rozwój i motywowanie ludzi w organizacjach, a także kształtowanie odpowiednich relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami⁵⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi określane jest także w literaturze jako strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy łączące się z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, przy czym każdy składnik tego procesu jest integralną częścią zarządzania organizacją jako całością. Zarządzanie zasobami ludzkimi zakłada postrzeganie ludzi jako cennego źródła sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, ale jako majątek trwały. Dlatego też należy zapewnić jak najlepszych menedżerów i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności⁵⁷.

Inna definicja mówi, że zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dopasowanie cech zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w konkretnych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych⁵⁸.

Definiując pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi należy podkreślić, że ludzie nie są zasobem, a jedynie dysponują zasobem, czyli cechami i właściwościami, które pozwalają na pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych elementów

⁵³ C. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s.13-14

⁵⁴ W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. CEDEWU, Warszawa 2002, ss. 19-21

⁵⁵ A. Wajda, Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003, s.113

⁵⁶ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, ss. 19-20

⁵⁷ Tamże, s. 9

⁵⁸ H. Król, A. Ludwicyński (red.), Zarządzanie ..., op. cit., s. 55

zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Ponadto, właścicielem zasobu ludzkiego są konkretni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją zarządzania, w której zasoby ludzkie traktowane są jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności. W ramach zarządzania zasobami ludzkimi postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów⁵⁹. Inna definicja mówi, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najważniejszymi aktywami organizacji jakimi są ludzie, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji⁶⁰. Termin zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze jest również opisywany jako strategiczna koncepcja, której głównym założeniem jest takie wykorzystanie zasobów organizacji przy uwzględnieniu potrzeb i oczekiwań ludzi, by były one zbieżne z ogólnymi celami i misją organizacji⁶¹.

Stosunek do pracownika w ciągu ostatniego stulecia ulegał nieustannym zmianom, co w ostatecznym rezultacie wpłynęło na ukształtowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Można wyróżnić trzy fazy zmian w zakresie polityki personalnej:

- 1) fazę operacyjną – w latach 1900 - 1945 dział kadr pełnił funkcje administrowania personelem (przyjmowanie do pracy, prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracja: czasu pracy, absencji, urlopów, zwalnianie z pracy i zwykle administrowanie płacami),
- 2) fazę taktyczną lub menedżerską – w latach 1945 - 1980 dział kadr funkcjonował jako komórka sztabowa i realizował dodatkowe zadania: służenie radą i wsparciem członkom zarządu i kierownikom liniowym, zbieranie

⁵⁹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, ss. 33-34

⁶⁰ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s.29

⁶¹ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 21 za: A. Stabryła, Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s.121

i przetwarzanie informacji potrzebnych do opracowywania planów zatrudnienia, utrzymywanie kontaktów z rynkiem pracy,

3) fazy strategiczną (lata 80 i późniejsze) oraz quasi-liniową (lata 90 i następne) - dział kadr funkcjonujący jako komórka sztabowa był odpowiedzialny za opracowanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną (biznesową, ekonomiczną) przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że w latach 90 pojawiła się tendencja do przekształcania się funkcji personalnej ze sztabowej w quasi - liniową. Efektem tego jest ściśle współdziałanie menedżerów personalnych z menedżerami liniowymi. Tym ostatnim powierzano coraz więcej uprawnień decyzyjnych dotyczących personelu. Szefowie personalni i liniowi współuczestniczą w podejmowaniu decyzji, gdyż zarządzanie strategiczne wymaga koordynacji działań i przepływu informacji między różnymi poziomami struktury organizacyjnej⁶².

Do najważniejszych cech zarządzania zasobami ludzkimi należy postrzeganie zasobów ludzkich w organizacji jako źródła jej przewagi konkurencyjnej. Personel zatrudniony w konkretnej organizacji powinien być traktowany jako cenny składnik aktywów firmy, a co za tym idzie firma powinna budować i efektywnie wykorzystywać potencjał zasobów ludzkich. Konsekwencją traktowania ludzi jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy jest inna cecha zarządzania zasobami ludzkimi, czyli integracja strategii w dziedzinie zasobów ludzkich z ogólną strategią firmy. Łączy się to bezpośrednio z zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa w rozwiązywanie kwestii personalnych i traktowanie decyzji personalnych jako decyzji strategicznych.

Trzecią cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest założenie potrzeby aktywnego włączania kierowników liniowych w procesy planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania spraw personalnych⁶³. Wśród innych cech można również wymienić:

- wszechstronne i spójne podejście do zintegrowania zasad polityki i praktyki zatrudnienia,
- włączenie pracowników w realizację misji i wartości organizacji,
- traktowanie pracowników jako źródła przewagi konkurencyjnej i jako kapitału, w który należy inwestować, zapewniając ludziom możliwości szkolenia i rozwoju,

⁶² L. Zbiegień - Maciąg (red.), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, ss. 81-82

⁶³ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., ss. 31-32

- uznanie, że interesy pracowników i pracodawców są wspólne,
- przypisanie zarządzania zasobami ludzkimi do zakresu odpowiedzialności menedżerów liniowych⁶⁴.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma pomóc organizacji osiągnąć sukces za pośrednictwem zatrudnionych w niej osób. Koncentruje się na kwestiach dotyczących ludzi oraz na rozwijaniu zdolności organizacji do podejmowania skutecznych działań. Przy wykorzystaniu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwo może poprawiać wyniki, wzmacniać motywację i zaangażowanie pracowników, zdobyć przewagę wynikającą z posiadania konkretnych zasobów ludzkich, zarządzać wiedzą, pozyskiwać pracowników, rozwijać te zasoby, okazywać uznanie pracownikom, harmonijnie układać stosunki między nimi a kierownictwem.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dział zasobów ludzkich ma wzmacniać motywację pracowników, ich zaangażowanie i wkład w pracę, co wpłynie na poprawę wyników przedsiębiorstwa i zatrzymanie utalentowanych pracowników. Motywowanie to nakłanianie pracowników do zaangażowania ich zdolności i wysiłku w działania, które pomogą osiągnąć cele organizacji i jednocześnie umożliwią zaspokojenie ich własnych potrzeb⁶⁵.

Najczęściej zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję, w dalszej kolejności adaptację zawodową, ocenianie pracowników i menedżerów, a także ich motywowanie, szkolenia i rozwój oraz kształtowanie właściwych relacji międzyludzkich w organizacji⁶⁶.

Najważniejszym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest prowadzenie takiej polityki kadrowej, aby proces pracy przebiegał sprawnie, a pracownicy byli zmotywowani do podejmowania działań korzystnych dla firmy.

W ujęciu ogólnym cele zarządzania zasobami ludzkimi mają wymiar sprawnościowy oraz humanistyczny. Wymiar sprawnościowy związany jest z dążeniem przedsiębiorstwa do uzyskania określonej pozycji rynkowej, osiągnięcia zaplanowanej wielkości produkcji, sprzedaży, zysku, a jednocześnie podjęcie przez nie wysiłku organizacyjnego i wsparcie finansowe dla pracowników na rzecz rozwoju i wzbogacania ich kwalifikacji oraz zaangażowania w pracę, które stanowią jeden z istotnych warunków konkurencyjności.

⁶⁴ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s.29

⁶⁵ Tamże, s. 32

⁶⁶ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.13-14

Wymiar humanistyczny celów zarządzania zasobami ludzkimi natomiast, należy wiązać z podmiotowym podejściem do ludzi w organizacji, a więc stwarzaniem przez pracodawcę odpowiednich warunków do ich rozwoju zawodowego i osobowego, budowaniem właściwej atmosfery i klimatu społecznego w miejscu pracy, sprzyjającego wzajemnej współpracy i osiągnięciu efektów synergicznych.

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest również umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Tym samym, konieczne jest spowodowanie takich zachowań pracowników przedsiębiorstwa, by doprowadziły one do zrealizowania celów i zadań organizacji⁶⁷.

Cele zarządzania zasobami ludzkimi to:

- a) wybór odpowiednich pracowników,
- b) osiągnięcie indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które przyczynią się do zrealizowania założeń organizacji,
- c) optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy,
- d) utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie czasu⁶⁸.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest związane z optymalizowaniem liczby zatrudnionych pod względem ilości i jakości, w odpowiednim miejscu i czasie oraz najbardziej korzystne wykorzystanie wszystkich zatrudnionych w danej organizacji zgodnie z wytyczoną misją i celami działania przy stworzeniu odpowiednich warunków pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach realizowane jest przez wszelkie działania realizowane w ramach:

- 1) zatrudnienia,
- 2) rozwoju pracowników,
- 3) wynagradzania,
- 4) oceny efektów pracy⁶⁹.

Ważnym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest koordynacja wyróżnionych powyżej dziedzin i ich powiązanie ze strategią organizacji, która zaliczana jest do czynników sytuacyjnych, oddziałujących na zarządzanie kadrami,

⁶⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., ss. 19-20

⁶⁸ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 21 za: A. Stabryła, Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s.121

⁶⁹Tamże, s. 21 za: L. Zbiegień - Maciąg, Zarządzanie personelem, Przegląd Organizacji 1992, nr 11, s. 23

a zarazem stanowi ona efekt przedsięwzięć podejmowanych w tym zakresie organizacji⁷⁰.

Zasoby ludzkie są utożsamiane ze społeczną rezerwą organizacji, zapasem ludzkiej energii oraz wiedzy, umiejętności i nawyków, które można wykorzystać w procesie realizacji misji i celów organizacji, ale które mogą także samoistnie wpływać na organizację i jej otoczenie. W ramach wyceny wartości firmy lub organizacji ustala się tzw. kapitał ludzki lub kapitał społeczny⁷¹.

W literaturze wielokrotnie pojawia się pojęcie polityki kadrowej, nazywanej też polityką zatrudnienia lub personalną. Obejmuje ona wszystkie osoby zatrudnione oraz ich rozmieszczenie w organizacji i nie dotyczy wyłącznie kadry kierowniczej. Inaczej, polityka kadrowa to budowanie i koordynowanie pracy zespołu pracowników w celu realizacji zadań, dla których przedsiębiorstwo zostało stworzone. Jest to więc, działanie mające na celu zapewnienie stanowisk pracy osobami, które najlepiej wykonają przydzielone im zadania⁷².

Przez politykę personalną lub inaczej kadrową rozumie się zespół celów, zasad i środków wynikających ze strategii personalnej lub kadrowej, które mają doprowadzić do jej realizacji, dzięki konkretnym wskazówkom w stosunku do operacyjnego zarządzania ludźmi w organizacji⁷³.

Natomiast, zarządzanie personelem dotyczy działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, które prowadzą do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa zaspokajając przy tym potrzeby pracowników. Skuteczność działań, jakie są w tym zakresie podejmowane jest uzależniona od określonych zasad współpracy i podziału zadań między podmiotami decyzyjnymi, a także od wykorzystanych narzędzi realizacji tego procesu⁷⁴.

Istnieje znacząca różnica między zarządzaniem personelem, a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zarządzanie personelem jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi, w której najważniejsza jest obsługa personelu przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym połączeniu potrzeb zatrudnionych pracowników z zasadami wynikającymi ze sprawnego funkcjonowania organizacji. Najbardziej istotne jest zatem

⁷⁰ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss.16 - 17

⁷¹ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 177

⁷² A. Wajda, Organizacja ..., op. cit., s.113.

⁷³ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie ..., op. cit., s. 71

⁷⁴ M. Gableta (red.), Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – problemy praktyczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 41

odpowiednie zarządzanie relacjami między pracownikami a firmą⁷⁵. Zarządzanie zasobami ludzkimi natomiast, związane jest z aspektami dotyczącymi ludzkiej strony przedsiębiorstwa i relacji zachodzących między pracownikami a firmą⁷⁶.

Prowadząc rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi należy wyjaśnić pojęcie kapitału ludzkiego, który jest ideą, że ludzie na różne sposoby wydają na siebie pieniądze, uwzględniając bieżące przyjemności, a także przyszłe zyski pieniężne i pozapieniężne⁷⁷. Kapitał ludzki obejmuje cechy i właściwości ludzkie, takie jak wiedza, umiejętności, zdolności, motywacja, wartości, które są źródłem przyszłych dochodów dla pracownika i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach. Specyfika kapitału ludzkiego, wyrażająca się m.in. tym, że poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję, powoduje konieczność zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej.

Budowanie kapitału ludzkiego w ramach funkcji personalnej przedsiębiorstwa wiąże się z podejmowaniem działań związanych z planowaniem kapitału ludzkiego, pozyskiwaniem pracowników, ich ocenianiem, rozwojem, wynagradzaniem, realokacją, komunikowaniem się i kształtowaniem relacji międzyludzkich. Najważniejszymi elementami w zakresie wykorzystania kapitału ludzkiego są: organizowanie pracy, kierowanie zespołami, motywowanie, zarządzanie efektywnością, ocenianie i komunikowanie się⁷⁸.

Zatem, teoria kapitału ludzkiego opiera się na pozyskiwaniu pracowników, ich rozwijaniu i nagradzaniu, a także mierzeniu ich wartości, oceną procesów zarządzania zasobami ludzkimi, uczeniem się w organizacji oraz zarządzaniem wiedzą. Istotne jest to, że pracownik ma prawo oczekiwać odpowiedniego zysku z zainwestowanego w organizację czasu i wysiłku, poświęconych na rozwijanie umiejętności i zdolności, a także możliwości zwiększenia szans zatrudnienia w organizacji i poza nią⁷⁹.

Kapitał ludzki jako zasób możliwości, zdolności, wiedzy, umiejętności, motywacji obecnych w społeczeństwie jest źródłem przyszłej satysfakcji z produktów lub usług⁸⁰. We współczesnym przedsiębiorstwie ludzie traktowani są jak aktywa, które

⁷⁵ L. Koziół, A. Piechnik - Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op.cit., s. 21 za: R. Bennett, Doctionary of Personel and Human Resources Management, Pitman Publishing, London 1992, s. 153

⁷⁶ Tamże, s. 21 za: R. Bennett, Doctionary of Personel and Human Resources Management, Pitman Publishing, London 1992, s. 93

⁷⁷ M. Leszczyński, Inwestowanie w kapitał ludzki, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007, s. 9

⁷⁸ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 41

⁷⁹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 330

⁸⁰ M. Rybak (red.), Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2003, s. 39

się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje. Ten rodzaj aktywów nie traci na swojej wartości, gdyż ludzie mają zdolność do uczenia się i rozwoju. Mogą więc w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczynić się do tworzenia wartości dodanej. W szczególności w społeczeństwie informacyjnym, gdzie czynnikiem rozwoju stała się informacja, wiedza i kreatywność, kapitał ludzki stał się czynnikiem strategicznym konkurencyjności przedsiębiorstwa⁸¹. Należy zaznaczyć, że kapitałem ludzkim są ludzie potrafiący ze sobą współpracować, a więc ludzie związani z firmą i jej misją⁸². Taki potencjał połączony w sprawne zespoły pod kierownictwem kompetentnych liderów przyczynia się do wzrostu organizacji⁸³.

Kapitał ludzki odróżnia daną firmę od konkurencji, gdyż ludzi w przeciwieństwie do maszyn i technologii nie można natychmiast zastąpić. Jednak, należy pamiętać, że jedynie rozwój pracownika może zagwarantować firmie przewagę konkurencyjną. Zespół pracowniczy mający przy tym, rozbieżne cele z zarządzeniem może nawet w skrajnym przypadku doprowadzić do upadku całej firmy⁸⁴.

Do zadań szczegółowych zarządzania kapitałem ludzkim należą:

- 1) wyszukanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i zmotywowanych pracowników,
- 2) podnoszenie i rozwijanie możliwości pracowników,
- 3) utrzymanie odpowiednich stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami,
- 4) stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności,
- 5) pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i dopasowaniu do potrzeb różnych grup interesów,
- 6) zapewnienie nagradzania za pracę i wyniki oraz doceniania pracowników,
- 7) stworzenie wszystkim równych szans,
- 8) wdrażanie etycznych zasad zarządzania pracownikami,
- 9) utrzymanie i polepszanie fizycznej oraz umysłowej kondycji pracowników⁸⁵.

Działania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim powinny być skoncentrowane na wywieranie wpływu na innowacyjność oraz procesy restrukturyzacji gospodarki. Wszelkie inwestycje w rozwój człowieka powodują wzrost

⁸¹ M. Rybak (red.), Kapitał ludzki ..., op. cit., s. 54

⁸² Tamże, s. 40

⁸³ A. Dębowski, Bardziej od ludzi liczy się ich zaangażowanie, Dziennik 29/09/2008, s. 14

⁸⁴ B. Kozusznik (red.), Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 190

⁸⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ..., op. cit., ss. 19-20

zapotrzebowania na zmiany instytucjonalne, gdyż ludzie o odpowiednim poziomie wiedzy i umiejętności wykazują potrzebę modyfikowania systemu gospodarczego.

Zarządzanie kapitałem ludzkim powinno wpływać korzystnie na zdobywanie kapitału rzeczowego i finansowego. Przemiany w systemach gospodarczych wymagają wykorzystywania postępu technicznego, organizacyjnego oraz osiągnięcia odpowiedniego poziomu zdolności przyswajania nowych technologii. Konieczne jest więc, zorientowanie gospodarki oraz działających w niej przedsiębiorstw na innowacyjność oraz różnego typu zmiany.

Budowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego potrzebne jest we wszystkich działach gospodarki oraz przedsiębiorstwach istniejących na rynku. W ramach zarządzania ważne staje się więc, inwestowanie w pracownika. Jednak, racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi potrzebuje warunków, które przyczynią się do właściwego rozwiązywania problemów wynikających z zarządzania kapitałem ludzkim w firmie. Oprócz tego, konieczna jest też w tej sferze aktywność państwa, władz regionalnych i lokalnych⁸⁶.

W literaturze najważniejsze funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w dużych przedsiębiorstwach łączone są z ogólnymi funkcjami zarządzania. W związku z tym, najważniejszymi funkcjami w obszarze zatrudnienia mogą być funkcje:

- 1) planowanie zatrudnienia,
- 2) organizowanie zespołów pracowniczych,
- 3) motywowanie pracowników,
- 4) kontrolowanie pracowników.

Planowanie zatrudnienia jest pierwszą funkcją zarządzania zasobami ludzkimi i polega na określeniu przyszłych potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa i przygotowaniu działań pozwalających na ich wypełnienie. Obejmuje ono określenie rodzaju i liczby przyszłych pracowników, sposobów ich rekrutacji, metod doboru, potrzeb szkoleniowych i kierunków rozwoju, a także sposobów doskonalenia i aktywizowania. Jednocześnie, planowanie powinno obejmować także przygotowanie koniecznych zwolnień. Należy podkreślić, że najbardziej pracochłonnymi i czasochłonnymi etapami planowania są wdrażanie planów i programów działania oraz ich kontrola i ocena.

⁸⁶ B. Kozuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, ss. 59 i 60.

W związku z tym, można wyodrębnić trzy zasadnicze cele planowania zatrudnienia:

- 1) uzyskanie odpowiedniej liczby pracowników o odpowiednich cechach i kwalifikacjach,
- 2) optymalizacja wykorzystania i rozwoju zasobów ludzkich organizacji,
- 3) przewidywanie i pokonywanie trudności powstałych z nadmiaru lub deficytu zasobów ludzkich.

Organizowanie zespołów pracowniczych oznacza właściwe i pełne wykorzystanie potencjału pracowników oraz takie podejście do zatrudnienia, by przedsiębiorstwo mogło efektywnie działać. Niezbędne jest zatem określenie funkcji poszczególnych struktur organizacyjnych i celów dla zespołów, hierarchizacja zadań, podział i formułowanie ich dla poszczególnych pracowników, a także dobór pracowników do poszczególnych zadań ze względu na ich kompetencje i predyspozycje.

Bezpośrednio z funkcją organizowania kadr związana jest rekrutacja i selekcja pracowników oraz adaptacja, integracja i doskonalenie zatrudnionych. Są to elementy, które są niezbędne nie tylko do zapewnienia odpowiedniego poziomu pracy, ale także do powstania i podtrzymania relacji między organizacją a zatrudnionymi. Rekrutacja, selekcja kandydatów oraz wprowadzenie do pracy to pierwszy, wstępny, ale bardzo ważny etap organizowania personelu. Adaptacja jest elementem przygotowania pracowników do pracy, a integracja to proces, mający na celu połączenie interesów pracowników z celami organizacji. Każde przedsiębiorstwo potrzebuje pracowników o kwalifikacjach zgodnych z bieżącymi potrzebami. Zestawienie ustalonych przez organizację wymagań z kwalifikacjami osób zatrudnionych pozwala określić najważniejsze z punktu widzenia interesów firmy kwalifikacje oraz kierunki szkoleń, a także przygotować program doskonalenia zawodowego.

Ważnym aspektem w ramach działu personalnego jest koordynacja działań związanych z zatrudnieniem. Dział ten, powinien odpowiadać za prowadzenie wszystkich działań odnoszących się i bezpośrednio związanych z pracownikami.

Motywowanie jest jedną z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje tworzenie warunków i stosowanie takich bodźców, aby pracownik zachowywał się zgodnie z potrzebami organizacji. Istotne jest, że motywowanie ściśle

związane jest z systemami wynagrodzeń⁸⁷. Prowadzi to do zmian w zakresie satysfakcji pracowników z oferowanego im wynagrodzenia, która zależy między innymi od:

- poziomu wynagrodzenia postrzeganego jako zabezpieczenie materialne,
- dopasowania sposobu wynagradzania do potrzeb pracowników,
- wpływu pracownika na wysokość wynagrodzenia poprzez jakościowe i ilościowe aspekty wykonywanej przez niego pracy,
- relacji między otrzymanym wynagrodzeniem a wynagrodzeniem, jakie według pracownika powinien on otrzymać.

W dziale personalnym warto zwrócić uwagę na motywacyjne znaczenie relacji społecznych w pracy. Kadrowcy powinni wpływać na budowanie pozytywnych relacji między pracownikami i kierownictwem oraz wewnątrz poszczególnych zespołów. Te stosunki interpersonalne w organizacji mogą odgrywać równie istotną rolę, jak wynagrodzenie.

Ostatnia z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi to kontrolowanie w pracy kadrowej, które prowadzi do tego, by faktyczna działalność pracowników odpowiadała planowanej. Celem kontroli jest dokładne zbadanie przyczyn niepowodzeń oraz pomoc w dalszej realizacji zadań. W związku z tym, bardzo istotne na tym etapie jest określenie celów, standardów i zadań wraz z terminami ich realizacji oraz ustalenie zakresu odpowiedzialności pracowników. Kontrola jest powiązana z funkcją organizowania, planowania i motywowania, a wyniki kontroli mają wpływ na dalszą realizację tych funkcji.

W procesie kontroli pierwszym etapem jest ustalenie celów, standardów i zadań, które powinny być zrealizowane. Następnie muszą zostać określone podstawowe parametry kontrolne oraz dokonany zostanie pomiar uzyskanych rezultatów. W dalszej kolejności rzeczywiste wyniki pracy zatrudnionych pracowników powinny zostać porównane z planowanymi, a następnie powinna zostać podjęta decyzja o realizacji dalszych zadań z uwzględnieniem korekt i modyfikacji.

Do mechanizmów kontrolnych prowadzonych przy udziale komórki personalnej można zaliczyć systemy i procedury ocen w przedsiębiorstwach, a także przeglądy i analizy zatrudnienia. W szczególności oceny mogą być wyjątkowo precyzyjnym narzędziem kontroli procesu pracy, pod warunkiem, że kryteria ocen zostaną

⁸⁷ J. Marciniak, *Audyty funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, ss. 18-19

sformułowane bardzo precyzyjnie. Narzędziem umożliwiającym kontrolę jest także cały system informacji kadrowej⁸⁸.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z dążeniem firmy do uzyskania maksymalnej wartości potencjału ludzkiego, a tym samym ukierunkowaniu na realizację misji i zadań. Do działań podejmowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi należą również:

- 1) diagnozowanie potencjału społecznego organizacji, czyli dokonanie jego aktualnego opisu i oceny,
- 2) angażowanie nowych pracowników o pożądanych charakterystykach, wynikających z diagnozy potrzeb i braków,
- 3) zwalnianie najmniej przydatnych i najniżej ocenianych pracowników w oparciu o ocenę i diagnozę oraz uwarunkowania ekonomiczne i ich prognozę,
- 4) planowanie karier, czyli kolejnych stanowisk i zadań, które mogą być powierzone określonym osobom na podstawie diagnozy potencjału społecznego oraz przewidywania zadań i warunków ich realizacji,
- 5) monitorowanie przebiegu karier, czyli stała obserwacja i analiza wykonywania zadań oraz sposobu pełnienia kolejnych funkcji i stanowisk.
- 6) rozwój, czyli zwiększanie potencjału ludzkiego za pomocą działania na rzecz zdobywania przez konkretne osoby doświadczenia i nowych kwalifikacji oraz kształtowania dobrze współdziałających zespołów,
- 7) motywowanie, czyli wpływanie na motywację uczestników organizacji zarówno w kierunku zwiększenia jej intensywności, jak i nastawienia jej na konkretne cele i zadania.

Wszystkie te działania muszą być realizowane w sposób ciągły i stale dostosowywać się do zmienności zadań i warunków ich realizacji. Efektem zarządzania zasobami ludzkimi są zachowania uczestników organizacji związane z pełnionymi przez nich rolami organizacyjnymi. Zachowania te są oceniane z punktu widzenia stopnia, w jakim przyczyniają się do realizacji misji i celów organizacji. W wyniku tej oceny zmieniają się czynności składające się na zarządzanie zasobami ludzkimi. W ten sposób powinna też być doskonalona funkcja zarządzania zasobami ludzkimi⁸⁹.

⁸⁸ J. Marciniak, *Audyt ...*, op. cit., ss. 20-21

⁸⁹ A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie ...*, op. cit., ss. 179-180

Na tym etapie pracy należy wyjaśnić pojęcie strategii personalnej oraz wymienić jej rodzaje. Strategia personalna jest świadomym wyborem długookresowych celów i zasad postępowania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrożenie tak pojętej strategii personalnej powinno obejmować następujące etapy:

- analizę strategiczną personelu,
- stworzenie szczegółowej strategii personalnej na podstawie ogólnej strategii biznesowej firmy,
- wyodrębnienie substrategii personalnych,
- wdrażanie zmian w polityce personalnej uwarunkowanych strategią oraz prowadzenie ich controllingu⁹⁰.

Strategię personalną należy traktować jako zbiór opcji z zakresu takich funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, jak: prognozowanie zapotrzebowania na pracowników, pozyskiwanie pracowników dla przedsiębiorstwa (rekrutacja i dobór), rozwój pracowników (szkolenie, doskonalenie, planowanie karier itp.), ocenianie, szeroko pojęte motywowanie, tworzenie kultury organizacyjnej czy optymalizacja kosztów pracy. Dla każdej z tych opcji trzeba więc opracować warianty strategiczne dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa, które mogą być traktowane jako substrategie personalne. W związku z tym można wyróżnić następujące substrategie personalne:

- rekrutacji i doboru,
- motywowania,
- rozwoju,
- zmniejszania zatrudnienia,
- oceniania,
- komunikowania się,
- kształtowania kosztów pracy,
- kształtowania kultury organizacyjnej⁹¹.

Celem strategii personalnej jest zdobycie lojalności pracowników wobec firmy, gdyż od nich zależy pozyskiwanie licznych i wiernych klientów. Bardzo często strategię personalną są łączone ze strategiami rynkowymi firm i na ich tle rozpatruje się wymogi dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w ramach tych strategii⁹².

⁹⁰ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Nowe tendencje ..., op. cit., ss. 82-83

⁹¹ Tamże, ss. 83-84

⁹² Tamże, ss. 86-87

Na tym etapie warto podkreślić, że istnieje wiele różnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi opisywanych w literaturze. Kluczowe znaczenie dla rozwoju nowego podejścia do realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie miały dwa modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi, opracowane w Stanach Zjednoczonych przez zespoły naukowców Uniwersytetu Michigan oraz Uniwersytetu Harvarda. Od nazw uniwersytetów przyjęło się określenie model Michigan (*Michigan Matching Model*) i model harwardzki (*Harvard Multi-ple Stakeholders Model*) zarządzania zasobami ludzkimi⁹³.

Pierwszy z wymienionych modeli - model Michigan integruje zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa oraz z jego strukturą organizacyjną. Wyróżnione w omawianym modelu funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są istotne na wszystkich poziomach zarządzania tj. na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. W ramach tego modelu wydzielono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi:

- dobór pracowników,
- ocenianie efektów pracy,
- nagradzanie pracowników,
- rozwój pracowników⁹⁴.

W modelu tym, przyjęto, że organizacja znajduje się pod wpływem sił politycznych, ekonomicznych i kulturowych. Natomiast, misja i strategia przedsiębiorstwa mają wpływ na jego strukturę organizacyjną oraz na zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi. W modelu tym założono również wzajemne relacje między zarządzaniem zasobami ludzkimi i strukturą organizacyjną.

Wyodrębnione powyżej cztery obszary działań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w których dobór pracowników przekłada się na efekty pracy, powiązane są bezpośrednio z ocenami. Natomiast, ocenianie powiązane jest zarówno z nagradzaniem, jak i rozwojem pracowników, które z kolei są powiązane sprzężeniem zwrotnym z efektami pracy. Zatem, poszczególne obszary działań są ze sobą połączone i tworzą proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Tak więc, w przedstawionym powyżej modelu zakładano, że umiejętne ukształtowanie poszczególnych obszarów cyklu doprowadzi do skutecznego wywierania wpływu na zachowania pracowników, oddziałujące tym samym na

⁹³ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 60

⁹⁴ C. Zając, *Zarządzanie ...*, op. cit., ss.13-15

wzrost efektywności indywidualnej i efektywności w ramach konkretnego przedsiębiorstwa⁹⁵. Tym samym, właściwe ukształtowanie wszystkich elementów cyklu umożliwia skuteczne wpływanie na zachowania pracowników. Prowadzi to do osiągnięcia założonych celów oraz uznawania ich za kluczowe na poszczególnych etapach zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym⁹⁶.

Autorzy drugiego modelu ustalili, że postępujący rozwój gospodarczy wymaga wszechstronnego i perspektywistycznego analizowania koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi⁹⁷. Model harwardzki obejmuje cztery dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi:

- partycypację pracowników,
- ruchliwość pracowniczą (przyjmowanie, przemieszczanie, zwalnianie),
- systemy motywowania (bodźce, wynagrodzenia, udziały),
- organizację pracy⁹⁸.

Według opisywanego modelu wymienione powyżej obszary zarządzania zasobami ludzkimi są przedmiotem oddziaływania interesariuszy (*stakeholders*) organizacji, zewnętrznych (akcjonariusze, rząd, samorząd, klienci i dostawcy) i wewnętrznych (pracownicy, kadra menedżerska, związki zawodowe). Zatem, do grupy interesariuszy należą pojedyncze osoby lub grupy osób, bez udziału których działalność przedsiębiorstwa nie byłaby możliwa⁹⁹.

Twórcy tego modelu zaznaczają, że decyzje podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wywołują skutki bezpośrednie w postaci produktywności, zaangażowania i współpracy, a także skutki pośrednie, takie jak zadowolenie, efektywność organizacji i dobrobyt¹⁰⁰. W konsekwencji powstaje układ wzajemnych zależności, charakteryzujących model harwardzki¹⁰¹.

Kluczowym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest koordynacja wyróżnionych w modelu dziedzin i ich połączenie ze strategią organizacji, która zaliczana jest do czynników wpływających na zarządzanie kadrami, a tym samym na efekt przedsięwzięć podejmowanych w tym zakresie w organizacji.

⁹⁵ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie ..., op. cit., s. 60

⁹⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 24

⁹⁷ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie ..., op. cit., ss. 62-63

⁹⁸ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.15

⁹⁹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie ..., op. cit., ss. 62-63

¹⁰⁰ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.15

¹⁰¹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 24

Należy podkreślić, że omówione powyżej modele reprezentują tzw. twarde (model Michigan) oraz miękkie (model harwardzki) podejście do zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰².

Jak powszechnie wiadomo o sukcesie firmy na rynku decyduje zatrudniony w niej personel. Zatrudnienie kompetentnych pracowników w przedsiębiorstwie ma więc, ważne znaczenie w realizacji założonej misji i celów danej firmy. Sposób zatrudnienia ludzi w konkretnym przedsiębiorstwie jest uzależniony od przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też, na tym etapie pracy warto opisać jeszcze dwa modele zarządzania zasobami ludzkimi omawiane w literaturze i realizowane w działalności przedsiębiorstw. Pierwszym modelem jest model sita, który sprowadza się do poszukiwania i doboru na odpowiednie stanowiska pracowników najbardziej spełniających kryteria wyznaczone przez firmę. W modelu tym najważniejsze staje się premiowanie i nagradzanie tych, którzy uzyskują najlepsze rezultaty. Natomiast, najgorsi pracownicy są zwalniani z firmy, a na ich miejsce przyjmuje się innych. Zatem, pracownicy, którzy chcą pracować w firmie w długim okresie czasu muszą wykazać się wysoką produktywnością.

W przeciwieństwie do modelu sita, drugi model - model kapitału ludzkiego nie jest oparty typowo na selekcji pracowników, a skupia się na działaniach powodujących rozwój wszystkich zatrudnionych. Podstawowym założeniem jest nieustanne inwestowanie w rozwój osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. W konsekwencji przedsiębiorstwo ponosi koszty będące rezultatem doskonaleniem pracowników. Jednak, model ten w dłuższym okresie czasu przysparza przedsiębiorstwu większe efekty, niż model sita.

W ramach przedsiębiorstw mogą być realizowane różne modele polityki personalnej, które mają większy lub mniejszy wpływ na działania podejmowane w stosunku do pracowników firmy. Konieczne jest jednak dostosowanie modeli opisywanych szeroko w literaturze do potrzeb praktycznych konkretnego przedsiębiorstwa i zmodyfikowanie ich założeń w zależności od potrzeb.

Podsumowując, zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi ważny element zarządzania w każdym przedsiębiorstwie. Osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa jest możliwe dzięki zatrudnionym w nim i w pełni angażującym się osobom. Dlatego każdy menedżer powinien skutecznie realizować uprzednio stworzoną politykę personalną

¹⁰² C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.16

w stosunku do pracowników danego przedsiębiorstwa. Na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi niezbędne jest więc inwestowanie w pracownika. Kapitał ludzki odróżnia bowiem każdą firmę od konkurencji, a to ma wpływ na funkcjonowanie firmy w długim okresie czasu.

1.3. Etapy zarządzania zasobami ludzkimi

1.3.1. Pozyskiwanie i dobór pracowników

Każde przedsiębiorstwo niezależnie od fazy rozwoju, w której się znajduje może stać przed problemem znalezienia pracowników, którzy wykorzystując swoje umiejętności, kwalifikacje i doświadczenie będą współpracowali z firmą przy skutecznej realizacji jej strategicznych celów.

Proces pozyskiwania właściwych pracowników powinien być poprzedzony każdorazowo planowaniem zasobów ludzkich. Definicja planowania zasobów ludzkich mówi, że jest to określanie potrzeb i wymagań organizacji w obszarze zasobów ludzkich pod względem ilościowym i jakościowym oraz tworzenie planów pozwalających zaspokoić te potrzeby¹⁰³.

Istotą planowania zasobów ludzkich w wąskim rozumieniu jest ustalanie potrzeb personalnych w aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym, niezbędnych do wykonania konkretnych zadań przedsiębiorstwa. Pierwszy z aspektów - aspekt ilościowy związany jest z ustaleniem niezbędnej liczby pracowników. Drugi aspekt – aspekt jakościowy oznacza ustalenie kwalifikacji i kompetencji tych pracowników. Natomiast, aspekt czasowy wyznacza początek i długość okresu zapotrzebowania na pracowników. Pozostaje do wyjaśnienia jeszcze aspekt przestrzenny, który wyznacza konkretne miejsce zapotrzebowania na kapitał ludzki¹⁰⁴.

Planowanie zasobów ludzkich w szerokim ujęciu związane jest z decyzjami ukierunkowanymi na ustalenie przyszłych celów i działań w zakresie poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa¹⁰⁵. Powinno ono także brać pod uwagę uwarunkowania i związki z planowaniem w innych dziedzinach zarządzania

¹⁰³ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 44

¹⁰⁴ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit, ss. 67-69.

¹⁰⁵ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 43

przedsiębiorstwem, a zwłaszcza konieczność integracji na wszystkich poziomach zarządzania¹⁰⁶.

Analogicznie w planowaniu zasobów ludzkich można wyróżnić cztery fazy. W fazie pierwszej ustala się aktualny i przewidywany stan oraz strukturę zatrudnienia przy uwzględnieniu oczekiwanych i prognozowanych zmian, które mogą wystąpić w danym przedsiębiorstwie oraz w konkretnych jego komórkach organizacyjnych. W omawianej fazie należy uzgodnić planowane potrzeby personalne z planami cząstkowymi oraz z ogólnymi celami firmy.

Faza druga planowania to określenie wytycznych polityki personalnej i badanie ich wpływu na rekrutację, szkolenia czy przemieszczenia pracownicze. Takimi wytycznymi może być konieczność ograniczenia wzrostu kosztów pracy czy osiągnięcia wysokich kompetencji pracowników.

Kolejna faza obejmuje uszczegółowienie planów rekrutacji, szkoleń i awansowania pracowników oraz opracowanie na tej podstawie programów szczegółowych dla pracowników.

W czwartej fazie odbywa się kontrola i ocena procesu planowania. Istotne na tym etapie jest sprawdzenie kryteriów planu oraz ustalenie odchyleń jakie powstały, po to, by wprowadzić odpowiednie zmiany w planach zatrudnienia¹⁰⁷.

W literaturze można również znaleźć bardziej szczegółowe etapy procesu planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Usystematyzowane zostały one następująco:

- 1) formułowanie celów zarządzania zasobami ludzkimi,
- 2) analiza potrzeb kadrowych,
- 3) badanie i analiza wewnętrznego rynku pracy,
- 4) badanie i analiza zewnętrznego rynku pracy,
- 5) prognozowanie popytu i podaży na personel,
- 6) opracowanie planu zaspokojenia potrzeb kadrowych,
- 7) stworzenie planów oceny i rozwoju pracowników oraz kadry zarządzającej,
- 8) wdrażanie planów personalnych,
- 9) monitorowanie i ocena realizacji planów personalnych¹⁰⁸.

¹⁰⁶ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 57

¹⁰⁷ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 71-72.

¹⁰⁸ Opracowanie własne na podstawie: C. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, ss. 47-48

Do celów planowania zasobów ludzkich należą:

- ocena liczby i kwalifikacji zatrudnionych pracowników i kadry zarządzającej,
- przygotowanie programu optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich,
- opracowanie planu rozwoju zasobów ludzkich,
- przygotowanie programu kształtowania kultury organizacyjnej,
- analizowanie skutków braku lub nadwyżek personelu dla przedsiębiorstwa,
- przeprowadzenie analizy wydajności pracy i kosztów pracy,
- opracowanie programu szkoleń dla pracowników oraz przystosowanie tych osób do zmieniających się warunków rynkowych,
- zmniejszenie zależności od zewnętrznych źródeł rekrutacji w przypadku niedoboru kluczowych umiejętności i kompetencji,
- opracowanie budżetów kosztów pozyskania, utrzymania i rozwoju personelu,
- przygotowanie projektów innowacji w sferze personalnej, wzmacniających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- dostosowanie zmian w zasobach ludzkich do pozostałych zmian w środowisku wewnętrznym przedsiębiorstwa i jego otoczeniu¹⁰⁹.

Należy podkreślić, że istotną rolę w planowaniu zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie zajmuje badanie i ocena popytu na zasoby ludzkie. Te działania polegają na szacowaniu liczby pracowników oraz sprawdzaniu ich kwalifikacji i potencjału rozwojowego z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa. Ponadto, stanowią one jedną z metod ilościowej analizy potrzeb personalnych. Metoda ta oparta jest na następujących technikach:

- ocena ekspercka,
- analiza trendów pracy,
- badanie pracy,
- modelowanie procesów pracy.

Ocena ekspercka polega na szacowaniu przez menedżerów optymalnej liczby pracowników oraz ich kwalifikacji i kompetencji uzyskanych w wyniku szkolenia ze względu na zadania przydzielone zespołom do realizacji w danym okresie¹¹⁰. Analiza trendów pracy polega na wykorzystaniu danych z przeszłości dotyczących zmian na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy do ustalania przyszłych potrzeb w zakresie

¹⁰⁹ C. Zajac, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 46-47

¹¹⁰ Tamże, s.50

ilościowej struktury zatrudnienia. Szacowanie trendów pracy jest przydatne do określania potrzeb kadrowych w grupie pracowników fizycznych. Ważne jest, że istnieje tutaj możliwość wykorzystywania różnych metod, technik, instrumentów i wskaźników, których wybór jest uzależniony od charakteru zadań realizowanych przez konkretne grupy pracowników¹¹¹.

Badanie pracy opiera się na analizie zadań oraz liczby pracowników niezbędnych do ich wykonania w ustalonym czasie. Metoda ta jest najczęściej stosowana w odniesieniu do pracowników bezpośrednio produkcyjnych, którzy wykonują pracę fizyczną¹¹².

Po dokładnym zaplanowaniu zasobów ludzkich każde przedsiębiorstwo dąży do rozpoczęcia procesu rekrutacji pracowników. Odpowiednia rekrutacja pracowników jest istotnym elementem każdego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Należy stwierdzić, że konsekwencją doboru nieodpowiednich pracowników w wielu przypadkach jest spadek efektywności działania, wynikający z nieosiągniętych celów przedsiębiorstwa¹¹³.

Rekrutacja oznacza nabór kandydatów na wyznaczone stanowiska, spośród których, w wyniku przeprowadzonej selekcji, zostaną wybrani i zatrudnieni nowi pracownicy. Jest ona procesem wymagającym prawidłowego rozpoznania zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy oraz zastosowania odpowiednich instrumentów doboru¹¹⁴. Rekrutację personelu rozumieć można również jako kompleksowy proces zatrudniania pracowników, w którym poszukiwanie i przyciąganie kandydatów do firmy jest tylko jednym z etapów¹¹⁵. Rekrutacja pracowników związana jest bezpośrednio z działaniami firmy na rynku pracy, które są nastawione na poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie i warunkach podjęcia w niej pracy, a także ze stworzeniem pozytywnego nastawienia do firmy i chęci zatrudnienia¹¹⁶.

Przedsiębiorstwa, poszukując kandydatów do pracy, mają do dyspozycji wewnętrzne i zewnętrzne źródła rekrutacji. Najczęściej firmy w pierwszej kolejności prowadzą rekrutację wśród własnych pracowników, a następnie w wypadku braku odpowiednich kandydatów rozpoczynają poszukiwać pracowników poza firmą¹¹⁷.

¹¹¹ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 51 za: Szalkowski, 2002, ss. 39-40

¹¹² Tamże, ss. 52-53

¹¹³ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 95-97.

¹¹⁴ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.95

¹¹⁵ Tamże, s. 99

¹¹⁶ M. Gableta (red.), Potencjał pracy ..., op. cit., s. 45

¹¹⁷ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 99

Pozyskiwanie pracowników z wewnętrznego rynku pracy oznacza kierowanie ofert pracy w danej organizacji do pracowników w niej zatrudnionych. Ważne jest, że w firmie znane są umiejętności, kwalifikacje i wyniki poszczególnych pracowników, a przeprowadzając rekrutację wewnętrzną przedsiębiorstwo stwarza szansę rozwoju i realizacji oczekiwań pracowników. Wielokrotnie przyczynia się to do związania pracownika z firmą w długim okresie czasu, ale może też spowodować zawiść innych pracowników i pogorszenie stosunków międzyludzkich¹¹⁸.

Do form i metod wykorzystywanych w rekrutacji wewnętrznej zalicza się:

- adaptację własnych pracowników w wyniku szkoleń, programów rozwoju, programów rezerwy kadrowej,
- zgłoszenia kandydatów z wykorzystaniem takich metody, jak: testy wiadomości, umiejętności, kompetencji, osobowości itp.,
- techniki rekomendacji,
- konkursy wewnętrzne¹¹⁹.

Rekrutacja wewnętrzna pracowników może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Rekrutacja otwarta łączy się z przekazaniem wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa informacji o wolnych stanowiskach, zamieszczając ogłoszenie na tablicach ogłoszeń, w biuletynach zakładowych, korzystając z radiowęzła, intranetu. Ma ona następujące zalety:

- charakteryzuje ją wysoki poziom formalizacji, który przyczynia się do szybszej akceptacji przez pracowników zasad i kryteriów rekrutacji,
- daje pracownikom poczucie kształtowania własnej ścieżki kariery zawodowej,
- sprzyja budowaniu klimatu otwartości i zaufania dzięki otwartym kanałom komunikacji wewnętrznej.

Rekrutacja zamknięta natomiast, polega na przekazywaniu informacji o wolnych stanowiskach kanałami nieformalnymi bezpośrednio do potencjalnych kandydatów. Ma ona następujące zalety:

- przyczynia się do szybszego znalezienia odpowiednich kandydatów,
- umożliwia zapobieganie konfliktom personalnym,
- pozwala ograniczyć stres menedżera związany z odrzucaniem kilku kandydatur po wyborze konkretnej osoby na dane stanowisko pracy.

¹¹⁸ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 95-97

¹¹⁹ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 101

Warto jeszcze podkreślić, że obsadę konkretnych stanowisk za pomocą rekrutacji wewnętrznej można przeprowadzać w wyniku przemieszczeń pracowników w układzie pionowym (awansów i degradacji) i poziomym (rotacji i transferów).

Istnieje również możliwość przeprowadzenia rekrutacji zewnętrznej. Pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy oznacza kierowanie ofert pracy do wszystkich zainteresowanych spoza danej organizacji. W wyniku tego typu rekrutacji do firmy mogą się zgłosić nowi, kompetentni kandydaci do pracy, którzy nie są uwikłani w układy personalne, ale jednocześnie z rekrutacją zewnętrzną mogą być związane wyższe koszty, dłuższy okres adaptacji w nowej organizacji, a także większe ryzyko popełnienia błędu przy rozpoznaniu kompetencji kandydatów do pracy¹²⁰.

Rekrutacja zewnętrzna obejmuje następujące formy i metody:

- wolny nabór,
- poszukiwanie za pomocą ogłoszeń w prasie lokalnej i ogólnokrajowej, specjalistycznej, ogłoszeń na budynkach zakładów, w internecie,
- rekrutacja w szkołach wyższych; uczelniane targi pracy, uczelniane pośrednictwo pracy, spotkania rekrutacyjne, praktyki letnie/staże zawodowe, stypendia,
- urzędy pracy,
- biura pośrednictwa pracy,
- zlecenie poszukiwania kandydatów wyspecjalizowanym firmom doradztwa personalnego,
- agencje pracy tymczasowej oferujące usługi pracodawcom w ramach tzw. leasingu pracowniczego,
- targi pracy, których celem jest przede wszystkim przekazanie przez pracodawców informacji potencjalnym pracownikom na temat warunków zatrudnienia i możliwości realizacji kariery w ich przedsiębiorstwach,
- dni otwarte organizowane przez firmy poszukujące kandydatów do pracy na określone stanowiska,
- konferencje i seminaria branżowe,
- referencje pracowników,
- zgłoszenia kandydatów bez ich wiedzy odnośnie wolnych miejsc pracy¹²¹.

¹²⁰ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 95-97

¹²¹ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 101-102

Wszelkie formy poszukiwania kandydatów do pracy można podzielić na następujące grupy:

- bierne formy poszukiwania pracowników (inicjatywa poszukiwań nie wychodzi od przedsiębiorstwa): referencje pracowników, zgłoszeniu samoistne,
- aktywne bezpośrednie formy poszukiwania pracowników (dział personalny poszukuje pracowników zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa): ogłoszenia zewnętrzne, rekrutacja w szkołach, giełdy pracy, dni otwarte,
- aktywne, pośrednie formy poszukiwania pracowników; firmy doradztwa personalnego, agencje pośrednictwa pracy, stowarzyszenia profesjonalne, agencje środowiskowe, związki zawodowe.

Ze względu na grupy odniesienia poszczególnych form rekrutacji w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnić można rekrutacje:

- prowadzoną w szkołach: kierowana jest ona do studentów, uczniów i absolwentów,
- prowadzoną przez urzędy pracy: źródłem kandydatów do pracy są bazy osobowe bezrobotnych,
- prowadzoną przez profesjonalne agencje środowiskowe i związki zawodowe: pozwalają one nawiązywać kontakty ze specyficznymi grupami zawodowymi,
- prowadzoną przez firmy doradztwa personalnego; obejmuje ona poszukiwania kandydatów na stanowiska kierownicze i specjalistyczne wśród aktywnych zawodowo menedżerów i specjalistów,
- z wykorzystaniem giełd pracy, drzwi otwartych, zgłoszeń samoistnych: umożliwiają one konkretnym przedsiębiorstwom nawiązanie kontaktów z kandydatami aktywnie poszukującymi pracy¹²².

Na proces rekrutacji składają się następujące etapy:

- opis stanowiska pracy,
- przygotowanie planu rekrutacji,
- sporządzenie harmonogramu i wybór metod rekrutacji,
- przyciągnięcie kandydatów do pracy,
- selekcję kandydatów,

¹²² C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 100

- wybór kandydatów na pracowników,
- zatrudnienie wybranych kandydatów.

Pierwszym etapem rekrutacji jest opis stanowiska pracy, w którym umieszczone są informacje na temat kwalifikacji i predyspozycji profilu pracownika, zakresu obowiązków, stanowiska pracy w danym przedsiębiorstwie oraz jego powiązań z innymi stanowiskami pracy. Opis stanowiska jest niezbędny do przygotowania planu rekrutacji.

Plan rekrutacji obejmuje analizę i wybór źródeł zdobywania kandydatów, analizę kosztów i czasu rekrutacji, określenie metod rekrutacji i selekcji. Może on przybierać postać rozszerzoną lub uproszczoną w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i przyjętych rozwiązań organizacyjno-strukturalnych w zarządzaniu ludźmi. Powinien on być sporządzany przez dział personalny i bezpośrednich przełożonych, dla których będą poszukiwani nowi pracownicy.

Po przygotowaniu planu rekrutacji powinien powstać harmonogram rekrutacji. Znajduje się w nim szczegółowe przyporządkowanie zakresów odpowiedzialności konkretnym uczestnikom rekrutacji, jej czas oraz koszty. Konieczne jest by w harmonogramie rekrutacji została wybrana metoda rekrutacji.

Przyciągnięcie kandydatów do pracy oznacza realizację zaakceptowanego planu rekrutacji zgodnie z opracowanym harmonogramem wykonawczym do tego planu.

Kolejnym etapem rekrutacji jest proces selekcji kandydatów, który ma na celu wyłonienie na podstawie określonych metod i technik selekcyjnych grupy kandydatów, najbardziej zbliżonych do wymagań przyszłego pracodawcy, spośród których zostaną wybrani pracownicy na konkretne stanowiska pracy¹²³.

Zatem, najistotniejszym celem rekrutacji jest pozyskanie personelu w odpowiedniej liczbie, jakości, miejscu i czasie z otoczenia zewnętrznego lub wewnętrznego w celu wypełnienia obecnych i przyszłych niedoborów kadrowych¹²⁴.

Należy zaznaczyć, że zatrudnienie wybranych kandydatów związane z podpisaniem umowy o pracę kończy rekrutację¹²⁵.

Napływ w wyniku rekrutacji kandydatów do firmy wymaga przeprowadzenia odpowiedniej selekcji po to, aby spośród wszystkich zainteresowanych kandydatów wybrać na dane stanowisko osobę najbardziej odpowiednią. Proces doboru

¹²³ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 96-98

¹²⁴ Tamże, s. 96 za: Schwan, Seipel 1995, s. 63

¹²⁵ Tamże, s. 98

pracowników, aby był sprawnie i efektywnie przeprowadzony, powinien składać się z kilku etapów:

- 1) określenie profilu wymaganych cech na danym stanowisku,
- 2) zbadanie posiadanych przez kandydatów cech w kontekście wymagań na danym stanowisku,
- 3) podjęcie decyzji o zatrudnieniu danego kandydata lub jego odrzuceniu.

Ustalenie profilu wymagań najczęściej dokonywane jest w oparciu o analizę pracy na danym stanowisku, a w szczególności na podstawie opisu stanowiska pracy. Prawidłowo przeprowadzony opis stanowiska pracy powinien zawierać następujące elementy składowe:

- a) identyfikację stanowiska pracy:
 - nazwa stanowiska,
 - wydział/komórka,
 - kod identyfikacyjny,
- b) rozmieszczenie stanowiska w strukturze organizacyjnej:
 - określenie kto i na jakim stanowisku jest zwierzchnikiem dla danego stanowiska,
 - określenie podległych komórek i stanowisk pracy,
- c) określenie osób, stanowisk i instytucji współpracujących:
 - wewnątrz firmy,
 - na zewnątrz firmy,
- d) określenie zakresu czynności, zadań i obowiązków na danym stanowisku,
- e) określenie uprawnień,
- f) określenie szczegółowego zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku pracy,
- g) opis warunków pracy,
- h) wymagania kwalifikacyjne:
 - wykształcenie,
 - doświadczenie,
 - umiejętności,
 - cechy osobowe¹²⁶.

¹²⁶ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 100-101

Selekcja pracowników oznacza porównanie, ocenę i wybór przez pracodawców pracowników najbardziej odpowiadających wymogom danych stanowisk pracy spośród kandydatów pozyskanych w wyniku rekrutacji z zastosowaniem określonych procedur, metod, technik i instrumentów¹²⁷. Polega ona na gromadzeniu informacji o kandydatach, którzy wyrazili chęć podjęcia współpracy z firmą, a w dalszej kolejności na wyborze najbardziej odpowiedniego z wszystkich kandydata¹²⁸. Selekcja w formie rozszerzonej obejmuje następujące etapy:

- preselekcję kandydatów,
- wstępne wywiady kwalifikacyjne,
- przeprowadzenie badań selekcyjnych,
- ostateczne wywiady kwalifikacyjne,
- wybór i porównanie najlepszych kandydatów,
- ostateczny wybór kandydatów¹²⁹.

Etap preselekcji polega na wstępnej selekcji kandydatów na podstawie przeprowadzonej analizy złożonych przez nich dokumentów¹³⁰. Wstępne wywiady kwalifikacyjne przeprowadzane są przez specjalistę ds. rekrutacji i stanowią one jednocześnie wstępny etap badań selekcyjnych. Badania selekcyjne prowadzi się z wykorzystaniem wielu metod i instrumentów, do których zalicza się m.in.: testy, badania selekcyjne, symulacje, projekty, referencje, centrum oceny (Assessment Centre).

Ostateczne wywiady prowadzone w obecności przyszłego bezpośredniego przełożonego pracownika mają na celu sprawdzenie kwalifikacji wyselekcjonowanych kandydatów. Wywiady te mogą mieć jedną z następujących form:

- formę wywiadów indywidualnych (prowadzonych przez jedną osobę),
- wywiadów panelowych (prowadzonych przez co najmniej dwie osoby),
- wywiadów komisyjnych (prowadzonych przez formalne komisje liczące co najmniej trzy osoby).

Wybór kilku kandydatów oraz przeprowadzenie ich analizy porównawczej prowadzi do ostatecznego wyboru kandydatów i zatrudnienia ich jako pracowników na konkretnych stanowiskach pracy¹³¹.

¹²⁷ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 103 za: Sułkowski 2001, ss. 48-60

¹²⁸ M. Gableta (red.), Potencjał pracy ..., op. cit., s. 47

¹²⁹ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 103 za: Sułkowski 2001, ss. 48-60

¹³⁰ Tamże, s. 103

¹³¹ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.104

Metody i instrumenty stosowane w selekcji można podzielić na następujące grupy:

- 1) dokumenty aplikacyjne: życiorys, list motywacyjny, ankieta personalna, świadectwa i dyplomy, wyniki w nauce,
- 2) referencje: pisemne, ustne, telefoniczne,
- 3) wywiady: sformalizowane i niesformalizowane,
- 4) testy: testy zdolności, próbki i symulacje pracy, testy medyczne, testy psychologiczne,
- 5) Centrum Oceny i Rozwoju (Assessment Centre)¹³².

Zatrudnienie kandydata wybranego w procesie rekrutacji jest poprzedzone wieloma czynnościami. Przed podpisaniem umowy o pracę nowy pracownik musi poddać się wstępnym badaniom lekarskim i uzyskać zgodę na jej podjęcie, którą wydaje lekarz medycyny pracy lub lekarz przemysłowy. Dodatkowo powinien on otrzymać od pracodawcy zakres obowiązków i potwierdzić zapoznanie się z nim. Musi on przedłożyć działowi personalnemu wszelkie wymagane formalne uprawnienia i/lub dodatkowe zaświadczenia o przeprowadzonych badaniach lekarskich, jeśli tego wymaga podjęcie pracy na danym stanowisku oraz dopełnić wszelkich formalności administracyjnych, wynikających z obowiązujących w danym przedsiębiorstwie procedur kadrowych¹³³.

Wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika do środowiska zawodowego i społecznego w miejscu pracy ma na celu ułatwienie pracownikowi przyswojenia nowych ról wynikających z jego zakresu obowiązków oraz miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nieprzygotowane wprowadzenie nowego pracownika do pracy lub brak działań w tym zakresie ze strony pracodawcy może prowadzić do wielu negatywnych skutków. Należy do nich zaliczyć:

- nadmierną fluktuację personelu z jej konsekwencjami:
 - finansowymi - wysokie koszty płynności kadr,
 - społecznymi - utrata przez przedsiębiorstwo wizerunku dobrego pracodawcy,
 - organizacyjnymi - konieczność angażowania specjalistów własnych lub z zewnątrz do częstego poszukiwania nowych kandydatów do pracy itp.,

¹³² C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.108 za: Jamka 2001, s. 93-151

¹³³ Tamże, s. 103

- wydłużenie czasu przystosowania się poszczególnych pracowników do nowego środowiska pracy,
- mniejszą efektywność i przydatność pracownika w pierwszych miesiącach zatrudnienia.

Dlatego też, szybka i skuteczna adaptacja społeczno - zawodowa nowego pracownika jest niezbędna zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Istnieje wiele różnorodnych rozwiązań adaptacyjnych ułatwiających wprowadzenie do pracy, m.in.:

- przekazywanie najważniejszych informacji na temat historii, misji i strategii przedsiębiorstwa, jego produktów, klientów, zasad wynagradzania, świadczeń pozapłacowych, perspektyw kariery zawodowej, szkoleń itp. za pośrednictwem firmowego informatora dla celów adaptacji, broszur, przewodników oraz intranetu,
- udzielanie wsparcia przez bezpośredniego przełożonego w postaci rozmów rozwojowych,
- pomoc ze strony doświadczonego pracownika,
- wsparcie ze strony doświadczonego pracownika z długoletnim stażem pracy, oparte na relacjach mentorskich,
- udział doradcy z działu personalnego w przygotowaniu formalnego programu adaptacji oraz wspomaganie bezpośredniego przełożonego nowego pracownika w realizacji tego programu¹³⁴.

Na tym etapie należy przeanalizować strategiczne pozyskiwanie pracowników związane z transferami wewnętrznymi i redukcją zatrudnienia. Można je traktować jako ruchy kadrowe dotyczące osób wchodzących do organizacji, znajdujących się w niej i opuszczających ją. Ze strategicznym pozyskaniem pracowników bezpośrednio związana jest strategiczna selekcja oparta na założeniu, że kwestie selekcji powinny wchodzić w zakres strategicznego myślenia organizacji o racjonalnej obsadzie stanowisk. Analizując strategiczne podejście do pozyskiwania pracowników, nie można zapominać o wielu uwarunkowaniach w otoczeniu przedsiębiorstwa, takich jak:

- rynek pracy (dostępność siły roboczej o wymaganych kwalifikacjach, niż demograficzny),
- stopa bezrobocia.

¹³⁴ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.112

Istotne znaczenie ma również specyficzne zapotrzebowanie samego przedsiębiorstwa na szczególne zasoby ludzkie, które może wynikać z charakterystyki otoczenia konkurencyjnego firmy. Menedżerowie personalni muszą wówczas brać pod uwagę specyficzne zapotrzebowanie swych organizacji na zasoby ludzkie, które zostało określone w przyjętych przez firmę wytycznych strategicznych¹³⁵.

Warto podkreślić, że w literaturze można znaleźć następujące etapy związane z oceną aplikacji, a wynikające z procesu rekrutacji i selekcji:

- 1) użycie formularzy aplikacyjnych, które są pomocne w ocenie kandydata, jego charakteru i osobowości (formularze nie powinny zawierać pytań o rasę, kolor, pochodzenie, religię, wiek, stan małżeński),
- 2) przesłuchiwanie kandydatów (rozmowa kwalifikacyjna pozwala pracodawcy poznać inteligencję, osobowość, wiedzę fachową oraz doświadczenie kandydata),
- 3) sprawdzenie referencji i przeszłości zawodowej kandydatów (poznanie poprzednich pracodawców poprzez zapoznanie się z listem referencyjnym lub poprzez kontakt telefoniczny, który stanowi większą wartość dla pracodawcy),
- 4) testowanie kandydatów (kandydat otrzymuje konkretne dane wyjściowe, którymi się posługując rozwiązuje wyznaczone zadania. Na tej podstawie sprawdzane jest prędkość i kreatywność kandydata),
- 5) badanie sprawności fizycznej (przeprowadzone przez wyznaczonego lekarza i zakończone wystawieniem wymaganego zaświadczenia)¹³⁶.

Podsumowując, zatrudnienie odpowiednich pracowników w przedsiębiorstwie ma istotne znaczenie w realizacji misji i celów danej organizacji. Dokładne zaplanowanie procesu rekrutacji i selekcji, a w konsekwencji wybór kandydatów spełniających wymagania firmy przyniesie rezultat w postaci zbudowania kapitału ludzkiego pozwalającego na skuteczne konkurowanie przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym.

¹³⁵ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Nowe tendencje ..., op. cit., ss. 94-95

¹³⁶ J. G. Longenecker, C. W. Moore, J. W. Petty, Small Business Management, College Division South Western Publishing Co. , ss. 444-445

1.3.2. Motywowanie pracowników

Proces zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje także funkcję motywowania pracownika. Polega ona na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, poznaniu jego potrzeb i oczekiwań, a następnie stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze odpowiedniego sposobu kierowania. Dzięki temu wykonując swoją pracę włączy się on w realizację celów firmy¹³⁷.

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi związane jest ze zrozumieniem elementów składowych osobowości człowieka, z którym współpracujemy. Składa się ona bowiem z poniższych składników:

- 1) wartości – to, czym dana osoba kieruje się w życiu i co jest dla niej najistotniejsze,
- 2) przekonania – poglądy na temat pracy i życia osobistego,
- 3) umiejętności – kompetencje osoby w danym momencie, które rozwija i w które inwestuje pieniądze,
- 4) strategię motywacyjną i decyzyjną – to co pobudza do działania i to jak osoba sama się motywuje,
- 5) potrzeby i cele osobiste – to co jest potrzebne danej osobie do realizowania się w pracy,
- 6) potrzeby i cele zawodowe – związane z celami zawodowymi i ambicją konkretnej osoby¹³⁸.

Zdaniem Paul R. Lawrence and Nitin Nohria w książce z 2002 roku zatytułowanej: „Jak ludzka natura kształtuje nasze wybory” podstawą wszystkiego co robimy są takie nienamagalne elementy, jak status społeczny, więź (forma powiązań z jednostkami i grupami), zrozumienie (zaspokojenie naszej ciekawości i opanowywanie świata nas otaczającego) oraz obrona (ochrona przed zewnętrznymi zagrożeniami i promocja sprawiedliwości).

W celu ogólnego zdefiniowania motywacji należy skupić się na czterech powszechnie mierzonych wskaźnikach miejsca pracy: zaangażowanie, satysfakcja, oddanie (lojalność) oraz zamiar odejścia. Zaangażowanie reprezentuje energię, wysiłek oraz inicjatywę pracowników wnoszoną do ich pracy. Satysfakcja odzwierciedla stopień w jaki odczuwają oni, że firma zaspokaja ich oczekiwania w pracy oraz ich zewnętrzne

¹³⁷ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 203

¹³⁸ A. Dębowski, Bardziej od ludzi ..., op. cit., s. 14

i wewnętrzne oznaki. Oddanie (lojalność) ujmuje wkład pracownika w zbiorowe obywatelstwo. Natomiast, prawo odejścia jest pełnomocnictwem do zmiany pracownika¹³⁹. Tym samym, sekretem wyniesienia firmy na czołową pozycję pod względem motywacji pracowników jest podnoszenie ich efektywności poprzez wypełnianie wszystkich czterech podstawowych emocjonalnych dążeń równocześnie, a nie tylko jednej¹⁴⁰.

Motywacja do pracy jest rezultatem motywowania pracowników ze strony przełożonych. Wielokrotnie można wyróżnić jednostki o silnej osobowości, które potrafią samodzielnie motywować się do realizacji konkretnych celów. Większość ludzi wymaga jednak motywowania z zewnątrz, dlatego też przedsiębiorstwo powinno tworzyć warunki, w których za pośrednictwem bodźców materialnych i niematerialnych oraz możliwości uczenia się i rozwoju, pracownicy i menedżerowie będą mogli osiągać wysokie poziomy motywacji. Takie ujęcie pozwala wyodrębnić dwa rodzaje motywacji:

- wewnętrzną, obejmującą pojawiające się samoczynnie bodźce takie jak odpowiedzialność, swoboda działania, możliwości wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu,
- zewnętrzną, obejmującą nagrody takie jak podwyżka pensji, pochwała czy awans oraz kary, m.in. działania dyscyplinarne, nagany, kary pieniężne, krytyka¹⁴¹.

Motywowanie jest to zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób. Jest to więc, świadome i celowe wpływanie na ludzi zgodnie z kierunkiem określonym przez podmiot motywujący. Ponadto, motywowanie pracowników powinno być procesem kierowniczym, prowadzącym do zapewnienia warunków i odpowiednich bodźców, które wywołają u podwładnych zachowania zgodne z wolą kierującego, zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji¹⁴². Motywowanie pracowników polega w pierwszej kolejności na rozpoznawaniu potrzeb podwładnych i świadomym aktywizowaniu tych potrzeb w celu pobudzenia

¹³⁹ N. Nohria, B. Groysberg, L-E. Lee, Employee Motivation. A Powerful New Model, Harvard Business Review, July-August 2008, s. 80

¹⁴⁰ N. Nohria, B. Groysberg, L-E. Lee, Employee Motivation..., op. cit., s. 83

¹⁴¹ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s.109

¹⁴² Tamże, s. 426

podwładnych do konkretnego działania¹⁴³. Inaczej motywacja jest wewnętrznym procesem, który wytycza kierunek działania do określonego celu¹⁴⁴.

Motywację człowieka można wywołać wykorzystując dwa sposoby:

- 1) stwarzając warunki, które zagrażają temu, co człowiek wcześniej osiągnął (ujemne bodźce motywacyjne),
- 2) kreując warunki, które umożliwiają osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia określonych potrzeb (dodatnie bodźce motywacyjne)¹⁴⁵.

Konkretne warunki działania jednostek i zespołów pracowniczych, zakres posiadanej przez nie autonomii, kwalifikacje, doświadczenie, postawy kierowanych i kierujących oraz inne czynniki powodują, że funkcja motywowania uzupełnia funkcje planowania i organizowania, ale może być również stosowana zamiennie w stosunku do nich¹⁴⁶. Należy podkreślić, że poznanie elementów motywacji ma szczególne znaczenie dla kadry zarządzającej, gdyż właśnie ona pracuje z ludźmi i poprzez ludzi¹⁴⁷.

Z motywacją bezpośrednio związane są teorie, które próbują wyjaśnić podstawy motywowania ludzi. Jedną z bardziej czytelnych klasyfikacji teorii motywacyjnych przedstawili J.L. Gray i R.A. Stark. Wyróżnili oni dwa podstawowe rodzaje teorii motywacyjnych:

- 1) teorie uniwersalistyczne, mające zastosowanie do większych zbiorowości ludzkich:
 - teoria hierarchii potrzeb Masłowa,
 - dwuczynnikowa teoria Herzberga,
 - teoria potrzeby uzyskiwania osiągnięć McClellanda.
- 2) teorie indywidualistyczne, uwzględniające różnice indywidualne między ludźmi:
 - teoria warunkowania instrumentalnego,
 - teoria sprawiedliwego nagradzania,
 - teoria oczekiwanej wartości.

¹⁴³ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 114

¹⁴⁴ M. Jasiakiewicz, J. M. Soroka, Psycho - społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 58

¹⁴⁵ M. Gableta (red.), Potencjał pracy ..., op. cit., s. 85

¹⁴⁶ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 114

¹⁴⁷ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 204

W ramach pierwszej grupy teorii jako pierwsza została wyróżniona teoria hierarchii potrzeb Masłowa. A. Maslow, twierdził, że zachowanie się człowieka jest wynikiem jego dążeń do zaspokojenia potrzeb, a nie chwilowych stanów emocjonalnych. Zachowanie człowieka jest motywowane w ten sposób, że w pierwszej kolejności odczuwa potrzebę zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a dopiero później wyższego rzędu. Potrzeby te sklasyfikowane są w następujący (od elementarnych do wyższych):

- potrzeby fizjologiczne - są to podstawowe potrzeby wynikające z przetrwania i biologicznego funkcjonowania. W przedsiębiorstwie potrzeby fizjologiczne są zaspokajane przez odpowiednie płace i środowisko pracy, które zapewnia właściwe oświetlenie, temperaturę i wentylację,
- potrzeby bezpieczeństwa - mogą być w miejscu pracy zaspokajane przez stabilność zatrudnienia, odpowiedni program świadczeń ubezpieczeniowych i emerytalnych,
- potrzeby przynależności, to tendencje do nawiązywania bliskich relacji z ludźmi. Dla większości ludzi potrzebę tę zaspokajają stosunki towarzyskie poza pracą oraz przyjaźnie w pracy,
- potrzeby uznania (szacunku), to potrzeby zyskania uznania we własnych oczach i w oczach innych ludzi. Kierownik może dopomóc w zaspokojeniu tych potrzeb wprowadzając tytuły służbowe i odpowiednie nagrody. Kierownik może także skoncentrować się na charakterze samej pracy, zapewniając pracownikowi ambitne zadania,
- potrzeby samorealizacji, które polegają na dążeniu jednostki do zajmowania się tym, do czego odczuwa powołanie, co daje możliwość ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju. Wprawdzie jednostka musi je zaspokajać samodzielnie, ale kierownik może pozwolić pracownikowi uczestniczyć w podejmowaniu decyzji oraz zdobywać nowe umiejętności.

Zatem, Maslow zakładał w swojej teorii, że zachowanie człowieka, a więc również i pracownika jest motywowane przez niezaspokojone potrzeby. Jednocześnie, gdy dana potrzeba zostaje zaspokojona, to jednostka dąży do zaspokojenia potrzeby wyższego rzędu¹⁴⁸.

¹⁴⁸ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 208 - 210

Drugą teorią w grupie teorii uniwersalistycznych jest teoria dwuczynnikowa stworzona przez Herzberga. Stwierdził on w tej teorii, że zadowolenie z pracy jest wywoływane przez różne czynniki występujące w środowisku pracy. Jednocześnie, proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów¹⁴⁹. W pierwszym kierownicy muszą zapewnić swoim podwładnym właściwe czynniki higieny psychicznej. Zapewniając na odpowiednim poziomie czynniki higieny, kierownicy nie pobudzają motywacji, ale sprawiają, że pracownicy nie czują niezadowolenia. Dlatego też, kierownicy powinni przejść do etapu drugiego: czyli dać pracownikom okazję do odczucia takich czynników motywacyjnych, jak wola osiągnąć i uznania. W wyniku takiego podejścia pracownicy odczuwają wyższy poziom zadowolenia z pracy i motywacji do pracy. Poznanie czynników wpływających na zadowolenie z pracy (motywatorów) i wpływających na niezadowolenie (czynników higieny) może według niego ułatwić kierownictwu określanie skutków wprowadzonych zmian.

Ostatnią teorią w tej grupie jest teoria potrzeby osiągnięć McClellanda. Stwierdził on, że każdy człowiek odczuwa, oprócz innych potrzeb, także następujące potrzeby:

- potrzeba władzy - jest pragnieniem wywierania wpływu na grupę i kontrolowania zachowań innych osób. Zgodnie z tą potrzebą pracownik jest zadowolony, gdy sprawuje władzę nad innymi. Osiągnięcie innych celów ma dla niego drugorzędne znaczenie,
- potrzeba przynależności - jest pragnieniem akceptacji i posiadaniem towarzystwa. Dominacja tej potrzeby powoduje gotowość jednostki do uczestnictwa w działaniach społecznych wymagających kontaktów interpersonalnych,
- potrzeba osiągnięć - jest to pragnienie realizacji celu w sposób bardziej skuteczny niż w przeszłości. Jednostki, u których w silnym stopniu występuje ten rodzaj potrzeby, pragną podejmować osobistą odpowiedzialność oraz znajdują zadowolenie w realizowaniu celów.

Podstawowe ramy teorii oczekiwań sformułował V. Vroom. Teoria ta zakłada, że zachowanie się jednostki jest wynikiem wpływu otoczenia zewnętrznego. Ponadto,

¹⁴⁹ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 211

przyjmuje ona za punkt wyjścia każde zachowanie celowe jednostki, które jest poprzedzone przez jej wewnętrzne, skomplikowane procesy psychiczne¹⁵⁰.

Rozwinięcia teorii oczekiwań dokonali L.W. Porter i E. Lawler. Według tej koncepcji zadowolenie i osiągnięcia w pracy w wielu przypadkach są ze sobą połączone. Analogicznie, wyższe osiągnięcia mogą prowadzić do większego zadowolenia pracowników. Osiągnięcia w pracy odzwierciedlone są poprzez nagrody zewnętrzne, takie jak awans, podwyżka płacy oraz poprzez nagrody wewnętrzne, takie jak szacunek dla samego siebie lub świadomość własnych dokonań. W dalszej kolejności pracownik ocenia słuszność uzyskanych nagród i porównuje ją z wydatkowanym wcześniej wysiłkiem. W sytuacji, gdy nagrody postrzegane są jako sprawiedliwe, jednostka odczuwa zadowolenie.

Kolejną teorią jest teoria sprawiedliwego nagradzania. Teoria ta została opracowana przez J. Stacy Adamsa⁸. Teoria ta zakłada, że najważniejszą potrzebą pracowników jest sprawiedliwa ocena ich wkładu osobistego do pracy, wyrażająca się właściwym nagradzaniem. Zgodnie z tym założeniem, niesprawiedliwa ocena wyników osiągniętych przez pracownika motywuje go do niwelowania nierówności. Z teorii sprawiedliwego nagradzania wynikają następujące praktyczne wnioski dla kierowników:

- nagrody muszą być odbierane jako rzetelne i sprawiedliwe,
- pracownik nagradzany za osiągnięcia w pracy i uznający je za sprawiedliwe powinien czuć się usatysfakcjonowany,
- kierownicy powinni uwzględniać charakter innych osób, z którymi pracownik może się porównywać¹⁵¹.

Kolejne podejście do motywacji oparte jest na teorii wzmocnienia, która głosi, iż zachowanie wywołujące nagrody będzie prawdopodobnie powtarzane. Natomiast, prawdopodobieństwo powielenia się zachowań pociągających za sobą karę jest mniejsze. Podejście to prezentuje rolę nagród i kar w wywoływaniu zmiany zachowań lub w utrzymywaniu przez pewien czas zachowań niezmiennych.

W grupie teorii indywidualistycznych znajduje się teoria warunkowania instrumentalnego, która bazuje na uczeniu się zachowań pod wpływem styczności ze środowiskiem oraz indywidualnych doświadczeń. Za elementarne rodzaje uczenia się przyjmuje się w niej warunkowania klasyczne i warunkowania instrumentalne.

¹⁵⁰ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 212 - 214

¹⁵¹ Tamże, s. 217

Warunkowanie klasyczne związane jest z tym, że reakcja jest następstwem występującego bodźca. Natomiast, według koncepcji warunkowania instrumentalnego to reakcja poprzedza bodziec. W zależności od wyniku danego zachowania organizm uczy się zwiększać częstotliwość pewnych zachowań, a zmniejszać częstotliwość innych. Występujący tu proces zmiany wzoru zachowania organizmu został nazwany warunkowaniem instrumentalnym.

Z przedstawionych powyżej teorii motywacji można wymienić następujące wnioski:

- 1) kierownicy powinni dostrzegać, że ich pracownicy wykazują się zróżnicowaną motywacją do pracy oraz uzdolnieniami,
- 2) nagrody powinny być ściśle powiązane z efektywnością pracy, a nie innymi czynnikami,
- 3) zadania powinny być tak konstruowane, by były zrozumiałe dla pracowników oraz stawiały im wyzwania,
- 4) kierownicy powinni pielęgnować kulturę organizacji zorientowaną na efektywność,
- 5) kierownicy powinni utrzymywać bliskie relacje z pracownikami i pomagać im w rozwiązywaniu pojawiających się problemów.

Umiejętność motywowania pracowników do pracy jest jednym z najważniejszych składników szeroko rozumianych kwalifikacji menedżerskich¹⁵². System motywowania stanowi określony układ akceptowanych przez pracowników zasad polityki płacowej i personalnej oraz reguł i procedur przyznawania pracownikom świadczeń za wykonywaną pracę¹⁵³.

System motywacyjny jest to inaczej zbiór uporządkowanych elementów powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do realizacji zadań organizacji. Jest to możliwe poprzez zaspokojenie różnych potrzeb pracowników prowadzące do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im jednocześnie satysfakcję osobistą. System motywacji powinien być tak zbudowany, by rozbudzał oraz utrzymywał motywację pozytywną, a także motywował do działań przedsiębiorczych, kreatywnych i innowacyjnych.

¹⁵² L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 220-221

¹⁵³ Tamże, ss. 220-221 za: J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, WPSB, Kraków 1996, ss. 203, 205.

Każdy kierownik ma szerokie możliwości pobudzania i utrwalania motywacji. Może on motywować przez kreowanie wyższych zarobków, zainteresowanie pracowników wykonywanymi zadaniami, przez stwarzanie perspektyw awansu, lepszych warunków pracy, większych możliwości uczestnictwa w zarządzaniu, większej swobody działania.

Motywowanie pracowników rozpoczyna się od rozpoznania potrzeb pracowników. W związku z tym, nieskuteczność motywacji do pracy może wynikać z niezajomości potrzeb pracowników lub z nadawania nadmiernej rangi tym potrzebom i środkom ich zaspokojenia, które pracownicy oceniają jako drugorzędne. Drugim elementem systemu motywacyjnego są cechy stanowiska pracy i zadań z nim związanych. Obejmują one zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje, różnorodność przydzielonych zadań, atrakcyjność wykonywanej pracy, itp.¹⁵⁴.

W ramach motywacji w wielu firmach stosowane jest wynagradzanie według stanowiska pracy. Organizacje zatrudniając pracowników ze względu na ich kwalifikacje, przydzielają im określony zakres zadań, kompetencji i płacą adekwatnie do tytułu służbowego i zajmowanego stanowiska. Jednocześnie, pakiet świadczeń przypisanych do konkretnego danego stanowiska składa się przede wszystkim ze stałych składników wynagrodzenia, do których należą między innymi wynagrodzenie zasadnicze, dodatki funkcyjne, dodatki za uciążliwe warunki pracy, za staż pracy, nagrody jubileuszowe, deputaty, świadczenia socjalne oraz premie regulaminowe. Zmienne składniki wynagrodzenia przy tym, takie jak premie, prowizje, wypłaty z zysku, nagrody uzupełniają wyłącznie stałe składniki.

Programem alternatywnym wobec wynagrodzenia według stanowiska pracy, jest wynagrodzenie według kwalifikacji, a dokładniej płaca według kompetencji. Poziom płac określa się na bazie kwalifikacji, zachowań pracowników oraz osiągniętej efektywności. Służy temu ustalony dla poszczególnych stanowisk pracy tzw. model kompetencji. Lista kompetencji obejmuje kwalifikacje i zachowania najistotniejsze dla zrealizowania strategicznych celów firmy. Płaca według kompetencji przyczynia się do podnoszenia i poszerzania kwalifikacji. Ponadto, tego typu płace ułatwiają komunikowanie się w organizacji między pracownikami różnych zawodów, czy specjalności.

¹⁵⁴ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 222-223

W motywowaniu pracowników często ważne miejsce zajmuje system zmiennych płac, a więc takich, w których dominują zmienne składniki wynagrodzenia. W systemie tym, w odróżnieniu do wcześniej wymienionych, płaca zmienna zależy od konkretnego wskaźnika efektywności indywidualnej i/lub efektywności organizacji, a płaca ta nie jest wynagrodzeniem stałym i zagwarantowanym.

Systemy akordowe, zachęty płacowe, prowizje, premie, nagrody czy udział w zyskach przeważa w firmach, w których wynagrodzenia są silnie powiązane z wynikami ekonomicznymi organizacji. Firmy o dominacji zmiennych składników wynagradzania są nastawione na wysoką efektywność operacyjną i kosztową. Wzrost jakości i wydajności pracy jest w tych firmach celem nadrzędnym. Należy zaznaczyć, że orientacja przedsiębiorstwa na zmienne składniki wynagrodzenia umożliwia powiązanie kosztów pracy z wynikami firmy¹⁵⁵.

Omówione powyżej motywacyjne programy płacowe uzupełniane są o inne czynniki motywacyjne. Jednym z nich jest program silniejszego zaangażowania pracowników w rozwój organizacji, w skład którego wchodzi:

- 1) zarządzanie partycypacyjne,
- 2) przedstawicielstwo pracownicze,
- 3) koła jakości,
- 4) akcjonariat pracowniczy,
- 5) modyfikacje treści pracy na stanowisku,
- 6) system zadaniowy i inne.

W ramach zarządzania partycypacyjnego przełożeni dzielą się z podwładnymi swoimi uprawnieniami decyzyjnymi. Partycypacja nie zawsze jednak oznacza współdecydowanie, gdyż często polega na konsultacji, udziale w rozwiązywaniu problemów, itp. W wielu przypadkach partycypacja nie przyczynia się znacząco do wzrostu wydajności pracy, motywacji i zadowolenia z pracy. Skuteczność zarządzania partycypacyjnego podnoszona jest przez dyspozycyjność pracowników oraz ich zdolności i wiedzę.

Przedstawicielstwo pracownicze nie oznacza bezpośredniego udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, ale uczestnictwo jedynie ograniczonej grupy. Wśród form uczestnictwa pośredniego należy wyróżnić udział pracowników w radach

¹⁵⁵ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 236-237

nadzorczych przedsiębiorstwach, gdzie występuje indywidualna odpowiedzialność każdego z członków¹⁵⁶.

Współuczestnictwo pracowników w tej formie angażowania pracowników zwiększa motywację i zadowolenie osób pełniących funkcję przedstawicieli. Natomiast, koła jakości przyczyniają się do produkowania wysokiej jakości po niskim koszcie. W ich skład wchodzi 8-10 pracowników wraz z przełożonym, o wspólnym zakresie odpowiedzialności. Spotykają się systematycznie, w czasie pracy na terenie firmy, by omówić i rozwiązać wspólnie swoje problemy. Koła jakości mają pozytywny wpływ na wydajność pracy, ale nieznaczny wpływ na zadowolenie jej członków. Dlatego też, wiele przedsiębiorstw rezygnuje z tego programu, gdyż korzyści z niego płynące są niewielkie.

Akcjonariat pracowniczy polega na tym, że pracownicy w ramach systemu świadczeń za pracę otrzymują część akcji firmy. W systemie akcjonariatu pracowniczego tworzy się pracowniczy fundusz powierniczy akcji spółki. Firma wnosi do niego akcje lub pieniądze, za które dokonuje się ich zakupu i przydziela pracownikom. Należy podkreślić, że pracownicy są właścicielami akcji swojej firmy, ale nie mogą ich sprzedać, dopóki są w niej zatrudnieni. W wielu przypadkach akcjonariat pracowniczy przyczynia się do poprawy efektywności pracy i zwiększa zadowolenie pracowników.

Na wzrost zaangażowania pracowników w rozwój organizacji mają wpływ również modyfikacje treści pracy na stanowisku. Modyfikacja treści pracy na danym stanowisku polega przede wszystkim na zwiększaniu złożoności pracy i odpowiedzialności za jej wykonanie. Obok tej formy wzbogacania treści pracy najczęściej wyróżnia się rotację pracy, poszerzenie pracy, tworzenie grup roboczych oraz organizowanie pracy pod kątem widzenia indywidualnych oczekiwań.

Ostatni z wymienionych to system zadaniowy, który jest uzupełnieniem orientacji na ludzi w związku ze stosowaniem wybranych czynników motywacyjnych. System zadaniowy poszerza możliwość motywowania ludzi tylko przez jasno postawione zadania, ale również ze względu na to, iż jest w nim umiejscowiony mechanizm rozliczania zadań¹⁵⁷.

Bardzo istotną rolę w motywowaniu pracowników odgrywają wynagrodzenia, które pełnią cztery podstawowe funkcje: motywacyjną, dochodową, kosztową

¹⁵⁶ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 240

¹⁵⁷ Tamże, s. 244

i społeczną. Wynagrodzenia jako instrument kształtowania zachowań i postaw pracowników zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy pełnią funkcję motywacyjną. Siła motywacyjna wynagrodzenia jest uzależniona od jego wysokości, struktury wewnętrznej i sposobu jego powiązania z wynikami pracy pracowników. Poprzez wynagrodzenie przedsiębiorstwo ma możliwość wewnętrznego wywierania wpływu na własnych pracowników i menedżerów oraz kształtowania własnego wizerunku jako pracodawcy na lokalnym rynku pracy.

Wynagrodzenia pełnią również funkcję dochodową, co oznacza, że są one podstawowym źródłem utrzymania pracowników. Dochody uzyskiwane przez pracowników z tytułu wynagrodzenia umożliwiają im zaspokojenie ich potrzeb. Jednocześnie, wynagrodzenia traktowane jako dochody pracowników dla przedsiębiorstwa są ważnym składnikiem kosztów pracy, wpływając przy tym na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy.

Ze względu na to, że dochodową funkcją wynagrodzeń zainteresowani są pracownicy, a funkcją kosztową - właściciele przedsiębiorstwa lub reprezentujący ich menedżerowie, system płac w przedsiębiorstwie stanowi często wyraz kompromisu pomiędzy tymi dwiema grupami interesów.

System wynagrodzeń w przedsiębiorstwie buduje relacje między pracownikami, grupami zawodowymi, przełożonymi i podwładnymi oraz między kierownictwem przedsiębiorstwa a organami przedstawicielskimi załogi. Wpływa ponadto, na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. W ten sposób wynagrodzenia pełnią funkcję społeczną¹⁵⁸.

Formy wynagrodzeń to techniki obliczania wysokości wynagrodzeń i ich powiązania z wykonywaną pracą. Zaliczamy do nich formy:

- czasowe,
- czasowo-premiowe,
- akordowe,
- akordowo-premiowe,
- czasowo-prowizyjne,
- prowizyjne,
- bonusowe.

¹⁵⁸ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 143

Czasowe formy wynagrodzeń polegają na określeniu wynagrodzenia dla pracownika w zależności od ilości przepracowanego przez niego czasu. Do najczęściej stosowanych w praktyce form czasowych płac zalicza się:

- płacę dniówkową zwykłą, która jest iloczynem liczby przepracowanych dni i stawki za dzień roboczy,
- płacę dniówkową z premią, składającą się z płacy dniówkowej zwykłej i premii przyznawanej za realizację określonych zadań, wielokrotnie związanych z terminowością lub oszczędnością.

Pracownicy umysłowi, pracownicy małych firm oraz dużych przedsiębiorstw prywatnych i państwowych wynagradzani są najczęściej według czasowych form płac, zazwyczaj na podstawie miesięcznej stawki płacy zasadniczej uzupełnionej stałymi dodatkami. Natomiast, dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych najczęściej stosuje się płacę dniówkową zwykłą, ale warunkiem uzyskania przez robotnika pełnego wymiaru płacy za dzień roboczy jest wykonanie przez niego zaplanowanych wcześniej zadań.

Wynagrodzenia ustalane według formy czasowo - premiowej obejmują płacę zasadniczą, która stanowi ekwiwalent za wkład pracy oraz premię stanowiącą wynagrodzenie za uzyskane wyniki. Najważniejszym warunkiem skuteczności tej formy wynagradzania jest prawidłowo skonstruowany i właściwie stosowany system premiowania.

Formy akordowe określają wysokość wynagrodzenia w zależności od uzyskanych wyników w pracy, mierzonych w jednostkach naturalnych lub wartościowych. Formy te motywują pracowników do zwiększania wydajności. Mogą być one stosowane w sytuacjach, w których możliwy jest precyzyjny pomiar wyników pracy oraz normowanie jej wydajności lub pracochłonności produkcji.

Do ograniczeń wykorzystywania tej formy wynagrodzeń należy zaliczyć dehumanizację pracy, wywołaną monotonią, prowadzącą do stresu i wypalenia zawodowego, a w konsekwencji do wysokiej fluktuacji personelu, a także wysokie koszty normowania pracy¹⁵⁹. Ponadto, stosuje się ją najczęściej w przedsiębiorstwach handlowych, działach handlowych i konstrukcyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych oraz w działach handlowych firm usługowych.

¹⁵⁹ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 146-147 za: Gableta, 1998, s.115

Prowizyjna forma wynagradzania polega natomiast na ustalaniu wynagrodzenia jako procentu od transakcji przeprowadzonych przez pracownika. Zazwyczaj podstawą wysokości prowizji jest obrót, zysk lub przychód. Wyróżnia się prowizje:

- prostą, która stanowi stały procent od zrealizowanych transakcji,
- złożoną (progresywną lub degresywną), wyznaczane są progi, powyżej których pracownik uzyskuje większy (progresywny) lub mniejszy (degresywny) procent od przeprowadzonych transakcji.

Należy zaznaczyć, że ta forma wynagradzania silnie wpływa na wzrost wydajności pracy.

Ostatnimi z grupy tradycyjnych form wynagradzania są bonusowe formy wynagradzania, które opierają się na wykorzystaniu ruchomej, motywacyjnej części płac, związanej z wynikami pracy. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw bonusami są premie wypłacane z zysku lub premie zaliczane do kosztów działalności firmy, wypłacane jako część wypracowanego zysku po wykonaniu planów rocznych¹⁶⁰.

Pomimo wysokiej skuteczności wynagrodzenia jako instrumentu motywowania coraz większą rolę zaczynają odgrywać dodatki pozapłacowe. Pracodawcy chcąc zatrzymać lub przyciągnąć kluczowych pracowników poszukują innych metod motywowania pracowników¹⁶¹.

Do stosunkowo nowych form wynagradzania pracowników zaliczyć można kafeterijne formy wynagradzania, które oparte są na stworzeniu pracownikowi możliwości wyboru pieniężnej lub rzeczowej formy wynagrodzenia w ustalonej wcześniej kwocie. W skład kafeterii oferującej pracownikowi wybór preferowanej przez niego formy zapłaty mogą wchodzić między innymi:

- wypłaty gotówkowe,
- elastyczny czas pracy,
- czas wolny,
- dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne lub ubezpieczenie na życie,
- kupony oraz bony rabatowe i towarowe,
- dodatkowe szkolenia i pokrycie kosztów kształcenia.

Pracownik ma zagwarantowany wybór określonej procentowo lub kwotowo części wynagrodzenia (zwykle premii), która pracownikowi się należy i której sposób wypłaty zależy od preferencji pracownika. Te formy wynagradzania bezpośrednio

¹⁶⁰ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 146-147 za: Kopertyńska, AE 2000, s. 132

¹⁶¹ D. Mamro, Motywować bez wyjątków, Marketing w praktyce 01/2008, ss. 88-89

związane są z zadaniami, wyznaczonymi do realizacji pracownikom i menedżerom. Ta forma wynagrodzenia prowadzi do większego zadowolenia pracowników i menedżerów z pracy, a pracodawcy umożliwia wzbogacanie systemów motywacyjnych w wyniku różnicowania instrumentów motywowania i obniżania kosztów pracy. Jednocześnie, wymaga ona wysokich nakładów finansowych, rozbudowanego systemu oraz nastawienia na motywowanie pozapłacowe¹⁶².

Oprócz systemów kafeteryjnych, które pozwalają na wybór rodzaju nagrody przyznanej pracownikowi i które łączą się z różnorodnością nagród w całej gamie kafeterii pozwalającej pracownikowi na wybór dodatków materialnych i niematerialnych ciekawym motywatorem są tzw. sabbaticals, które stosowane są przez przedsiębiorstwa na rynku zachodnim. Są to okresy przerw w pracy, których celem jest odpoczynek od spraw zawodowych. Po pewnym okresie pracy pracownikom przysługują sabbaticals, które mogą trwać przez około 6 tygodni urlopu (występującego w dwóch wersjach - płatnej lub bezpłatnej).

Rozwój to również tworzenie przez firmę ścieżek karier dla swoich pracowników, które są bezpośrednio związane ze stosowaniem przez firmę ocen okresowych. Dla wielu pracowników awans może być postrzegany jako forma wynagradzania, ale jednocześnie wpływa też na zwiększenie ich zaangażowania w pracę. Planowanie kariery jest bardzo istotne dla firm, gdyż poza realizacją zadań pracowniczych otrzymują większą lojalność pracowników oraz długofalowe korzyści wymierne, takie jak na przykład redukcję kosztów związanych z fluktuacją pracowniczą.

Uznanie jest formą bardzo skutecznej motywacji, ale rzadko stosowaną w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Duże znaczenie dla pracownika ma bowiem uzyskanie informacji od pracodawcy, że jest dobrym pracownikiem, a jego praca jest znacząca dla firmy. Uznanie można wyrazić począwszy od zwykłej pochwały poprzez bardziej zaawansowane metody, które świadczą o docenieniu pracowników. Jednym z takich sposobów jest organizacja konkursów i rankingów na najlepszego pracownika¹⁶³. Podejście pracodawcy do pracownika jest bardzo ważne, gdyż najczęściej szacunek okazywany pracownikom na co dzień wpływa tym samym na ogólne postrzeganie przedsiębiorstwa.

¹⁶² C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss.146-147 za: Kopertyńska, AE 2000, s. 132

¹⁶³ D. Mamro, Motywować ..., op. cit., ss. 88-91

Motywować można również poprzez uwzględnianie różnych pomysłów dotyczących usprawnienia funkcjonowania firmy. Wdrażanie nowatorskich pomysłów pracowniczych nie jest szeroko stosowane, ale może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy lub polepszenie warunków w przyszłości.

Motywacja jest procesem ciągłym, trudnym i wymaga konsekwencji oraz przejrzystości zasad. Ponadto, wymaga poznania swoich podwładnych, gdyż wiele w tej dziedzinie zależy od przełożonego¹⁶⁴.

Należy zaznaczyć, że dawniej łatwiej było motywować pracowników. Pracownik bowiem oczekiwał od pracodawcy przede wszystkim uczciwego, adekwatnego do wykonywanych zadań wynagrodzenia. Obecnie pracownicy szukają pracy atrakcyjnej i ciekawej, która pozwoli im się rozwijać. Oprócz tego, pracownik jest zadowolony i zmotywowany do pracy na rzecz firmy, gdy pracodawca dostarcza mu wyzwań i pozwala realizować się w pracy¹⁶⁵.

Stosowanie przez menedżerów przedstawionych powyżej form wynagradzania wymaga wiedzy, umiejętności, doświadczenia i wyczucia. Ponadto, zmusza to pracodawców i kadrę zarządzającą do właściwego wyboru odpowiedniej formy i instrumentów motywowania, dostosowanych do rodzaju i charakteru potrzeb pracowników oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Wymusza przy tym potrzebę opracowania i efektywnego wykorzystywania systemów wynagradzania¹⁶⁶.

Jednocześnie, brak komunikacji, rozwoju emocjonalnego, patrzenia z różnych perspektyw na ludzi prowadzi do sytuacji, w której zaczyna brakować motywacji, zaangażowania, kreatywności, a w rezultacie do spadku efektywności i odchodzenia ludzi z pracy¹⁶⁷.

Należy podkreślić, że motywowanie pracowników za pomocą wynagrodzenia sugeruje, że pieniądze są czymś, co organizacja oferuje pracownikom w zamian za ich pracę. Jednak pracownicy chcą osiągnąć dzięki pracy wiele różnych korzyści. Pieniądze stanowią tylko jedną z nich, jakkolwiek dla większości najważniejszą. Z ich wysokością wiąże się również prestiż, uznanie, poczucie bezpieczeństwa, poczucie własnej wartości. Ten aspekt jest często wyżej ceniony przez pracowników niż materialny wymiar wynagradzania. Dlatego strategia w tym zakresie powinna:

- wynikać ze strategii ogólnej i zawartych w niej celów,

¹⁶⁴ D. Mamro, *Motywować ...*, op. cit., ss. 92-93

¹⁶⁵ A. Dębowski, *Bardziej od ludzi ...*, op. cit., s. 14

¹⁶⁶ C. Zając, *Zarządzanie ...*, op. cit., ss.148-149

¹⁶⁷ A. Dębowski, *Bardziej od ludzi ...*, op. cit., s. 15

- inspirować i wspierać pożądane zachowania pracowników,
- przyciągać do firmy pracowników o najwyższych kompetencjach,
- być ściśle powiązana z realiami rynku płacy w skali lokalnej i ogólnokrajowej.

W związku z tym, podstawami strategicznego podejścia do wynagradzania są:

- ocena stanowisk pracy, prowadząca do stworzenia racjonalnej struktury płac, opartej na treści pracy wykonywanej na stanowisku i ocenianiu nie tylko samej pracy, ale również pracownika, który ją wykonuje. Służy temu stosowanie na coraz większą skalę dynamicznego wartościowania pracy, polegającego na traktowaniu pracownika jako podmiotu procesu pracy.
- zarządzanie efektami i stosowanie płac powiązanych z efektami. Podejście to, w którym zwraca się uwagę na rolę oceny pracownika będącej podstawą zmiany wynagrodzenia, opiera się na sformułowanej w latach 70. XX w. koncepcji zarządzania przez cele. Zakładała ona zastąpienie tradycyjnej oceny cech pracowników oceną efektów realizacji postawionych celów i zapewnienie podwładnym aktywnej roli w procesie oceniania¹⁶⁸.

W działalności każdego przedsiębiorstwa motywowanie stanowi nieodłączny element zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy menedżer powinien najpierw dobrze poznać swoich podwładnych, a potem odpowiednio dobrać właściwe formy motywowania. Pozwoli to na skuteczne zarządzanie ludźmi ukierunkowane na osiągnięcie ustalonych celów organizacji.

1.3.3. Edukacja i rozwój pracowników

Zarówno edukacja, jak i rozwój potencjału ludzkiego zajmują znaczącą pozycję w wielu przedsiębiorstwach. Samo pojęcie potencjału pracy oznacza ogół cech i właściwości poszczególnych osób wchodzących w skład zasobów ludzkich, decydujących o ich zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy. Głównymi składnikami potencjału pracy są: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy. Trzy pierwsze spośród wymienionych elementów, tzn. wiedza, umiejętności oraz zdolności pracowników, są zazwyczaj określane łącznie, jako potencjał kwalifikacyjny.

¹⁶⁸ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Nowe tendencje ..., op. cit., ss. 97-98

Rozwój personelu oznacza całokształt zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które dążą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy. W innej definicji pojawia się określenie rozwoju potencjału pracy, które oznacza ogół celowych i systematycznych działań skierowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych organizacji. Działania te są realizowane w postaci określonych form szkolenia i doskonalenia zawodowego, planowana i realizacji karier zawodowych oraz strukturyzacji pracy¹⁶⁹. Jeszcze inna definicja mówi, że rozwój zawodowy jest procesem indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i rozwoju związanego z pracą¹⁷⁰.

Rozwój personelu można rozpatrywać na trzech poziomach¹⁷¹:

- całej organizacji,
- poszczególnych zespołów pracowniczych,
- indywidualnych pracowników.

Zrealizowanie głównego celu rozwoju potencjału pracy zwykle uzyskuje się realizując poniższe cele cząstkowe:

- dostosowywanie kwalifikacji pracowników do wymogów stanowisk pracy,
- rozszerzanie kwalifikacji w związku z przewidywanymi zmianami technicznymi i organizacyjnymi,
- zwiększanie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie u pracowników umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia,
- rozwijanie umiejętności pracy w grupie,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie właściwych postaw wobec pracy, firmy, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami organizacji.

Istnieją cztery typowe metody podejścia do realizacji rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie:

- 1) podejmowanie działań doraźnych w zakresie rozwoju potencjału pracy,
- 2) prowadzenie celowej polityki rozwoju potencjału pracy,

¹⁶⁹ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 166

¹⁷⁰ M. Jasiakiewicz, J. M. Soroka, Psycho - społeczne ..., op. cit., s. 70

¹⁷¹ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 166

3) podejmowanie selektywnych działań skierowanych na rozwój konkretnych elementów potencjału pracy,

4) kupowanie niezbędnego potencjału pracy na zewnątrz firmy.

Pierwsze z podejść związane jest z podejmowaniem określonych działań tylko wtedy, gdy pojawią się problemy z zapewnieniem niezbędnego potencjału pracy. Zazwyczaj są to działania przypadkowe, podejmowane jednorazowo po to, by rozwiązać konkretny problem. Pracowników o ustalonym profilu potencjału pracy pozyskuje się albo spośród własnego personelu, albo przyjmując nowych pracowników. Drugie podejście do rozwoju potencjału pracy to prowadzenie celowej polityki, nastawionej na budowanie w przedsiębiorstwie zasobu potencjału pracy, na zasadzie traktowania go jako strategicznego czynnika rozwoju całej organizacji. Strategia działania sprowadza się w tym przypadku do przyjmowania do pracy młodych pracowników posiadających duże możliwości rozwoju.

Trzecia z możliwych strategii rozwoju potencjału pracy charakteryzuje się zatrudnianiem wstępnie przygotowanych pracowników, posiadających już pewne doświadczenie zawodowe. W dalszej kolejności następuje sprawdzanie ich przydatności na różnych stanowiskach pracy. Selektywnie określone działania są ukierunkowane na rozwój brakujących elementów ich potencjału pracy.

Natomiast, czwarte podejście do rozwoju potencjału pracy nie przewiduje podejmowania własnych działań w danym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale zakłada kupowanie niezbędnego potencjału pracy przez poszukiwanie pracowników na zewnątrz. Należy zaznaczyć, że jeśli zatrudniony pracownik nie spełnia wymogów firmy, to na jego miejsce szuka się nowych kandydatów.

Nawiązując do przyjętej wcześniej koncepcji potencjału pracy, jako czynnika strategicznego oraz biorąc pod uwagę różne klasyfikacje przedsięwzięć w zakresie rozwoju potencjału pracy można wyróżnić trzy główne grupy instrumentów rozwoju potencjału pracy zatrudnionych pracowników:

- szkolenie (doskonalenie) zawodowe (wzbogacanie istniejącego potencjału pracy),
- przemieszczenia pracownicze, prowadzące do rozwoju poprzez harmonizację istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania,
- strukturyzacja pracy, służąca rozwojowi poprzez kształtowanie warunków wykorzystania potencjału pracy.

Szkolenie (doskonalenie) zawodowe definiowane jest jako ogół celowych i systematycznych procesów uczenia, występujących w danej organizacji, a skierowanych na pogłębianie wiedzy przez pracowników (głównie wiedzy zawodowej, umiejętności praktycznych i motywacji), jak i na wyposażenie go w nowe elementy, konieczne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb organizacji.

Kolejna grupa związana z przemieszczeniami pracowniczymi służy zmniejszaniu luki potencjału pracy (podaży i popytu na wewnętrznym rynku pracy, służą ograniczaniu luki potencjału pracy). Przemieszczenia polegają na celowym przesuwaniu pracowników na inne stanowiska pracy lub powierzaniu im innych zadań, po to, by efektywniej wykorzystywać posiadany przez nich potencjał pracy. Przemieszczenia pracownicze wewnątrz przedsiębiorstwa są wielokrotnie sposobem rozwoju zatrudnionych pracowników.

Strukturyzacja pracy oznacza celowe kształtowanie treści i warunków pracy na poziomie określonego stanowiska pracy lub grup stanowisk. Stanowiska pracy są miejscem zdobywania przez pracowników doświadczenia oraz egzekwowania posiadanych przez nich umiejętności, natomiast od występujących treści i warunków pracy zależy motywacja do pracy¹⁷².

Przekazywanie wiedzy specjalistycznej, uczenie nowych umiejętności, czy kształtowanie oczekiwanych postaw i zachowań pracowniczych nie powinno być podejmowane wyłącznie jednorazowo, ale powinno wynikać z cyklu szkoleń realizowanych w ramach strategii personalnej organizacji.

Proces ciągłego szkolenia obejmuje cztery główne etapy:

- określenie potrzeb szkoleniowych w planowanym okresie,
- opracowanie planu i programu szkoleń,
- realizacja zaplanowanych szkoleń,
- ocena przebiegu i efektów szkoleń¹⁷³.

Biorąc pod uwagę cele szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie, można je podzielić na trzy rodzaje:

- szkolenie przygotowujące i wprowadzające,
- szkolenie dostosowawcze (doskonalenie i doksztalcanie zawodowe),
- szkolenie zmieniające profil potencjału pracy (przekwalifikowanie zawodowe)¹⁷⁴.

¹⁷² L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 166 - 169

¹⁷³ Tamże, ss. 170-171 za: M. Sloman, Strategia szkolenia pracowników, PWN, Warszawa 1997, s. 42

W ramach szkolenia przygotowującego pracownicy otrzymują specyficzne elementy potencjału pracy, których nie można uzyskać w systemie edukacyjnym.

Szkolenie dostosowawcze polega na pogłębianiu i rozszerzaniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych, w celu dostosowania ich do zmienionych wymogów na zajmowanym przez pracownika stanowisku pracy, po to by objął on inne stanowisko pracy. Natomiast, trzeci rodzaj szkolenia zawodowego to przekwalifikowanie zawodowe, które prowadzi do zdobycia nowego zawodu lub nowej specjalizacji zawodowej. Ten rodzaj szkolenia jest wykorzystywany w przypadku istotnych zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie, niosących ze sobą likwidację wybranych stanowisk pracy i powstawanie w ich miejsce nowych zmodyfikowanych stanowisk.

Szkolenie pracowników można realizować w formie internistycznej (wewnątrz przedsiębiorstwa) lub eksternistycznej¹⁷⁵. Program szkolenia internistycznego jest tworzony i realizowany przez własnych szkoleniowców lub ośrodek szkolenia firmy. Odpowiedzialność za przygotowanie i przeprowadzenie szkolenia eksternistycznego spoczywa na jednostkach specjalistycznych typu agencje doradztwa personalnego, ośrodki kształcenia różnego typu szkoły i uczelnie.

Formę szkolenia eksternistycznego wykorzystuje się przede wszystkim w odniesieniu do menedżerów i specjalistów. Możliwość korzystania z odpowiednich materiałów szkoleniowych oraz kontakt z profesjonalistą i doświadczenie specjalistycznego ośrodka podnoszą wartość szkolenia eksternistycznego¹⁷⁶.

Wybór jednej z wymienionych powyżej form szkoleniowych zależy od następujących elementów:

- grupy pracowniczej uczestniczącej w szkoleniu zawodowym,
- głównego celu i przedmiotu danego przedsięwzięcia szkoleniowego,
- kosztów zastosowania określonej techniki.

Techniki szkolenia można połączyć w następujące grupy w dowolny sposób, w zależności od przyjętego kryterium.

1) ze względu na stopień zaangażowania podmiotu uczącego się, wyróżnia się:

- techniki aktywnego szkolenia,
- techniki pasywnego szkolenia,

¹⁷⁴ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 175

¹⁷⁵ M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1994, s. 112

¹⁷⁶ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 176

- 2) ze względu na liczbę osób uczestniczących w szkoleniu, wyróżnia się:
 - indywidualne szkolenia (dotyczą pojedynczych osób),
 - grupowe szkolenia (stosowane dla grup i zespołów pracowniczych)¹⁷⁷.
- 3) ze względu na miejsce szkolenia i jego związek z procesami pracy w przedsiębiorstwie, wyróżnia się:
 - szkolenie na stanowisku pracy (on the job training),
 - szkolenie poza stanowiskiem pracy (off the job training).

Szkolenie na stanowisku pracy to szkolenie, w którym przełożony przekazuje określoną wiedzę, kształtuje pewne umiejętności i postawy pracowników. Nie tylko przełożony może prowadzić takie szkolenie, gdyż może to zrobić każdy z bardziej doświadczonych pracowników bezpośrednio w miejscu wykonywania zadań. Innym określeniem na ten typ szkolenia może być trening poprzez pracę.

Należy zaznaczyć, że wszystkie techniki szkolenia na stanowisku pracy:

- dają większą szansę dopasowania specyfiki i treści szkolenia do danej osoby i stylu jej pracy,
- stosowane są, gdy uczestnicy szkolenia mogą lepiej się poznać,
- pozwalają na bieżące rozwiązywanie problemów pojawiających się w codziennej pracy,
- pozwalają na uniknięcie transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie,
- motywują w większym stopniu menedżerów liniowych, którzy stają się bardziej świadomi celu i specyfiki pracy wykonywanej przez podległych im pracowników,
- pozwalają na łatwą ocenę efektów szkolenia,
- nakłady czasu i pieniędzy na szkolenie przekładają się na większą wydajność pracy.

Oprócz aspektów pozytywnych techniki „on the job training” istnieją również negatywne:

- niewielkie możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności na innych stanowiskach pracy (wąski profil zdobytej wiedzy),
- ujemny wpływ na siłę przetargową pracownika na rynku pracy,

¹⁷⁷ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 177

- niebezpieczeństwo przekazania niewłaściwych wzorców działania nowemu pracownikowi,
- hamujący wpływ obecności przełożonych na uczestników szkolenia.
- osoby szkolące mogą nierzetelnie prowadzić szkolenia (mogą nie być zainteresowane podnoszeniem kwalifikacji współpracowników),
- nieefektywność szkoleń wynikająca z braku przygotowania pedagogicznego.

Drugi z wymienionych rodzajów technik szkolenia poza stanowiskiem pracy służy przede wszystkim przekazywaniu wiedzy teoretycznej oraz uczeniu konkretnych zachowań. Do zalet szkolenia poza stanowiskiem pracy zalicza się:

- ułatwiony dostęp do usług profesjonalistów spoza organizacji,
- stały i owocny kontakt z ośrodkami nauki, który umożliwia transfer najnowszej wiedzy,
- nabycie umiejętności krytycznego spojrzenia na aktualnie wykonywaną pracę,
- brak ryzyka zakłóceń w procesie pracy.

Techniki szkolenia „off the job training” posiadają również wady, które zostały wyszczególnione poniżej:

- wykorzystanie nowych informacji w praktyce następuje dopiero po zakończeniu szkolenia,
- wysokie koszty,
- utrudniona ocena efektywności szkolenia,
- czasowe oderwanie pracowników od ich rutynowych zadań,
- zwiększone ryzyko nieadekwatności szkolenia do rzeczywistych potrzeb organizacji i jej uczestników¹⁷⁸.

Po zakończeniu każdego szkolenia dla pracowników powinna zostać przeprowadzona ocena ich przebiegu i efektów. Szkolenie jest efektywne i przynosi spodziewane rezultaty, jeżeli wyniki danej organizacji w pewnym okresie po zakończeniu szkolenia są wyższe niż suma jej wyników w okresie przed nim i suma nakładów poniesionych na to szkolenie przy innych warunkach niezmiennych¹⁷⁹.

Kształcenie i szkolenie pracowników to jedna z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to instrument realizacji strategii personalnej przedsiębiorstwa,

¹⁷⁸ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 178 - 180

¹⁷⁹ Tamże, s. 191

a w szczególności instrument rozwoju personelu. Kształcenie pracowników i menedżerów obejmuje przekazywanie wiedzy, umiejętności i postaw¹⁸⁰. Ponadto, wiąże się z rozwijaniem kompetencji, które mogą być wykorzystane przez organizacje w przyszłości. Warto podkreślić, że jest to proces ciągły, długofalowy i rozwinięty w przedsiębiorstwach realizujących model kapitału ludzkiego.

Celem szkolenia personelu jest wzbogacanie kwalifikacji zawodowych, potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy. W przeciwieństwie do kształcenia jest ono skierowane na poszerzanie umiejętności praktycznych¹⁸¹.

Szkolenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa obejmuje następujące etapy:

- analizę potrzeb szkoleniowych,
- określenie celów szkoleń,
- planowanie szkoleń: program, harmonogramy, budżet,
- realizacja i kontrola programu szkoleń,
- pomiar efektywności i ocena szkoleń.

Pierwszy etap ma na celu identyfikację luk w kompetencji grup zawodowych oraz konkretnych pracowników i menedżerów. Podstawą do przeprowadzenia takiej analizy powinny być: strategia biznesowa i personalna przedsiębiorstwa, bilans kompetencji w skali całej firmy, konstruowany na bazie wyników okresowych ocen pracowniczych, opisy stanowisk pracy, analiza dokumentacji personalnej związana z absencją, fluktuacją, wypadkami przy pracy oraz zapotrzebowania na szkolenia zgłaszane przez menedżerów na wszystkich poziomach zarządzania.

Etap związany z określeniem celów szkoleń oparty jest najczęściej na opracowanym planie strategicznym przedsiębiorstwa oraz na jego strategii personalnej. Celem szkoleń jest przede wszystkim poprawa umiejętności praktycznych i efektywności pracowników, pozwalająca przedsiębiorstwu zrealizować jego plany i zadania strategiczne.

Planowanie szkoleń pozwala ustalić harmonogramy wykonawcze, obejmujące realizowaną tematykę, zakres merytoryczny, czas i miejsce szkoleń, osoby prowadzące szkolenia, osoby odpowiedzialne za organizację szkoleń ze strony przedsiębiorstwa, a także koszty szkoleń. Ważnym elementem planowania szkoleń jest uzgadnianie ich

¹⁸⁰ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 182 za: Sułkowski, 2001, s. 81

¹⁸¹ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 182

budżetu z kierownikami jednostek i komórek organizacyjnych oraz uzyskanie jego akceptacji przez zarząd przedsiębiorstwa.

Podczas realizacji planu szkoleń kontrolowane są działania określone w harmonogramach szkoleniowych oraz koszty wynikające z zatwierdzonego budżetu. W przypadku pojawienia się różnego typu odchyłeń powinny być wprowadzane korekty, mające na celu dostosowanie procesu szkoleniowego do planu szkoleń. Dopuszczalne i zasadne są również korekty planu szkoleń w wypadku pojawienia się nowych potrzeb szkoleniowych, których nie można było zaplanować w fazie jego opracowywania¹⁸².

Szkolenia dla pracowników można podzielić ze względu na to, czy prowadzą je pracownicy danego przedsiębiorstwa będący trenerami wewnętrznymi, specjalistami lub menedżerami, czy też realizują je podmioty zewnętrzne, reprezentowane m.in. przez firmy szkoleniowe. W pierwszym wypadku są to tzw. szkolenia wewnętrzne, a w drugim – tzw. szkolenia zewnętrzne.

Szkolenia prowadzone przez osoby spoza przedsiębiorstwa można podzielić na otwarte i zamknięte. W szkoleniach otwartych biorą udział pracownicy z różnych przedsiębiorstw, co sprzyja wymianie doświadczeń i poglądów. W szkoleniach zamkniętych natomiast, biorą udział pracownicy z jednego przedsiębiorstwa, co w dużej mierze przyczynia się do ich integracji¹⁸³.

Wybór określonej metody szkoleniowej zależy od treści szkolenia, podmiotu szkolonego, podmiotu prowadzącego szkolenie, kosztów szkolenia, a przede wszystkim dotychczasowych doświadczeń¹⁸⁴. Warto jest zaznaczyć, że metodami, który znaczenie coraz bardziej rośnie jest coaching i mentoring. Wiele firm wykorzystuje w szkoleniach również szeroko różnego rodzaju analizy przypadków. Coaching polega na kształtowaniu wyjątkowych relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym, opartych jednocześnie na aktywności wykazywanej przez pracownika oraz na wsparciu i pomocy dla niego ze strony przełożonego. Coaching może być stosowany do rozwiązywania problemów wynikających z konkretnych zachowań i postaw, problemów komunikacyjnych, problemów związanych z samooceną pracowników, planowaniem karier zawodowych, itp.¹⁸⁵.

¹⁸² C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 183-184

¹⁸³ Tamże, s.186

¹⁸⁴ Tamże, s.187 za: Szałkowski 2002, s.58

¹⁸⁵ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 230 za: Poczowski 1998

Mentoring natomiast, różni się od coachingu tym, że mentor jako opiekun, patron pracownika lub wybranej grupy pracowników nie jest ich przełożonym. Korzystając ze swojej wiedzy, doświadczenia i predyspozycji, służy im radą i pomocą w zakresie określonym w indywidualnych programach rozwoju pracowników.

Warto omówić również analizę przypadków, która jest metodą o charakterze zespołowym i opiera się na rozpoznaniu, diagnozie i przedstawieniu przez uczestników szkolenia propozycji rozwiązań problemów, wynikających z omówienia zaprezentowanych im przykładów dotyczących różnych zdarzeń, sytuacji, zachowań itp. Metoda ta pozwala doskonalić umiejętności pracy zespołowej, współdziałania oraz komunikacji wewnątrzgrupowej. W związku z powyższymi informacjami można wyróżnić cztery odmiany analizy przypadków:

- analiza problemów (rozwiązywanie problemu przy dostępności niezbędnych informacji),
- studium przypadków (rozwiązujący problem dysponują wieloma istotnymi i nieistotnymi informacjami i mają do wyboru wiele sposobów rozwiązania tego problemu),
- analiza wydarzeń (rozwiązujący problem uczestnicy szkolenia przed znalezieniem rozwiązania muszą pozyskać część niezbędnych informacji, których nie przekazano im wraz z opisem danego przypadku),
- analiza rzeczywistych przypadków (przekazanie uczestnikom szkolenia do rozwiązania konkretnego problemu występującego w przedsiębiorstwie)¹⁸⁶.

Ponadto, warte przytoczenia są nowe techniki szkoleniowe, które coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Zaliczyć do nich można:

- uczenie się na odległość, np. telekonferencje, uczenie się z wykorzystaniem internetu, intranetu, poczty elektronicznej, kursów korespondencyjnych, kursów eksternistycznych,
- otwarte uczenie się, skierowane do osób niemogących korzystać z tradycyjnych systemów szkoleniowych,
- szkolenie z wykorzystaniem nowoczesnej technologii komputerowej, technik multimedialnych oraz interaktywnych technik wideo,
- formy elastycznego uczenia się, np. dostosowanie uczenia do indywidualnych potrzeb i tempa przyswajania nowej wiedzy przez uczestników szkolenia¹⁸⁷.

¹⁸⁶ C. Zajac, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 187-188

Szkolenia i rozwój zawodowy są ważnymi czynnikami zapewniającymi dostosowanie potencjału pracowników do strategii firmy. Strategiczne podejście do szkoleń wynika z analizy dotychczasowego, tradycyjnego podejścia, które ma szereg wad. Jedną z nich jest kwestionowanie przez pracodawców sensu szkolenia ludzi wykonujących prace innego rodzaju, niż rzemieślnicze. Drugą z nich są trudności w ocenie skuteczności szkoleń, a także zanikanie tradycji wiązania się pracownika z firmą na długi okres. W takiej sytuacji trudno jest inwestować w rozwój pracowników. Ponadto, niechętny stosunek pracodawców do szkolenia powoduje, że w przypadku kłopotów finansowych firmy pierwsze ograniczenia wydatków często dotyczą właśnie szkoleń.

Należy zaznaczyć, że osobne miejsce w strategicznym szkoleniu i rozwoju pracowników zajmują menedżerowie. Najczęściej analizowane trzy poziomy rozwoju zawodowego członków tej grupy:

- poziom korporacji - strategia rozwoju zawodowego opiera się na rozwoju dla przyszłości organizacji,
- poziom jednostek organizacyjnych - strategia rozwoju koncentruje się na podnoszeniu sprawności zarządzania i rentowności,
- poziom funkcji - strategia rozwoju koncentruje się na likwidacji luki między aktualnymi kompetencjami menedżerów a wymaganiami organizacji¹⁸⁸.

Pracownicy wypełniając swoje obowiązki i realizując swoje zadania dążą do podwyższania swoich kwalifikacji i zdobywania nowej wiedzy. Najczęściej wiąże się to ze znacznymi nakładami finansowymi na szkolenia i rozwój pracowników. Ma to jednak szerokie odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji i coraz lepszym dostosowaniu przedsiębiorstwa oraz jej członków do działania firmy w turbulentnym otoczeniu rynkowym.

1.3.4. Ocena kwalifikacji i wyników pracowników

Ważną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest ocenianie pracowników. Jest to wyrażony w formie ustnej lub pisemnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji. Inaczej, ocenę można

¹⁸⁷ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 90

¹⁸⁸ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Nowe tendencje ..., op. cit., ss. 95-97

zdefiniować jako sąd wartościujący i jako skutek procesu oceniania. Cały ten proces jest bardzo wartościowy i skuteczny, jeżeli będzie zorganizowany w pewien ustalony wcześniej system.

W związku z tym, że system jest to celowo zorganizowany zbiór elementów i relacji zachodzących między jego elementami i pomiędzy ich właściwościami, to definicja systemu oceniania pracowników najczęściej jest celowo dobranym i zorganizowanym zbiorem elementów i relacji mającym na celu poprawić efektywność zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸⁹.

Wszelkie zmiany personalne w przedsiębiorstwie muszą być poprzedzone właściwie przeprowadzoną oceną kwalifikacji, umiejętności i wyników pracownika. To wynik oceny wielokrotnie przyczynia się do podjęcia przez pracodawcę decyzji o awansie, degradacji lub zwolnieniu pracownika.

Po to, by proces oceniania był sprawny i przynosił zamierzone rezultaty musi on spełniać poniższe warunki:

- 1) ustalenie celów oceniania,
- 2) określenie racjonalnych zasad oceniania,
- 3) wybór podmiotów oceniających,
- 4) ustalenie kryteriów oceniania zgodnie z ustalonymi celami organizacji,
- 5) wybór odpowiedniej techniki oceniania,
- 6) ustalenie sposobu przekazania rezultatów oceniania,
- 7) wykorzystanie informacji z procesu oceniania w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Przedstawione powyżej cele to cele główne oceniania pracowników. Można je interpretować poprzez analizę wymienionych poniżej celów szczegółowych:

- planowanie potrzeb personalnych,
- dobór pracowników,
- zwalnianie pracowników,
- opracowanie planów szkoleń,
- doskonalenie kwalifikacji pracowników,
- ustalanie karier zawodowych,
- tworzenie kadry rozwojowej,
- ustalanie i różnicowanie wynagrodzeń pracowników,

¹⁸⁹ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 124

- poprawę poziomu wykonania zadań,
- poprawę przepływu informacji między przełożonymi a podwładnymi,
- poprawę skuteczności motywowania pracowników,
- przeprowadzenie zmian organizacyjnych¹⁹⁰.

Oceniać personel należy w sposób systematyczny w pewnych odstępach czasowych. Jest to tak zwane ocenianie okresowe personelu i to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Realizować to można poprzez tak zwane sformalizowane systemy ocen pracowniczych. Ma to szczególne znaczenie ze względu na to, że wyniki ocen okresowych dają podstawę do sporządzania, w skali całego przedsiębiorstwa jako organizacji, tzw. bilansu kompetencji pracowniczych co następnie jest podstawą do:

- opracowywania analizy potrzeb szkoleniowych,
- projektowania ścieżek karier zawodowych,
- rozwijania systemów premiowych,
- awansowania i degradowania oraz zwalniania.

Za realizację powyższych zadań odpowiedzialny jest dział personalny, który zawsze reprezentuje pracodawcę przy aktywnym zaangażowaniu wszystkich przełożonych oraz ich podwładnych. Każdy menedżer jako przełożony często ocenia swoich podwładnych na potrzeby premiowania, w ramach coachingu, przekazywania informacji zwrotnej, itp.

Cele oceniania dzieli się na:

- cele organizacyjne, które są związane ze sposobami i kierunkami wykorzystania wyników okresowych ocen przez przedsiębiorstwo jako organizację,
- cele psychospołeczne, które można sprowadzić do przekazywania informacji zwrotnych między przełożonymi i podwładnymi oraz do traktowania sposobów oceniania i ich wykorzystywania w pracy menedżerów jako ważnego instrumentu motywowania pracowników¹⁹¹.

Ocenianie personelu w przedsiębiorstwach spełnia najczęściej dwie funkcje:

- ewaluacyjną, która umożliwia ocenę „ex post” oraz ocenę bieżącej efektywności i jakości pracy podwładnego, a także jego postaw i zachowań,

¹⁹⁰ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., ss. 125-126

¹⁹¹ C. Zając, Zarządzanie, op. cit., s. 166

- rozwojową, pozwalającą ocenić potencjał rozwojowy pracownika, jego umiejętności i chęć współpracy¹⁹².

Techniki wykorzystywane do oceniania personelu obejmują:

- 1) zwykły zapis,
- 2) technikę wydarzeń krytycznych,
- 3) porównanie ze standardami,
- 4) porównanie parami,
- 5) ranking,
- 6) technikę wymuszonego rozkładu,
- 7) portfolio personalne.

Pierwsza technika to zwykły zapis, który pozwala przełożonemu na rozpoznanie słabych i mocnych stron pracownika oraz udzielenie mu w wybranej przez siebie formie i czasie informacji zwrotnej na temat efektywności jego pracy i zachowań. Zwykły zapis jako technika oceniania sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na różnego typu pytania otwarte na temat pracownika. Stosując tą metodę można wszechstronnie ocenić pracownika wraz z uzasadnieniem, ale w niektórych przypadkach utrudnia porównywanie ocen sporządzonych przez różnych oceniających¹⁹³. Zatem, opisy oceny bezpośrednich przełożonych mogą być niejednokrotnie zbyt subiektywne i nieprzemysłane.

Druga metoda to technika wydarzeń krytycznych polegająca na rejestrowaniu przez przełożonego sukcesów i porażek podległych mu pracowników. Powstały w ten sposób rejestr może być dla menedżera użytecznym narzędziem w czasie przeprowadzania okresowych ocen. Ta technika polega na bieżącym odnotowywaniu przez przełożonego wydarzeń krytycznych, tj. sukcesów i porażek w zakresie zachowania organizacyjnego i postaw ocenianego pracownika. Zanotowane zdarzenia stanowią podstawę do ustalenia ostatecznej oceny i opinii o pracowniku. Ponadto, pozwalają uniknąć wielu błędów popełnianych przy ocenianiu, np. tendencji do uśredniania, zbytnej surowości czy łagodności. Uzyskane tą techniką informacje o silnych i słabych stronach ocenianego mogą być wykorzystane w dalszym procesie rozwoju danego pracownika.

Trzecia technika to porównanie ze standardami. Ta technika z kolei pozwala na obiektywne przyznanie oceny dzięki wyznaczeniu lub wybraniu określonych kryteriów

¹⁹² C. Zajac, Zarządzanie, op. cit., s. 168

¹⁹³ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., s. 143

oceny pracowników. Porównanie ze standardami jest techniką polegającą na porównaniu osiągniętych wyników z ustalonymi wcześniej standardami, normami, którymi mogą być: ilość pracy, jakość pracy, czas pracy, terminowość, wykonanie zadań, poniesione koszty itp. Zaletą tej techniki jest obiektywizacja oceny dokonana w oparciu o ustalone wzorce czy też normy. Wadą natomiast jest to, że stosować ją można tylko do oceny pracy, która daje się kwantyfikować i jednoznacznie przyporządkować danemu pracownikowi. Ponadto, uzyskane wyniki niewiele mówią o potencjalnych możliwościach rozwojowych pracowników.

Ranking to tworzenie list pracowników według określonej kolejności (od najlepszego do najgorszego lub odwrotnie), ustalonej na podstawie oceny według przyjętego jednego kryterium oceniania, przede wszystkim wybranego spośród kryteriów efektywnościowych. Jest to technika prosta w stosowaniu, użyteczna w ocenianiu grup pracowników o małej liczebności.

Porównanie parami to pewna odmiana techniki rankingowej. Polega ono na zestawieniu w parach wzajemnie pracowników według przyjętego wcześniej jednego kryterium oceniania. Na jego podstawie tworzy się listę pracowników w danej grupie przy uwzględnieniu zasad rankingu. Jest to odpowiednia technika oceniania pracowników w grupach o niewielkiej liczebności. Ranking jest techniką mało skomplikowaną i nie wymaga specjalnego przygotowania. Polega na szeregowaniu ocenianych pracowników od najlepszego do najgorszego. Ranking można tworzyć także w obszarze wcześniej ustalonych kryteriów, którymi mogą być np. wydajność pracy, jakość pracy, terminowość wykonania zadań, wartość sprzedanych towarów, itp. Technika rankingu nadaje się do oceny małych grup charakteryzujących się podobnym profilem pracy. Wraz ze wzrostem liczebności grupy podlegającej ocenie może być ona czasochłonna oraz powodować zastrzeżenia ocenianych do sprawiedliwości uzyskanego zaszeregowania.

Powyższa technika jest zalecana do stosowania przy ocenianiu pracowników w danej komórce organizacyjnej i przy niewielkiej liczbie pracowników. Polega na porównywaniu każdego pracownika z każdym i przydzieleniu punktu temu kto uzyskał wyższą ocenę. Następnie sumuje się liczbę uzyskanych punktów i tworzy listę rankingową.

Technika wymuszonego rozkładu polega na umieszczaniu ocenianych pracowników w określonym przedziale przyjętego rozkładu, często jest to rozkład normalny. Zmusza ona oceniającego do zróżnicowania grupy pracowników objętych

ocenami, co z kolei pozwala rozpoznać pracowników najlepszych i najslabszych w swietle przyjetego kryterium oceniania. Zastosowanie tej techniki do wiekszej liczby grup pracowniczych powoduje usrednianie ocen miedzygrupowych.

Portfolio personalne stanowi przyklad dwuwymiarowej techniki oceniania, pozwalajacej grupowac pracowników wedlug przyjetych kryteriow. Najczesciej tworzone sa specjalne macierze skladajace sie z dwuch wymiarow: efektow pracy (kryterium efektywnosciowe) oraz potencjalu rozwojowego (kryterium osobowosciowe). Umozliwia ono podzial ocenianej populacji pracowników na cztery grupy, wobec ktorych pracodawca powinien zastosowac odmienne podejścia w motywowaniu, rozwoju, szkoleniach oraz w gwarancji zatrudnienia.

Do metod stosowanych w ocenianiu pracowników i menedzerow zaliczamy:

- metode 360°,
- zarzadzanie przez cele (ZPC),
- Assessment Centre.

Pierwsza z wymienionych metod to metoda 360°, w ktorej koncowa ocena stanowi wypadkowa ocen czastkowych wystawionych przez podmiot oceniajacy, tj. przezonego (tak jak w ocenie klasycznej), samego pracownika (autoocena), wspolpracownikow, podwladnych (w wypadku oceny przezonego), klientow. Coraz powszechniejsze wykorzystywanie tej metody przez przedsiebiorstwa w naszym kraju wymaga zagwarantowania przez pracodawce bezwzgledej poufnosci ocen oraz w wypadku duzej liczby ocenianych pracowników i menedzerow odpowiedniego systemu informatycznego, umozliwiajacego szybkie obliczanie ocen koncowych.

Metoda zarzadzania przez cele stanowi odzwierciedlenie partycypacji pracowniczej. W metodzie tej, oceniany pracownik ma wspoluczestniczyc w ustalaniu wlasnych celow i zadani. Poziom ich realizacji stanowi podstawe jego oceny przez przezonego. Zastosowanie metody zarzadzania przez cele wymaga wysokiej odpowiedzialnosci i kompetencji kierownika i podwladnych. W przeciwnym razie autonomia pracowników moze przekształcic sie w dezorganizacje, a nawet anarchie prowadzaca do zaniedbywania obowiazkow¹⁹⁴.

Zarzadzanie przez cele jest technika oceniania polegajaca na wspolnym wytyczaniu celow przez pracownika i jego przezonego oraz na ocenie stopnia realizacji przez pracownika zaplanowanych wczesniej celow. Najczesciej przebiega

¹⁹⁴ C. Zajac, Zarzadzanie ..., op. cit., ss. 176-177

ono w kilku etapach. W ramach pierwszego etapu następuje ustalenie celów przez ocenianego pracownika, a następnie weryfikacja tych celów przez bezpośredniego przełożonego. Cele ustala się tak, aby były łatwo mierzalne, zrozumiałe i możliwe do osiągnięcia przez danego pracownika. Poza tym, powinny one mobilizować ocenianego do lepszych wyników¹⁹⁵. W drugim etapie ocenia się stopień realizacji ustalonych celów. Stopień ten określa zarówno sam pracownik, jak i jego bezpośredni przełożony na drodze analizy pojawiających się trudności w realizacji celów. W etapie trzecim natomiast, następuje podsumowanie ostatecznych wyników oceny oraz ustalenie możliwości poprawy i wyznaczenie celów na następny okres, przy uwzględnieniu dotychczasowych doświadczeń i uwarunkowań. Technika pomimo czasochłonności przy ustalaniu celów wynikających z potrzeb pracownika i organizacji ma szereg zalet, spośród których najważniejsze to: umożliwienie pracownikom w większym stopniu partycypacji w zakresie podejmowania decyzji, jak i wyboru sposobów realizacji zadań, jednoznaczne ustalanie oczekiwanych wyników oraz wyzwianie w pracownikach dążenia do stałego rozwoju.

W ocenie pracowniczej bardzo ważną rolę odgrywają kwestionariusze oceniania, które są odpowiednio sporządzonymi formularzami ułatwiającymi dokonanie oceny pracownika. Dobór poszczególnych kryteriów, jak i technik oceniania wynika z celu, jakiemu ma służyć kwestionariusz. Najogólniej kwestionariusze oceniania mają być przydatne kompleksowej ocenie pracownika.

Assessment Centre oznacza kompleksową, złożoną z innych metod i technik, metodę oceniania przede wszystkim kadry zarządzającej i wybranych specjalistów przedsiębiorstwa. Polega ona na poddaniu kilkudniowym badaniom małych grup pracowniczych w warunkach gwarantujących im całkowite oderwanie się od pracy. Badania tego typu prowadzone przez doświadczonych, profesjonalnie przygotowanych specjalistów zewnętrznych, dotyczą uzdolnień, umiejętności, cech osobowości oraz zachowań, a ich efektem poza oceną behawioralną są indywidualne profile osobowości, zorientowane na potencjał rozwojowy ocenianych osób. Assessment Centre jest przy tym, metodą czasochłonną i kosztowną¹⁹⁶.

Niezależnie od tego jaka metoda oceny zostanie wybrana przez przełożonego, to powinna ona być rzetelna, celowa i obiektywna. Poza tym, efekty tej kontroli powinny być wykorzystane w przyszłości do planowania rozwoju zasobów ludzkich

¹⁹⁵ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 144-145

¹⁹⁶ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., s. 178

w przedsiębiorstwie¹⁹⁷. W przeciwnym razie jej wynik nie będzie wpływał pozytywnie na działanie pracownika, ale wręcz demotywował do pracy. Dlatego przeprowadzenie oceny powinno być poprzedzone przez menedżera dokładnym zaplanowaniem działań podejmowanych w ramach oceny i racjonalną analizą uzyskanych w tym procesie wyników.

1.3.5. Outplacement pracowników

Stosunek pracy może zostać rozwiązany na skutek dobrowolnego odejścia pracownika do innego przedsiębiorstwa lub zakończenia kariery pracownika i jego przejścia na emeryturę. Coraz częściej jednak pracownicy opuszczają swoje miejsca pracy przymusowo. Organizacje stają się coraz bardziej oszczędne i zwalniają pracowników, którzy nie są już potrzebni zastrzegając przy tym procedury dyscyplinarne. Procedury te stosowane są najczęściej w sytuacjach nieodpowiedniego zachowania oraz w przypadku niespełniania przez pracownika konkretnych wymogów, ustalonych wcześniej przez pracodawcę¹⁹⁸.

W związku ze zwolnieniami pracowników przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują narzędzi, które w tak trudnym procesie, jakim jest zwolnienie pracownika z pracy kształtować wizerunek firmy jako pracodawcy na rynku pracy. Dlatego też, koncepcja outplacementu zyskuje coraz bardziej na znaczeniu.

Program zwolnień monitorowanych (outplacement) ma na celu udzielenie zwalnianym pracownikom pomocy w poszukiwaniu innej pracy. Ogólnie zakłada on wspieranie pracowników przez doradztwo, pomoc w ponownym określeniu możliwości rozwoju własnej kariery i celów pracy, a następnie zapewnienie wiarygodnych, przedstawionych w delikatny sposób wskazówek dotyczących sposobów osiągnięcia tych celów¹⁹⁹.

Outplacement określany jest w języku polskim jako monitorowane zwalnianie pracowników lub system łagodnych zwolnień. Odnosi się bezpośrednio do zwalniania pracowników, ale nie polega jedynie na wręczeniu im wypowiedzenia i pozostawieniu ich samym sobie. Obejmuje on działania, których podstawowym celem jest odbudowanie w pracowniku poczucia wartości, przygotowanie jej do aktywnego

¹⁹⁷ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 144-145

¹⁹⁸ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ..., op. cit., s. 421

¹⁹⁹ Tamże, ss. 426-427

uczestnictwa w zewnętrznym rynku pracy, a także zabezpieczenie materialne zwalnianej osoby oraz przekazywanie informacji do innych firm o opuszczaniu danego przedsiębiorstwa przez wartościowego pracownika.

Najczęściej pracodawca pomaga zwalnianemu pracownikowi w samodzielnym szukaniu nowego miejsca zatrudnienia, a także podejmuje działania, dzięki którym dana osoba bezpośrednio po zwolnieniu z pracy jest zatrudniana przez inną firmę. Bardzo ważnym elementem outplacementu są działania dotyczące sfery psychologicznej zwalnianych pracowników, którzy wraz z informacją o redukcji zatrudnienia tracą poczucie bezpieczeństwa w wymiarze materialnym i niematerialnym. Warto podkreślić, że nawet jeśli zwolnienie jest następstwem trudnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, a nie braku kompetencji, czy kwalifikacji, to pracownik mimo woli łączy je z tym, iż zawiódł, stał się nieprzydatny lub nie spełnił oczekiwań pracodawcy. Dlatego też, w ramach outplacementu trzeba przede wszystkim zaspokoić potrzeby pracowników związane z koniecznością zabezpieczenia ich dóbr osobistych oraz uznania i szacunku, poprzez dalsze traktowanie zwalnianych osób w kategoriach cennej wartości, która w znacznym stopniu przyczyniła się do realizowania ustalonych uprzednio celów przedsiębiorstwa. Nie należy ich natomiast łączyć z niepotrzebnym elementem organizacji, który został wyeksploatowany a następnie usunięty z organizacji.

Niestety taka sytuacja ma miejsce, gdy w firmie przeprowadzane są typowe zwolnienia pracownicze, od których outplacement różni się nie tylko zakresem realizowanych działań, ale również przyczynami, dla których są one podejmowane. Czynnikiem różnicującym obie formy zwolnień jest także całkowicie inne podejście do pracowników, których potrzeby w firmach stosujących outplacement stawiane są na pierwszym miejscu. Okazuje się jednak, że często outplacement mylony jest przez dyrektorów lub prezesów firm ze zwolnieniami grupowymi.

Warto zaznaczyć, że w polskich przedsiębiorstwach outplacement jest zjawiskiem nowym, występującym dotychczas jedynie w przypadku bardzo bogatych firm, w których wykształciła się nowoczesna marketingowa kultura organizacyjna, opierająca się na zasadach marketingu personalnego²⁰⁰.

W skład programu zwolnień monitorowanych wchodzi najczęściej poniższe obszary działań:

²⁰⁰ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 96-97

- doradztwo wstępne - zdobycie danych biograficznych i omawianie doraźnych kwestii,
- lista osiągnięć - klienci programu wypisują osiągnięcia związane z ich życiem zawodowym,
- spis umiejętności - przy użyciu listy osiągnięć klienci programu tworzą osobisty portfel sprzedawanych umiejętności,
- indywidualne oświadczenie profesjonalne - klienci programu sporządzają osobistą deklarację, na temat tego, co mają do zaoferowania na rynku pracy,
- spis sukcesów indywidualnych – dotychczasowe sukcesy lub sukcesy, które mogą zwiększać szansę na znalezienie zatrudnienia,
- trzy stanowiska pracy - określenie trzech możliwych rodzajów stanowisk pracy, których należy poszukiwać,
- ocena psychologiczna - stworzenie profilu osobowości przy pomocy psychologa,
- stworzenie życiorysu,
- określenie szans na rynku pracy,
- próbna rozmowa kwalifikacyjna,
- planowanie kampanii poszukiwania pracy²⁰¹.

W ramach outplacementu można wyróżnić dwa podstawowe jego rodzaje:

- 1) samodzielny,
- 2) zlecany na zewnątrz.

W praktyce występuje czasami trzecia forma omawianych działań, będąca połączeniem obu wymienionych wcześniej typów, w ramach której część czynności realizowana jest przez firmę zwalniającą pracowników, a pozostałe wykonywane są przez specjalistyczną firmę - zleceniobiorcę.

Do najważniejszych zadań outplacementu należą:

- 1) pomoc zwalnianym pracownikom w dopasowaniu się do aktualnych wymogów rynku pracy,
- 2) pomoc w przezwyciężaniu stresu spowodowanego zwolnieniem,
- 3) wyzwolenie w zwalnianym pracowniku energii i nastawienie jej na aktywne poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia²⁰².

²⁰¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ..., op. cit., ss. 426-427

²⁰² A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., ss. 96-97

Każdy program związany z outplacementem składa się z następujących etapów:

- 1) adaptacji psychologicznej - wyjaśnianie przyczyn zwolnienia i przekonywanie, że sytuacja niekorzystna jest jedynie przejściowa, a także udzielanie wsparcia i pomocy w przygotowaniu planów przyszłych działań na rynku pracy i wyznaczeniu celów zawodowych, po to, by odbudować nadzieję i wiarę we własne możliwości zwalnianego pracownika,
- 2) szkolenia związanego z sytuacją panującą na rynku pracy, na którym przygotowywane są dokumenty aplikacyjne, a uczestnicy uczą się zaprezentować podczas rozmowy kwalifikacyjnej z potencjalnym pracodawcą oraz obsługi różnego typu urządzeń biurowych,
- 3) identyfikacji przyszłych opcji rozwojowych, polegającej na poszukiwaniu i odkryciu aspiracji oraz celów życiowych uczestników programu, określeniu słabych i silnych stron każdego uczestnika i odniesieniu ich do aktualnych uwarunkowań rynku pracy, a także pomocy w podjęciu decyzji, wyboru kierunku rozwoju osobistego i zawodowego lub też wsparciu w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej²⁰³.

Przed przystąpieniem do wdrożenia planu outplacementu należy pokonać wewnętrzne opory i nieufność do takich działań okazywaną przez pracowników, którzy w wielu przypadkach postrzegają je jako dodatkowy obowiązek nałożony na nich przez pracodawcę w sytuacji, kiedy przeżywają kryzys wywołany perspektywą braku pracy. Nieufność wobec outplacementu największa jest u osób dojrzałych lub osób nie posiadających żadnego zabezpieczenia materialnego na przyszłość. Ważne jest zatem stworzenie klimatu zaufania i życzliwości, w ramach której pracownicy czują się doceniani bez względu na ich pozycję w organizacji budującej swój wizerunek wrażliwego na problemy pracownika pracodawcy. W przeciwnym wypadku nie można mówić o wdrażaniu przedsiębiorstwa zasad marketingu personalnego.

Zwolnienia pracowników związane z restrukturyzacją firmy w większości przypadków odnoszą się do organizacji znajdujących się w dobrej lub bardzo dobrej sytuacji finansowej, a rzadko do tych ponoszących straty. Ważną cechą charakterystyczną praktycznych działań z zakresu outplacementu jest zatem zróżnicowanie przyczyn, którymi kierują się przedsiębiorstwa, wdrażając monitorowane zwalnianie. Niektóre firmy podejmuje je z powodu chęci uniknięcia ewentualnych

²⁰³ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., ss. 98-99

spraw sądowych z powodztwa zwalnianych pracowników, nie kierując się dążeniem do zaspokojenia ich potrzeb. Nie należy zatem łączyć takiego podejścia z marketingową orientacją firmy.

Natomiast, inne przedsiębiorstwa, decydując się na outplacement, dążą do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowników na każdym etapie ich życia zawodowego i osobistego. Takie właśnie działania można przypisać do marketingu personalnego, tym bardziej, iż korzyści są wówczas obustronne.

O konieczności stosowania outplacementu bardzo dobrze świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez firmę Andersen Business Consulting, które wskazują, że 67% zwolnionych w Polsce pracowników nie wróciłoby do swego byłego pracodawcy, nawet gdyby zaproponował im lepsze warunki. Ponadto, 70% z nich nie poleciliby go jako dobrego miejsca zatrudnienia, natomiast 50% nigdy nie zamierzało rekomendować znajomym produktów oferowanych na rynku przez firmę, która ich zwolniła. Można zatem wywnioskować, że wizerunek firmy jako pracodawcy w bezpośredni sposób ma wpływ na wzrost negatywnych opinii o firmie.

Należy zaznaczyć, że negatywne konsekwencje zwolnień dotyczą także pracowników, którzy pozostali w firmie oraz jej kierownictwa. Pracownicy stają się mniej innowacyjni, gdyż przejawianie kreatywności wiąże się ze wzrostem ryzyka popełnienia błędu, co może przyczynić się do zwolnienia z pracy. Ponadto, przedstawiciele kadry kierowniczej tracą autorytet, pogarszają się relacje interpersonalne, co łącznie wpływa na obniżenie efektywności ekonomicznej firmy²⁰⁴.

Budowanie wizerunku firmy, jako pracodawcy na rynku pracy jest procesem mającym wpływ na wiele aspektów działania przedsiębiorstwa. Istotne jest zatem planowanie i wprowadzanie zmian, które pozwolą na kreowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku, co przyczyni się nie tylko do podniesienia lojalności i efektywności pracy zatrudnionych w firmie pracowników, ale również poprawi opinię firmy na rynku i przyciągnie wartościowych kandydatów zainteresowanych rozpoczęciem współpracy.

²⁰⁴ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., ss. 98-99

1.4. Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi i ich klasyfikacja

W zarządzaniu zasobami ludzkimi wykorzystuje się wiele różnorodnych metod, technik i narzędzi z dziedziny zarządzania, socjologii pracy, psychologii społecznej, ergonomii, analizy ekonomicznej.

Zakres i sposoby wykorzystania systemów operacyjnych i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi zależy w dużej mierze od wielkości przedsiębiorstwa, możliwości finansowych, organizacyjnych, tradycji, doświadczeń, wiedzy oraz nastawienia do spraw personalnych naczelnego kierownictwa²⁰⁵.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem motywowania pracowników przedsiębiorstwa wykorzystuje się wiele instrumentów. Są one zbiorem metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań proceduralnych, strukturalnych i organizacyjnych, regulujących zarządzanie zasobami ludzkimi i motywowanie w przedsiębiorstwie.

Instrumenty motywowania mogą być podzielone na instrumenty ekonomiczne i pozaekonomiczne. Do ekonomicznych instrumentów motywowania zalicza się instrumenty płacowe i pozapłacowe.

Do płacowych instrumentów zachęty należą: formy wynagrodzeń: czasowe, czasowo - premiowe, akordowe, akordowo - premiowe, czasowo - prowizyjne, prowizyjne, bonusowe, kafeteryjne, za kompetencje, pakietowe. Wszystkie te instrumenty zostały omówione powyżej.

Natomiast, pozapłacowe instrumenty zachęty obejmują nagrody: pieniężne, rzeczowe, świadczenia socjalne, akcje i obligacje²⁰⁶.

Instrumenty należące do pozaekonomicznych można sklasyfikować w trzy odrębne grupy:

- 1) instrumenty w zakresie organizacyjnym,
- 2) instrumenty w zakresie psychologicznym,
- 3) instrumenty w zakresie technicznym.

W skład pierwszej grupy wchodzi m.in.:

- elastyczny czas pracy,
- różnorodne formy organizacji pracy,
- awanse pionowe i poziome,

²⁰⁵ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 25-26

²⁰⁶ Tamże, ss. 135-137

- rozwój zawodowy,
- szkolenia.

Do drugiej grupy - instrumentów z zakresu psychologicznego można zaliczyć:

- pochwały,
- wyróżnienia,
- władza,
- dostęp do informacji,
- praca stawiająca wyzwania,
- ambitne zadania,
- praca w przedsiębiorstwie o wysokiej reputacji na rynku,
- samorealizacja.

Natomiast do ostatniej grupy - instrumentów motywowania w zakresie technicznym należą:

- możliwość pracy na nowych maszynach i urządzeniach,
- wykonywanie zadań za pomocą nowoczesnej technologii,
- dostęp do oprogramowania najnowszej generacji,
- właściwie zorganizowane fizyczne środowisko pracy.

W ramach instrumentów motywowania znajdują się instrumenty przymusu charakteryzujące się wysokim natężeniem imperatywności, które wynika z zagrożenia motywowanego pracownika sankcją. Obejmują one środki:

- nakazowe: nakazy, zakazy, polecenia służbowe oraz zalecenia,
- normatywne: normy i normatywy pracy, regulaminy, instrukcje, procesy technologiczne, kodeks pracy oraz układy zbiorowe w części dotyczącej pracownika.

Stosowanie instrumentów przymusu jest kosztowne. Poza tym, instrumenty te nie zachęcają do wzrostu wydajności pracy i poprawy efektywności działań. Ich wykorzystanie wymaga dokładnego nadzoru ze strony przełożonego nad realizacją zadań nakazowych. Ponadto, nadmierne i nieumiejętne wykorzystywanie tych instrumentów buduje motywację negatywną, niwelującą u pracowników chęć zaangażowania oraz rozwoju. Jednocześnie, prowadzi do szkodliwej alienacji. Z tego powodu ten rodzaj instrumentów motywowania powinien być stosowany w sposób przemyślany.

Ważnym dopełnieniem instrumentów motywowania pracowników przedsiębiorstw są instrumenty perswazji:

- konsultacje (rady, sugestie),
- negocjacje,
- stawianie celów,
- partycypacja w zarządzaniu,
- styl kierowania,
- propaganda korporacyjna.

Perswazja stanowi instrumentarium oddziaływania na psychikę człowieka, po to by zmienić jego postawy, nawyki, odczucia. Przyjmuje ona założenie o szeroko pojętym partnerstwie przełożonego i podwładnego oraz wspólnym ustanawianiu przez nich celów. Pozbawiona jest elementów przymusu, ma charakter jedynie emocjonalny lub racjonalny.

Warto również zaznaczyć, że w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw często stosowanym instrumentem perswazji jest oferowanie pracownikom uczestnictwa w zarządzaniu²⁰⁷.

Należy również na tym etapie podkreślić, że bardzo istotne jest zarządzanie talentami i instrumenty związane z zarządzaniem kluczowymi pracownikami, których zdolności i doświadczenie mają istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Zasady zarządzania talentami opierają się na czterech zasadach, dwóch skierowanych do ryzyka w oszacowaniu oczekiwań i dwóch skierowanych do niepewności podaży.

Zasada nr 1: Wyprodukować i kupić, aby radzić sobie z ryzykiem. Wnikliwy warsztat zdolności jest kosztowny, dlatego firmy powinny przewidywać ich oceny co do tego, co będzie potrzebne oraz planować wypożyczenie z zewnątrz, by wypełnić ewentualny niedobór. Warto podkreślić, że zarządzanie zdolnościami (talentami) to znacząca inwestycja.

Zasada nr 2: Przystosowanie się do niepewności w popycie na zdolności. Niepewność popytu związana jest ze znalezieniem przez firmę sposobu adaptacji do tych potrzeb. Jednym z podejść jest podział programów rozwojowych na mniejsze części. Inna opcja mówi, by tworzyć szerokie planowanie puli zdolności, które mogą być lokowane pomiędzy częściami organizacji, gdy wzrośnie potrzeba.

Zasada nr 3: Poprawić zysk z inwestycji w rozwój pracowników. Jednym sposobem polepszenia opłacalności jest uczestnictwo pracowników w kosztach rozwoju. To może

²⁰⁷ C. Zając, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 139-140

oznaczać poproszenie ich, by brali dodatkowy obszar zadań opartych na wolontariacie. Inne podejście mówi o podtrzymywaniu relacji z byłymi pracownikami w nadziei, że mogą oni wrócić któregoś dnia, przynosząc z powrotem inwestycje firmy w ich umiejętnościach.

Zasada nr 4: Zachowywanie inwestycji poprzez zrównoważenie interesów pracownika i pracodawcy. Głównym problemem odejścia z organizacji dobrych pracowników jest znalezienie przez nich poza firmą lepszych możliwości. To czyni rozwój talentu łatwo psującym się towarem. Kluczem do zachowania inwestycji włożonej w trud rozwoju tak długo jak to możliwe jest zrównoważenie interesów pracownika i pracodawcy poprzez ich udział w zaawansowanych decyzjach²⁰⁸.

Wymienione wcześniej metody, systemy operacyjne i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi powinny być odpowiednio skonstruowane oraz dostosowane do potrzeb podmiotów, które je wykorzystują, a także specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa. Ze względu na permanentne zmiany, jakie zachodzą we współczesnych organizacjach i ich otoczeniu, wymagają one również stałej aktualizacji i modyfikacji, a często zastępowania nowymi rozwiązaniami²⁰⁹.

Tak więc, przedsiębiorstwa mają do wykorzystania wiele możliwości związanych z instrumentami zarządzania zasobami ludzkimi. Niezbędne jest jedynie dopasowanie stosowanych instrumentów do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w szczególności do zatrudnionych w niej ludzi.

1.5. Koncepcja marketingu personalnego na tle teorii zarządzania zasobami ludzkimi.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi związana jest z dążeniem do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu poprzez odpowiednie oddziaływanie na zatrudnionych w nim ludzi. Są oni utożsamiani z wartościowymi aktywami organizacji, które poprzez aktywność zawodową przyczyniają się do realizacji celów firmy, wykorzystując przy tym swoje zdolności i umiejętności. Należy

²⁰⁸ P. Cannelli, Talent Management for the Twenty First Century, Harvard Business Review, March 2008, s. 83

²⁰⁹ Tamże, ss. 25-26

zaznaczyć, że jest to możliwe dzięki zastosowaniu właściwych zasobów rzeczowych, informacyjnych oraz finansowych, które posiada przedsiębiorstwo²¹⁰.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest również metodą zarządzania zatrudnieniem, która ma na celu zdobycie przewagi konkurencyjnej w wyniku strategicznego rozmieszczenia zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, wykorzystując jednocześnie techniki o kulturowym, strukturalnym i personalnym oddziaływaniu. Na przewagę konkurencyjną decydujący wpływ mają właśnie zasoby osobowe, których nie można powielić, w przeciwieństwie do innych zasobów posiadanych przez firmę.

Zasoby osobowe nazywane są także potencjałem społecznym, na który składają się cechy i właściwości zasobów ludzkich w organizacji i które przesądzają o zdolności do rozwiązywania zadań zgodnie z celami organizacji oraz o pozycji firmy na rynku pracy. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się zatem z następującymi obszarami:

- sterowanie zasobami ludzkimi,
- organizowanie zasobów ludzkich,
- motywowanie personelu,
- kontrolowanie przebiegu wymienionych wyżej procesów.

Koncepcją, która wykracza w swoich założeniach poza takie podejście jak zarządzanie zasobami ludzkimi jest marketing personalny traktujący firmę w kategoriach rynkowych. Uczestnikami tego rynku są nabywcy wewnętrzni, czyli pracownicy zatrudnieni w firmie, natomiast jej otoczenie marketingowe to rynek zewnętrzny tworzony przez potencjalnych pracowników. Działania podejmowane w ramach marketingu personalnego adresowane są zarówno do członków organizacji, jaki i do odbiorców zewnętrznych, którzy w przyszłości mogą zostać jej członkami.

Zatem, w porównaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi, marketing personalny skierowany jest do zdecydowanie szerszej grupy odbiorców. Ponadto, wykorzystywane są w nim instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu, które w odpowiedni sposób są zmieniane i dostosowywane do specyfiki podmiotów będących ich docelowymi adresatami oraz specyfiki oferowanych im produktów²¹¹.

Punktem wyjścia dla marketingu personalnego są badania marketingowe, których wyniki pozwalają na rozpoznanie słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń związanych z wewnętrznym i zewnętrznym rynkiem pracy oraz potrzeby

²¹⁰ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 20-21

²¹¹ A. I. Baruk, Postmodernistyczne koncepcje ..., op. cit., ss. 118-119

uczestników tego rynku. Istotną rolę odgrywa również analiza tych czynników, która pozwala na dokonanie segmentacji rynku i stworzenie oraz wypromowanie produktów jak najlepiej zaspokajających indywidualne oczekiwania aktualnych i potencjalnych pracowników.

Marketingu personalnego nie można utożsamiać tylko z transakcjami wymiennymi, które polegają na kupowaniu przez firmę umiejętności pracownika i jego czasu w zamian za wypłacanie mu wynagrodzenia. Szczególną rolę na tym etapie odgrywają relacje pomiędzy pracownikami i przedsiębiorstwem, które decydują o pozostaniu w firmie, gdy konkurencja zaoferuje mu korzystniejsze warunki płacowe. Marketing personalny opiera się zatem na zbudowaniu więzi emocjonalnych, pozwalających na odczuwanie lojalności przez pracownika wobec pracodawcy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem typowo zasobowym, w którym pracownicy traktowani są w kategorii aktywów należących do przedsiębiorstwa. Natomiast, w marketingu personalnym ludzie są wartością samą w sobie, która decyduje o powodzeniu całej organizacji, a więc muszą być podstawą działań marketingowych²¹². Należy podkreślić, że obie koncepcje wywodzą się z dwóch różnych nurtów teoretycznych. Zarządzanie zasobami ludzkimi pochodzi od teorii zarządzania, natomiast marketing personalny wywodzi się z teorii marketingu, psychologii i socjologii²¹³.

W marketingu personalnym szczególną rolę odgrywa planowanie działań adresowanych do aktualnych i potencjalnych pracowników oraz pozostałych grup docelowych odbiorców. Zaspokojenie potrzeb aktualnych i potencjalnych członków organizacji przy jednoczesnym osiągnięciu celów całej firmy jest możliwe, tylko gdy te właśnie działania są podejmowane w racjonalny i przemyślany sposób.

Podstawą planowania muszą być wyniki sporządzonej diagnozy aktualnego stanu zatrudnienia oraz stopnia zaspokojenia oczekiwań pracowników. Diagnoza powinna być przeprowadzona w firmie jako całości oraz w jej poszczególnych podsystemach, przy uwzględnieniu wszystkich stanowisk pracy. Należy wziąć przy tym pod uwagę okresową fluktuację pracowników oraz okresowe zmiany w liczebności personelu o charakterze planowym. Ponadto, w planowaniu działań personalnych istotne są również takie kategorie pracowników, jak: potencjalnych i aktualnych, a wśród nich nowo zatrudnionych oraz odchodzących. Podział ten jest związany z tym,

²¹² A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 22-23

²¹³ Tamże, ss. 24-25

że przedstawiciele każdej z wymienionych grup mają różne potrzeby oraz oczekiwania, a więc powinny być podejmowane w stosunku do nich różne decyzje personalne.

Planowanie w ramach zarządzania personelem składa się z poniższych etapów:

- 1) ustalenia wielkości popytu na pracowników w wymiarze ilościowym i jakościowym,
- 2) przewidywania podaży w ramach wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy,
- 3) porównania określonych parametrów podaży i popytu,
- 4) podjęcia właściwych działań w przypadku dysproporcji pomiędzy podażą i popytem albo zaniechania działania, gdy podaż odpowiada popytowi²¹⁴.

Po etapie planowania analogicznie następuje proces rekrutacji, który jest jednym z najważniejszych etapów marketingu personalnego. Właściwe działania podejmowane w ramach rekrutacji prowadzą do pozyskania najlepszych kandydatów z punktu widzenia danej firmy, spośród których wybiera się personel o największym potencjale intelektualnym i emocjonalnym. Te natomiast, działania podejmowane są w ramach następnego etapu personalnego procesu marketingowego, jakim jest selekcja.

Rekrutacja zewnętrzna oznacza pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy. Na tym etapie należy podkreślić, że w zależności od różnych zmiennych może być ona adresowana do szerokiego kręgu odbiorców w ramach tzw. rekrutacji szerokiej (ogólnej) lub wąskiego grona specjalistów w ramach tzw. rekrutacji segmentowej (wyspecjalizowanej)⁴.

Poszukiwanie pracowników w całym marketingowym otoczeniu firmy wiąże się z wyższymi kosztami, gdyż większa liczba osób, które otrzymały informację o procesie rekrutacji łączy się jednocześnie z większą liczbą kandydatów pozytywnie odpowiadających na informację rekrutacyjną przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach jednak, znaczna część kandydatów nie spełnia wymogów firmy, a to prowadzi do konieczności rozpatrzenia większej liczby podań.

Należy zaznaczyć, że coraz większe znaczenie mają zdolności potencjalnego pracownika, jego kreatywność, chęć i umiejętność podnoszenia kwalifikacji. Tego typu cechy mają większą wartość, niż wykształcenie kandydata. Profesjonalnie przeprowadzona rekrutacja w wielu sytuacjach pozwala na odkrycie tych właśnie cech, które dla kandydata pozostawały nieujawnione. Nie byłoby to jednak możliwe

²¹⁴A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 78-79

w procesie rekrutacji segmentowej, w której liczba kandydatów jest stosunkowo mniejsza, gdyż jest ona nastawiona na konkretny segment rynku pracy.

Należy wziąć jednak pod uwagę to, że w ramach pozostałych grup zewnętrznego rynku pracy mogą znaleźć się jednostki posiadające odpowiednie cechy osobowościowe. Wykorzystując w tym zakresie zasady marketingu personalnego każde przedsiębiorstwo powinno dbać o rozwój pracownika i zapewniać mu warunki niezbędne do pogłębiania i poszerzania posiadanej wiedzy i umiejętności. Zarówno wykształcenie, wiedza, jak i doświadczenie są bardzo ważne, ale są one czynnikami, które można zmienić w przeciwieństwie do określonych cech charakteru lub zdolności, które nie można w prosty sposób zmodyfikować. Dlatego też, łatwiej jest nauczyć nowego pracownika określonych umiejętności koniecznych do pracy na danym stanowisku, niż zmienić jego osobowość²¹⁵.

Analogicznie można wymienić cechy kandydata, które są szczególnie ważne w procesie rekrutacji:

- wpływ na innych,
- wymagana wiedza i kwalifikacje,
- wrodzone zdolności,
- motywacja,
- dostosowanie związane z dojrzałością emocjonalną oraz zdolnością radzenia sobie ze stresem.

W ramach powyższego zestawienia najważniejsze są najczęściej wrodzone zdolności i dostosowanie, a najmniej ważne wiedza i kwalifikacje kandydatów uczestniczących w procesie rekrutacji.

Jednym z podstawowych celów rekrutacji jest budowanie w firmie tzw. portfela kompetencji, które wnoszą do firmy nowo przyjęci pracownicy. Tak więc, tym samym z otoczenia do wnętrza organizacji dokonuje się transfer zbioru informacji, które obejmują wiedzę indywidualną i grupową jej członków²¹⁶.

W pozyskiwaniu kandydatów do pracy stosowane są nowoczesne metody doboru pracowników w procedurze rekrutacyjnej. W ramach marketingu personalnego kandydaci przyjęci do pracy są objęci:

- programami wynagradzania za pracę,
- programami rozwoju,

²¹⁵ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 80-81

²¹⁶ Tamże, ss. 84-85

- pozapłacowymi formami gratyfikacji.

Ponadto, wiele firm wydaje własne gazety, wprowadza kodeksy etyczne, stabilne systemy ocen pracowniczych. Zachęcają również do aktywnego wypoczynku w formach przez nie zaproponowanych, oferują usługi socjalne. Niektóre przedsiębiorstwa finansują naukę języków obcych, różnego typu wycieczki pracowników, a także sponsorują doksztalcanie pracowników²¹⁷.

W marketingu personalnym bardzo ważnym elementem jest bowiem odpowiednia prezentacja firmy od wewnątrz i na zewnątrz. W tym celu zaangażowani są pracownicy zatrudnieni w różnych częściach firmy. Mogą to być pracownicy działu public relations, działu marketingu lub pracownicy profesjonalnego już działu personalnego. Najczęściej stosowane formy profesjonalnej prezentacji to:

- informatory firmowe, biuletyny, kolorowe foldery, ulotki informacyjne, tablice informacyjne,
- wygląd pracowników i ich zachowanie wobec klientów: ubiór, identyfikatory, wizytówki,
- wygląd i wystrój pomieszczeń: biur, hal produkcyjnych, sal konferencyjno - szkoleniowych, korytarzy, sekretariatu, poczekalni dla klientów, czystość, porządek, rodzaj mebli itp.,
- symbole: hasła, slogany witające przybyszów z zewnątrz, muzyka, ceremoniał, zwyczaje firmowe, uroczystości, tradycje, itp²¹⁸.

Drugim etapem pozyskiwania pracowników jest selekcja, która prowadzi do wyboru najwartościowszego kandydata z grupy tych, którzy starają się o pracę w danym przedsiębiorstwie. Niewłaściwy wybór na tym etapie prowadzi do poniesienia przez firmę niepotrzebnych nakładów finansowych i pozafinansowych, a tym samym nie przyczynia się do wzrostu jej potencjału i wartości. Jednocześnie, niewłaściwy wybór może też doprowadzić do obniżenia tego potencjału, gdyż zatrudnienie nowej osoby może wywołać destrukcyjny wpływ na klimat i kulturę organizacyjną. Natomiast, dokonanie właściwego wyboru jest tożsame z rozszerzeniem i odświeżeniem potencjału intelektualnego i emocjonalnego firmy. Wielokrotnie jest to spowodowane wiedzą i zdolnościami nowo zatrudnionego pracownika, którego z reguły cechuje entuzjazm i twórczy zapał oraz chęć sprawdzenia się poprzez pracę na nowym stanowisku.

²¹⁷ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Doskonalenie zarządzania..., op. cit., ss. 36-37

²¹⁸ Tamże, ss. 34-35

Organizacja w procesie selekcji nabywa produkty, takiej jak cechy intelektualne, merytoryczne i psychospołeczne danej osoby. Natomiast, nowy pracownik poza korzyściami finansowymi ma szansę zaspokojenia potrzeb zawodowych i osobistych. W takiej sytuacji można mówić o dwukierunkowym przepływie wartości niematerialnych, których znaczenie jest większe niż czynników materialnych, gdyż w wielu przedsiębiorstwach utożsamiane są one z kluczowymi czynnikami sukcesu.

Selekcję stanowi proces decyzyjny zarówno dla pracodawcy, który ostatecznie przedstawia propozycję pracy konkretnej osobie, jak i dla potencjalnego pracownika, który przyjmuje propozycję i podejmuje współpracę na określonych warunkach lub wycofuje swoją kandydaturę. Na zakres tej decyzyjności mogą mieć wpływ następujące grupy czynników:

- 1) makroekonomiczne łączące się z otoczeniem rynkowym firmy,
- 2) mikroekonomiczne związane z samym przedsiębiorstwem,
- 3) personalne, związane bezpośrednio z kandydatem.

W trakcie przebiegu kolejnych etapów selekcji stosowane są w praktyce różnego typu metody i techniki. Niektóre z nich są bardziej klasyczne, a inne należą do typowo nowatorskich. Metody niekonwencjonalne pochodzą w większości z nauk psychologicznych, a ich stosowanie w działalności personalnej jest dowodem na rosnące znaczenie cech osobowościowych kandydatów oraz posiadanych przez nich predyspozycji psychospołecznych.

Wszelkie działania podejmowane w ramach selekcji w przeważającej większości ukierunkowane są na wykorzystanie zasad marketingu personalnego. Ma to ułatwić firmom pozyskanie z turbulentnego rynku pracy wartościowych pracowników, zarówno w procesie rekrutacji, jak i selekcji, a następnie zatrzymać ich w firmie w długim okresie czasu.

W sytuacji, gdy w procesie rekrutacji i selekcji został wyłoniony kandydat do zatrudnienia na danym stanowisku bardzo ważne staje się odpowiednie wprowadzenie kandydata do pracy. Nowy pracownik wchodząc do danej firmy wnosi do niej nie tylko swoją wiedzę i umiejętności, ale również własny system norm i wartości, które można podzielić na dwa zbiory:

- wartości, przez pryzmat których postrzega zachowania innych ludzi i dokonuje ich oceny,
- wartości pozwalające na ocenę własnego zachowania.

System wartości, jaki wnosi do firmy pracownik ulega modyfikacjom, gdyż poprzez wzmacnianie i rozbudowywanie swojego intelektualnego i emocjonalnego potencjału staje się on dojrzały, a także inaczej postrzega zachodzące wokół niego zjawiska. Ponadto, wartości nowego pracownika oddziałują na wartości organizacyjne oraz inne elementy kultury organizacyjnej. Natomiast, kultura organizacyjna wpływa na różne poglądy, postawy i zachowania wszystkich pracowników²¹⁹. W związku z tym, najlepszym rozwiązaniem dla pracownika i firmy jest zbudowanie kultury, w której kluczowe miejsce zajmują pracownicy i ich potrzeby i oczekiwania. Zbudowanie takiej kultury organizacyjnej oraz jej ulepszanie jest możliwe w przypadku wykorzystania podstawowych zasad marketingu personalnego, gdyż jedynie pracownik, który czuje się doceniany przez pracodawcę może zaspokajać swoje potrzeby i realizować swoje cele, w pełni uczestnicząc przy tym w realizacji celów firmy.

Zatem, w ramach założeń marketingu personalnego bardzo ważną rolę pełni wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika do firmy. Odpowiednie przygotowanie i przeprowadzenie tego etapu ma bowiem, wpływ na postawę pracownika i jego stosunek do pracodawcy w późniejszym okresie czasu. Ważne jest jednak również to, by okres wprowadzania do pracy był jednocześnie czasem integracji nowego pracownika z pozostałymi przedstawicielami firmy, gdyż efektywna współpraca między pracownikami przyczynia się do uzyskania efektów synergicznych, które w wielu przypadkach przewyższają indywidualne osiągnięcia pracowników.

Należy podkreślić, że szczególną rolę w ramach tego procesu spełnia bezpośredni przełożony nowo zatrudnionego pracownika oraz osoba, która została wybrana do wprowadzenia go do zespołu pracowniczego. Powinien on bowiem, zapoznać daną osobę z symbolami związanymi z działaniem firmy i ich znaczeniem, jej tradycją, organizacyjnymi przekazami, anegdotami, hasłami, itd.

Dokonywanie wyboru miejsca pracy przez potencjalnego pracownika powinno odbywać się przy uwzględnieniu podobieństw systemu wartości danej firmy z własnym sposobem postrzegania świata. Pracodawca chcąc to ułatwić pracownikowi powinien podejmować działania z zakresu zewnętrznego marketingu personalnego, polegające na informowaniu w ramach zewnętrznego public relations o swojej kulturze organizacyjnej. Oprócz tych działań kierownictwo firmy powinno także, dążąc do integracji członków organizacji, realizować aktywne działania z zakresu wewnętrznego

²¹⁹ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 84-85

marketingu personalnego, tak by zarówno działania podejmowane w ramach zewnętrznego, jak i wewnętrznego marketingu personalnego wzajemnie się uzupełniały przyczyniając się w ostatecznym rezultacie do poprawy funkcjonowania całego przedsiębiorstwa²²⁰.

Pracownik znajduje na stanowisku pracy narzędzia pracy oraz jasno sformułowane cele, zadania, misję i wizję, strategię, przyjazną atmosferę oraz kulturę organizacyjną. To wszystko pozwala mu na rozwój zawodowy, rosnącą motywację przy realizacji zleconych mu zadań. Redukcji ulegają straty czasu, fluktuacja, braki w jakości, wahania w procesie produkcji, a także konflikty międzyludzkie. Zadowoleni pracownicy podnoszą konkurencyjność firmy, która może wykroczyć również poza wewnętrzny rynek pracy²²¹.

Każdy pracownik realizujący ustalone w przedsiębiorstwie cele musi znać wyniki swoich działań, po to, by wiedzieć, czy osiąga założone przez siebie cele. Znajomość wyników aktywności zawodowej lub społecznej człowieka przyczynia się do określenia jego mocnych stron oraz słabości, a także do reagowania w sposób pozwalający zmienić je w atuty, co wpływa na skuteczniejsze realizowanie przydzielonych zadań w przyszłości. Zaspokaja to ludzką potrzebę dostrzegania włożonego w pracę wysiłku i twórczych zdolności oraz zaangażowania, przy jednoczesnym rozpoznaniu własnych możliwości.

W związku z tym, że pracownik nie potrafi obiektywnie ocenić własnej pracy niezbędne jest stworzenie w firmie systemu ocen, który pozwoli na systematyczne ocenianie osiągnięć wszystkich członków organizacji. Właściwy system ocen powinien spełniać przy tym następujące funkcje:

- 1) motywacyjną - znajomość stopnia realizacji zadań i oceny pracy przez inne osoby zachęca do dalszej pracy, uzyskania lepszych efektów i unikania popełnianych błędów,
- 2) informacyjną – informowanie pracowników o normach i wartościach organizacyjnych²²²,
- 3) zwrotną — oceniany pracownik musi znać wyniki jego oceny oraz ich konsekwencje,

²²⁰ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 86-87

²²¹ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Doskonalenie zarządzania..., op. cit., s. 38

²²² A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 88-89

- 4) analityczną - identyfikacja aktualnego potencjału intelektualnego, twórczego i emocjonalnego pracowników,
- 5) diagnostyczną – rozpoznanie potrzeb pracowników związanych z ich rozwojem zawodowym na podstawie wyników badań,
- 6) kontrolną - poznanie stopnia realizacji zadań w porównaniu z przyjętymi wcześniej założeniami oraz zidentyfikowanie przyczyn odchyień między stanem faktycznym a pożądanym,
- 7) racjonalizacji wewnętrznej struktury organizacji - jest punktem wyjścia w procesie optymalizowania decyzji dotyczących przesunięć pracowników w organizacji,
- 8) kulturotwórczą - odgrywa bardzo istotną rolę w kształtowaniu postaw i zachowań poszczególnych pracowników oraz nieformalnych grup.

Warto podkreślić, że oceny muszą być przeprowadzane systematycznie, gdyż prowadzi to do poznania potencjału pracowników i jego odpowiedniego wykorzystania w realizowanych przez nich działaniach. Jednocześnie, pozwala to na porównanie kierunków i poziomu rozwoju danych jednostek oraz grup pracowniczych w różnym czasie, a tym samym na wyciągnięcie prawidłowych wniosków na przyszłość.

Przeprowadzana ocena powinna być również obiektywna, a to wymaga dokonania oceny przez inną osobę oraz wykorzystania konkretnych narzędzi. Ponadto, musi ona dotyczyć rzeczywistych wydarzeń, a nie informacji wynikających z plotek, pomówień lub innego typu niepotwierdzonych komunikatów nieformalnych.

Innymi ważnymi warunkami, które musi spełniać system ocen są:

- aktywne uczestnictwo pracowników,
- brak wyjątków w ocenianiu,
- kampania informacyjna przed rozpoczęciem procesu oceny,
- dokładnie określona rola osób zajmujących stanowiska kierownicze,
- stabilność kryteriów oceny,
- jawność wyników oceny dla ocenianego,
- ukierunkowanie na przyszłość,
- akceptacja zasad oceniania przez wszystkich członków organizacji.

W procesie oceny powinny brać udział następujące podmioty: bezpośredni przełożony pracownika, jego zwierzchnik, pracownicy działu personalnego, współpracownicy, sam oceniany oraz jego ewentualni podwładni.

Szczególne miejsce w ocenie pracowników w aspekcie marketingu personalnego zajmuje przełamywanie barier, których źródłem są następujące zjawiska:

- obawy pracowników przed skutkami ewentualnej negatywnej oceny,
- brak wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy podwładnymi i przełożonymi,
- dystans i trudności w komunikowaniu się pracowników i przełożonych,
- brak wiary w sprawiedliwość oceny,
- brak wcześniejszych doświadczeń firmy związanych z przygotowywaniem, realizowaniem i weryfikowaniem ocen pracowniczych.

Zapobieganie powstawaniu powyższych zjawisk lub ich eliminowanie wymaga zbudowania poprawnie działającego systemu komunikowania się, w ramach którego następuje poinformowanie wszystkich pracowników o celu oceny, jej przebiegu i konsekwencji²²³. Wykorzystując zasady marketingu personalnego w ocenie pracowników przedsiębiorstwo powinno dążyć do przekonania pracowników do tego, iż oceny mają doprowadzić do zapewnienia najlepszych warunków do dalszego rozwoju zawodowego pracowników.

Konieczne jest w tym zakresie wykorzystanie zasad marketingu personalnego, które opierają się na założeniu, że najważniejszym rynkiem dla przedsiębiorstwa jest wewnętrzny, czyli aktualny oraz zewnętrzny, czyli potencjalny rynek pracy. Należy podkreślić, że zaspokojenie potrzeb jego uczestników znajduje bezpośredni wyraz w optymalnym zaspokojeniu oczekiwań nabywców będących adresatami działań podejmowanych przez firmę²²⁴.

Ważne jest również to, że wszelkie negatywne konsekwencje zwolnienia mają wpływ na pracowników, którzy pozostają w firmie oraz jej kierownictwa. Pracownicy stają się mniej innowacyjni, gdyż przejawianie kreatywności wiąże się ze wzrostem ryzyka popełnienia błędu, którego następstwem może być zwolnienie z pracy, przedstawiciele kadry kierowniczej tracą przy tym autorytet, a relacje interpersonalne pogarszają się. Wszystko to, wpływa na obniżenie efektywności ekonomicznej firmy²²⁵.

Należy przy tym zaznaczyć, że marketing personalny poprzez uruchamianie konkretnych programów kadrowych dostarcza instrumentów kierowania personelem,

²²³ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 90-91

²²⁴ Tamże, ss. 94-95

²²⁵ Tamże, ss. 98-99

prowadzących do usatysfakcjonowania obu stron. Programy kadrowe dotyczą najczęściej trzech rodzajów zagadnień:

- 1) zachowań ludzkich: programy pozyskiwania ludzi do pracy, wprowadzania do pracy, system ocen pracowniczych, programy skutecznego motywowania i kierowania, programy interwencji konfliktowej i inne.
- 2) warunków pracy i płacy: programy planowania zasobów, wynagradzania, poprawy warunków pracy, zwiększania bezpieczeństwa pracy.
- 3) wartości norm, symboli i idei: programy budowania wizerunku firmy, kultury organizacyjnej, programy doskonalenia i rozwoju, programy postępowania etycznego.

Przy wdrażaniu strategicznych koncepcji marketingu personalnego niezbędne jest określenie osiągniętych celów, przeprowadzenie analizy jego szans i możliwości, a następnie wprowadzanie wybranych strategii oraz przeprowadzanie ich kontroli²²⁶.

Marketing personalny przenika całość zakładowej polityki personalnej. Można go zatem, ująć następująco:

- wszyscy pracownicy, obecni i przyszli, są klientami firmy,
- firma jest otwarta na potrzeby, oczekiwania, aspiracje i interesy klientów, a więc dąży do ich spełniania,
- klienci wewnętrzni są członkami wspólnoty, dbają o rozwój swojej firmy, kształtują jej pozytywny wizerunek,
- firma troszczy się o swych potencjalnych pracowników finansując np. stypendia lub umożliwiając odbycie stażu zawodowego, aby w przyszłości pozyskać najlepszych kandydatów,
- firma we właściwy sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami, przygotowując ich do ponownego zatrudnienia i oszczędzając im pretensji.

Jednocześnie, w nawiązaniu do głównych faz procesu kadrowego można wyróżnić według A. Pochtowskiego:

- 2) marketing rekrutacyjny, prowadzony wśród klientów - potencjalnych pracowników. Jego zadaniem jest pozyskanie osób o cechach zawodowo - kwalifikacyjnych, najbardziej odpowiadających wymaganiom stawianym przez pracodawcę na danym stanowisku.

²²⁶ J. Penc, Kreatywne kierowanie. Organizacja..., op. cit., ss. 86-87

- 3) marketing stabilizujący, poszukujący optymalnej relacji między zatrudnieniem ustabilizowanym a zatrudnieniem mobilnym, fluktuacyjnym.
- 4) marketing optymalizujący, który zmierza do optymalizacji ról społecznych i zawodowych pracowników. Związane jest to z właściwym dopasowaniem profilu kompetencyjnego i wymagań określonych przez stanowisko pracy.
- 5) marketing redukcyjny wiąże się z derekrutacją personelu. Z tego rodzaju marketingu wynika konieczność wykorzystania outplacementu, czyli procedury zwolnień monitorowanych²²⁷.

Marketing personalny wiąże się z nowym podejściem do pracownika. Poprzez zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz uruchomienie odpowiednich programów kadrowych dostarcza instrumentów takiego kierowania personelem, aby obie strony były zadowolone. Pracownik w zamian za realizowanie jego potrzeb oddaje pracodawcy swoją dyspozycyjność, swoje pomysły, siły i kwalifikacje, uzdolnienia, itp.

Programy kadrowe stosowane w ramach marketingu personalnego dotyczą trzech rodzajów zagadnień:

- 1) zachowań pracowniczych:
 - programy zdobywania kandydatów do pracy,
 - programy wprowadzania pracowników do pracy,
 - system ocen pracowniczych,
 - program skutecznego motywowania, kierowania,
- 2) warunków pracy i płacy:
 - program planowania zasobów ludzkich na przyszłość,
 - program wynagradzania pracowników, program poprawy warunków pracy,
 - program podnoszenia bezpieczeństwa pracy, ekologiczny,
- 3) wartości, norm i idei określonych w firmie:
 - program budowania wizerunku firmy,
 - program rozwoju i doskonalenia personelu,
 - program etycznego postępowania²²⁸.

Wykorzystanie koncepcji marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi stawia bardzo wysokie wymagania dla działów personalnych i możliwości ich

²²⁷ A. Pocztoński (red.), *Praca i zarządzanie ...*, op. cit., ss. 258-260

²²⁸ L. Zbiegień - Maciąg (red.), *Doskonalenie zarządzania ...*, op. cit., ss. 34-35

oddziaływania na politykę firm²²⁹. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być jednym z ważniejszych obszarów zarządzania, a menedżer personalny powinien być partnerem dla zarządu, prezesów lub menedżerów reprezentujących inne obszary zarządzania. Jego pozycja w firmie powinna być budowana poprzez doświadczenie, umiejętności i predyspozycje do pełnienia ról menedżerskich. Ponadto, szczególnie ważne w działalności menedżera personalnego jest odpowiednie wykształcenie. Najchętniej przyjmowanymi kandydatami do pracy w dziale personalnym stali się psychologowie, socjologowie, ekonomiści i prawnicy, a w ciągu ostatnich kilku lat absolwenci szkół ekonomicznych i biznesowych, kierunku zarządzania i marketingu.

Orientacja na klienta wymaga od specjalistów ds. personalnych różnorodnych działań mających na celu nieustanne pozyskiwanie informacji na temat postaw, potrzeb i oczekiwań pracowników - klientów wewnętrznych firmy. Wiąże się to z prowadzeniem systematycznych badań i wymusza od badaczy posiadania różnorodnych kwalifikacji²³⁰.

Marketing personalny odgrywa istotną rolę na poszczególnych etapach zarządzania zasobami ludzkimi, które zostały omówione we wcześniejszej części pracy. Jednak, są jeszcze inne formy kształtowania wewnętrznego rynku pracy, które w ramach zarządzania zasobami ludzkimi są wykorzystywane, a w przypadku których powinny być uwzględnione działania marketingowe. Należą do nich:

- 1) outsourcing,
- 2) rotacja pracowników,
- 3) outplacement.

Definicja outsourcingu określa go jako długoterminowe zlecenie pełnienia ustalonych funkcji w działalności przedsiębiorstwa przez firmę zewnętrzną, co umożliwia firmie prowadzenie jej fundamentalnej działalności. Najczęściej przekazywane są obowiązki niezwiązane bezpośrednio z głównym profilem działalności. Stosowanie outsourcingu powoduje nie tylko zmniejszenie kosztów przy jednoczesnym poprawieniu jakości produktów, ale zapewnia lepszą realizację procesów występujących w firmie.

Istotne jest to, że najczęściej działaniom outsourcingowym poddawane są działania personalne. Ważny jest jednak zakres działań powierzanych zewnętrznym

²²⁹ A. Poczowski, N. Potoczek, Marketingowa orientacja ..., op. cit., ss. 10-11

²³⁰ Tamże, ss. 12-13

podmiotom. Przekazanie firmie zewnętrznej przeprowadzenia rekrutacji lub selekcji może w sposób znaczący wesprzeć marketingową orientację firmy. Jednak, zlecenie zewnętrznym podmiotom większości działań personalnych, może przyczynić się do ograniczenia więzi emocjonalnych między pracodawcą i pracownikami, co będzie sprzeczne z zasadami marketingu personalnego.

Rotacja związana jest również z outsourcingiem i polega ona na cyklicznej zmianie zadań wykonywanych przez pracowników. Może ona być realizowana w dwóch formach:

- 1) zmiana stanowiska z zachowaniem rodzaju pracy,
- 2) zmiana typu czynności.

Wprowadzenie rotacji ma na celu zaspokojenie potrzeby ogólnego poznania przez pracownika działań podejmowanych w różnych obszarach funkcjonalnych, dzięki czemu może on sprawdzić się na różnych stanowiskach i poznać w pełni swoje możliwości. Oprócz motywacji do wykonywania nowych obowiązków pracownik ma wówczas szansę zdobycia nowej wiedzy i umiejętności.

Rotacja jest wynikiem dążenia pracowników do ciągłego rozwoju i zdobywania nowych umiejętności. Wielokrotnie powoduje to poszukiwanie przez nich nowych miejsc pracy, a więc utratę przez firmę pracowników i konieczność poszukiwania nowych. Właśnie dlatego wiele firm wprowadza rotację polegającą na tym, że pozwala się pracownikowi zmieniać stanowisko w ramach danej organizacji zgodnie z jego zainteresowaniami, po to by wyeliminować rutynę i stworzyć pracownikowi możliwości rozwoju²³¹.

Outplacement natomiast, określany jest jako monitorowane zwalnianie pracowników lub system łagodnych zwolnień. Jest on ostatnim etapem fazy wykonawczej wewnętrznego marketingu personalnego. Outplacement polega nie tylko na przekazaniu pracownikowi wypowiedzenia, ale obejmuje również różnego typu działania, których celem jest odbudowanie w danej osobie poczucia wartości oraz przygotowanie jej do aktywnego uczestnictwa w zewnętrznym rynku pracy. Pracodawca najczęściej pomaga w poszukiwaniu nowego miejsca zatrudnienia oraz podejmuje działania, dzięki którym dana osoba po zwolnieniu z pracy może być zatrudniona przez innego pracodawcę. Zwolnienie oznacza dla pracownika najczęściej to, iż zawiódł, stał się nieprzydatny lub nie spełnił oczekiwań pracodawcy. Dlatego też

²³¹ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., ss. 94-95

w ramach outplacementu trzeba przede wszystkim zabezpieczyć dobra osobiste oraz uznanie i szacunek, poprzez dalsze traktowanie zwalnianych osób w kategoriach cennej wartości, która przyczynia się do realizowania celów przedsiębiorstwa.

Analogicznie do najważniejszych zadań outplacementu należą:

- pomoc zwalnianym pracownikom w przystosowaniu się do istniejących wymogów na rynku pracy,
- pomoc w przezwyciężaniu stresu spowodowanego zwolnieniem,
- wyzwolenie w zwalnianym pracowniku energii i ukierunkowanie jej na aktywne poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia²³².

Outplacement ułatwia stworzenie klimatu zaufania i życzliwości w przedsiębiorstwie, co powoduje, że pracownicy czują się doceniani, a pracodawca buduje wizerunek wrażliwego na problemy pracownika pracodawcy. Takie działania można nazwać działaniami z zakresu marketingu personalnego.

Skuteczny marketing personalny może być stosowany w dużych, małych i średnich przedsiębiorstwach. Duże znaczenie w tym zakresie ma partnerstwo, styl negocjacji oraz komunikacja pomiędzy stronami procesu pracy. Zastosowanie marketingu personalnego pozwala na zapewnienie pracownikom warunków umożliwiających spełnianie ich oczekiwań zawodowych²³³.

Zastosowanie koncepcji marketingu personalnego w firmie jest ważnym zadaniem dla kierownictwa firmy, menedżera personalnego oraz wszystkich pracowników działu personalnego. Kluczowym ich zadaniem będzie nauczanie pracowników postrzegania swojej oferty oraz stanowiska pracy w kategoriach konkurencyjności na rynku pracy. Pracownicy w sytuacji, gdy zdają sobie sprawę z tego, iż ich kwalifikacje nie są odpowiednio atrakcyjne dla pracodawcy są bardziej zmotywowani do zwiększania wysiłku w ich rozwijaniu, a także do podnoszenia efektywności pracy. W kategoriach konkurencyjności powinno się również rozpatrywać zajmowane stanowisko pracy. Marketing personalny wymusza zatem, od wszystkich pracowników aktywności i innowacyjności w pracy²³⁴.

W związku z powyższym, działania wynikające z marketingu personalnego powinny być ukierunkowane na właściwe motywowanie pracowników do pracy oraz wykorzystanie ich potencjału do lepszego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.

²³² A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op.cit., ss. 96-97

²³³ L. Zbiegień - Maciąg (red.), Doskonalenie zarządzania..., op. cit., s. 38

²³⁴ A. Poczowski, N. Potoczek, Marketingowa orientacja ..., op. cit., ss. 10-11

2. Charakterystyka procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym

2.1. Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych

Wszelkie rozważania na temat istoty i zasad działania przedsiębiorstw handlowych powinny rozpocząć się od wyjaśnienia pojęcia handlu. W literaturze można znaleźć różnorodne jego definicje. Jedna z nich utożsamia handel z wyspecjalizowaną dziedziną działalności gospodarczej, która polega na zaplanowanym, zawodowym pośredniczeniu w obrocie dobrami materialnymi, a więc na wymianie towarowej. Najistotniejszy jest przy tym czynnik ludzki i wykonywane przez ludzi funkcje, z których najważniejsze to zakup towarów oraz oferowanie ich zgodnie z preferencjami konsumentów, w odpowiednim asortymencie, czasie i miejscu, w celu ich dalszej odsprzedaży²³⁵. Inna definicja mówi, że handel to działalność gospodarcza oparta na zawodowym pośredniczeniu w procesach wymiany towarowo - pieniężnej, czyli na zakupie towarów w tym samym celu, czyli dalszej odsprzedaży. Jednocześnie, handel ma wpływ na rozwój innych dziedzin gospodarki poprzez zaspokajanie potrzeb klientów²³⁶.

W literaturze przedmiotu handel rozpatrywany jest w ujęciu funkcjonalnym i instytucjonalnym. Handel w szerokim ujęciu funkcjonalnym jest utożsamiany z wymianą różnorodnych dóbr pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Natomiast, handel w węższym ujęciu funkcjonalnym jest traktowany jako wymiana dóbr materialnych, zakup i sprzedaż, a więc przeprowadzanie operacji handlowych przez przedsiębiorstwa²³⁷.

Ponadto, handel w ujęciu instytucjonalnym jest rozumiany w literaturze przedmiotu dwojako:

- a) jako przedsiębiorstwa, które wyłącznie lub w przeważającej części zajmują się zakupem dóbr w celu ich dalszej odsprzedaży, bez dokonywania znaczących zmian w ich cechach (handel w szerokim ujęciu instytucjonalnym),

²³⁵ H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, ss. 24-25

²³⁶ M. Sławińska (red.), *Kompendium ...*, op. cit., s. 11

²³⁷ M. Sławińska, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 33

b) jako przedsiębiorstwa, które kupują towary w celu ich odsprzedaży i działają we własnym imieniu, na własny rachunek oraz własne ryzyko (jest to handel w węższym ujęciu instytucjonalnym)²³⁸.

Rozważając istotę handlu należy rozróżnić teorię handlu i wiedzę zawodową o handlu. Teoria handlu obejmuje podstawowe twierdzenia mieszczące się w nauce ekonomii, tłumaczące jego istotę i działanie²³⁹. Należy zaznaczyć, że opiera się ona na trzech założeniach²⁴⁰. Jednym ze wspomnianych założeń działania handlu jest jego funkcja zawodowego pośredniczenia w wymianie towarowo - pieniężnej. Drugim ważnym warunkiem istnienia handlu jest występowanie nadwyżek produkcji, a trzecim – konieczność istnienia pieniądza jako pośrednika wymiany²⁴¹. Natomiast, wiedza zawodowa o handlu jest zbiorem zasad i procedur działania wywodzących się z ekonomii oraz nauk takich jak prawo, socjologia, psychologia, pedagogika i nauki techniczne²⁴².

Istota funkcjonowania handlu wyjaśniana jest przez teorię usługową i teorię funkcjonalną handlu. Według teorii usługowej handlu handel zajmuje się wytwarzaniem usług w postaci zapewnienia klientom pewnych udogodnień w procesie zakupu towarów. Dzięki temu sprzedaż towarów odbywa się w dogodnym dla klienta miejscu i czasie w sposób zgodny z jego preferencjami i przy zapewnieniu konkretnych usług dodatkowych²⁴³. Zatem, najważniejsze w działalności handlu jest stwarzanie klientom udogodnień w procesie sprzedaży, które wiążą się z zapewnieniem preferowanego przez klientów miejsca i czasu zakupów, zgodnego z ich wymaganiami asortymentu oraz potrzebnych informacji o towarze. W omawianej teorii świadczone przez handel usługi obejmują:

- a) usługi związane, których koszt jest wliczony w cenę towaru,
- b) usługi wolne, nabywane niezależnie od zakupu towarów,
- c) usługi pełnego asortymentu, które polegają na zapewnieniu przez handel ciągłego zaopatrzenia klientów,

²³⁸ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., s. 35

²³⁹ Z. Zakrzewski (red.), *Ekonomika handlu wewnętrznego*, PWE, Warszawa 1989, ss. 14-15

²⁴⁰ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., s. 15

²⁴¹ Tamże, ss. 16-17

²⁴² Z. Zakrzewski (red.), *Ekonomika ...*, op. cit., ss. 14-15

²⁴³ Tamże, ss. 16-17

- d) usługi powszechnej spiżarni, polegające na utrzymywaniu przez handel zapasów pozwalających na zakup towarów w dogodnym dla klientów czasie²⁴⁴.

Według teorii funkcji handlu istnienie handlu i jego udział w wymianie towarowo – pieniężnej jest rezultatem tworzących się rozbieżności między podażą ze strony producentów a popytem ze strony klientów²⁴⁵. Zgodnie z tą teorią tworząc ofertę asortymentowo-usługową w handlu należy uwzględnić wymagania i oczekiwania klientów co do komplementarności i substytucyjności towarów. Dlatego też, dokonuje się przekształcenia asortymentu produkcyjnego uzyskanego od producentów w asortyment handlowy. Tak więc, ta teoria handlu opiera się na koncepcji istnienia dwóch układów masy towarowej: początkowego i końcowego, pomiędzy którymi rozwija się wyspecjalizowana działalność handlu. Początkowy układ masy towarowej jest budowany przez producentów i cechuje się stosunkowo wąskim asortymentem oraz dużymi partiami dostaw. Natomiast, końcowy układ masy towarowej musi być dostosowany do preferowanego popytu klientów. Między dwoma układami masy towarowej występują rozbieżności, które dotyczą układu rodzajowego masy towarowej, różnic czasowych, przestrzennych, ilościowych i asortymentowych. W związku z tym, najważniejszą funkcją handlu jest wyrównywanie tych rozbieżności i tworzenie z asortymentu produkcyjnego asortymentu handlowego, dostępnego w stosownych ilościach, w odpowiednim dla konsumentów czasie i przestrzeni²⁴⁶.

Przedstawiające podstawy teoretyczne funkcjonowania handlu warto wskazać jeszcze jedną teorię - teorię kosztów transakcyjnych, która wyjaśnia przesłanki włączania przedsiębiorstw handlowych do procesu wymiany. Zgodnie z tą teorią działanie handlu w roli pośrednika jest ekonomicznie uzasadnione, jeśli całkowite koszty transakcyjne w łańcuchu dostaw są niższe. Handel, przejmując zadania transakcyjne producenta i nabywcy, wykonuje usługę po koszcie niższym od łącznych kosztów transakcyjnych partnerów, czyli producenta i nabywcy. W przeciwnym wypadku konsumenci musieliby dokonywać zakupu bezpośrednio u producentów lub producenci musieliby tworzyć osobną sieć dystrybucji²⁴⁷. Należy podkreślić, że

²⁴⁴ H. Szulce, *Struktury ...*, ss. 26-27

²⁴⁵ Z. Zakrzewski, *Wstęp do teorii handlu wewnętrznego*, PWN, Warszawa 1969, ss. 13-14

²⁴⁶ M. Sławińska (pod red.), *Kompendium ...*, op. cit., ss. 15-17

²⁴⁷ J. Plichta, *Przesłanki powstawania oraz identyfikacja kosztów transakcyjnych w handlu detalicznym w procesie sprzedaży*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, M. Sławińska (pod red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 228

wymienione koszty transakcyjne powstają przy nawiązywaniu, negocjowaniu, zawieraniu i wykonywaniu transakcji niezależnie od formy nawiązanego kontaktu²⁴⁸.

Handel spełnia różnorodne cele. Do najważniejszych z nich należą:

- optymalizacja obrotów,
- maksymalizacja marży brutto,
- utrzymanie właściwej relacji między zapasami a sprzedażą,
- dążenie do wyłączności dystrybucji,
- uzyskanie maksymalnego kredytu na sprzedawane towary²⁴⁹.

Pojęcie polityki handlowej w ujęciu teoretycznym określane jest jako działalność regulacyjna państwa prowadzącą do tworzenia sprzyjających warunków w konfrontacji własnej gospodarki z rynkiem światowym. W praktyce polskiej gospodarki natomiast, polityka handlowa to zespół działań podejmowanych w celu rozwoju eksportu i promocji rodzimych towarów na rynkach światowych oraz pewien zakres protekcyjności, który ma na celu ochronę rynku wewnętrznego przed wyrobami obcymi, czyli przed zbyt silną konkurencją zewnętrzną²⁵⁰.

Funkcjonowanie handlu opiera się na działaniu przedsiębiorstw, które różnią się między sobą pod względem przedmiotu działalności, formy organizacyjno - prawnej, a także formy własności²⁵¹. Przedsiębiorstwo handlowe jest wyodrębnioną organizacyjnie, ekonomicznie i prawnie jednostką gospodarczą, wyspecjalizowaną w pośredniczeniu w wymianie, czyli w dokonywaniu transakcji zakupu towarów w celu dalszej ich odsprzedaży. Cechy przedsiębiorstwa handlowego można zatem, analizować z punktu widzenia ekonomicznego, prawnego i organizacyjnego. Z ekonomicznego punktu widzenia najczęściej wyróżnia się następujące cechy przedsiębiorstwa:

- osiągnięcie celów gospodarczych przez zaspokajanie potrzeb osób trzecich,
- samowystarczalność finansowa, tzn. pokrywanie wydatków z przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług ewentualnie z zaciągniętych kredytów,
- odpowiedzialność majątkowa za zaciągnięte zobowiązania,
- zakup i sprzedaż towarów we własnym imieniu i na własny rachunek.

Jednocześnie, z prawnego punktu widzenia cechami przedsiębiorstwa są:

- wyodrębniona własność majątkowa,
- zdolność do działań prawnych.

²⁴⁸ M. Sławińska (red.), *Kompendium ...*, op. cit., s. 16

²⁴⁹ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 26-27

²⁵⁰ Tamże, ss. 90-91

²⁵¹ M. Sławińska, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 19

Natomiast, z organizacyjnego punktu widzenia za istotne cechy przedsiębiorstwa można uznać:

- celowość istnienia i działania,
- system wewnętrznej specjalizacji, koordynacji i kontroli²⁵².

Przedsiębiorstwo handlowe określane jest również jako podmiot gospodarujący, który zakupuje towary i przeważnie nie zmieniając ich materialnej istoty sprzedaje odbiorcom produkcyjnym, urzędom, innym organizacjom lub konsumentom. Przedsiębiorstwo handlowe stanowi zatem, podmiot gospodarujący w strukturze gospodarki, który gromadzi środki (materialne, finansowe, prawne, ideowe, ludzkie) i podejmuje decyzje, a także działa na rachunek i ryzyko posiadacza tych środków, poprzez uczestniczenie, za pomocą aktów kupna i sprzedaży, w przekazywaniu masy towarowej ze sfery podaży do sfery popytu w celu osiągnięcia nadwyżki nad poniesionymi nakładami, gwarantującej trwanie i rozwój przedsiębiorstwa, a także materialną satysfakcję dla pracowników²⁵³.

Najważniejszymi cechami przedsiębiorstwa handlowego są:

- uzależnienie sprawności przedsiębiorstwa od zjawisk i procesów zachodzących w sferze podaży i popytu,
- odpowiedzialność za ofertę towarowo - usługową oraz za kształtowanie konsumpcji,
- silne związki z obszarem, na którym prowadzona jest działalność²⁵⁴.

Określanie celów jest nieodłączną częścią każdego przedsiębiorstwa, również przedsiębiorstwa handlowego. W wielu przypadkach, celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie okazji prowadzących do osiągnięcia wyników korzystnych dla przedsiębiorstwa²⁵⁵. Ustalone w taki sposób cele mogą mieć jednak charakter celów kierunkowych, tj. głównych, pożądaných stanów, na które są ukierunkowane działania w przedsiębiorstwie. Cele kierunkowe dotyczą przede wszystkim otoczenia, ale również wnętrza przedsiębiorstwa. Należą do nich:

- pozycja przedsiębiorstwa na rynku,
- utrzymanie zobowiązań wobec pracowników, dostawców, regionu i społeczeństwa na danym poziomie.

²⁵² M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 11, 19-20

²⁵³ Tamże, ss. 12-13

²⁵⁴ M. Sławińska, E. Urbanowska - Sojkin, Zarządzanie marketingowe ..., ss. 10-11

²⁵⁵ Tamże, ss. 12-13

Cele mogą stać się narzędziami kierowania przedsiębiorstwem, gdy zostaną przekształcone w cele konkretne. Cele konkretne są elementami celów kierunkowych, stanowiących zoperacjonalizowane ich postacie, w formie pokazującej stan, który przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć po to, by zdobyć i utrzymać dobrą pozycję na rynku.

Osiągnięcie wysokiego poziomu zysku i powiększanie jego rozmiarów z okresu na okres odbywa się poprzez realizację celów częściowych i cząstkowych, związanych z podejmowaniem konkretnych działań gospodarczych. Cele częściowe w układzie hierarchicznym wynikają z identyfikacji działań gospodarczych i sposobów zachowania przedsiębiorstwa, niezbędnych do realizacji maksymalizowania zysku i innych celów konkretnych. Cele cząstkowe są rezultatami podziału celów częściowych na mniejsze elementy, będące zadaniami dla konkretnych jednostek organizacyjnych. Zatem, głównym celem przedsiębiorstwa jest dążenie do osiągnięcia efektów, które mają zapewnić trwałą i wszechstronny rozwój.

Warto podkreślić, że z umiejscowienia handlu i przedsiębiorstw handlowych w strukturze gospodarki narodowej wynikają cele nadrzędne, łączące się bezpośrednio z zaspokajaniem potrzeb innych podmiotów rynkowych poprzez dostarczanie produktów o parametrach spełniających ich oczekiwania. Ustalenie celów przedsiębiorstwa handlowego musi się odbywać po przeprowadzeniu dokładnej analizy otoczenia, a więc gdy znane są:

- warunki społeczno - ekonomiczne, w których funkcjonuje,
- pozycja przedsiębiorstwa na rynku: krajowym, regionalnym, lokalnym, branżowym,
- sytuacja ekonomiczna, organizacyjno-techniczna i społeczna przedsiębiorstwa,
- potencjalne możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, wynikające z aktualnej sytuacji rynkowej²⁵⁶.

Cele i zadania przedsiębiorstwa handlowego muszą być zgodne z misją firmy, a więc z jej głównym celem. Cele te podzielić można na cztery grupy:

- 1) cele marketingowe związane są ze sprzedażą, udziałem firmy w rynku, poziomem świadczonych usług dla klientów, sposobami komunikacji itp.,

²⁵⁶ M. Sławińska, E. Urbanowska - Sojkin, Zarządzanie marketingowe ..., op. cit., ss. 14-17

- 2) cele prestiżowe dotyczą planowanych inwestycji oraz zadań związanych z wyróżnieniem firmy handlowej spośród konkurentów,
- 3) cele finansowe łączą się z osiąganym zyskiem i stopą zwrotu inwestycji,
- 4) cele organizacyjne dotyczą płynności zatrudnienia i kwalifikacji siły roboczej²⁵⁷.

Funkcje przedsiębiorstwa handlowego mogą być podzielone ze względu na różnorodne kryteria. Pierwszym z nich jest rodzaj działalności gospodarczej, czyli to, co działalność handlową wyróżnia spośród innych. Ze względu na to kryterium wyróżnić można trzy grupy funkcji pełnionych przez przedsiębiorstwa handlowe:

- funkcje wymiany, tj. zakup towarów w celu ich dalszej sprzedaży,
- funkcje związane z fizycznym ruchem towarów, tj. transport i składowanie,
- funkcje pomocnicze, takie jak: analiza rynku, finansowanie, komunikowanie się z rynkiem i inne.

Innym kryterium wyodrębnienia funkcji może być podział ogółu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie na realne i regulacyjne, których odpowiednikami są:

- funkcje realne, związane z gospodarką towarami,
- funkcje regulacyjne, zapewniające utrzymanie przedsiębiorstwa w równowadze:
 - ekonomicznej (synchronizacja w czasie przychodów i rozchodów),
 - technologicznej (dostosowanie potencjału technicznego do rodzaju realizowanych zadań),
 - organizacyjnej (dostosowanie do siebie części organizacji w celu odpowiedniego funkcjonowania przedsiębiorstwa).

Ponadto, biorąc pod uwagę podstawowe fazy działalności gospodarczej i ich związki z otoczeniem, można wyróżnić następujące funkcje:

- funkcje przedsiębiorcze (kreowanie nowych produktów, odkrywanie nisz rynkowych, kształtowanie asortymentu),
- funkcje operacyjne (przekształcenie zaangażowanych zasobów w produkty czy usługi handlowe),
- funkcje marketingowe (sprzedaż towarów i ich dostawa do nabywców).

Należy zaznaczyć, że funkcje przedsiębiorstwa handlowego związane są bezpośrednio z przedmiotem prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa handlowe

²⁵⁷ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 148-149

kupują towary i sprzedają je najczęściej w niezmienionej postaci. Wartość towarów ulega jednak podwyższeniu na skutek usług świadczonych przez firmy handlowe, mających swoje odzwierciedlenie w pełnionych funkcjach.

Przedsiębiorstwo handlowe wybiera określone funkcje, a więc zadania, które chce lub musi wykonać, z punktu widzenia analizy rynku²⁵⁸. Wybiera ono te funkcje, które umożliwiają mu lepsze zaspokojenie potrzeb w porównaniu z konkurentami. Skuteczna strategia polega na wyborze funkcji, których inne przedsiębiorstwa lub sami konsumenci nie mogą pełnić w sposób bardziej efektywny²⁵⁹.

Każde przedsiębiorstwo handlowe funkcjonuje w określonych warunkach, na które składają się warunki wewnętrzne i zewnętrzne. Warunki wewnętrzne charakteryzują gotowość przedsiębiorstwa do prowadzenia danej działalności gospodarczej i odzwierciedlają możliwości przedsiębiorstwa w tym zakresie. Składają się na nie: potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, a więc zasoby rzeczowe, finansowe lub zdolność do ich uzyskania w razie potrzeby, zasoby ludzkie, umiejętności i doświadczenie pracowników oraz posiadane technologie.

Wewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa określają i wyznaczają ramy i możliwości ekspansji na rynku. Współczesne przedsiębiorstwo jest przede wszystkim uczestnikiem rynku, a jego funkcjonowanie i możliwości rozwoju zależą w dużym stopniu od zmian zachodzących w otoczeniu.

Otoczenie przedsiębiorstwa oznacza zbiór zewnętrznych podmiotów oraz czynników, które decydują o możliwościach rozwoju firmy. Otoczenie można podzielić na makro i mikro-otoczenie. To pierwsze – makro-otoczenie ma pośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa, ale kierunki zmian czynników wchodzących w jego skład wyznaczają możliwości i zagrożenia działań firmy w długim okresie. Są to następujące czynniki: ekonomiczne, demograficzne, geograficzne, prawne, technologiczne i społeczno-kulturowe. Do czynników ekonomicznych szczególnie istotnych dla działalności przedsiębiorstwa handlowego zaliczyć można: dochody ludności, skłonność do oszczędzania, struktura i poziom cen, tempo inflacji, polityka podatkowa, polityka kredytowa oraz polityka celna. Jednocześnie, do najważniejszych czynników demograficznych należą liczba i struktura ludności oraz gęstość zaludnienia. Pewien wpływ na działalność przedsiębiorstwa wywierają także czynniki geograficzne, do

²⁵⁸ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 24-27

²⁵⁹ B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, Strategie marketingowe ..., op. cit., s. 25

których należą: klimat, ukształtowanie terenu i zasoby naturalne. Ponadto, w ramach czynników prawnych zalicza się przepisy prawne regulujące działalność gospodarczą. Natomiast, czynniki technologiczne łączą się z przedsiębiorstwem w zakresie technologii w aspekcie rzeczowym i czynnościowym, a czynniki społeczno - kulturowe przejawiają się przez różnorodne zachowania i systemy wartości grup narodowościowych i etnicznych.

Należy podkreślić, że większość przedstawionych powyżej czynników stanowią zmienne niezależne, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Przedmiotem analiz są wielokrotnie podmioty gospodarcze i instytucje, które pozostają w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstwa (tzw. mikro-otoczeniu), czyli nabywcy, dostawcy i konkurenci.

Każde przedsiębiorstwo, w tym również przedsiębiorstwo handlowe ma do rozwiązania różnego typu problemy pociągające za sobą konkretne decyzje. Te problemy w przedsiębiorstwie handlowym można podzielić na:

- problemy decyzyjne konstytutywne,
- problemy decyzyjne taktyczne.

Pierwsze z nich stanowią podstawę do podejmowania decyzji strategicznych, które są rozstrzygające dla istnienia przedsiębiorstwa, a które określają ramy dla wielu decyzji taktycznych. Wpływają one w istotny znaczny sposób na powodzenie przedsiębiorstwa. Do decyzji konstytutywnych w każdym przedsiębiorstwie handlowym można zaliczyć:

- wybór formy organizacyjno - prawnej przedsiębiorstwa i typów placówek handlowych,
- określenie wielkości przedsiębiorstwa,
- wyznaczenie lokalizacji przedsiębiorstwa,
- ustalenie asortymentu podstawowego,
- określenie ramowej polityki cen.

Natomiast, do decyzji taktycznych, łączących się bezpośrednio z prowadzeniem bieżącej działalności handlowej i będących pochodną konkretnych założeń strategicznych, należą:

- polityka zakupu,
- polityka sprzedaży,
- polityka komunikowania się,
- polityka doboru czynników wytwórczych.

Dla istnienia i dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego w przyszłości bardzo duże znaczenie ma ustalenie wielkości przedsiębiorstwa, która jest przeważnie wyznaczana przez rozmiar zaangażowanych czynników wytwórczych. Pojęcie wielkości przedsiębiorstwa lub danego punktu sprzedaży oznacza również gotowość prowadzenia działalności handlowej przy wykorzystaniu posiadanych zasobów. Jednocześnie, miernikami wielkości przedsiębiorstwa mogą być rozmiary sprzedaży, powierzchnia użytkowa lub wielkość zatrudnienia.

Określenie lokalizacji przedsiębiorstwa i poszczególnych jednostek handlowych stanowi następny strategiczny problem decyzyjny. Wybór lokalizacji ma wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa handlowego. Dlatego też można wymienić dwie przesłanki lokalizacji:

- orientację na sprzedaż,
- orientację na koszty.

Istota orientacji na sprzedaż polega na rozmieszczeniu placówek handlowych jak najbliżej potencjalnych klientów, a wybór lokalizacji jest dokonywany z punktu widzenia maksymalizacji sprzedaży. Orientacja na koszty natomiast, występuje gdy przedsiębiorstwo handlowe dąży do wyboru najbardziej korzystnych wariantów lokalizacji pod względem kosztów. Minimalizowanie kosztów utrzymania placówki handlowej przyczynia się automatycznie do skutecznej polityki cen. Wybór lokalizacji z punktu widzenia kosztów może wystąpić przede wszystkim w handlu hurtowym, handlu wysyłkowym oraz sklepach dyskontowych.

Kolejnym istotnym problemem decyzyjnym w każdej firmie handlowej jest określenie asortymentu podstawowego. Jest to decyzja strategiczna, a dostosowanie asortymentu do ilościowych i jakościowych przemian w popycie stanowi przedmiot decyzji średnio- i krótkookresowych. Bardzo ważne jest, by przedsiębiorstwo handlowe dążyło do możliwie wysokiego stopnia profilowania asortymentu handlowego w celu tworzenia odpowiedniego wizerunku danej placówki handlowej lub też całego przedsiębiorstwa.

Do podstawowych problemów decyzyjnych w zakresie ustalania asortymentu zalicza się: określenie rodzajów towarów w przekroju branżowym lub według grup zaspokajanych potrzeb, ustalenie rozmiarów asortymentu, czyli liczby grup towarowych oraz liczby artykułów w każdej z grup. W tym procesie uwzględnia się zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Do czynników zewnętrznych należą przede wszystkim: popyt nabywców, sytuacja rynkowa po stronie podaży towarów, lokalizacja

placówek handlowych. Natomiast, do czynników wewnętrznych zaliczamy: kapitał, na który zapotrzebowanie zależy głównie od rodzaju towarów i rozmiaru asortymentu oraz poziomu usług handlowych, sieć handlową i wyposażenie punktów sprzedaży, zasoby kadrowe w sensie dostosowania kwalifikacji zatrudnionych do przyjętego programu asortymentowego.

Ramowa polityka cen jest również traktowana jako strategiczny problem decyzyjny. Natomiast, kształtowanie cen, rozumiane jako ich dostosowywanie do obecnej sytuacji rynkowej, jest zaliczane do decyzji taktycznych przedsiębiorstwa. W zależności od celów stawianych przez daną jednostkę handlową należy podjąć decyzję, czy stosować wysoki, średni, czy niski poziom cen. Przedsiębiorstwo decydujące się na wysoki poziom cen kieruje swoją działalność na obsługę relatywnie wąskiej grupy klientów, oferując jej towary wysoce wybieralne. Decyzja o średnim poziomie cen oznacza dostosowanie programu sprzedaży do potrzeb szerokiej grupy potencjalnych nabywców. Natomiast, niski poziom cen wynika z nastawienia przedsiębiorstwa handlowego na sprzedaż towarów niewyberalnych i o programie działalności zorientowanym na ponoszenie niskich kosztów.

Tak więc, występuje bezpośredni związek między polityką cen a pozostałymi decyzjami w przedsiębiorstwie handlowym, takimi jak: wielkość przedsiębiorstwa lub placówki handlowej, lokalizacja i asortyment.

Polityka zakupu wiąże się z podjęciem decyzji mających na celu zakup odpowiednich towarów pod kątem wykorzystania szans na rynku. Najważniejszym zadaniem w ramach tej polityki jest nabycie, po możliwie niskich cenach i kosztach, towarów niezbędnych do pokrycia przewidywanego popytu. W ramach polityki zakupu ważnymi problemami decyzyjnymi stają się: wybór właściwych dostawców towarów z punktu widzenia oferowanego asortymentu i warunków dostaw, wielkość zakupów i podział zamówienia na odpowiednie partie dostaw, określenie jakości zakupywanych towarów, wybór metody zakupu, określenie czasu zakupu, a także wybór drogi zakupu i sposobów oddziaływania na dostawców oraz określenie środków promocji w sferze zakupu.

W przedsiębiorstwie handlowym instrumenty zakupu muszą być dobrane, tak by przyczyniły się do osiągnięcia ustalonych celów. Stosowane środki polityki zakupu powinny wywołać zmniejszenie kosztów zakupu i wzrost obrotów przedsiębiorstwa. Odpowiednio duży wkład polityki zakupu w osiąganie celów przedsiębiorstwa

handlowego jest możliwy przy koordynacji decyzji zakupu i pozostałych decyzji marketingowych.

W ramach polityki sprzedaży istotne problemy decyzyjne związane są z właściwym doбором instrumentów marketingu - mix, do których w przedsiębiorstwie handlowym zalicza się: asortyment towarów, lokalizację, cenę i promocję. Istota polityki sprzedaży sprowadza się do odpowiedniej kombinacji tych instrumentów w określonym czasie i dla określonej placówki handlowej w celu uzyskania konkretnych efektów działalności. Od doboru tych instrumentów uzależniona jest skuteczność wpływania na klientów i zdobycie przewagi nad konkurentami.

Polityka komunikowania się obejmuje swym zakresem zarówno funkcję informacyjną, jak i funkcję wspierania sprzedaży oraz tworzenie odpowiednich relacji z dostawcami i klientami²⁶⁰. Polityka doboru czynników wytwórczych w przedsiębiorstwie odgrywa również istotną rolę. Każde przedsiębiorstwo musi bowiem, podjąć decyzję o tym jakie i w jaki sposób będzie wykorzystywało czynniki wytwórcze. Właściwa decyzja dotycząca tych czynników na pewno przyczyni się do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego na danym rynku²⁶¹.

Sektor handlu cechuje wysokie zróżnicowanie, co pozwala na dokonywanie podziału i klasyfikacji przedsiębiorstw handlowych według różnych kryteriów. Dla celów niniejszej pracy uzasadnione jest omówienie podziału według jednego kryterium - struktury odbiorców i miejsca w procesie dystrybucji. Według tego kryterium wszystkie przedsiębiorstwa handlowe możemy podzielić na:

- przedsiębiorstwa handlu hurtowego,
- przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

Handel hurtowy pełni rolę pośrednika między produkcją a konsumpcją²⁶². Przedsiębiorstwa handlu hurtowego dokonują zakupu określonych towarów od innych przedsiębiorstw po to, by w dalszej kolejności odsprzedawać zakupione towary. Jeżeli natomiast, klient lub firmy są ostatecznymi nabywcami to mamy do czynienia z przedsiębiorstwami handlu detalicznego.

Handel detaliczny jest to ostatnie ogniwo w kanale dystrybucji, które ma bezpośredni kontakt z ostatecznym odbiorcą, czyli nabywcą indywidualnym lub instytucjonalnym. Podstawowymi cechami handlu detalicznego jest duża liczba

²⁶⁰ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 70-71

²⁶¹ Tamże, ss. 136-137

²⁶² H. Szulce, Struktury ..., op. cit., ss. 64-65

klientów oraz zawieranie małych transakcji. Handel detaliczny dostarcza zatem finalnym nabywcom, w sposób ciągły i regularny towary i usługi przeznaczone do zaspokojenia ich osobistych potrzeb, oferowanych w odpowiednim miejscu i czasie oraz w konkretnym asortymencie. Handel detaliczny oferuje ponadto, nabywcom wiele usług dodatkowych, zarówno przed, jak i po dokonaniu zakupu. Pobiera przy tym marżę detaliczną, która pokrywa koszty jego działania oraz pozwala na wypracowanie zysku. Tak więc, każdy przedsiębiorca, który na tych zasadach prowadzi sprzedaż, niezależnie od tego, czy jest to detalista, czy hurtownik lub też producent, zajmuje się w istocie handlem detalicznym²⁶³.

Rozróżnienie przedsiębiorstw handlu hurtowego i przedsiębiorstw handlu detalicznego jest bardzo istotne, gdyż obie te grupy obsługują innych klientów, których popyt kształtuje się inaczej pod względem ilości sprzedawanych i kupowanych towarów, asortymentu, czasu obsługi i innych warunków dostaw.

Należy zaznaczyć, że w rzeczywistości na rynku występują również jednostki mieszane: hurtowo-detaliczne lub detaliczno-hurtowe. Wiąże się to najczęściej z różnicowaniem cen i warunków dostaw w zależności od ilości zakupionego towaru. Oprócz tego, istnieją także przedsiębiorstwa handlowe, które prowadzą działalność hurtową pod kątem zaopatrzenia własnych sklepów i dodatkowo pod kątem obsługi obcych firm handlu detalicznego²⁶⁴.

W ramach handlu detalicznego z punktu widzenia sposobu zarządzania tym rodzajem handlu można wyróżnić:

- handel łańcuchowy, w tym: korporacyjny handel łańcuchowy oraz przedsiębiorstwa wielosklepowe i filialne,
- niezależnych detalistów, w tym: zrzeszenia dobrowolne oraz niezrzeszonych detalistów.

Do korporacyjnego handlu łańcuchowego zalicza się przedsiębiorstwa skupiające powyżej pewnego ustalonego minimum punktów sprzedaży. Sklepy te tworzą łańcuch, najczęściej o wspólnym scentralizowanym kierownictwie i zaopatrzeniu w towary. Natomiast, przedsiębiorstwa filialne skupiają sklepy o podobnym asortymencie towarowym, standardzie jakościowym świadczonych usług, rozwiązaniach organizacyjno - technicznych oraz strategii sprzedaży. Pozwala to na

²⁶³ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 78-79

²⁶⁴ M. Sławińska, *Zarządzanie ...*, op. cit., ss. 36-39

skuteczne zarządzanie większą liczbą sklepów oraz właściwą kontrolę. Jednocześnie, zalety korporacyjnego handlu łańcuchowego są następujące:

- korzyści z dużej skali zakupów i posiadania własnych magazynów,
- możliwość zastosowania efektywnych rozwiązań w zakresie dystrybucji fizycznej i nowoczesnych systemów informatycznych,
- zdolność do zbudowania pozytywnego wizerunku w oczach klientów,
- możliwość wykorzystania agresywnej polityki cen,
- możliwość kontroli i centralnego zarządzania, a także korzyści skali, wynikające z kierowania sklepami podobnymi w wielu względach²⁶⁵.

Tworzenie różnych typów sklepów przez dane przedsiębiorstwo łączy się z segmentacją rynku i próbą dostosowywania oferty do oczekiwań poszczególnych grup klientów, należących do docelowego rynku²⁶⁶.

Należy podkreślić, że w działalności jednostek handlowych szczególnie ważną rolę odgrywają dostawcy towarów. Od ich wyboru i sposobu włączenia w program działalności przedsiębiorstwa handlowego zależy skuteczność podejmowanych działań²⁶⁷. Jednocześnie, na funkcjonowanie przedsiębiorstw handlowych szczególnie duży wpływ wywiera zachowanie konkurentów.

W przedsiębiorstwach handlu detalicznego bardzo istotne są zatem, działania ukierunkowane na podnoszenie konkurencyjności. Osiągnięcie określonego poziomu konkurencyjności jest warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa na rynku²⁶⁸. Konkurencyjność określana jest jako umiejętność konkurowania, co oznacza możliwość działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu²⁶⁹. Istotne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej może mieć zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zasoby ludzkie determinują bowiem efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i wpływają na poziom usług świadczonych klientom. Pracownicy reprezentują firmę w kontaktach z klientami, a ich zachowanie, kompetencje i sposób bycia wpływają na wizerunek firmy w świadomości konsumenta i stają się najważniejszym elementem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Kapitał

²⁶⁵ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 82-85

²⁶⁶ Tamże, ss. 54-55

²⁶⁷ Tamże, ss. 28-29

²⁶⁸ Por. S. Wilmańska – Sosnowska, *Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, ss. 61-84

²⁶⁹ M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: E. Urbanowska - Sojkin, P. Banaszyk, *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, op. cit., ss. 61-84

intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które pozwalają przedsiębiorstwu być konkurencyjnym na rynku.

Wysokie kwalifikacje personelu są kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami występującymi na rynku. Pracownicy w różnym stopniu przyczyniają się do budowy opinii o firmie, ale żaden z nich nie pozostaje bez wpływu na całe przedsiębiorstwo. Wizerunek sprzedawców i poziom świadczonych przez nich usług ma bowiem bezpośredni wpływ na poziom zaspokojenia potrzeb nabywców.

Zasoby niematerialne pozostające w posiadaniu konkretnej firmy mają charakter unikatowy, gdyż ich wytworzenie nie jest możliwe w krótkim okresie czasu. Takie zasoby najczęściej decydują o pozycji rynkowej firmy i wpływają na wybór stosowanych narzędzi marketingowych. Do najważniejszych zasobów niematerialnych zaliczymy kulturę organizacyjną firmy, wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, liczbę lojalnych nabywców i kompetencje pracowników²⁷⁰.

Biorąc pod uwagę cechy przedsiębiorstwa handlowego jako podmiotu gospodarczego należy podkreślić, że szczególne znaczenie w jego działalności ma odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście budowania relacji z klientami.

2.2. Zasady zarządzania personelem w handlu detalicznym

Każde przedsiębiorstwo w swoich działaniach ukierunkowane jest na zwiększenie rentowności prowadzonej działalności, która oprócz płynności, czyli zdolności do terminowego regulowania swoich zobowiązań, jest jednym z warunków istnienia i prawidłowego rozwoju firmy na danym rynku. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo założonych celów wymaga nie tylko posiadania odpowiednich zasobów, ale i właściwego zarządzania nimi.

Zasobem przedsiębiorstwa jest każdy należący do przedsiębiorstwa czynnik wytwórczy, który może być wykorzystany w ramach danej działalności. Najczęściej wyróżnia się trzy podstawowe czynniki wytwórcze, do których zalicza się:

- 1) personel,

²⁷⁰ L. Białoń (pod red.), Marketing..., op. cit., ss. 58-59

- 2) środki pracy (np. ziemię, budynki, maszyny i urządzenia),
- 3) przedmioty pracy (materiały, surowce, narzędzia pracy).

Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na odpowiednim łączeniu ze sobą wszelkich potrzebnych czynników wytwórczych w celu realizacji konkretnych zadań i osiągnięcia postawionych celów²⁷¹.

Oprócz wymienionych powyżej zasobów istotne znaczenie mają:

- 4) zasoby technologiczne,
- 5) zasoby finansowe,
- 6) zasoby niematerialne.

Zasoby kadrowe decydują o efektach pracy każdego przedsiębiorstwa. Można brać pod uwagę ujęcie ilościowe, a więc liczbę zatrudnionych pracowników w poszczególnych grupach oraz ujęcie jakościowe związane z kwalifikacjami i umiejętnościami pracowników. Bardzo ważną cechą zasobów kadrowych w handlu jest stosunkowo znaczny udział sprzedawców w strukturze zatrudnienia i ograniczone możliwości ich zastąpienia tzw. pracą uprzedmiotowioną.

Zasoby materialne w postaci przedmiotów pracy i środków pracy są pochodną przedmiotu działalności przedsiębiorstwa. Towary można traktować jako najważniejszy czynnik wytwórczy w handlu, ponieważ są przedmiotem obrotu w działalności handlowej. Ważne jest to, że samo posiadanie towarów i przekazywanie ich do następnego ogniwa obrotu nie stanowi dostatecznej podstawy do istnienia firmy na rynku konkurencyjnym. Muszą być one jeszcze dodatkowo wzbogacone o okres usługi handlowej. Kolejnym istotnym elementem zasobów materialnych są środki pracy. W handlu składają się na nie odpowiednie pomieszczenia oraz ich wyposażenie. Mogą one należeć do przedsiębiorstwa lub być przedmiotem umowy dzierżawy.

Kolejną grupę zasobów stanowią zasoby technologiczne, które dzieli się na technologie operacyjne wykorzystywane w realnej sferze gospodarowania (wyposażenie, narzędzia), technologie regulacyjne (zarządzenia), wykorzystywane do kierowania w przedsiębiorstwie. Zasoby technologiczne mogą należeć do przedsiębiorstwa lub pozostawać jedynie w ich dyspozycji bez przekazywania prawa własności, np. na podstawie umowy najmu, leasingu (gdy chodzi o maszyny, urządzenia, lokale) lub licencji i udostępniania know-how (w przypadku technik czynnościowych).

²⁷¹ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., s. 133

Zasoby finansowe przedsiębiorstwa obejmują zapasy gotówki, która znajduje się w kasie firmy, wkłady na rachunkach bankowych, a także udziały w kapitale innych przedsiębiorstw i instytucji, wierzytelności przedsiębiorstwa z tytułu udzielonych pożyczek i odroczonej płatności w transakcjach handlowych.

Ostatnie z zasobów to zasoby niematerialne, które są wyjątkowo trudne do określenia i zmierzenia. Należą do nich marka firmy, jej nazwa, reputacja i zaufanie wśród dostawców i banków, a przede wszystkim lojalność klientów i pracowników. Niektóre z wymienionych zasobów mogą podlegać ochronie prawnej, np. nazwa firmy, marka i najczęściej należą one do przedsiębiorstwa.

Wszystkie zasoby wpływają na możliwość zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym. Im zasoby są bardziej wyspecjalizowane i dostosowane do konkretnych zastosowań, tym trudniej jest zmienić sposób ich wykorzystania²⁷². Należy podkreślić, że handel w porównaniu z innymi dziedzinami gospodarki cechuje bardziej zaawansowana mobilność zasobów i większa możliwość ich dopasowania do zmieniającego się otoczenia.

Bardzo ważnym problemem w każdym przedsiębiorstwie jest wzajemne dostosowanie do siebie konkretnych czynników wytwórczych przedsiębiorstwa w celu wytworzenia określonych usług handlowych. Konieczne jest w tej sytuacji optymalne połączenie ze sobą wielkości i struktury zatrudnienia, zasobów towarowych i sieci handlowej z punktu widzenia określonych wcześniej celów. Główną zatem zasadą, na podstawie której należy dokonywać doboru i łączenia czynników wytwórczych jest zasada racjonalnego gospodarowania.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w pierwszej kolejności polega na określaniu celów, funkcji i zadań, a następnie na doborze środków pozwalających na ich realizację oraz na ustaleniu organizacji i procedur działania zespołowego. Istota zarządzania polega na podejmowaniu decyzji, które uwzględniają, zarówno możliwości działania, jak i ograniczenia.

Inaczej zarządzanie można opisać jako proces polegający na nieustannym koordynowaniu i łączeniu użytkowanych zasobów do osiągnięcia celów, przy zachowaniu zasady racjonalnego gospodarowania. W procesie tym, występuje celowe podejmowanie, przez odpowiednie osoby decyzji prowadzących — dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów — do osiągania założonych celów²⁷³.

²⁷² M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 134-135

²⁷³ Tamże, ss. 11 i 59

Zarządzanie przedsiębiorstwem powinno być ukierunkowane na:

- ciągle dostosowywanie zasobów do szans w otoczeniu,
- stałą realokację zasobów, zapewniającą duży stopień elastyczności funkcjonowania.

W nauce o zarządzaniu zarówno w literaturze, jak i w praktyce można wymienić trzy dziedziny wiedzy:

- 1) kierowanie ludźmi istniejącymi w danej organizacji,
- 2) zarządzanie przedsiębiorstwem, odnoszące się do organizacji gospodarczych,
- 3) badanie przedsiębiorstwa, obejmujące wykorzystanie metod ilościowych, formalnych.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem wielokrotnie analizowany jest w dwóch ujęciach:

- strukturalnym, odnoszącym się do osób zarządzających na wszystkich szczeblach organizacji oraz ich podwładnych,
- funkcjonalnym, czyli w układzie działań zarządczych.

Pierwsze wymienione ujęcie – ujęcie strukturalne zwane instytucjonalnym bezpośrednio związane jest z następującymi elementami:

- podmiot zarządzający, wyposażony w uprawnienia (np. dyrektor, prezes, kierownik, zarząd, rada nadzorcza) i dysponujący odpowiednimi metodami zarządzania,
- podmiot zarządzany (pracownicy danej jednostki organizacyjnej, np. sklepu),
- informacyjno - decyzyjne sprzężenie zwrotne w relacji: podmiot zarządzający - podmiot zarządzany.

Hierarchia w przedsiębiorstwie analizowanym w ujęciu strukturalnym powoduje, że podmiot zarządzający jest — w odniesieniu do większości stanowisk — jednocześnie podmiotem zarządzanym. Natomiast, funkcjonalne ujęcie procesu zarządzania nawiązuje do wszystkich czynności koniecznych do zrealizowania zadań przedsiębiorstwa²⁷⁴.

Zasoby ludzkie oprócz odgrywania istotnej roli w kształtowaniu i przebiegu procesów gospodarczych w działalności handlowej są również źródłem kosztów

²⁷⁴ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 60-63

handlowych i przedmiotem gospodarowania²⁷⁵. Udział kosztów osobowych w kosztach handlowych stanowi przeważnie największą pozycję. Konieczne jest więc, racjonalne gospodarowanie tym czynnikiem oraz poszukiwanie możliwości zastępowania go przez nowe technologie sprzedaży. Na przykład w handlu detalicznym liczba zatrudnionych, przy takiej samej skali sprzedaży, wyraźnie zależy od typu jednostki handlowej, w tym formy sprzedaży. Z punktu widzenia ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego wydatki związane z zatrudnieniem pracowników stanowią określony koszt, który ma przynieść zamierzoną korzyść w przyszłości.

Racjonalne gospodarowanie zasobami kadrowymi polega zatem na minimalizowaniu nakładów osobowych przy konkretnym efekcie lub na maksymalizowaniu efektu przy danych nakładach osobowych. Wiąże się to bezpośrednio z polityką zatrudnienia lub inaczej polityką personalną, która określana jest jako ogół działań związanych z ustalaniem wielkości i struktury zatrudnienia oraz z gospodarowaniem tym czynnikiem z punktu widzenia celów firmy. W ramach polityki zatrudnienia można wyróżnić dwie grupy zadań:

- kształtowanie zatrudnienia,
- gospodarowanie zasobami kadrowymi.

Za szczególnie istotne można uznać planowanie zatrudnienia, rekrutację kandydatów i wybór pracowników oraz gospodarowanie istniejącymi już zasobami kadrowymi przez kształtowanie odpowiednich warunków pracy, a także motywowanie i ocenianie pracowników.

W związku z powyższym należy zwrócić szczególną uwagę na następujące aspekty polityki zatrudnienia:

- aspekt ilościowy — ustalenie zapotrzebowania na pracowników pod względem ilościowym, jak i określenie stopnia wykorzystania dotychczasowych pracowników w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa,
- aspekt jakościowy — analizując zadania stawiane przed pracownikami, należy określić najważniejsze cechy, jakimi powinni się charakteryzować kandydaci do pracy,

²⁷⁵ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 136-137

- aspekt czasowy — niezbędne jest określenie całkowitego czasu pracy i jego rozplanowanie w poszczególnych dniach tygodnia, co jest trudnym problemem decyzyjnym w handlu,
- aspekt przestrzenny — należy ustalić, gdzie dani pracownicy powinni być zatrudnieni²⁷⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza strategiczną i spójną metodę kierowania najważniejszym kapitałem, czyli ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów przedsiębiorstwa, a tym samym wzmacniają jego przewagę konkurencyjną²⁷⁷. Według innej definicji zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem zapewnienia organizacji w danym miejscu i czasie zasobów ludzkich w wymiarze jakościowym i ilościowym oraz stwarzanie warunków do efektywnego ich wykorzystania zgodnie z założonymi celami²⁷⁸.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa, tj. jego zasoby ludzkie byli wykorzystywani w sposób prowadzący do osiągnięcia głównego celu przedsiębiorstwa handlowego, przy jednoczesnym uzyskaniu przez pracowników materialnych i psychologicznych nagród wynikających z ich pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi zatem, to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania, udoskonalania i zachowywania ludzi — ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością praktyczną i polega na rozwiązywaniu wielu problemów oraz zadań niezbędnych do sprawnego funkcjonowania organizacji. Jednak, by osiągnąć sukces należy uwzględnić następujące obszary:

- 1) prawo: akty i regulacje prawne określające status organizacji, przedsiębiorstw, działalności gospodarczej, prawa i obowiązki pracownika i pracodawcy itd.,
- 2) psychologia: znajomość podstawowych prawidłowości i pojęć, ułatwiających orientację w działaniach ludzkich, opis i analizę zasobów osobistych, znajomość różnic indywidualnych i procesów uczenia się, itp.²⁷⁹,

²⁷⁶ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 138-139

²⁷⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 14

²⁷⁸ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ..., s. 21

²⁷⁹ B. Kozusznik, Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2002, ss. 30-31

- 3) kultura: specyficzne wzory zachowania, przekonań, zwyczajów, systemów wartości i wizji świata oraz instytucji społecznych, które składają się na podstawowe czynniki w organizacjach,
- 4) etyka: jak każda działalność związana z ludźmi, zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga podejmowania decyzji i działań trudnych lub wątpliwych z etycznego punktu widzenia. Od specjalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi wymaga się zdecydowanych, uczciwych postaw moralnych oraz znajomości zagadnień etycznych.

Wymienione powyżej przyczyny powstania i rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi powodują również rosnące zapotrzebowanie na zatrudnienie wykwalifikowanych menedżerów lub specjalistów w zakresie zasobów ludzkich. Specjalista lub menedżer do spraw kadrowych powinien mieć pewne umiejętności szczególne, sprzyjające nie tylko własnemu rozwojowi i karierze, lecz także rozwojowi i samorealizacji zawodowej innych ludzi. Podstawowe z nich to:

- potrzeba znajomości własnej roli i zadań oraz narzędzi i metod ich wykonywania,
- potrzeba znajomości zadań i sposobu działania organizacji oraz rodzajów pracy i występujących stanowisk,
- potrzeba wiedzy o bieżącej sytuacji prawno – ekonomiczno - finansowej organizacji i jej przewidywanej przyszłości,
- potrzeba wiedzy o ludziach oraz ich cechach i właściwościach pozwalających najlepiej wykonywać daną pracę,
- potrzeba wiedzy o środkach motywujących ludzi do zatrudnienia i uczestnictwa,
- potrzeba znajomości metod oceny przydatności kandydata do pracy oraz umiejętności ich stosowania,
- potrzeba umiejętnego nadzoru nad zatrudnionym, jego kształtowania i promowania.

Sytuacja zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce jest trudniejsza niż menedżerów amerykańskich lub zachodnioeuropejskich. Wprawdzie dysponujemy ludźmi doświadczonymi w sprawach pracowniczych, ale w wielu przedsiębiorstwach menedżerowie zarządzania zasobami ludzkimi nie znają idei wynikających z tego obszaru. Polskim specjalistom w tej dziedzinie brakuje pewnej wyobraźni i zasadniczej,

specyficznej orientacji na zasoby ludzkie. Istnieją jednak duże szanse, by nieustannie poszerzając swoją wiedzę nie popełniać tych samych błędów, co inni praktycy zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne jest, by w polskich przedsiębiorstwach wykorzystać osiągnięcia menedżerów w zagranicznych przedsiębiorstwach w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi²⁸⁰.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z najważniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. Wymaga ono jednak od menedżerów dużej wiedzy teoretycznej i praktycznej, która pozwoli na podejmowanie właściwych decyzji mających motywujący wpływ na pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie i mających bezpośredni kontakt z obsługiwanym klientem.

2.3. Strategie obsługi klienta w handlu

Konieczność nieustannego konkurowania i dążenie do zdobycia lojalnych klientów przyczyniają się do wielu zmian wprowadzanych w ramach działalności handlowej. Najważniejszą z nich jest podejmowanie działań mających na celu staranny dobór odpowiednich metod obsługi klienta. Właściwe metody oznaczają dostosowanie typu transakcji do oferowanego asortymentu, rodzaju decyzji konsumentów lub zakresu świadczonych usług i stosowanej strategii cen. Istotne jest zatem, dopasowanie obsługi do ustalonego wizerunku jednostki handlowej²⁸¹.

Obsługa w handlu detalicznym związana jest z bezpośrednim kontaktem pracowników przedsiębiorstwa z klientami. W procesie obsługi sprzedawca ma do czynienia z klientem, którego musi przekonać, pozyskać i zadowolić. Zarówno w handlu detalicznym, jak i hurtowym rola pracowników wchodzących w bezpośrednią relację z klientem jest bardzo duża. Produkt oferowany przez przedsiębiorstwo handlowe jest bowiem, wielowymiarowy i silnie zindywidualizowany – każdy klient w ramach transakcji dokonuje zakupu innego zestawu asortymentu, korzysta z innych usług dodatkowych i wchodzi w różne interakcje z personelem i klientami. Ostateczne zadowolenie klienta jest zdeterminowane przez jakość obsługi, a więc kompetencje i jakość pracy pracowników²⁸².

²⁸⁰ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka ...*, op. cit., ss. 32-33

²⁸¹ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., s. 167

²⁸² M. Sławińska, *Zarządzanie ...*, op. cit., ss. 78-79

Czynnik ludzki w przypadku firm handlowych decyduje o sprawności i skuteczności przebiegu operacji handlowych. Ze względu na bezpośredni kontakt z klientem większości pracowników firm handlowych decydujące znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego ma umiejętność obsługi klientów i nawiązywania z nimi kontaktów²⁸³.

W przedsiębiorstwach handlowych ze względu na związek pracy z procesem sprzedaży wyróżnić można następujące grupy pracowników:

- 1) pracownicy działalności podstawowej, np. sprzedawcy, kasjerzy,
- 2) pracownicy działalności pomocniczej, np. transport, reklama,
- 3) pracownicy administracji (zarząd)²⁸⁴.

Największy wpływ na działalność przedsiębiorstwa handlu detalicznego mają pracownicy kontaktowi (sprzedawcy) oraz osoby na kierowniczych stanowiskach. Grupa pracowników działalności podstawowej jest jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa handlowego, ale jednocześnie niedocenianym.

Sprzedawca jest jedyną osobą, która wchodząc w bezpośredni kontakt z klientem ma możliwość wywarcia wpływu na ostateczną decyzję zakupu. W procesie sprzedaży sprzedawca pełni zatem następujące role:

- 1) reprezentuje interesy pracodawcy i buduje jego wizerunek,
- 2) stanowi źródło informacji o przedmiocie zakupu,
- 3) wielokrotnie pełni rolę eksperta,
- 4) oprócz sprzedaży towaru oferuje klientom swoją osobę – optymizm, osobowość, pozytywny wizerunek²⁸⁵.

Podstawową przesłanką sukcesu w handlu jest dostrzeżenie i analizowanie potrzeb klientów oraz dopasowanie do nich oferty oraz zakresu usług. Jednak, do zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi handlowej konieczne są konkretne cechy osoby obsługującej klienta, czyli sprzedawcy.

Jedną z istotnych cech jest optymizm i pozytywne nastawienie handlowca w procesie sprzedaży. Nastawienie to związane jest bezpośrednio z poczuciem pewności siebie i optymizmem sprzedawcy, a także z identyfikacją jego celów z określonymi celami przedsiębiorstwa handlowego. Wiara w dobrą pracę personelu, docenianie jego działań (różnego rodzaju gratyfikacje pieniężne) są podstawą

²⁸³ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., s. 137

²⁸⁴ U. Kałużna - Drewnińska, B. Iwankiewicz - Rak, Marketing w handlu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 103

²⁸⁵ M. Sławińska, Zarządzanie ..., op. cit., ss. 78-79

dynamizacji obrotów firmy i zwiększania jej udziału w rynku. Pozytywnie nastawiony handlowiec, który pragnie osiągnąć sukces i jest świadomy, że jego sukces warunkuje sukces firmy będzie potrafił w zadowalający i skuteczny sposób obsłużyć klienta.

Drugą istotną cechą sprzedawcy jest umiejętność szybkiego rozpoznania i dopasowania się do potrzeb, nastroju i zachowania klienta. Proces sprzedaży polega bowiem na specyficznym dopasowaniu się dwóch osobowości, przy czym sprzedawca powinien próbować odkryć cechy dominujące swojego potencjalnego klienta, szukając cech pozytywnych.

Wzajemny wpływ sprzedawcy i klienta w procesie obsługi musi być wspomagany ze strony sprzedawcy akceptowanym przez klienta sposobem bycia, a także wyglądem, nastrojem, sposobem ubrania, itp. Oprócz entuzjazmu i szczerości w rozmowie konieczne jest też wycucie i dobre maniery sprzedawcy oraz umiejętność skupienia się na potrzebach klienta.

Wymienione cechy powodują, że właściwy dobór personelu jest utrudniony. Jednocześnie, personel jest najbardziej aktywnym czynnikiem wytwórczym w handlu, wymagającym wyjątkowo umiejętnego zarządzania, a także systematycznych szkoleń oraz działań podejmowanych w ramach marketingu personalnego.

Predyspozycje i wiedza psychologiczna to ważne cechy sprzedawcy, ale oprócz nich powinien on być dobrym negocjatorem, a przede wszystkim posiadać szeroką wiedzę na temat oferowanego asortymentu. W tym celu konieczne są informacje o cechach sprzedawanych towarów, a także o zakresie i cechach oferty konkurencyjnej. W tym procesie istotne jest też, by sprzedawca potrafił działać selektywnie oraz w inteligentny sposób pokierować rozmową sprzedażową z klientem. Potrzebna jest więc, samodyscyplina sprzedawcy, chęć do działania i unikanie rutyny. Należy podkreślić, że sukcesy w sprzedaży handlowiec osiąga sam przy wykorzystaniu swojej wiedzy i emocji²⁸⁶.

Tak więc, sprzedawca powinien posiadać wiedzę w następujących obszarach:

- 1) znajomość klientów, ich potrzeb i zachowań,
- 2) znajomość przedsiębiorstwa i jego produktów,
- 3) znajomość zasad procesu sprzedaży²⁸⁷.

²⁸⁶ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 168-169

²⁸⁷ J. Karwowski (red.), *Zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1997, ss. 64-65

W pracy sprzedawcy najważniejsza jest umiejętność rozmowy z klientem tak, aby ta doprowadziła do zawarcia umowy kupna - sprzedaży i nawiązania stałej współpracy z klientem. Po to, by odnieść sukces w branży handlowej trzeba wiedzieć kto, kiedy, za jaką cenę i do jakiego rodzaju potrzeb jest skłonny kupić prezentowany przez sprzedawcę produkt. Każdy klient jest inny i każdy na wiele sposobów zaspokaja swoje prywatne potrzeby. Kupując produktu konsument nie chce jedynie osiągnąć korzyści ekonomicznych, nie kieruje się również wyłącznie zachciankami emocjonalnymi, gdyż żadna promocja nie nakłoni go do zakupu niepotrzebnego produktu. Sprzedawca musi posiadać umiejętność wpływania na psychikę człowieka, musi przedstawić klientowi korzyści ekonomiczne i psychologiczne z zakupu danego produktu.

Należy podkreślić, że w pracy sprzedawcy trzeba wiedzieć kto, kiedy, za jaką cenę i do zaspokojenia jakiego rodzaju potrzeb jest skłonny kupić prezentowany przez sprzedawcę produkt. Sprzedawca musi posiadać umiejętność wpływania na psychikę człowieka, musi przedstawić klientowi korzyści z zakupu danego produktu. Sprzedawca powinien więc, dysponować właściwymi kwalifikacjami²⁸⁸.

W obsłudze klienta chodzi o zbudowanie organizacji, która przyciąga konsumentów i zachęca ich do powrotu. Istotne jest w tym zakresie ocenianie i doskonalenie własnych usług oraz sposobu ich świadczenia. Ważne jest też, stosowanie odpowiednich reguł zarządzania w odniesieniu do wszystkich działów przedsiębiorstwa, które mają kontakt z konsumentem. Należy podkreślić, że obsługa klienta zaczyna się, zanim konsument pojawi się w firmie i nie kończy się z chwilą jego odejścia²⁸⁹.

Biorąc pod uwagę różnorodne uwarunkowania istnienia i działania handlu, strategie obsługi mogą wykazywać szerokie zróżnicowanie, choćby z powodu innego rodzaju działalności handlowej. W handlu hurtowym zasadniczymi klientami są klienci instytucjonalni, którzy decydując o zakupie kierują się innymi motywami, niż klienci indywidualni w handlu detalicznym. Jednak, zarówno dla handlu hurtowego, jak i detalicznego wybór właściwej strategii obsługi ma istotny wpływ na pozycję danego przedsiębiorstwa na rynku. Znaczenie odpowiedniej obsługi w handlu ciągle wzrasta, dlatego też tak ważną rolę odgrywa właściwy dobór zatrudnionego w handlu personelu.

²⁸⁸ L. Białoń (pod red.), Marketing ..., op. cit., ss. 58-59

²⁸⁹ Tamże, s. 138

Wybór strategii obsługi należy do decyzji o charakterze mikroekonomicznym, ale jest on również uwarunkowany wieloma zjawiskami o charakterze ogólnym. Istotne znaczenie ma zarówno styl życia ludności, a także ilość oferowanego asortymentu. Sfera psychiki potencjalnych klientów i zmiany w procesie podejmowania decyzji mają nieustannie wpływ na szeroko rozumianą obsługę handlową. Zmianom poddawane są zarówno zakres i sposób zawierania transakcji w handlu hurtowym, jak i formy obsługi w handlu detalicznym²⁹⁰.

Strategie obsługi stosowane w handlu detalicznym można podzielić na dwie grupy. Pierwsza nazywana jest metodą aktywną i związana jest z dużym zaangażowaniem sprzedawców w proces obsługi. Natomiast, do drugiej grupy zalicza się metody pasywne, takie jak preselekcja lub samoobsługa, gdyż charakteryzują się one zmniejszonym lub znikomym zaangażowaniem sprzedawców w proces obsługi.

Sprzedaż aktywna pochodzi ze sprzedaży tradycyjnej, ale coraz bardziej zaczyna się ona zmieniać. Typowe dla tej metody jest jej dopasowanie do indywidualnych potrzeb nabywcy, a także intensywne wykorzystanie w tym procesie środków technicznych. Przedstawiona forma obsługi wymaga jednocześnie konkretnych kwalifikacji zaangażowanych sprzedawców²⁹¹. W związku z tym, konieczne jest zwiększanie zatrudnienia sprzedawców o wysokich kwalifikacjach, co bezpośrednio prowadzi do wzrostu kosztów funkcjonowania tej formy handlu, a jednocześnie do wysokiego poziomu cen.

Sprzedaż aktywna wykorzystywana jest przede wszystkim w sklepach oferujących swój asortyment segmentowi konsumentów relatywnie zamożnych. W segmencie tym zauważalne jest rosnące zapotrzebowanie na usługi zindywidualizowane oraz aktywne metody obsługi, które zapewniają współudział w podejmowaniu decyzji przez konsumentów. Handel aktywny, oferując dodatkowe usługi, odciąża klientów od dodatkowych czynności, co jest zgodne z zapotrzebowaniem odbiorców w segmencie zamożnych klientów.

Samoobsługa należąca do grupy metod pasywnych różni się od sprzedaży tradycyjnej wieloma cechami. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- 1) towary są tak rozmieszczone, aby klient mógł je obejrzeć przed podjęciem decyzji o zakupie,
- 2) sprzedawca nie nakłania klienta do zakupu,

²⁹⁰ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 167-169

²⁹¹ Tamże, ss. 168-169

- 3) zakupy są rezultatem selekcji dokonywanej przez samego klienta,
- 4) od klienta oczekuje się, że wybierze towar z półki i dostarczy go do kasy,
- 5) za wszystkie towary płaci się przy kasie, po zakończeniu całego procesu zakupu.

Rozwój samoobsługi wynika z dynamicznego rozwoju asortymentu, z którym potencjalny klient nie może się zapoznać przy wykorzystaniu tradycyjnych metod sprzedaży. Ponadto, następuje rozwój wielkopowierzchniowego handlu, który daje możliwość dokonywania kompleksowych zakupów. Na wykorzystanie strategii samoobsługi pozwala również znaczny stopień przygotowania towaru do sprzedaży już w produkcji, a zatem ograniczenie różnych działań w handlu.

Preselekcja jest odmianą sprzedaży samoobsługowej. Pozwala ona klientowi dokonywać samodzielnego wyboru towaru na podstawie wystawionych próbek. Sprzedawca wykonuje przy tym usługi na wyraźną prośbę klienta. Istnieje zatem, samoistne dopasowanie poziomu obsługi do potrzeb konkretnego nabywcy. Usługi świadczone w ramach preselekcji można podzielić na obligatoryjne i fakultatywne. Te pierwsze są zestawem usług koniecznych do dokonania zakupu w danym typie jednostki handlowej, a o usługach fakultatywnych decyduje sam klient. Najczęściej ten typ obsługi stosuje się przy sprzedaży towarów wybieralnych. W firmach handlowych wiąże się on z pewną obniżką kosztów wynikających z zatrudnienia personelu. W tej sytuacji rola sprzedawcy polega na udzielaniu odpowiedzi na pytania kupujących, doradzaniu im oraz pomaganiu w podjęciu decyzji. Obie formy samoobsługi cechuje duża dynamika rozwoju. Korzyści dla przedsiębiorstw handlowych związane ze stosowaniem tych form obsługi to:

- efektywne wykorzystanie powierzchni sprzedażowej,
- większe możliwości zastosowania odpowiedniej technologii sprzedaży,
- większa sprzedaż produktów kupowanych na skutek decyzji impulsywnych,
- mniejsze koszty, ponoszone na utrzymanie zaplecza i zapasów magazynowych.

Handel samoobsługowy jest formą handlu o niskich wydatkach na zatrudnienie. Sprzedaż w ramach handlu samoobsługowego w przeliczeniu na jednego zatrudnionego jest większa niż na jednego zatrudnionego w handlu tradycyjnym²⁹².

²⁹² H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 170-171

Decyzja o wyborze właściwej metody obsługi najczęściej podejmowana jest w ramach przedsiębiorstwa handlowego na samym początku działalności lub przy dokonywaniu zmian dotyczących zarządzania jednostką handlową. Wśród kryteriów doboru metod obsługi wyróżnia się głównie uwarunkowania ekonomiczne i społeczne.

Należy podkreślić, że z obsługą tradycyjną związane są bezpośrednio rosnące koszty osobowe, przy mniejszej wydajności i mniejszej powierzchni jednostki handlowej. Samoobsługa, natomiast, łączy się z wysoką wydajnością zatrudnionych, większą przepustowością klientów i niskim udziałem kosztów osobowych w kosztach handlowych, ale jednocześnie wymaga lepszych rozwiązań technicznych i okazalszej wielkości powierzchni jednostki handlowej. Każda zastosowana metoda obsługi musi być zatem, dopasowana do posiadanych zasobów, oferowanego asortymentu, ale i do wizerunku jednostki handlowej oraz wymagań obsługiwanego segmentu klientów.

Samoobsługowa forma sprzedaży występuje głównie w sklepach dużych i średnich. Zastosowanie samoobsługi łączy się dodatkowo z szansą zmniejszenia kosztów, choćby przez redukcję zatrudnienia w handlu, co może przyczynić się do zwiększenia obrotów na jednego pracownika, czyli podnieść wydajność pracy oraz polepszyć wykorzystanie czasu pracy, a tym samym zmniejszyć koszty osobowe. Redukcja zatrudnienia w wielu przypadkach może przyczynić się do pogorszenia obsługi nabywców, zmniejszenie zakresu świadczonych usług, a także spowodować spadek ogólnych obrotów sklepu.

W ramach samoobsługi konieczne jest zastosowanie środków podnoszących atrakcyjność i aktywizujących sprzedaż, takich jak: displaye, stojaki, tablice informacyjne lub plakaty. Plakaty, kolorowe displaye z logo firmy mają zachęcić klienta do zakupu, a więc zastępują sprzedawcę, którego zadaniem jest komunikowanie się z klientem i zachęcanie do zakupu.

Warunkiem zastosowania samoobsługowej formy sprzedaży jest rozpowszechnienie jednostkowych opakowań towarów. W takiej sytuacji opakowanie oraz etykieta przejmują informacyjną funkcję sprzedawcy. Jednocześnie, samoobsługowa forma obsługi wiąże się z szerokim wykorzystaniem systemów komputerowych i oznakowania towarów kodami kreskowymi. Samoobsługa wynika z tendencji do zastępowania pracy ludzkiej pracą uprzedmiotowioną.

W sprzedaży tradycyjnej istotą pracy w handlu była obsługa nabywców. Klienci, którzy nie zamierzali dokonać zakupu, absorbowali sprzedawców. W przypadku samoobsługi natomiast, podstawę stanowi wyjątkowe przedstawianie towarów w sali

sprzedażowej. Odpowiednia prezentacja i opakowanie zastępują rozmowę ze sprzedawcą i eliminują część wykonywanych przez niego czynności handlowych.

Każdy towar niezależnie od jakości może być lepiej lub gorzej sprzedany. Jest to uzależnione od sposobu i formy obsługi. Istotne zatem jest konkretne, zindywidualizowane podejście sprzedawcy do klienta. Najważniejsze jest, by w obsłudze tradycyjnej sprzedawca był pomocny klientowi.

Sprzedawcy w ramach działalności handlowej mają do wyboru dwie podstawowe strategie obsługi:

- strategię hard – selling,
- strategię soft - selling.

Pierwsza z wymienionych strategii jest często określana przez klientów pojęciem uciążliwa, gdyż sprzedawca informuje o zaletach towaru i nieustannie nakłania klienta do zakupu. Druga strategia związana jest najczęściej z pozostawieniem swobody wyboru i decyzji klientowi. Sprzedawca w tym przypadku dostosowuje się do potrzeb nabywcy.

Metoda hard - selling stosowana jest przeważnie w eleganckich butikach, perfumeriach, sklepach jubilerskich itp. Poza wymienionymi cechami tę metodę charakteryzuje się systemem bonifikat oraz kreowaniem różnorodnych okazji korzystnego zakupu. Często jednak takie działanie przynosi efekt krótkookresowy i nie przyczynia się do pozyskania lojalnego klienta.

Klienci w większym stopniu oceniają pozytywnie obsługę typu soft - selling, która wymaga od klienta więcej swobody. Sposób tej obsługi wymaga jednak wybrania i zaangażowania sprzedawców o specyficznych kwalifikacjach oraz dużej wiedzy psychologicznej, która pozwala dopasować zakres oferowanych usług do typu klienta. Konieczne jest w takim razie ciągłe szkolenie sprzedawców, stanowiące istotny instrument zarządzania marketingowego.

Należy stwierdzić, że tradycyjna forma sprzedaży może być stosowana gdy produkt jest technicznie złożony. W takich przypadkach klient chce wiedzieć więcej o cechach nabywanego towaru. Ta forma sprzedaży jest też niezbędna, gdy cena towarów jest wysoka lub może być poddana negocjacjom. Często stosuje się ją również, gdy może ona ułatwić zakupy klientom lub nakłonić ich do zakupu. Efektywny sprzedawca, prowadzący sprzedaż tradycyjną, powinien mieć zatem, wiele szczególnych cech i konkretne predyspozycje.

Warto podkreślić, że dynamiczny rozwój postępu technicznego wymusza zmiany form obsługi w handlu i powstawanie nowych. Należy wśród nich wymienić zakupy bez odwiedzania jednostki handlowej, czyli sprzedaż wysyłkową, a głównie jej szczególną odmianę - teleshopping. Jego podstawę stanowią kontakty za pomocą telefonów, komputerów osobistych oraz telewizorów z handlową firmą wysyłkową. Klient ma dzięki tym mediom wgląd do aktualnych katalogów i wybiera towary, zamawiając je przy wykorzystaniu klawiatury komputera lub teletekstu, po czym towary są dostarczane do domu klienta. Jednostki handlowe starają się indywidualizować w tej dziedzinie swoje działania w różnych segmentach, dopasowując swoją ofertę i działania do szczególnych preferencji docelowych nabywców²⁹³.

Podsumowując, zasoby kadrowe w przedsiębiorstwie handlowym rozstrzygają o efektach pracy każdego przedsiębiorstwa. Ich charakterystyczną cechą w ramach działalności handlowej jest stosunkowo duży udział sprzedawców w strukturze zatrudnienia i ograniczone możliwości ich zastąpienia tzw. pracą uprzedmiotowioną²⁹⁴. Niezbędne są zatem, nieustanne nakłady ponoszone na rozwój i szkolenie kadry w przedsiębiorstwach handlowych, gdyż w miarę upływu czasu zdobywana w procesie edukacyjnym wiedza będzie wystarczać na coraz krótszy okres. Konieczne będzie szkolenie wielu sfer pracowników, aby dostosować się do zmian w technologii lub sposobach zarządzania²⁹⁵.

Każde przedsiębiorstwo handlowe powinno inwestować w rozwój swoich pracowników, gdyż ich wiedza i odpowiednie działanie gwarantują firmie rozwój i sukces w danym otoczeniu rynkowym.

2.4. Rola menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym

Kierowanie w przedsiębiorstwie dotyczy dostrzegania szans, wyznaczania zadań oraz zapewnienia warunków pozwalających na wykonanie tych zadań. Kierowanie ludźmi w pracy oznacza działanie powodujące, by wykonanie było zgodne z zamierzeniem. Kierownik pobudza i koordynuje działania pracowników prowadzące

²⁹³ H. Szulce, *Struktury ...*, op. cit., ss. 172-174

²⁹⁴ M. Sławińska, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 134

²⁹⁵ H. Mruk (red.), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 341

do realizacji celów. Zadaniem kierownika jest więc, integrowanie załogi, by jej członkowie łączyli cele osobiste z celami danego przedsiębiorstwa²⁹⁶.

Menedżer w ujęciu encyklopedycznym to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem jego działania. Termin wywodzi się z języka angielskiego od słowa *manage* - zarządzać, kierować²⁹⁷. Najczęściej słowo *manager* tłumaczono do niedawna jako kierownik. Jednakże, coraz częściej używa się terminu *menedżer*, zamiast *kierownik*. Kierownik - *menedżer* podejmuje decyzje i wytycza cele pozwalające wykorzystać szanse rynkowe i zapewnić sukces firmie, a także podnieść jej konkurencyjność. Inaczej *menedżer* to osoba panująca nad pewną całością, zarządzająca nią kompetentnie, tj. gospodarnie, energicznie i odpowiedzialnie. W każdej sytuacji też, najważniejszym celem *menedżera* jest rozwój przedsiębiorstwa, dzięki któremu uzyskuje zadowolenie, sukces zawodowy i prestiż społeczny²⁹⁸.

Menedżerami nazywane są osoby upoważnione przez właścicieli przedsiębiorstwa do kierowania jego działalnością. Często jednak, terminu *menedżer* używa się w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, ale również do właściciela przedsiębiorstwa bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nim, szczególnie w przypadku mniejszych podmiotów gospodarczych. Według innej definicji *menedżer* postrzegany jest jako osoba, która odpowiada za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji, czyli osoba powołana do świadomego i ciągłego kształtowania organizacji. *Menedżer* to także osoba, która powinna wpływać na zachowania pracowników i kierować nimi zgodnie z zamierzeniami.

W związku z powyższym, można wymienić warunki skutecznego kierowania, do których należą: reprezentowanie odpowiedniej postawy, posiadanie władzy, umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych oraz chęć kierowania²⁹⁹.

Jedna z definicji mówi także, że *menedżer* to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej, metod i technik zarządzania.

Menedżera postrzegamy zatem również jako dyrektora, administratora, kierownika, zarządzającego, przełożonego, szefa. Jest to przełożony zespołu, którego

²⁹⁶ Z. Dowgiałło, W. Zadworny, Rola *menedżera* w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 2005, s. 13

²⁹⁷ K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 71

²⁹⁸ M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, *Psycho - społeczne ...*, op. cit., s. 57

²⁹⁹ K. Kubik, *Menedżer ...*, op.cit., ss. 71-73

rola polega na osiągnięciu założonych celów przy udziale członków zespołu. Menedżerowie kierują pracą innych i są za nią odpowiedzialni. Rozwijają umiejętności pracowników, których instruują, uczą i udzielają im wskazówek. Menedżer to ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby, a więc odpowiada za realizację procesu zarządzania.

Menedżerowie kierują pracą innych i są za nią odpowiedzialni. Tym samym, decydują o sukcesie firmy³⁰⁰. Odpowiadają za koordynację zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych oraz informacyjnych dla osiągnięcia celów organizacji. Dokonują tego, wykonując następujące funkcje i działania kierownicze: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kierowanie ludźmi, kontrolowanie³⁰¹.

W ramach planowania menedżerowie wcześniej określają swoje cele i sposoby działania, które najczęściej są oparte na konkretnej metodzie, planie lub logice. Organizowanie związane jest bezpośrednio z koordynowaniem społecznych i materialnych zasobów organizacji. Właśnie efektywność organizacji zależy w dużej mierze od umiejętności gospodarowania tymi zasobami oraz właściwego powiązania pracy w ramach danej organizacji.

Przewodzenie i kierowanie ludźmi łączy się z zapewnieniem właściwej atmosfery i wpływaniem na podwładnych, aby ci wykonywali skutecznie przydzielone im zadania. Natomiast, kontrolowanie wynika z dążenia menedżera do tego, aby organizacja zmierzała do swoich celów. W innym wypadku wskazywane są przyczyny mające na celu usprawnienie pracy organizacji³⁰². Zatem, menedżer jest specjalistą w zakresie kierowania firmą, tj. zarządzania przedsiębiorstwem w sposób profesjonalny.

Tradycyjny menedżer zazwyczaj wykazywał zdolności organizacyjne nie posiadając jednocześnie formalnego przygotowania do prowadzenia przedsiębiorstwa. Natomiast, współczesny menedżer posiada przeważnie profesjonalne wykształcenie średnie lub wyższe z zakresu ekonomii i zarządzania lub wykształcenie techniczne w danej branży. Wykazuje przy tym, potrzebę ciągłego poszerzania swojej wiedzy wynikającej z postępu w zakresie metod zarządzania. Taki menedżer analizuje rynek i otoczenie, stosuje racjonalne zasady zarządzania, ulepsza system informacyjny

³⁰⁰ K. Kubik, Menedżer ..., op.cit., ss. 76-77

³⁰¹ Tamże, ss. 72-73

³⁰² Tamże, s. 125

wspomagający podejmowanie decyzji, dokonuje wyboru technologii, a także organizuje marketing i promocję³⁰³.

Kierować to znaczy przydzielać zadania, uprawnienia i przekazywać odpowiedzialność. Kierownik powinien zachęcać pracownika, któremu przydzielił zadania do samodzielnego wykonania. Jednakże, gdy zleczone zadania przekraczają siły i możliwości pracownika przełożony jest zobowiązany podjąć regulację wcześniej zleconych zadań³⁰⁴.

Kierowanie najczęściej związane jest bezpośrednio z władzą. Przez władzę rozumiemy możliwość kierowania grupą osób i dysponowania zasobami z tytułu pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej. Pozycja ta może łączyć się z przekazaniem władzy przez wyższą instancję lub przez powierzenie jej przez członków organizacji w drodze wyboru. Regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie ustala zakres uprawnień do podejmowania decyzji oraz zakres odpowiedzialności.

Efektywne sprawowanie władzy jest warunkiem przetrwania i powodzenia organizacji. Posiadanie władzy wiąże się ze zdolnością do wpływania na innych. Władza może być podzielona na władzę formalną wynikającą z posiadanych uprawnień oraz władzę wynikającą z osobistych cech danej osoby i nazywaną autorytetem. Wykorzystując władzę formalną można wpływać na innych poprzez:

- a) nagradzanie, awansowanie,
- b) wymuszanie drogą stosowania sankcji,
- c) budowanie władzy na porozumieniu, tworzeniu współdziałającej grupy.

Przywódcę cechuje wysokie poczucie odpowiedzialności wynikającej z zajmowanego stanowiska i realizowanych celów. Jego celem nie są uprawnienia do przywilejów i korzyści materialnych, ale realizacja ustalonych celów i doprowadzenie do końca podjętych zadań organizacji przy udziale podwładnych. Reprezentuje on przy tym, wysokie poczucie odpowiedzialności:

- za własne czyny,
- za stawianie celów organizacji ponad interesy osobiste,
- za kształtowanie rozwoju pracowników i sytuację materialną ich rodzin,
- za zrozumienie cudzych wniosków, propozycji, uwag,
- za kontakt z pracownikami i ich informowanie o misji organizacji i zadaniach,

³⁰³ Z. Dowgiałło, W. Zadworny, Rola menedżera ..., op. cit., s. 13

³⁰⁴ Tamże, ss. 66-67

- za wywiązywanie się ze zobowiązań³⁰⁵.

Można wyróżnić przywództwo ogólne związane z analizą otoczenia, weryfikacją zamierzeń strategicznych, inicjowaniem nowości na skalę organizacji oraz integrowaniem ludzi i działań ukierunkowanych na realizację celów. Drugi rodzaj przywództwa to przywództwo szczegółowe, które dotyczy kierowania realizacją programów, konkretnych zadań przez specjalistyczne zespoły zadaniowe. Natomiast, przywództwo cząstkowe nazywane jest personalnym lub doraźnym i dotyczy kierowników zespołów realizujących fragment wyznaczonego zadania. Decyduje ono o sposobach jego realizacji oraz ponosi odpowiedzialność za wybór odpowiednich współrealizatorów.

Rozwój odpowiedzialnego przywództwa powinien obejmować wszystkich ludzi w organizacji, a nie tylko menedżerów i dyrektorów. Główni menedżerowie powinni nie tylko podejmować decyzje i określać działania, ale służyć także opinią oraz wzorem odpowiedzialności godnym naśladowania³⁰⁶.

Każdy menedżer posiada uprawnienia i wykonuje zupełnie inne zadania niż inni członkowie organizacji. Tak więc, do zadań menedżera należą:

- a) ustalanie celów i decydowanie o tym, jak je osiągnąć, a także informowanie o tym pracowników,
- b) organizowanie pracy i struktury oraz podejmowanie odpowiednich decyzji i działań,
- c) wykorzystywanie stosunków z podwładnymi, a także bodźców i nagród oraz polityki awansów w praktyce zarządzania,
- d) określanie mierników ocen i dokonywanie pomiaru wydajności oraz informowanie odpowiednich osób o wynikach badań,
- e) rozwijanie ludzi w ustalony sposób.

Wszystkie wymienione wcześniej zadania wymagają od menedżera różnorodnych cech, umiejętności i kwalifikacji³⁰⁷. Jednak, najważniejszym zadaniem, jakie wykonuje menedżer jest przewodzenie ludziom, którymi kieruje. Menedżer powinien starać się być również przywódcą, a w tym celu musi poznać ludzi, którymi kierujemy, zrozumieć i wykorzystać dla celów organizacji motywy, jakimi ci ludzie się kierują oraz stworzyć dodatkowe czynniki motywujące.

³⁰⁵ Z. Dowgiałło, W. Zadworny, Rola menedżera ..., op. cit., ss. 68-71

³⁰⁶ Tamże, s. 76

³⁰⁷ J. Penc, Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, ss. 188-189

Kierować w sposób sprawny i skuteczny może menedżer kreatywny, asertywny, oraz stanowczy, który nie narusza praw innych osób i szanuje ich. W wypełnianiu funkcji kierowniczej menedżer powinien używać wyobraźni, poszukiwać najlepszego rozwiązania danego problemu oraz utrzymywać odpowiedni stosunek do siebie i pracowników. Menedżer przedsiębiorczy przejawia inicjatywę, gotowość do rozpoznania i wykorzystania pojawiającej się szansy, osiągnięcia czegoś wartościowego, rozpoczynania i kontynuacji nowości. Chcąc rozwijać swoją osobowość, menedżer powinien umieć przeciwdziałać stresowi³⁰⁸, poprzez dobrą organizację pracy, optymizm, planowanie dnia, tolerancję i życzliwość, a także aktywny wypoczynek.

Na funkcjonowanie i rozwój organizacji wpływają zasoby ludzkie, materialne, niematerialne i finansowe, które dobrze znać powinien każdy menedżer. Menedżer jest zatem, kierownikiem zatrudnionym do sprawowania wszystkich funkcji wynikających z zarządzania i korzystania ze wszystkich zasobów organizacji, po to, by osiągnąć cel organizacji³⁰⁹.

Każdy menedżer w swojej pracy ma do czynienia z pracami merytorycznymi, związanymi z działalnością firmy, a także zobowiązany jest do kierowania ludźmi w niej zatrudnionymi³¹⁰. Chcąc efektywnie wypełniać swoje kierownicze zadania łączące się bezpośrednio z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem menedżer musi posiadać określone umiejętności. Zaliczyć do nich można umiejętności:

- techniczne,
- interpersonalne,
- koncepcyjne,
- diagnostyczne i analityczne³¹¹.

Pierwsze z wymienionych umiejętności są niezbędne do wykonywania danej pracy w organizacji. Umiejętności techniczne są najważniejszymi umiejętnościami pomagającymi zrozumieć metody, technologię oraz sposób funkcjonowania urządzeń w konkretnej organizacji. Umiejętności te umożliwiają właściwe wypełnianie funkcji kierowniczych, co wynika z wiedzy na temat wykonywanych przez nadzorowanych

³⁰⁸ K. Kubik, Menedżer ..., op.cit., ss. 72-73

³⁰⁹ Tamże, ss. 74-75

³¹⁰ M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, Psycho - społeczne ..., op. cit., ss. 44-45

³¹¹ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, ss. 55-57

pracowników zadań³¹². Tak więc, są to zdolności do wykorzystywania specjalistycznej wiedzy, metod czy technik w pracy³¹³. Należy podkreślić, że odgrywają one ważniejszą rolę na niższych szczeblach zarządzania³¹⁴. Poza tym, umiejętności te stają się coraz ważniejsze ze względu na wzrastającą złożoność procesów produkcji i komputeryzację ich obsługi³¹⁵.

Umiejętności interpersonalne związane ze stosunkami międzyludzkimi pozwalają menedżerowi współpracować z innymi członkami organizacji lub przedstawicielami innych organizacji. Są to umiejętności związane z nawiązywaniem kontaktu, rozumieniem, empatią i motywowaniem danych pracowników oraz ich grup. Umiejętności interpersonalne prowadzą do właściwego realizowania przydzielonych zadań przy wykorzystaniu współpracy z innymi członkami organizacji³¹⁶. Dotyczą one równolegle upraszczania komunikacji i poprawiania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, sprawiedliwego oceniania pracowników, a także współpracy z dostawcami, klientami, inwestorami i innymi partnerami spoza organizacji. Ich posiadanie w wielu przypadkach znacząco przyczynia się do osiągania sukcesu przez menedżera³¹⁷. Warto podkreślić, że tego typu umiejętności są ważne na każdym szczeblu zarządzania, mimo że na konkretnych szczeblach mogą się one różnić naturą i intensywnością³¹⁸.

Menedżerowie mają kontakt z ludźmi, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Muszą zatem, posiadać umiejętności nawiązywania i podtrzymywania relacji z jednostkami lub zespołami, ale też rozumienia ich, motywowania, przewodzenia itp. W literaturze w ramach tej grupy umiejętności zostały wyróżnione:

- umiejętności zarządzania współpracownikami,
- umiejętności przekonywania,
- umiejętność podejmowania decyzji³¹⁹.

Przedostatnia grupa umiejętności to umiejętności koncepcyjne, które związane są z całościowym traktowaniem organizacji przez menedżera. Umiejętności te pozwalają menedżerowi analizować zależności między poszczególnymi częściami organizacji,

³¹² H. Steinmann, G. Schreyogg, Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Polityki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 31

³¹³ M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, Psycho - społeczne ..., op. cit., 44-45

³¹⁴ W. Ratyński, Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania, C.F. Muller Akademia Prawa, Warszawa 2002, ss. 306-307

³¹⁵ J. Penc, Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 81

³¹⁶ H. Steinmann, G. Schreyogg, Zarządzanie. Podstawy ..., op. cit., s. 31

³¹⁷ J. Penc, Decyzje menedżerskie ..., op. cit., s. 81

³¹⁸ W. Ratyński, Menedżerskie ..., op. cit., ss. 306-307

³¹⁹ M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, Psycho - społeczne ..., op. cit., s. 57

organizacją a jej otoczeniem oraz wykorzystywać je do właściwego zarządzania firmą. Umiejętności te zależne są od zdolności do abstrakcyjnego myślenia³²⁰. Dzięki temu dla menedżera zrozumiałe są podstawowe zasady działania organizacji i jej otoczenia. Umożliwia to menedżerom podejmowanie właściwych decyzji strategicznych mających wpływ na całą organizację³²¹. Poza tym, pozwala menedżerowi na szerokie spojrzenie na cele i możliwości organizacji w odniesieniu do zmieniającego się otoczenia. Są to więc: umiejętności lateralnego myślenia, rozpoznawania struktury sytuacji i współzależności czynników ją budujących, strategicznego myślenia i działania, horyzontalnego patrzenia na cele organizacji, formułowania jej misji i wizji, itp.³²².

Należy wspomnieć, że umiejętności analizowania, interpretowania oraz rozwiązywania problemów stają się bardziej znaczące na wyższych stanowiskach kierowniczych w hierarchii organizacji³²³.

Ostatnie z wymienionych umiejętności to umiejętności diagnostyczne i analityczne. Związane są one bezpośrednio z umiejętnościami analizowania i diagnozowania problemów organizacji, a także ustalania ich symptomów i określania racjonalnych rozwiązań.

Porównując wszystkie wymienione umiejętności menedżerskie należy zaznaczyć, że udział umiejętności interpersonalnych jest największy i niezależny od pozycji menedżera. Menedżerowie muszą nauczyć się umiejętności niezbędnych do osiągnięcia doskonałości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oprócz posiadania odpowiedniej wiedzy fachowej menedżer - przywódca powinien być otwartym, prawym i przestrzegać zasad etyki biznesu. Jednocześnie, powinien doskonalić swoje umiejętności, a także doceniać wartości nauki, natury, sztuki i chęci ciągłego uczenia się. Doskonalenie umiejętności menedżerskich powinno zatem obejmować takie ważne elementy, jak:

- osobista wizja, zamysł wartości, zdolności, cele i priorytety,
- integrowanie priorytetów w życiu i pracy,
- przewożenie sobie samemu oraz usprawnianie samego siebie,
- rozumienie i docenianie wartości przyrody, sztuki i nauk humanistycznych,
- filozofia oparta na założeniu nieustannego uczenia się i osobistej odpowiedzialności za rozwój³²⁴.

³²⁰ H. Steinmann, G. Schreyogg, Zarządzanie. Podstawy ..., op. cit., s. 31

³²¹ M. Jasiukiewicz, J.M. Soroka, Psycho - społeczne ..., op. cit., ss. 44-45

³²² J. Penc, Decyzje menedżerskie ..., op. cit., s. 81

³²³ W. Ratyński, Menedżerskie ..., op. cit., ss. 306-307

Menedżerowie spełniają w organizacji różne role, zależnie od miejsca w hierarchii zarządzania. Uwarunkowane jest to następującymi czynnikami: cechami osobowościowymi, posiadanymi uprawnieniami, stylem kierowania, kulturą narodu, statusem społecznym, tolerancją dla odmiennych poglądów, itp. Najważniejszym czynnikiem są oczywiście umiejętności menedżera, które rozumiane są jako zdolności do wykonywania konkretnych czynności w sposób sprawny i skuteczny³²⁵.

W związku z tym, w literaturze można znaleźć różne podziały ról menedżerskich. Według pierwszego podziału wyodrębnione zostały:³²⁶

1) role interpersonalne obejmują role:

- reprezentacyjną (menedżer reprezentuje firmę na zewnątrz),
- przywódczą (menedżer przewodzi pracownikom, kieruje, motywuje, ocenia pracowników, zwalnia ich oraz zaspokaja potrzeby podwładnych),
- łącznikową (menedżer utrzymuje stosunki i kontakty między firmą a otoczeniem zewnętrznym),

2) role informacyjne obejmują role:

- eksperta - specjalisty (menedżer poszukuje informacji potrzebnych do działań kierowniczych i poszerza swoją wiedzę),
- ekspedytora (menedżer przekazuje ważne informacje innym członkom organizacji, opracowuje i rozsyła raporty oraz przygotowuje lub zatwierdza korespondencję),
- rzecznika firmy (menedżer przekazuje informacje o firmie środowisku zewnętrznemu, a także załodze i organizacjom wewnętrznym),

3) role decyzyjne obejmują role:

- stymulatora rozwoju – przedsiębiorcy (menedżer analizuje możliwości, wprowadza zmiany, zachęca pracowników do przedstawiania własnych poglądów),
- arbitra (menedżer reaguje na konflikty i różne formy krytyki w przedsiębiorstwie, ulepsza struktury organizacyjne oraz usuwa zachowania niepożądane w działaniu firmy),
- alokatora zasobów (menedżer decyduje o wykorzystaniu zasobów w firmie, a także ustala priorytety i opracowuje budżet firmy),

³²⁴ K. Kubik, Menedżer ..., op.cit., ss. 130-131

³²⁵ J. Penc, Decyzje menedżerskie ..., op. cit., s. 81

³²⁶ J. Penc, Kreatywne kierowanie. Organizacja ..., op. cit., ss. 188-189

- negocjatora (menedżer reprezentuje firmę w negocjacjach).

Drugi podział ról kierowniczych jaki można znaleźć w literaturze dzieli je na:

- rolę organizatora, która obejmuje dobór podwładnych, ustalenie zakresu działania, budowę struktur organizacyjnych, systemu motywacyjnego, systemu kontroli, a także planowanie, alokację zasobów, itd.,
- rolę przedsiębiorcy polegającą na realizacji najważniejszego celu przedsiębiorstwa, a więc podejmowaniu decyzji o wielkości produkcji, asortymentu, profilu technologicznego, zakupu materiałów i surowców, itp.,
- rolę interpersonalną, która dąży do zapewnienia odpowiedniej motywacji i relacji pracowniczych, bezpiecznych warunków pracy, rozwoju osobowości pracowników, itd.³²⁷.

Poza wymienionymi rolami biorąc pod uwagę kryterium priorytetu zadań można wyróżnić dodatkowo:

- 1) role zachowawcze łączące się z codziennymi problemami i prowadzące do utrwalania postaw zachowawczych oraz unikania konfliktów w organizacji,
- 2) role kreatywne ukierunkowane na rozwój organizacji i dopasowanie jej do turbulentnego otoczenia oraz na samorealizację menedżerów pozwalającą prowadzić długofalową politykę nastawioną na jej dynamiczny rozwój.

Natomiast, przyjęcie kryterium zachowań rynkowych pozwala wyróżnić:

- 1) role strategiczne utożsamiane najczęściej z realizacją celów strategicznych organizacji oraz wypełnianiem misji,
- 2) role organizacyjne pozwalające menedżerowi zorganizować organizację zgodnie z założeniami³²⁸.

Należy podkreślić, że pełnione przez menedżerów role kierownicze zostają scharakteryzowane w sposób następujący:

- menedżerowie pełnią równocześnie wiele ról,
- menedżerowie uczą się swojej roli od otoczenia,
- menedżerowie mogą dokonać zamiany ról, gdy będzie to konieczne,
- menedżerowie często odczuwają konflikt ról, kiedy wymagania jednej roli są sprzeczne z wymaganiami innej³²⁹.

³²⁷ J. Penc, Kreatywne kierowanie. Organizacja ..., op. cit., ss. 190-191

³²⁸ P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Difin 2001, s. 33

³²⁹ St. P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 167

Profesjonalny menedżer powinien umieć realizować wyznaczone role oraz prowadzić do niwelowania konfliktów ról. W przeciwnym razie może to prowadzić do problemów w przedsiębiorstwie wynikających z pojawiających się konfliktów.

Jednocześnie, profesjonalny menedżer powinien posiadać zdolności personalne. Powinien dbać o rozwój swojej osobowości i w pełni wykorzystywać swoje predyspozycje menedżerskie. Możliwa jest wówczas eliminacja negatywnych cech w kontaktach z innymi ludźmi oraz wykorzystanie mocnych stron. Istotne jest, że menedżer motywuje swoich podwładnych do działania zgodnie z jego oczekiwaniami. Profesjonalny menedżer przy tym to osoba asertywna i stanowcza. Najczęściej menedżer traktuje swoich podwładnych w sposób partnerski i potrafi dostosować odpowiednio sposób swojego zachowania do konkretnej sytuacji.

Ważnymi cechami dobrego menedżera są też kreatywność i przedsiębiorczość, a więc umiejętność poszukiwania rozwiązań powstałych problemów oraz umiejętność wykorzystywania szans, które pojawiają się w organizacji lub w jej otoczeniu. Powinien przy tym, skutecznie wypełniać funkcje kierownicze i prawidłowo planować przyszłość swojej organizacji. Bardzo ważne jest posiadanie przez menedżera umiejętności łączenia elementów wchodzących w skład organizacji w jedną całość, tak by mogła ona zrealizować swoje założenia. Musi on wiedzieć jak motywować pracowników do pracy oraz jak kontrolować ich działania, a także posiadać wszystkie wymienione wcześniej umiejętności³³⁰.

W literaturze można znaleźć różnorodne podziały menedżerów. Jednym z nich jest podział menedżerów według szczebla zarządzania, czyli miejsca menedżera w hierarchii organizacyjnej:

- menedżerowie najwyższego szczebla,
- menedżerowie średniego szczebla,
- menedżerowie pierwszej linii.

Menedżerowie najwyższego szczebla stanowią niewielką grupę ludzi, która kontroluje całość funkcjonowania organizacji. Należą do nich prezesi, wiceprezesi lub dyrektorzy naczelni. Decydują oni o głównych założeniach organizacji, jej strategii i polityki operacyjnej. Reprezentują przy tym firmę na zewnątrz, praca ich jest

³³⁰ P. Wachowiak, Profesjonalny ..., op. cit., ss. 35-37

skomplikowana i różnorodna, a decyzje najczęściej są typowo strategicznymi. Dotyczą takich spraw jak rozbudowa firmy, wchodzenie na nowe rynki, itp.³³¹.

Menedżerowie średniego szczebla są w wielu organizacjach najliczniejszą grupą menedżerów. Ich tytuły służbowe to: kierownik zakładu, kierownik eksploatacji (operacji), szef wydziału. Są oni odpowiedzialni głównie za wykonywanie planów przygotowanych na najwyższym szczeblu, a także za nadzorowanie pracy menedżerów pierwszej linii. Należy zaznaczyć, że menedżerowie średniego szczebla łączą wyższe i niższe szczeble organizacji w celu realizacji strategii opracowanej przez najwyższe kierownictwo.

Menedżerowie pierwszej linii kontrolują i koordynują pracę ludzi zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. Najczęściej mają tytuł brygadzysty, nadzorcy czy kierownika biura. W przeważającej większości awansuje się ich z grupy pracowników wykonawczych. Dla tych menedżerów są to pierwsze stanowiska kierownicze. Specyficzne dla tej grupy jest to, że część czasu spędzają oni na bezpośrednim nadzorowaniu działań podwładnych realizujących wytyczone zadania.

Menedżerowie pracując na konkretnych szczeblach w organizacji, pracują też w różnych jej obszarach i pełnią różne funkcje. W związku z tym drugi podział selekcjonuje menedżerów tych, którzy odpowiedzialni są za marketing, finanse, zasoby ludzkie, administrację, itd.

Menedżerowie marketingu mają za zadanie pozyskiwać i zatrzymywać klientów, gdyż warunkiem istnienia firmy jest sprzedaż z zyskiem jej produktów i usług. Należy w tym celu właściwie planować, promować i dystrybuować potrzebne klientom produkty i usługi po cenach i warunkach lepszych, niż oferuje je konkurencja. Menedżerowie finansów odpowiadają za jej zasoby finansowe, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje, informację finansową, itd. Menedżerowie eksploatacji (operacji) konstruują systemy wytwarzające produkty i usługi firmy oraz zarządzają nimi. Do ich obowiązków zaliczyć można m.in.: kontrolę produkcji, zapasów, jakości, projekt zakładu i wybór miejsca produkcji, terminowość produkcji, reagowanie na życzenia klientów oraz odpowiednie koszty produkcji.

Menedżerowie zasobów ludzkich planują zasoby ludzkie, dokonują rekrutacji i doboru pracowników, prowadzą szkolenia i rozwijają kadry, a także tworzą systemy wynagrodzeń i premiowania. Menedżer zasobów ludzkich projektuje przy tym, sposoby

³³¹ M. Jasiukiewicz, J. M. Soroka, *Psycho - społeczne ...*, op. cit., ss. 38-39

oceny wyników, przeprowadza proces zwalniania pracowników, pomaga i doradza innym menedżerom w skutecznym kierowaniu ich podwładnymi, a także kontroluje sposoby gospodarowania ludźmi w całej organizacji.

Menedżerowie administracyjni cechują się wszechstronnością, wyrażającą się w posiadaniu przez nich podstawowej wiedzy ze wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania. Najczęściej są oni nazywani menedżerami ogólnymi³³².

We współczesnym świecie, który nieustannie się zmienia każde przedsiębiorstwo, a w szczególności przedsiębiorstwo handlowe chcąc przetrwać i rozwijać się potrzebuje sprawnego i efektywnego zarządzania³³³. Na tym etapie, warto podkreślić, że mądry menedżer wymaga od pracownika takiego zaangażowania w wykonywane obowiązki, które pozwolą mu zajmować się rodziną, bawić i rozwijać, tak by pracownik był efektywny, kreatywny i zachował równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym³³⁴.

W firmach handlowych zarówno w Polsce, jak i na świecie prowadzone są różnorodne badania mające na celu ukazanie stanu faktycznego procesu zarządzania oraz zasad funkcjonowania zatrudnionych w firmach menedżerów. Raport jednego z takich badań został przygotowany przez firmę TARGET we współpracy z Henley Business School z Londynu. Badania przeprowadzone zostały w Bułgarii, Czechach, Polsce, Rumunii, Słowacji oraz na Węgrzech miały odpowiedzieć na pytanie, czy menedżerowie z Europy Środkowo-Wschodniej mogą konkurować z menedżerami zatrudnionymi w zachodnich przedsiębiorstwach. W ramach tego badania przeprowadzono wywiady z 271 menedżerami z wymienionych krajów oraz z 898 obcokrajowcami. W wyniku opracowanego raportu wskazane zostały następujące błędy polskich menedżerów:

- 1) brak umiejętności dalekosiężnego planowania,
- 2) niechęć do innowacyjnych rozwiązań,
- 3) niechęć do przyjmowania dużej odpowiedzialności,
- 4) autokratyczny styl zarządzania,
- 5) tendencja do nadmiernej gradacji stosunków z podwładnymi,
- 6) brak umiejętności komunikacji ze współpracownikami i podwładnymi,
- 7) nastawienie na sprzedaż transakcyjną, a nie doradczą,

³³² M. Jasiukiewicz, J. M. Soroka, *Psycho - społeczne ...*, op. cit., ss. 40-41

³³³ K. Kubik, *Menedżer ...*, op.cit., s. 125

³³⁴ A. Chmara, *Jak bardzo angażować się w pracę?*, *Dziennik* 20.04.2009, s. 7

- 8) dążenie do zdobycia klienta za pomocą ceny, a nie zaspokojenia jego oczekiwań,
- 9) przywiązanie do pozyskania nowego klienta, a nie zatrzymania starego,
- 10) brak znajomości języków obcych.

Jednocześnie, opisane zostały również najważniejsze zalety polskich menedżerów:

- 1) najmniejsza korupcja,
- 2) największa przedsiębiorczość i dynamizm w działaniu,
- 3) wysoka jakość zarządzania,
- 4) ambicja,
- 5) siła przebiccia,
- 6) pracowitość,
- 7) wysokie kompetencje w dziedzinie ekonomii,
- 8) chęć do nauki, szczególnie sprawdzonych rozwiązań.

W powyższym raporcie wyróżniono i oceniono również kobiety pełniące funkcje kierownicze. W rezultacie stwierdzono, że kobiety menedżerowie są lepszymi pracownikami od mężczyzn, gdyż są bardziej:

- 1) pracowite,
- 2) praktyczne,
- 3) elastyczne,
- 4) zorganizowane.

Tym samym, lepiej radzą sobie one w biznesie³³⁵.

Powyższe wyniki wskazują na kilka zalet cechujących menedżerów, ale ujawniają przy tym wiele elementów do poprawy wynikające z ich wad. Menedżerowie powinni systematycznie śledzić prowadzone badania i ich wyniki, tak by lepiej poznać swoje silne i słabe strony. Pozwoli to na poprawę sposoby zarządzania, a tym samym przyczyni się do poprawy współpracy z podwładnymi i lepszego funkcjonowania firmy na konkurencyjnym rynku.

Rola funkcji personalnej i menedżera w przedsiębiorstwie do niedawna polegała na sprawdzaniu, czy polityka zarządzania zasobami ludzkimi jest wdrażana w sposób konsekwentny w całej organizacji. Wypełnianie takiej roli często łączyło funkcję

³³⁵ U. Hajn, Polski menedżer na szczycie, Dziennik, 30.03.2009, s. 6

personalną ze sprawowaniem przesadnego nadzoru nad menedżerami liniowymi co prowadziło w wielu sytuacjach do konfliktów i nieporozumień.

W celu uniknięcia takiego postrzegania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie menedżerowie i specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi swoimi działaniami powodują zmiany w postrzeganiu tej funkcji, zgodnie z którymi menedżer powinien raczej udzielać rad, niż wydawać polecenia.

Niezbędne jest też pogodzenie tak zwanej funkcjonalnej kontroli roli specjalisty w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i roli polegającej na świadczeniu usług, wspieraniu i udzielaniu wskazówek menedżerom, bez wydawania poleceń czy przejmowania ich obowiązków. Jednak, czasem trudno jest rozróżnić udzielanie wskazówek i mówienie ludziom, co mają robić lub pomaganie i przejmowaniem zadań. Najwłaściwszym postępowaniem specjalistów i menedżerów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest podkreślanie, że są po to, by pomagać menedżerom liniowym w osiąganiu ich celów przy pomocy ludzi, a nie by ich wyręczać w konkretnych działaniach.

W procesie realizacji głównych celów przedsiębiorstwa praca menedżerów sprowadza się do wypełniania trzech najważniejszych zadań: podejmowania decyzji, kierowania zespołami ludzkimi i stałego doskonalenia organizacji w warunkach zmian zachodzących w otoczeniu. Menedżerowie zawsze odgrywają wiele ról, które jednak ulegają znacznemu poszerzaniu i wzbogacaniu. Każdy menedżer musi nie tylko ustawicznie zdobywać kompetencje (zdolności, umiejętności, uprawnienia do działania) pozwalające na wypełniania ról, ale musi też umieć dostosować się do sytuacji i zmieniać role, dawać sobie radę w różnych rolach oraz świadomie je przyjmować i wypełniać.

W procesie wypełniania ról specjaliści w zakresie zarządzania wykorzystując swoje zdolności do tworzenia wiedzy i umiejętności jej odniesienia do praktycznego działania przyczyniają się do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a w wielu sytuacjach również mają istotny wpływ na przeżycie i rozwój organizacji³³⁶.

Menedżerowie pełnią zatem bardzo ważną rolę w przedsiębiorstwie handlowym. Podejmują decyzje, które mają wpływ na działania innych pracowników i realizację celów całego przedsiębiorstwa, a tym samym wpływają na jego pozycjonowanie na konkurencyjnym rynku.

³³⁶ J. Penc, *Decyzje menedżerskie ...*, op. cit., ss. 76-81

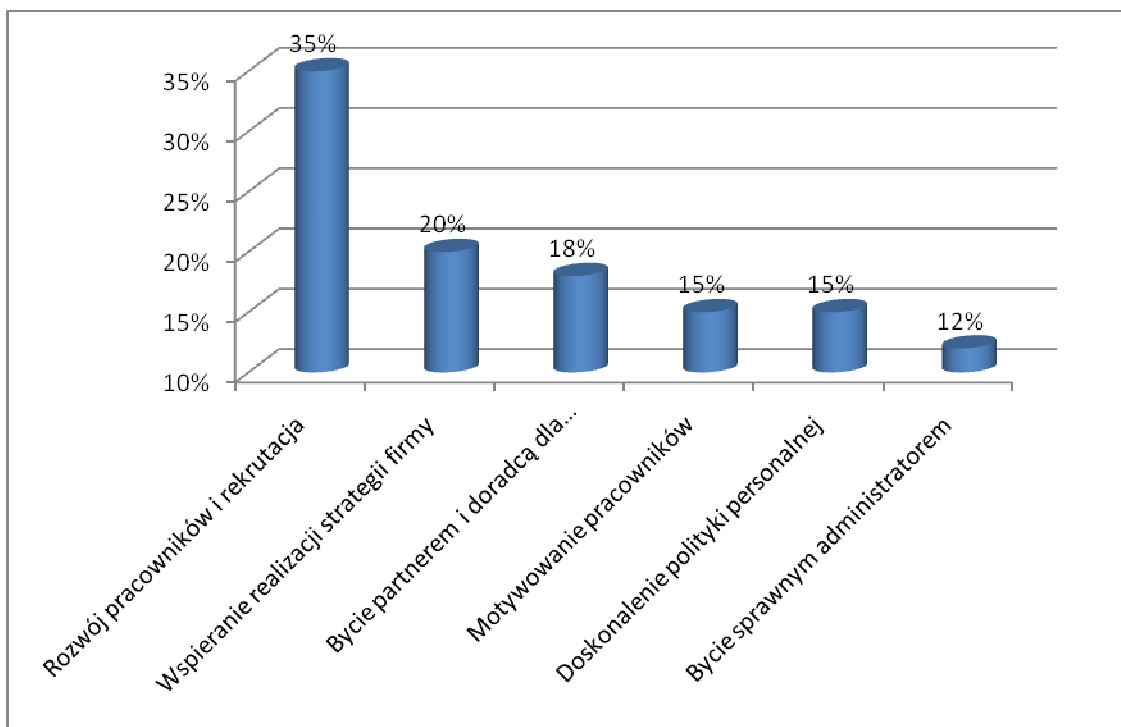
3. Wykorzystanie marketingu personalnego w przedsiębiorstwie handlowym

3.1. Marketing personalny w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz marketingiem personalnym są przedmiotem wielu dotychczas przeprowadzonych badań. Badania te, miały na celu przybliżenie osobom zarządzającym istotę i zasady, które rządzą polityką personalną. Istotne w tym zakresie jest więc, poznanie opinii uczestników rynku, którzy są obiektywnymi krytykami.

Jedno z takich badań przeprowadziła w 2005 roku po raz trzeci firma GFMP Management Consultants. Było to badanie obejmujące całą Polskę, a jego celem była analiza trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Ankiety wypełniło 97 dyrektorów i menedżerów personalnych z większych przedsiębiorstw działających w Polsce. Warto przytoczyć odpowiedzi na jedno z zadanych w tym badaniu pytań. Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie celów, jakie wyznaczane są w ramach Działów Personalnych. Rozkład odpowiedzi związanych z tym pytaniem został przedstawiony na wykresie nr 1.

Wykres nr 1. Cele działów personalnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z: W. Kurda, *Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr*, *Personel* nr 2, 1-28 lutego 2006, Wydawnictwo Infor, ss.6-7

Analizując wskazane przez respondentów odpowiedzi należy podkreślić, że najczęściej wskazywanymi celami Działu Personalnego są rozwój pracowników i ich rekrutacja. Na drugim miejscu znajduje się również wspieranie realizacji strategii firmy, które wymieniło ponad 20 % respondentów. Ponadto, uczestnicy badania stwierdzili, że ważne znaczenie w funkcjonowaniu Działu Personalnego ma bycie partnerem i doradcą dla kadry kierowniczej, a także motywowanie i budowanie zaangażowania pracowników.

Działy Personalne według badanych powinny również ukierunkowywać się na doskonalenie polityki personalnej i bycie sprawnym administratorem. Z doskonaleniem polityki personalnej, które wskazało 15 % ankietowanych wiąże się całościowa optymalizacja, rozwój i zmiana procesów w Dziale Personalnym. Ostatnim celem Działu Personalnego wymienionym przez ankietowanych jest bycie sprawnym administratorem³³⁷.

Wskazanie rozwoju pracowników i rekrutacji na pierwszym miejscu w realizowanych celach Działu Personalnego może oznaczać, że fluktuacja kadr jest tak duża na rynku pracy i w poszczególnych przedsiębiorstwach, że Działy Personalne muszą skupiać swoje działania na poszukiwaniu nowych pracowników i stosowaniu w stosunku do nich nowoczesnych metod rekrutacji. Jednocześnie, ważne jest podejmowanie różnorodnych działań ukierunkowanych na rozwój zasobów ludzkich posiadanych przez przedsiębiorstwo.

Zmieniająca się sytuacja na rynku pracy przyczynia się do przeprowadzania badań i analizowania zmian na tym rynku zachodzących. Dlatego też, w lutym 2007 roku Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami przedstawiło raport: Stan HRM w Polsce 2007. Został on stworzony w oparciu o opinie pracodawców na temat sytuacji na polskim rynku pracy w roku 2006 i 2007 roku. Raport powstał we współpracy PSZK z Katedrą Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, a więc łączy opinie praktyków w dziedzinie zarządzania kadrami, a więc dyrektorów personalnych i konsultantów oraz teoretyków analizujących stan polskiego rynku pracy.

Raport zawiera wyniki badań, opinie oraz komentarze ekspertów na temat:

- wynagrodzeń w Polsce,
- trendów na rynku pracy i w zarządzaniu personelem,
- systemów motywacyjnych i programów rozwojowych dla pracowników,

³³⁷ W. Kurda, Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr, *Personel* 2/2006, ss. 6-7

- emigracji zarobkowej Polaków,
- problemów rekrutacyjnych i ich rozwiązywania,
- społecznej odpowiedzialności pracodawców,
- równowagi między życiem zawodowym i osobistym pracowników,
- szkolnictwa zawodowego w Polsce i kształcenia personelu.

Badanie przeprowadzone zostało wśród przedsiębiorstw posiadających rozwinięte działy zarządzania kadrami. Wynika z niego, że coraz bardziej wzrasta rola szefa działu HR. W 80 % firm biorących udział w badaniu osoba odpowiedzialna za kierowanie Działem Personalnym to dyrektor personalny lub kierownik personalny. W większości firm osoba odpowiedzialna za sprawy pracownicze zajmuje przynajmniej stanowisko kierownicze.

Raport przynosi również odpowiedź na pytanie o udział szefów HR w tworzeniu strategii firmy. Według 43 % respondentów tego badania kierownik działu HR bierze udział w budowaniu strategii firmy, a według 90 % kierownik ten ma duży wpływ na jej ostateczny kształt. Można zatem wyciągnąć wniosek, że znaczenie menedżerów personalnych w firmie stopniowo się zwiększa. Jednak, tworzone przez Działy Personalne strategie HRM są, zdaniem 41 % badanych, najczęściej krótkoterminowe, a więc ustalone na okres maksymalnie 12 miesięcy, a według ponad 30 % firm wcale nie ma takich strategii³³⁸. Akcentowany przez respondentów wzrost znaczenia menedżerów personalnych może być również odzwierciedleniem rosnącej roli zasobów ludzkich w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu wymusza różnorodne działania ukierunkowane na stworzenie unikatowości pozwalającej na zdobycie pozycji konkurencyjnej. Nie można jej jednak osiągnąć przy wykorzystaniu wyłącznie zasobów materialnych. Konieczne jest zatem ukierunkowanie na inwestowanie w zasoby niematerialne, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa.

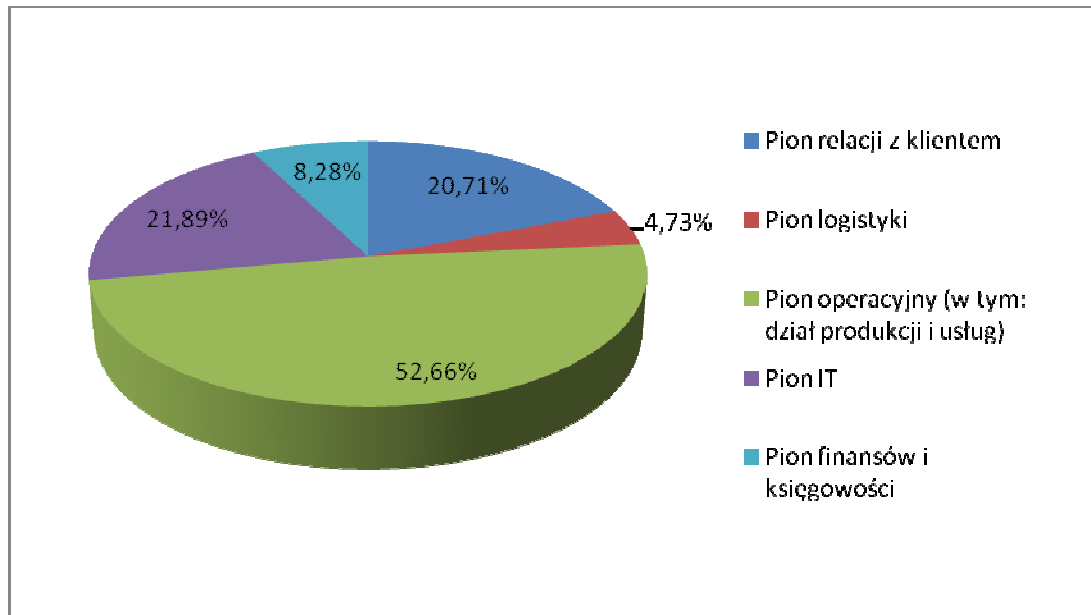
W ramach przedsiębiorstw wykorzystujących niematerialne zasoby firmy istotną rolę odgrywa także wizerunek pracodawcy. Dlatego, również ankietowane firmy wprowadzają działania ukierunkowane na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Szkolenie pracowników, dbałość o ich rozwój zawodowy oraz planowanie ścieżek kariery w odniesieniu do coraz większej liczby osób zyskują na znaczeniu i są ujmowane w długookresowych planach szefów personalnych. Jednocześnie, coraz

³³⁸ H. Guryn, Raport z rynku pracownika, *Personel* 4/2007, ss. 6-7

więcej firm podejmuje działania związane bezpośrednio ze społeczną odpowiedzialnością pracodawcy oraz etyką w podejściu do pracowników i otoczenia zewnętrznego. Należy zaznaczyć, że w badaniach respondenci podkreślali również potrzebę wdrażania programów równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym pracowników.

Wszystkie te działania wpływają na lojalność pracowników w stosunku do firmy i mają na celu przyciągnięcie nowych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy. Jest to bardzo istotne szczególnie w sytuacji rosnących trudności w zakresie rekrutacji pracowników, co podkreślało prawie 80 % badanych przedsiębiorstw. Te problemy dotyczą szczególnie stanowisk specjalistycznych oraz pionów operacyjnych badanych przedsiębiorstw. Dlatego też, jedynie według 30 % szefów personalnych system rekrutacji nie wymaga specjalnych zmian. Pozostałe badane firmy uważają, że wprowadzanie zmian w tym zakresie staje się nieodwołalne. W związku z tym, wiele przedsiębiorstw modyfikuje profil poszukiwanego pracownika oraz metody jego pozyskania³³⁹. Poniższy wykres obrazuje problemy rekrutacyjne w poszczególnych pionach struktury organizacyjnej firmy.

Wykres nr 2. Problemy rekrutacyjne w poszczególnych pionach firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportu: *Stan HRM w Polsce 2007*³⁴⁰.

Jak wynika z wykresu największe problemy rekrutacyjne mają działy personalne poszukujące pracowników do działów produkcji i usług, a także do pionu IT oraz

³³⁹ H. Guryn, Raport z rynku ..., op. cit., ss. 8-9

³⁴⁰ Tamże, ss. 10-11

finansów i księgowości. Jako pion, w zakresie którego trudności rekrutacyjne są stosunkowo niskie respondenci wskazali pion logistyki.

Problemy ze znalezieniem pracowników, szczególnie w dobie migracji zarobkowej za granicę wymuszają w przedsiębiorstwach również zmiany w zakresie wynagrodzeń. Około 60 % badanych firm deklaruowało w 2007 roku zmiany w systemie wynagrodzeń stałych i zmiennych, a prawie 50 % w systemie świadczeń pozapłacowych. Należy jednak zaznaczyć, że wzrost wynagrodzeń wiąże się bezpośrednio ze wzrostem całkowitych kosztów pracy, a tylko w sytuacji wzrostu poziomu produktywności przedsiębiorstwa nie przyniesie skutku w postaci wymiernych strat. Przedsiębiorstwa działające na polskim rynku nie mogą jednak pozostać bierne w stosunku do przemian zachodzących w otoczeniu, gdyż spowoduje to obniżenie ich atrakcyjności i konkurencyjności na europejskim rynku³⁴¹.

Przedsiębiorstwa ankietowane w tym badaniu, odpowiadały również na pytania związane bezpośrednio z wdrażaniem i stosowaniem zasad marketingu personalnego, z czym nieodłącznie związane jest planowanie zatrudnienia. Jednak badanie ujawniło, że aż 40 % badanych firm w Polsce nie posiadało długookresowych planów zatrudnienia, a nawet nie opracowywało planów obejmujących swym zasięgiem 1 rok czasu. Dla porównania warto zaznaczyć, że w przedsiębiorstwach zagranicznych plany takie były przygotowywane w przypadku 82 % przedsiębiorstw. Można również zauważyć bezpośredni związek pomiędzy tworzeniem przez Dział Personalny długoterminowych planów zatrudnienia a zaangażowaniem jego pracowników i kierownictwa w proces rekrutacji³⁴². Można zatem wywnioskować, że systematyczne i dokładne tworzenie planów zatrudnienia w przedsiębiorstwie pozwala na wybranie właściwych metod tego planowania oraz dostosowanie ich do otoczenia rynkowego, tak by w rezultacie zapewnić właściwą liczbę pracowników o konkretnych wymaganiach do dyspozycji przedsiębiorstwa w procesie realizacji jego celów.

Badaniem dostarczającym ciekawych wniosków dla menedżerów działów personalnych jest badanie przeprowadzone w Polsce po raz pierwszy w 2005 roku i sporządzane w każdym roku. Konkurs na „Najlepszego Pracodawcę” zrzesza firmy działające w naszym kraju co najmniej od dwóch lat i zatrudniające minimum pięćdziesięciu pracowników. Badania te przeprowadzane przez Hewitt Associates

³⁴¹ H. Guryn, Raport z rynku ..., op. cit., ss. 10-11

³⁴² A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., ss. 80-81

w każdym roku mają określić cechy najlepszego pracodawcy, czyli firmy, która ma swobodę wyboru najlepszych pracowników.

Na podstawie wyników tych badań można wyznaczyć pięć elementów wyróżniających dobrego pracodawcę. Są to:

- 1) właściwe przywództwo,
- 2) kultura organizacyjna,
- 3) możliwości rozwoju pracowników,
- 4) delegowanie odpowiedzialności,
- 5) integracja praktyk w Dziale Personalnym.

Około 68 % pracowników „Najlepszych Pracodawców” w Polsce i 37 % pracowników pozostałych firm uważa, że w skład zarządu ich firm wchodzi skuteczni liderzy. Kultura organizacyjna posiadająca przy tym unikalne cechy jest wysoko oceniana przez pracowników. Analogicznie prawie 60 % pracowników „Najlepszych Pracodawców” i niecałe 30 % pozostałych deklaruje gotowość do oferowania więcej niż zostało to określone w zakresie ich obowiązków.

Nie tylko właściwe przywództwo i kultura organizacyjna mają znaczenie w odróżnieniu konkretnego pracodawcy na rynku pracy. Istotne bowiem stają się możliwości Rozwoju pracowników. Dlatego też, ponad 60 % pracowników „Najlepszych Pracodawców” przyznaje, że firma oferuje im szkolenia ukierunkowane na rozwój ich kluczowych umiejętności, a tylko 35 % pozostałych pracowników przyznaje, że firmy zapewniają im właściwe szkolenia umożliwiające rozwój osobisty i zawodowy. Należy jeszcze zaznaczyć, że bardzo istotną cechą dobrego pracodawcy wskazywaną przez pracowników w badaniu jest delegowanie odpowiedzialności i rozwijanie świadomości biznesowej wśród pracowników, a także spójność praktyk w Dziale Personalnym.

Najlepsi pracodawcy niekoniecznie mają więcej programów pozwalających na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, ale ich programy i praktyki są zgrane ze strategią biznesową. Ponadto, programy te są efektywnie realizowane. Należy podkreślić, że jedna czwarta „Najlepszych Pracodawców” komunikuje swoim pracownikom cele biznesowe przynajmniej raz w miesiącu, o co dba jedynie 5 % pozostałych firm.

Polscy pracownicy bardzo krytycznie oceniają możliwości kariery, wynagrodzenie oraz uznanie, na jakie mogą liczyć w firmie. Możliwość zrobienia kariery jest silnym czynnikiem motywacyjnym, który często decyduje o pozostaniu

pracownika w przedsiębiorstwie. Jednak, pracownicy są niezadowoleni nie tylko z braku możliwości rozwoju lub kariery w firmie, ale również z tego, że firmy nie pomagają im ustalić potrzeb rozwojowych. Ten aspekt według pracowników wymaga największej poprawy.

Należy podkreślić, iż ze względu na płaską strukturę organizacyjną, nie zawsze można zaproponować pracownikom ciekawą ścieżkę kariery. W takim przypadku należy wyznaczyć pracownikowi akceptowaną przez niego ścieżkę rozwoju.

Warto zaznaczyć, że czynnikiem motywującym pracowników do pracy jest wynagrodzenie adekwatne do jego zaangażowania w pracę. Potwierdzają to również wyniki badań, według których tylko co piąty ankietowany uważa, że jego płaca jest odpowiednia do jego wkładu pracy, a co czwarty, że jest ona adekwatna do osiągniętych przez niego wyników. Ponadto, więcej niż 71 % pracowników twierdzi, że ich wynagrodzenie nie jest związane z wynikami finansowymi osiąganymi przez firmę, co w wielu przypadkach wpływa demotywująco na zaangażowanie pracownika³⁴³.

Dla każdego pracownika różne elementy wykorzystywane przez pracodawcę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi mają znaczenie i motywują go do zwiększonego wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa i realizacji jego celów. Tak więc, do elementów najwyżej ocenianych przez pracowników można zaliczyć następujące kwestie:

- 1) Firma koncentruje swoje działania na kliencie.
- 2) Firma potrafi zaspokajać potrzeby klientów.
- 3) Pracownicy zachęcają potencjalnych klientów do korzystania z produktów i usług firmy.
- 4) Pracownicy wiedzą, czego oczekuje się od nich w pracy.
- 5) Relacje ze współpracownikami mają wpływ na to, że pracownicy chcą pracować w firmie.
- 6) Pracownicy rozumieją, w jaki sposób ich praca wpływa na realizację celów biznesowych firmy.
- 7) Pracownicy posiadają informacje niezbędne do właściwego wykonywania ich pracy.

Są jednak również kwestie, które oceniane są bardzo nisko i nie wpływają zachęcająco na pracowników. Zaliczyć do nich można:

³⁴³ K. Pałamarz, M. Warzybok, Siedem cnót, siedem grzechów, *Personel* 10/ 2006, ss. 6-7

- 1) W firmach nie istnieje efektywny proces pozwalający ustalić potrzeby rozwojowe.
- 2) Pracownicy nie mają wystarczająco dużo czasu na rozwój zawodowy.
- 3) Sugestie i opinie pracowników nie są uwzględniane przy podejmowaniu decyzji.
- 4) Wynagrodzenie nie jest odpowiednie do wkładu pracy.
- 5) Świadczenia niepieniężne nie zaspokajają potrzeb pracowników i ich rodzin.
- 6) Pracownicy czują się niedoceniani za wkład, jaki wnoszą w rozwój firmy.
- 7) Pracownicy nie otrzymują pochwał za wykonaną pracę.

Należy podkreślić, że duże szanse dla polskich przedsiębiorstw stwarzają te działania, które w największym stopniu mogą wpłynąć na wzrost zaangażowania pracowników. Można zatem ustalić czynniki, które mają pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników. Należą do nich:

- właściwe docenianie pracowników za osiągnięcia i ich wkład w rozwój firmy,
- uwzględnianie zdania pracowników przy podejmowaniu decyzji,
- traktowanie pracowników jak partnerów,
- przyjazne polityki i procedury,
- skuteczne określanie potrzeb rozwojowych.

Analogicznie można również wymienić czynniki, które mogą spowodować znaczny spadek zaangażowania, jeśli zostaną zaniedbane. Jeśli zatem, poziom zaangażowania polskich pracowników ma zostać utrzymany konieczne jest:

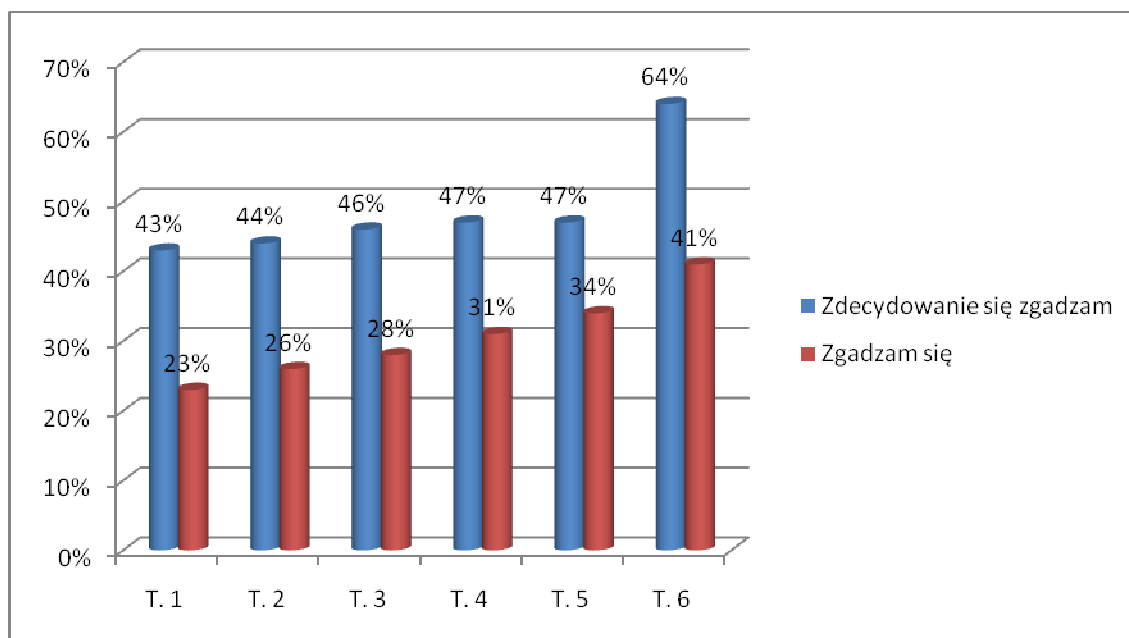
- dokładne określanie zakresu zadań pracowników,
- zwiększanie świadomości biznesowej,
- angażowanie pracowników jako ambasadorów produktów firmy,
- tworzenie dobrej atmosfery w firmie.

Przedsiębiorstwa mające niski poziom zaangażowania pracowników, powinny się skoncentrować przede wszystkim na szansach oraz zacząć od szybkich usprawnień w obszarach, które dotyczą wszystkich pracowników. Natomiast, firmy, które już posiadają wysoki poziom zaangażowania, powinny w szczególności skoncentrować się na zagrożeniach i dostosować swoje działania do potrzeb jednostek organizacyjnych³⁴⁴.

³⁴⁴ K. Pałamarz, M. Warzybok, *Siedem cnót ...*, op. cit., ss. 8-9

Opinie pracowników na temat działań, jakie podejmowane są przez kierownictwo firmy w przedsiębiorstwach również mogą być przedmiotem badań (wykres nr 3).

Wykres nr 3. Opinie pracowników na temat działań podejmowanych w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z: K. Pałamarz, M. Warzybok, *Siedem cnót, siedem grzechów, Personel nr 10, 1-31 października 2006, ss. 8-9*

T. 1 - W firmie istnieje proces pozwalający mi określić moje potrzeby rozwojowe

T. 2 - Mam dużo czasu na rozwój zawodowy.

T. 3 - Mam możliwości rozwoju kariery w firmie.

T. 4 - Firma umożliwia mi rozwój umiejętności.

T. 5 - Możliwości rozwoju i kariery są dostępne dla najlepszych pracowników.

T. 6 - Firma oferuje szkolenia.

Około 43 % respondentów zgodziło się z tym, że w ich firmie istnieje proces umożliwiający ustalenie potrzeb rozwojowych pracowników. Jednocześnie, ponad 45 % ankietowanych zgadza się z tym, że w firmie istnieje możliwość rozwoju kariery i umiejętności, a firma oferuje szkolenia i inne możliwości rozwoju dla najlepszych pracowników w firmie.

Jednocześnie, warto przytoczyć wyniki jeszcze jednego badania przeprowadzonego przez Society for Human Resource Management (SHRM) w 2003 roku, według którego oczekiwania pracowników i menedżerów związane z motywacją pracowników są coraz większe. Pracownicy mają coraz większe wymagania w stosunku

do pracodawcy, szczególnie oczekują zmian dotyczących formy wywierania na nich wpływu. W tabeli nr 2 zostały wymienione preferowane przez respondentów sposoby ich motywowania³⁴⁵.

Tabela nr 2. Oczekiwane przez respondentów formy motywowania

Motywator	Wskazania respondentów (w%)
Zwrot opłat za szkolenia	62
Konkurencyjne oferty odpoczynku wakacyjnego	60
Konkurencyjne wynagrodzenia	59
Możliwość noszenia niezobowiązujących strojów	58
Docenianie kwalifikacji	53
Stworzenie możliwości doskonalenia	52
Bonusy	49
Elastyczny program pracy	40
Dostarczanie okazji do rozwoju zawodowego	37
Konkurencyjne podwyżki płac	34
Pakiety działań wspierających zwalniane osoby	32
Badanie postaw pracowników	21
Akcje firmy	17
Planowanie sukcesji stanowisk	17
Subsydiowane dojazdy	10
Opieka nad dziećmi pracowników	5
Opieka nad osobami starszymi	2
Inne	12

Źródło: A. I. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Wyd. Difin, Warszawa 2006, ss. 112-113.

Z powyższej tabeli wynika, że najczęściej respondentów badanych w przedsiębiorstwach oczekuje od pracodawcy sfinansowania szkoleń, przedstawienia ciekawej oferty odpoczynku wakacyjnego, a także doceniania ich kwalifikacji i umożliwienia rozwoju zawodowego. Mniejsze znaczenie motywacyjne mają dla pracowników takie elementy, jak finansowanie dojazdów, opieka nad dziećmi lub osobami starszymi. W związku z tym, każdy menedżer powinien stworzyć w swoim przedsiębiorstwie listę motywatorów, które pomogą mu w lepszym zarządzaniu

³⁴⁵ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., ss. 112-113

zasobami ludzkimi i stopniowo we właściwy sposób wykorzystywać je w procesie motywowania pracowników do lepszej pracy.

Z rozwojem zawodowym pracownika związane jest podnoszenie kwalifikacji. Szczególną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i zasobami ludzkimi odgrywają kwalifikacje menedżerskie. Wyniki badań przeprowadzonych wśród prezesów firm z listy 500 największych przedsiębiorstw w Polsce oraz 900 przemysłowych, handlowych i usługowych firm prywatnych zlokalizowanych w największych miastach (Warszawa, Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Wrocław, Szczecin, Poznań) wskazują, że 49,8 % z nich uważało, że warto podnosić swoje kwalifikacje menedżerskie. Zdaniem badanych ich wiedza wymagała uzupełnienia przede wszystkim w zakresie finansów i podatków (42,0 %), natomiast w dziedzinie zarządzania personelem chęć uzupełnienia wiedzy wykazało jedynie 22,2 % badanych. Większość prezesów uważa przy tym, że należy podnosić swoje kwalifikacje, ale poniżej połowa z nich (48,5 %) uczestniczyła w ciągu ostatniego roku w szkoleniach podnoszących kwalifikacje menedżerskie.

Atrakcyjny system szkoleń jest w praktyce bardzo ważnym czynnikiem pozwalającym na utrzymanie w firmie najwartościowszych i najbardziej utalentowanych pracowników. Badanie „Emerging Workforce Study” przeprowadzone przez Interim Services and Lovis Harris and Associates” udowodniło, że 41 % pracowników oceniających negatywnie system szkoleń w firmie planuje rozstanie z pracodawcą w trakcie jednego roku. Natomiast, w grupie pracowników wysoko oceniających systemy szkoleniowe w swoich firmach odsetek ten wynosił tylko 12 %.

Zatem, trudna sytuacja na rynku pracy przyczynia się do tego, że nieodpowiedni system szkoleń lub jego całkowity brak nie powoduje odchodzenia pracowników, ale wpływa na spadek ich lojalności wobec firmy. Dlatego też, wszystkie firmy chcąc docenić swoich pracowników muszą nieustannie i bardzo precyzyjnie planować oraz realizować przygotowany system szkoleń³⁴⁶.

Reasumując, przedsiębiorstwa mają do dyspozycji różne instrumenty marketingu personalnego, a tym samym motywowania pracowników do lepszej pracy na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa. Jest to poparte różnymi badaniami przeprowadzanymi w ramach przedsiębiorstw. Jednych pracowników bardziej motywuje wynagrodzenie adekwatne do wykonywanych obowiązków, innych

³⁴⁶ A. I. Baruk, Marketing personalny ..., op. cit., s. 118

możliwości rozwoju, a jeszcze innych wizerunek pracodawcy. Właściwe wykorzystywanie odpowiednich instrumentów przez menedżerów personalnych spowoduje uatrakcyjnienie oferty przedsiębiorstwa i zachęci tym samym potencjalnych kandydatów do podjęcia współpracy, a obecnych do kontynuowania tej współpracy w dłuższym okresie czasu.

3.2. Koncepcja employer branding w obszarze marketingu personalnego

Zasoby niematerialne pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa mają charakter unikatowy, gdyż ich wytworzenie nie jest możliwe w krótkim okresie czasu. Wypracowywane przez lata zasoby przedsiębiorstwa najczęściej decydują o pozycji rynkowej firmy i wpływają na wybór stosowanych instrumentów marketingowych. Do najważniejszych zasobów niematerialnych zaliczyć należy kulturę organizacyjną firmy (normy, wartości i zachowania pracowników), wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, liczbę lojalnych nabywców i kompetencje pracowników³⁴⁷.

Każdy menedżer zarządzający potwierdzi, że o wartości przedsiębiorstwa decydują zatrudnieni w nim ludzie. W związku z tym, istotne znaczenie ma identyfikacja pracowników z firmą oraz poczucie bycia jej częścią. Związanie pracownika z firmą połączone jest bezpośrednio z procesem budowania lojalności pracowników, który rozpoczyna się na zewnątrz organizacji (komunikacja marketingowa, działania z zakresu PR - wypowiedzi w mediach, udział w targach i konferencjach, sponsoring, działania charytatywne) i kontynuowany jest wewnątrz organizacji (polityka personalna, akcje skierowane do pracowników firmy)³⁴⁸.

Najczęściej uważa się, że prawie wszyscy zatrudnieni odchodzą z przedsiębiorstwa z powodów finansowych. Jednak większość z pracowników zmienia pracodawcę z innych – pozafinansowych powodów, do których można zaliczyć:

- rozczarowanie zakresem obowiązków,
- brak informacji zwrotnej na temat własnej pracy,
- brak perspektyw rozwoju,
- nadmierny stres,
- zachwiana równowaga praca – życie osobiste,

³⁴⁷ L. Białoń (pod red.), Marketing ..., op. cit., ss. 58-59

³⁴⁸ B. Bukowska, K. Gajda, Pigułka z lojalności, Personel i Zarządzanie 2/2009, ss. 64-67

- brak przyjaznej atmosfery,
- utrata zaufania do przełożonych,
- zmiana prywatnych planów.

Trzeba pamiętać, że decyzja o odejściu jest podejmowana w dłuższym okresie czasu, co odbija się na zaangażowaniu w pracę oraz na poziomie motywacji i inicjatywy. Jeżeli bezpośredni przełożony w odpowiednim momencie rozpozna te syndromy, a firma wyjdzie naprzeciw potrzebom osoby rozważającej odejście, wciąż istnieje szansa, że uda się tę osobę zatrzymać. Jednak ostatecznie o podjęciu decyzji o odejściu mogą przesądzić:

- pominięcie przy awansie lub awans niewłaściwej osoby w zespole,
- niedotrzymanie obietnic dotyczących rozwoju, szkoleń, itp.,
- zmiany organizacyjne w firmie,
- przydzielenie innego zakresu obowiązków,
- pogorszenie warunków pracy³⁴⁹.

W procesie budowania lojalności pracowniczej można wymienić następujące elementy:

- przyciągnięcie pracowników do firmy - wizerunek dobrego pracodawcy,
- rekrutacja - od wysłania CV do pierwszego dnia w firmie,
- utrzymanie/przywiązanie pracownika do firmy,
- eleganckie rozstanie.

Pierwszym elementem budowy lojalności zarówno przyszłych, jak i obecnych pracowników jest wizerunek firmy, jaki posiada ona wśród pracowników, kontrahentów lub w swoim otoczeniu zewnętrznym. Najczęściej dobra opinia firmy na rynku oraz postrzeganie jej jako wartościowego pracodawcy powoduje, że liczba aplikacji napływających na dany wakat przekracza standardy. Często zdarzają się sytuacje, w których z powodu złej opinii firmy na rynku kandydaci mimo bardzo atrakcyjnych warunków zatrudnienia nie są zainteresowani pracą w konkretnej firmie. Korzystny wizerunek przekłada się na realne efekty. W procesie rekrutacji firma otrzymuje szybszy i łatwiejszy dostęp do kandydatów, zwiększa się także liczba napływających aplikacji, a w rezultacie zmniejszają się koszty i czas pozyskania nowego pracownika. Jednocześnie, pozytywny wizerunek firmy w stosunku do osób zatrudnionych w firmie

³⁴⁹ I. Kubica, Dlaczego odchodzą? w opinii T. Kaczmarczyka, *Personalni przy Kawie*, 10/2009, s. 22

przekłada się na zmniejszenie fluktuacji personelu, większą identyfikację z firmą oraz wzrost zaangażowania w realizowanie zadań przydzielonych na danym stanowisku.

Drugim istotnym elementem procesu budowania lojalności pracownika jest właściwy proces rekrutacji. Zarówno rekrutacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna mają znaczenie z punktu widzenia lojalności pracowników. W przypadku pierwszej z nich przedsiębiorstwo przekazuje komunikat o tym, że stawia na rozwój swoich pracowników oraz że mogą oni wiązać z nią swoją przyszłość. Niezależnie od wyboru rodzaju rekrutacji firma powinna jednak informować o podjętych decyzjach oraz ich powodach. W przeciwnym razie pracownik z aspiracjami na stanowisko menedżerskie, który dowie się o prowadzonej rekrutacji z ogłoszenia może poczuć się zdemotywowany. Rekrutacja zewnętrzna to najczęściej pierwszy bezpośredni kontakt firmy z kandydatem³⁵⁰. Zatem, proces rekrutacji to kampania mająca na celu skuteczną promocję i sprzedaż otwartego wakatów najbardziej kompetentnemu kandydatowi. Im lepiej przemyślana i przeprowadzona, tym więcej przyniesie korzyści: w postaci zatrudnienia wykwalifikowanych osób, a także poprawy zewnętrznego i wewnętrznego postrzegania firmy. Należy podkreślić, że z marketingowego punktu widzenia dzięki przeprowadzeniu zewnętrznej kampanii rekrutacyjnej firma pokazuje się na zewnątrz, przypomina o swoim istnieniu, kreuje swój wizerunek.

Przeprowadzenie rekrutacji wewnętrznej pozwala pracodawcy na zaoszczędzenie na kampanii oraz sprzyja poprawie nastrojów wśród pracowników. Umożliwienie pracownikom wewnętrznych przesunięć stwarza perspektywę rozwoju, a więc zwiększa motywację zatrudnionych i przyczynia się do wzrostu ich lojalności wobec pracodawcy. Takie podejście to jednocześnie kreowanie pozytywnego wizerunku w oczach załogi. Stwarzanie szans, dobra komunikacja i regularne informowanie o wolnych stanowiskach to część działań bezpośrednio związanych z public relations firmy.

Proces rekrutacji prowadzi do zbudowania zespołu pracowników, którego efektywność i jakość pracy często ma wpływ na zmniejszenie zadowolenia klienta, a jakość usług to również ważny element składający się na kreowany przez daną firmę wizerunek. Istotne jest zatem to, by kandydaci czuli się współodpowiedzialni za tworzenie tego wizerunku, a więc odczuwali motywację do pracy opartą na dumie z przynależności do organizacji o dużym prestiżu³⁵¹.

³⁵⁰ B. Bukowska, K. Gajda, Pigułka ..., op. cit., ss. 64-67

³⁵¹ E. Paduch, Rekrutacja i wizerunek, Personalni przy Kawie, 10/2008, ss. 1, 4-5

Jednym w kluczowych elementach budowania lojalności jest czas, kiedy nowy pracownik rozpoczyna pracę w firmie. To najlepszy moment, aby silnie związać go z organizacją. Zaangażowanie firmy w procesy adaptacyjne oraz objęcie specjalnym programem nowo przyjętych pracowników podnosi ich skuteczność i zaangażowanie w pracę w porównaniu z osobami, którym nie poświęcono czasu w momencie zatrudnienia.

Można wymienić jeszcze kilka czynników, które mają istotny wpływ na lojalność pracownika. Jednym z nich jest zgodność oferty rekrutacyjnej z rzeczywistością. Drugim jest świadomość możliwości dalszego rozwoju zawodowego, jasne ścieżki kariery i awansów, a tym samym właściwie zaplanowane programy szkoleniowe. Ponadto, wielokrotnie wyrozumiały szef, który odgrywa rolę autorytetu, od którego można się uczyć, często decyduje pośrednio o procesie budowania lojalności.

Na wizerunek firmy duży wpływ ma również odejście pracownika z firmy. Eleganckie pożegnanie bowiem to jeden z istotniejszych elementów budowy lojalności. Warto zadbać, by odchodzący pracownik został ambasadorem organizacji, a nie jej zagorzałym przeciwnikiem, gdyż byłby pracownik staje się wiarygodnym źródłem informacji o funkcjonowaniu firmy. Dzięki dobremu rozstaniu pracownik będzie dobrze wspominał firmę, a co ważniejsze, nie mówił o niej źle. Zdarzają się przecież także takie sytuacje, że pracownicy do poprzedniego pracodawcy wracają³⁵².

Do silnych elementów budujących zaangażowanie pracowników należą również wartości. W organizacjach charytatywnych i non profit często można obserwować spójność wartości osobistych współpracowników i wartości, jakie przyświecają organizacji. Liczną grupę osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach stanowią także ludzie, których absorbuje praca jako proces, a więc właściwe wykonanie oczekiwanych czynności. Osoby takie nie wykazują się kreatywnością i innowacyjnością, a jedynie dobrze robią to, co do nich należy. Niestety, ten rodzaj zaangażowania jest najmniej pożądany przez pracodawców.

Najkorzystniejszą z punktu widzenia firmy formą zaangażowania pracowników jest ich zaangażowanie w organizację przejawiające się tym, że pracownik dobrze mówi o firmie, deklaruje chęć pozostania w organizacji, wiąże z nią swoją przyszłość oraz potrafi wykonać dobrowolny dodatkowy wysiłek, który przysłuży się sukcesowi firmy.

³⁵² B. Bukowska, K. Gajda, Pigułka ..., op. cit., ss. 64-67

Warto podkreślić, że przywództwo oraz otwarta komunikacja to bardzo skuteczne czynniki kształtujące zaangażowanie w organizacji. Możliwość angażowania pracowników jest szczególnie ważna w sytuacji, gdy organizacja stoi przed istotną decyzją lub trudnym pytaniem. Wówczas otwarty dialog z pracownikami oraz włączenie ich w szukanie rozwiązań jest przejawem zaufania i daje im poczucie współautorstwa, a w konsekwencji współodpowiedzialności za firmę³⁵³.

Jednym z elementów, coraz częściej wykorzystywanym przez firmy w procesie kształtowania ich wizerunku jest budowanie partnerskich więzi z otoczeniem. Koncepcja ta stanowi nowe podejście związane z budowaniem relacji w długim okresie czasu, które oparte są na wzajemnym zaufaniu i interakcjach pomiędzy przedsiębiorstwem oraz jego otoczeniem (klientami, dostawcami, dystrybutorami i instytucjami finansowymi). To nowe podejście marketingowe określane jest terminem marketingu partnerskiego lub marketingu relacyjnego i zostało dokładniej omówione w poprzednich rozdziałach niniejszej pracy.

Związki partnerskie, o których mowa mogą być tworzone zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Na zewnątrz organizacji są one tworzone pomiędzy firmą, a uczestnikami rynku, na którym ona działa tj. dostawcami, klientami, dystrybutorami, instytucjami finansowymi, prawnymi, kooperantami, konkurentami, ośrodkami władzy, organizacjami społecznymi, a także instytucjami opiniotwórczymi. Natomiast, wewnątrz organizacji więzi partnerskie są tworzone pomiędzy zatrudnionymi w niej pracownikami. Rozwój partnerskich więzi z pracownikami może być realizowany poprzez spełnianie ich potrzeb i oczekiwań, a także podnoszenia poziomu zadowolenia z warunków pracy, posiadania właściwych kompetencji i poziomu kwalifikacji umożliwienia rozwoju i awansu, sprawiedliwego systemu płac i nagród, bezpiecznego środowiska i higieny pracy oraz spełnianiu świadczeń socjalnych. Zwrócenie na te aspekty uwagi sprzyja zaangażowaniu i motywacji, wdrażaniu innowacyjności oraz zaangażowaniu w doskonalenie procesów przez pracowników³⁵⁴.

Przedsiębiorstwo, aby istnieć na rynku, powinno odejść od anonimowości i dążyć do odkrycia cech odróżniających go od konkurencji poprzez budowanie własnego, niepowtarzalnego wizerunku, który sprawi, że otoczenie będzie identyfikowało przedsiębiorstwo i jego produkty. Pojęcie wizerunku można określić

³⁵³ E. Paduch, Zaangażowanie jako nowy trend w zarządzaniu firmą, *Personalni przy Kawie*, 01/2009, ss. 1, 4-5

³⁵⁴ M. Urbaniak, Rola marketingu partnerskiego w kształtowaniu wizerunku firmy, www.swiatmarketingu.pl z dnia 15 kwietnia 2009 r.

jako to, co ludzie sądzą o firmie. Jednak w literaturze można znaleźć wiele różnych definicji tego pojęcia³⁵⁵. Jedna z nich mówi, że wizerunek to image, obraz, reputacja w powszechnym rozumieniu to: portret, subiektywne wyobrażenie zjawisk, przedmiotów, ludzi, państw, firm, produktów materialnych i usług, zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych. W ekonomii natomiast utożsamiany jest z wyobrażeniem lub opinią o przedsiębiorstwie i jego produktach³⁵⁶. Inna definicja mówi, że jest to kompozycja osobowości przedsiębiorstw, wyrastająca z filozofii, historii, kultury, strategii, stylu kierowania, reputacji oraz zachowania się pracowników i innych przedstawicieli firmy. Jednocześnie jest to projekcja osobowości firmy, którą ludzie postrzegają, z którą się identyfikują i wobec której wyrażają swoje opinie i odczucia³⁵⁷. Ponadto, wizerunek w literaturze łączony jest z pewną postawą oraz sposobem współuczestniczenia i reagowania na zjawiska rynkowe oraz równego typu istotne dla społeczeństwa wydarzenia³⁵⁸.

Wizerunek przedsiębiorstwa można rozpatrywać ze względu na dwa następujące kryteria:

- 1) charakter wizerunku,
- 2) zasięg wizerunku.

Biorąc pod uwagę pierwsze kryterium można wyróżnić image pozytywny, obojętny i negatywny. Najbardziej pożądanym przez przedsiębiorców jest wizerunek pozytywny, który obliguje do konkretnych działań. Image obojętny nie wyrządzi szkody przedsiębiorstwu, ale też nie przyniesie mu żadnych korzyści, stawiając go w cieniu konkurencji zauważanej i docenianej przez otoczenie. W najtrudniejszej sytuacji jest przedsiębiorstwo, na którego temat pojawiają się utrwalone w pamięci klienta negatywne opinie. Ugruntowany wizerunek dobrego przedsiębiorstwa oferującego dobre produkty, a przy tym uważanego za podmiot uczciwy i rzetelny jest pierwszym krokiem do sukcesu firmy.

Postrzeganie i ocenianie firmy przez ludzi będzie następowało w tym środowisku, do którego przedsiębiorstwo kieruje swoje usługi i produkty, a z którym na różne sposoby próbuje nawiązać kontakt.

³⁵⁵ A. Talik-Orłowska, Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu, www.swiatmarketingu.pl z dnia 15 kwietnia 2009 r.

³⁵⁶ M. Biederman, M. Urbaniak, Image - czynnikiem sukcesu firmy, *Marketing i Rynek*, 11/1998, s. 12

³⁵⁷ J. Penc, Rynkowy wizerunek firmy, *Marketing Serwis*, 4/1998, s. 8

³⁵⁸ M. Biederman, M. Urbaniak, Image ..., op. cit., s. 12

Tworzony wizerunek przedsiębiorstwa powinien być pozytywny i zrozumiały dla otoczenia. Jego budowa powinna rozpoczynać się wewnątrz przedsiębiorstwa, co odzwierciedli się w architekturze budynków, hal produkcyjnych, wyglądzie i zachowaniu sprzedawców i akwizytorów, ale także w kontaktach z prasą i opinią publiczną, wystąpieniach przedstawicieli firmy, polityce finansowej i kadrowej³⁵⁹.

Pojęcie wizerunku bywa często traktowane równoznacznie z tożsamością firmy. Wizerunek i tożsamość to powiązane ze sobą elementy, ale różnią się tym, że wizerunek jest tym, co ludzie myślą o firmie, natomiast tożsamość - za pomocą czego ją rozpoznają. Tożsamość przedsiębiorstwa to czynnik, od którego uzależniony jest charakter wizerunku i który powinien być wzmacniany poprzez ciągłe kontakty firmy z jej otoczeniem. Mogą to być kontakty o charakterze wizualnym lub niewizualnym.

Do wizualnych czynników komunikowania się ze światem należą:

- nazwa firmy,
- graficzne przedstawienie nazwy,
- symbol, logo,
- barwy firmowe,
- charakterystyczna architektura i wystrój budynków,
- wzory opakowań,
- zewnętrzne i wewnętrzne oznakowania i informacje wizualne,
- druki firmowe,
- materiały audiowizualne,
- oznakowanie środków transportu,
- ubiór pracowników.

Wszystkie powyższe techniki kontaktowania się ze środowiskiem określa się nazwą systemu identyfikacji wizualnej firmy. Stanowią one podstawę umocnienia tożsamości przedsiębiorstwa przeznaczoną dla zatrudnionych i kontrahentów, ale również dla ludzi nie korzystających z jej produktów. Należy podkreślić, że w wielu przedsiębiorstwach działających w gospodarce rynkowej panuje przekonanie, że system identyfikacji wizualnej jest wystarczającym instrumentem kreowania wizerunku. Jednak, obok czynników wizualnych istnieją również elementy niewizualne, które w sposób bezpośredni lub pośredni wywierają wpływ na tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można:

³⁵⁹ K. Huber, Image czyli jak być gwiazdą na rynku, Businessman Book, Warszawa 1994, s.45

- kontakty osobiste,
- kontakty pośrednie (reklama, informacje w środkach masowego przekazu),
- opinie o wyrobach lub usługach firmy,
- zachowanie i maniere personelu firmy,
- sukcesy i niepowodzenia (pozycja na giełdzie, strajki, itp.),
- rodzaj działalności (dominujący wyrób, typ wytwórczości, specjalizacja, itp.),
- identyfikacja firmy na podstawie widocznej marki wyrobu finalnego.

Ze względu na dużą siłę oddziaływania niewizualnych elementów na wizerunek firmy przedsiębiorstwo powinno szczególnie dbać o ich pozytywny charakter. W szczególności dotyczy to tych czynników, które w sposób bezpośredni zależy od przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że duży udział w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa posiada również corporate communication, czyli sposób komunikowania się firmy z otoczeniem. Właściwa komunikacja pomiędzy podmiotem i jego otoczeniem przez wielu przedsiębiorców i menedżerów uznawana jest za kluczowy czynnik sukcesu firmy, gdyż pozwala na zwiększanie zysków oraz na świadome kształtowanie wizerunku³⁶⁰. System komunikacji pozwala określić, za pomocą jakich środków firma wyróżnia się z otoczenia i nawiązuje kontakty z odbiorcami. Informacje przekazywane na rynek oprócz tego, że promują samą firmę, jej wizerunek oraz wyroby, mają za zadanie wzbudzenie potrzeb nabywców oraz ukierunkowanie ich zainteresowania na konkretny podmiot i jego produkt lub usługę.

Dobrze wykreowany wizerunek staje się narzędziem walki firmy o pozycję wśród konkurencji, gdyż wpływa na podświadomość otoczenia. Przede wszystkim jest tym, co pozwala przedsiębiorstwu na odróżnienie się od innych producentów o tym samym profilu działalności. Jest to tak zwana lojalność wobec marki³⁶¹.

Zbudowanie i posiadanie pozytywnego wizerunku jest przydatne w:

- rekrutacji wykwalifikowanych pracowników,
- motywowaniu pracowników,
- osiąganiu dodatkowej satysfakcji z pracy,
- kontaktach z dostawcami towarów,
- kontaktach z odbiorcami,

³⁶⁰ K. Huber, *Image ...*, op. cit., s. 45

³⁶¹ A. Talik-Orłowska, *Rola wizerunku ...*, op. cit., www.swiatmarketingu.pl z dnia 20 kwietnia 2009 r.

- kontaktach z firmami wspierającymi działalność (bankami, firmami ubezpieczeniowymi oraz transportowymi),
- znajdowaniu inwestorów³⁶².

Pozytywny wizerunek będzie przysparzał podmiotowi nowych zwolenników i utwierdzał w dobrej opinii dotychczasowych kooperantów i klientów. Pozwoli też firmie na odnalezienie jej miejsca wśród konkurencji. Wykreowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy wymaga wprowadzenia różnorodnych zabiegów i nakładów finansowych, ale rezultaty dzięki temu osiągnięte posiadają znacznie większą wartość³⁶³.

W ramach tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa istotne znaczenie mają poniższe wzorce:

- a) wzorzec cena/jakość,

Cena przekazuje konsumentowi informacje o produkcie. Manipulowanie ceną w połączeniu z jakością produktu i przekazem promocyjnym pozwala na skierowanie oferty na nowy rynek lub zwiększenie udziału w rynku dotychczasowym, kosztem konkurencji³⁶⁴.

- b) wzorzec obszaru pochodzenia firmy,

W świadomości konsumentów funkcjonują różnorodne obszary konkretnych krajów i składających się na nie regionów, stworzone między innymi na podstawie wytwarzanych tam produktów. Wizerunki te są z jednej strony rezultatem szerszych doświadczeń historycznych, politycznych pozycji, osiągnięć kulturowych i naukowo-technicznych, a z drugiej - doświadczeń osobistych oraz zasłyszanych opinii.

- c) wzorzec jakości obsługi,

Jednym z często spotykanych sposobów kreacji unikalności firmy jest szybkość obsługi. Przyspieszenie decyduje o sukcesie, ponieważ czas jest istotną wartością ekonomiczną³⁶⁵.

- d) wyróżnianie się personelem,

Przedsiębiorstwa mogą osiągać również przewagę konkurencyjną poprzez wyróżnianie się kwalifikacjami swoich pracowników. Wyróżnianie się personelem wymaga od firmy starannego doboru osób mających bezpośredni kontakt z klientami,

³⁶² M. Biederman, M. Urbaniak, *Image ...*, op. cit., s. 12

³⁶³ A. Talik-Orłowska, *Rola wizerunku ...*, op. cit., www.swiatmarketingu.pl z dnia 20 kwietnia 2009 r.

³⁶⁴ J. Altkorn, *Wizerunek firmy, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004*, s. 51

³⁶⁵ Tamże, ss. 56-58

a w dalszej kolejności właściwego ich wykształcenia. Obsługa może być przyjazna i odprężająca, ale nie czyni to jej lepszą od obsługi szybkiej, wydajnej i bezosobowej³⁶⁶.

e) tradycja i jej uaktualnianie,

Każda firma jest w pewnym stopniu pozycjonowana jako tradycyjna, zachowawcza lub nowoczesna. Wszystkie te określenia związane są bezpośrednio ze skłonnością lub brakiem skłonności uczestników rynku do uczestniczenia w tradycji. Eksponowanie wieloletniej działalności przedsiębiorstwa i nieustanna obecność jego na rynku sugeruje, że firma wie co robi i robi to dobrze³⁶⁷. Tradycja jest więc, jednym z wielu fundamentów trwania przedsiębiorstwa, a jednocześnie w znacznym stopniu wpływa na jej dalsze losy.

f) wzorzec zaufania,

Najczęściej firmy starają się wyróżnić na rynku takimi cechami, jak solidność, wiarygodność i stabilizacja finansowa. W kompozycji ich wizerunku uwzględnia się także omówione już wyróżniki długoletniej tradycji i jakości obsługi³⁶⁸.

Zaufanie jest jak zakład polegający na oczekiwaniu czegoś od kogoś³⁶⁹. Oczekuje się więc, że działanie przedsiębiorstwa będzie:

- konsekwentne, regularne i przewidywalne,
- kompetentne i skuteczne,
- racjonalne i odpowiedzialne, oparte na kalkulacji środków i celów, zysków i strat,
- uwzględniało nasze interesy,
- przestrzegało zasad etyki w biznesie.

g) lokalizacja sieci placówek.

Pojęcie właściwej lokalizacji jest wieloznaczne, gdyż bywa składnikiem odmiennych strategii marketingowych. Lokalizacja jest czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, ale jego oddziaływanie trudno jest modyfikować. Podczas gdy asortyment, ceny, poziom i formy reklamy można zmieniać, to skutki lokalizacji są raczej trwałe³⁷⁰.

Bardzo trudnym zadaniem w ramach przedsiębiorstwa jest zbudowanie marki dobrego pracodawcy, szczególnie w dobie rosnących wymagań i spadającego

³⁶⁶ J. Altkorn, Wizerunek ..., op. cit., ss. 60-61

³⁶⁷ Tamże, ss. 63-64

³⁶⁸ Tamże, ss. 67-68

³⁶⁹ P. Sztompka, Zaufanie podstawą relacji społecznych, Master of Business Administration, 2/1997, s. 8

³⁷⁰ J. Altkorn, Wizerunek ..., op. cit., ss. 69-71

zaangażowania pracowników. Wszystkie firmy, a w szczególności firmy zajmujące się handlem dążą do zmiany swojego funkcjonującego obrazu i wyróżnienia się na rynku³⁷¹. Firmy doceniające dobrych pracowników wiedzą, że należy o nich konkurować, gdyż ich ilość na rynku jest ograniczona. Kandydaci do pracy coraz częściej cenią sobie zbieżność wartości osobistych z wartościami wyznawanymi przez potencjalnego pracodawcę i dbałość o takie elementy pracy, jak równowaga między pracą a życiem prywatnym czy atmosfera w zespole. Coraz większej wartości nabierają zatem nie tylko finansowe aspekty zatrudnienia³⁷². Kandydaci na spotkaniach rekrutacyjnych przyznają, że wizerunek firmy znacząco wpływa na wybór pracodawcy. Pozostałe decydujące elementy to: konkurencyjne wynagrodzenie, możliwości rozwoju i awansu, udział w oryginalnych projektach, podnoszenie własnej wartości rynkowej, udział w tworzeniu i rozwijaniu firmy oraz kultura organizacji³⁷³.

W związku z tym, warto podkreślić, że miejsce pracy oferowane przez konkretne przedsiębiorstwo podobnie jak produkt wymaga odpowiedniego opakowania, by zdobyć zaufanie kandydatów. Tym właśnie zajmuje się koncepcja employer branding, która łączy strategię personalną z zarządzaniem marką i komunikacją w firmie³⁷⁴. Budując silny wizerunek pracodawcy niezbędna jest wiedza z zakresu prawa pracy, marketingu i komunikacji. Dopiero dzięki temu można wypromować firmę na rynku i zbudować wizerunek nowoczesnego, przyjaznego pracodawcy, z którym ludzie będą chcieli związać się na dłuższy okres czasu.

Wizerunek pracodawcy składa się zarówno z opinii obecnych pracowników, jak i emocji, postaw i stereotypów funkcjonujących w opinii publicznej. Analogicznie zatem, pierwszym etap budowania strategii employer branding jest analiza aktualnego wizerunku firmy na rynku pracy, a także wśród pracowników. Pracownicy bowiem potrafią określić mocne i słabe strony swojego pracodawcy. Dzięki temu pracodawca uzyskuje informacje dotyczące postrzegania firmy jako miejsca pracy i na tej podstawie może ocenić obszary wymagające wprowadzenia zmian³⁷⁵. Zatem, aby poprowadzić

³⁷¹ J. Muller, Pracodawca musi mieć markę, *Personalni przy Kawie*, 04/2008, ss. 20-21

³⁷² A. Tur, Employer branding, czyli rynkowa konieczność, w: M. Kruk (red.), *Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005, s. 41

³⁷³ A. Buczyńska, Markowa firma, *Personel i Zarządzanie* 8/2008, ss. 42-43

³⁷⁴ A. Tur, Employer branding ..., op. cit., s. 41

³⁷⁵ Tamże, ss. 42-43

efektywne działania employer branding należy w pierwszej kolejności zdefiniować i opisać markę, przedstawić jej wizję i wartości³⁷⁶.

Następnym etapem jest ustalenie jasnych celów kampanii budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Firmy prowadzące masową rekrutację powinny podejmować działania nastawione na dotarcie do nowych grup kandydatów i przekonywanie ich do aplikowania. Natomiast, firmy poszukujące jedynie kilku nowych pracowników rocznie powinny skupić się na programach wewnętrznych i wyszukaniu najlepszych z najlepszych. Ponadto, cele kampanii muszą wynikać ze strategii firmy, jej kultury organizacyjnej, aktualnych potrzeb oraz bieżącej sytuacji na rynku pracy³⁷⁷.

Wśród metod diagnozowania wewnętrznego wizerunku dział personalny powinien realizować wiele działań jako kreator wizerunku marki. Do najważniejszych zaliczają się: komunikacja z poszczególnymi grupami docelowymi, informowanie o jasnych zasadach awansu i możliwościach rozwoju, programie zarządzania talentami, a także cykliczne badanie satysfakcji i opinii pracowników.

Wewnętrzne działania stanowią punkt wyjścia do podjęcia zewnętrznych działań, w ramach których należy wyróżnić: badania ankietowe, grupy fokusowe, indywidualne wywiady z przedstawicielami poszczególnych grup oraz wywiady z odchodzącymi pracownikami³⁷⁸.

Jednocześnie, na początku każde przedsiębiorstwo powinno ustalić, kogo chce zatrudniać, a więc która grupa społeczna powinna poznać opinię o nas jako pracodawcy. Następnie należy dokładnie poznać te grupy, czyli zidentyfikować typowe dla niej cechy. Gdy tylko określony zostanie aktualny wizerunek firmy, wyznaczone cele oraz adresaci kampanii, należy przejść do opracowania strategii kreowania wizerunku firmy.

Pierwszym krokiem w tym kierunku jest opracowanie tzw. Employee Value Proposition (EVP). EVP można określić jako zestaw powodów, które przyciągną właściwe osoby, zachęcą je do aplikowania do firmy, a następnie będą zwiększać motywację już zatrudnionych i wpływać na ich chęć pozostania w organizacji. Należy zaznaczyć, że wizerunek pracodawcy nie może być inny w stosunku do ogólnego wizerunku firmy i marki. Właściwa EVP powinna uwzględniać oczekiwania i potrzeby

³⁷⁶ A. Buczyńska, Markowa ..., op. cit., ss. 42-43

³⁷⁷ A. Adamus-Matuszyńska, Jak budować ..., op. cit., s. 91

³⁷⁸ A. Buczyńska, Markowa ..., op. cit., ss. 42-43

dwóch grup docelowych - zewnętrznych kandydatów, których kompetencje mogą być przydatne dla rozwoju firmy i już zatrudnionych pracowników, których chcemy w firmie zatrzymać.

Cały program budowania wizerunku firmy powinien być dokładnie zaplanowany w czasie. Konieczne jest przy tym wypracowanie metod i technik oceny jego skuteczności. Każda firma budując strategię employer branding musi uwzględniać działania konkurencji, a najlepiej przewyższać w swoich działaniach bezpośrednich konkurentów, co w ostatecznym rezultacie pozwoli na zrekrutowanie najlepszych ludzi z rynku pracy. Warto również zadbać o oryginalność oferty, tak aby jej kształt pozwolił odróżnić się od konkurencji i upewnić kandydatów, że firma stwarza wyjątkowe warunki pracy³⁷⁹.

Zasadniczą zaletą koncepcji employer branding jest wymuszanie na organizacjach takiego modyfikowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, jakie przyczynia się do wzrostu konkurencyjności pracodawcy wobec systemów stosowanych przez innych pracodawców, którzy docierają ze swoją ofertą do danego segmentu rynku pracy. W zasadzie strategia budowania marki pracodawcy składa się z dwóch wzajemnie uzupełniających się długoterminowych planów działań. Pierwszy z nich dotyczy usprawniania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, drugi - promocji realizowanych przez firmę dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które są wynikiem usprawnienia systemu zarządzania ludźmi.

W przypadku gdy organizacja faktycznie, a nie pozornie ulepsza swoje systemy zarządzania zasobami ludzkimi strategia budowania marki przez organizację spełnia swoją funkcję. Pozorna zmiana oraz promocja może bowiem przyciągnąć do organizacji utalentowanych pracowników, natomiast rezygnacja z dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi spowoduje szybki odpływ wartościowych pracowników.

Ponadto, innymi zaletami wdrożenia tej strategii mogą być:

- zmniejszenie kosztów pozyskiwania pracowników,
- optymalizacja efektywności wykonywanej przez nich pracy,
- poprawa jakości kandydatów ubiegających się o pracę,
- zmniejszenie fluktuacji przy jednoczesnym wzroście lojalności pracowników,
- wzmożenie zainteresowania inwestorów i klientów firmą,

³⁷⁹ A. Tur, Employer branding ..., op. cit., s. 44

- usprawnienie obsługi klientów³⁸⁰.

Bardzo ważne w procesie budowania wizerunku pracodawcy jest zbadanie wizerunku zewnętrznego z wykorzystaniem badań i raportu obecności firmy w Internecie. W wyniku takich badań można stwierdzić, że najczęstsze problemy dotyczą: skutków czarnego PR, braku efektywnego wykorzystania w Internecie własnej podstrony dotyczącej kariery jako narzędzia komunikacji z potencjalnymi pracownikami oraz znikomej obecności firmy w internetowych serwisach rekrutacyjnych i branżowych. Dodatkowo wiele firm nie posiada wyróżniającego hasła i motywu przewodniego promującego firmę jako pracodawcę w prasie i Internecie.

Rozwiązaniem w takiej sytuacji może być zaprojektowanie atrakcyjnego ogłoszenia rekrutacyjno-wizerunkowego lub wyłonieniem spośród aktywnych i zaangażowanych pracowników ambasadorów marki, którzy mogą być dobrym przykładem uwiarygodnienia wartości firmy w budowaniu wizerunku pożądanego pracodawcy³⁸¹.

Bardzo ważnym elementem związanym z budowaniem wizerunku pracodawcy i lojalnością pracownika w stosunku do firmy, w której pracuje jest jego więź z miejscem pracy. Przesłanką do odczuwania przez pracownika poczucia więzi z miejscem pracy jest postrzeganie go jako miejsca, w którym może realizować swoje ambicje zawodowe i w którym przejawiane przez niego potrzeby i oczekiwania mogą być zaspokojone. W takim wypadku każdy pracownik powinien być traktowany jako oddzielna, posiadająca inne niż wszyscy pozostali pracownicy potrzeby i pragnienia jednostka. Zindywidualizowane traktowanie pracownika wytwarza w nim wrażenie zainteresowania jego sprawami. Ponadto, jest ono jednym z pomysłów na wykreowanie poczucia więzi, jakie będą go łączyły z miejscem pracy, a tym samym może przyczynić się do wzrostu wydajności jego pracy, wzrostu motywacji i zaangażowania w wykonywane obowiązki. Podkreślić jednak należy, że poczucie więzi powinno być kreowane w oparciu o czynniki niematerialne, co wynika z samej istoty więzi.

Poczucie więzi z miejscem pracy może być budowane w oparciu o podejmowane działania zmierzające do wytworzenia wśród pracowników poczucia o tym, że opracowywane i wdrażane strategie zarządzania zasobami ludzkimi mają na celu stworzenie coraz bardziej przyjaznych warunków pracy. Jednocześnie, osoby

³⁸⁰ A. Pochtowski (red.), Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, ss. 74-75

³⁸¹ A. Buczyńska, Markowa ..., op. cit., ss. 42-43

odpowiedzialne za badanie zindywidualizowanych potrzeb pracowników powinni nieustannie mieć świadomość faktu, że dla znacznej części pracowników niezwykle ważnym jest pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym³⁸².

Reasumując, zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej podkreślany jest związek między wysokim poziomem zaangażowania załogi a rezultatami osiąganymi przez firmę. Budowanie zaangażowania pracowników bowiem, to istotny etap w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy opartego na wysokiej efektywności i jakości pracy³⁸³. Pamiętać jednak trzeba, że lojalność, a tym samym wizerunek firmy na rynku podlega zmianom. Każdy pracownik rozwija się, a wpływ na jego lojalność mają takie czynniki, jak zmieniający się rynek pracy, jego samoświadomość, zaspokajanie jego potrzeb oraz nastawienie do pracy.

Budowanie lojalności pracownika jest jednak dla każdej firmy opłacalne. Dzięki podjętym działaniom zmniejsza się fluktuacja personelu, zwiększa się także odporność na propozycje nowej pracy. Lojalni pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę i w życie organizacji, chętniej i częściej podejmują własne inicjatywy. Nie bez znaczenia jest także fakt, że lojalni pracownicy stają się najlepszą reklamą firmy jako dobrego pracodawcy i poprawiają wizerunek firmy na danym rynku.

Warto zaznaczyć, że największą wartością lojalności dla firmy jest to, że lojalny pracownik na pewno nie zostawi firmy w trudnym czasie kryzysu³⁸⁴. Ważną kwestią jest zatem to, by podejmować takie działania, które w obliczu kryzysu pomogą organizacji wyjść obronną ręką. Pracodawca, któremu udało się poznać realne powody odejścia pracowników, a przy tym jest przez nich dobrze wspomniany na zewnętrznym rynku w krótkim okresie czasu przyciągnie nowych kandydatów na ich miejsce³⁸⁵.

Wizerunek firmy pozwala zmniejszyć koszty działalności i zapewnia relatywnie większą stabilność działania i mniejsze ryzyko. Podczas recesji gospodarczej firmy o najlepszej reputacji w najmniejszym stopniu odczuwają wahania popytu z racji wysokiej lojalności nabywców i pracowników. Jednocześnie, firmom o dobrej reputacji łatwiej wybacza się błędy³⁸⁶.

³⁸² M. Anchimowicz, Rola działu HR w budowaniu poczucia więzi pomiędzy pracownikiem a miejscem pracy, w: M. Kruk (red.), *Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005, ss. 33-34

³⁸³ E. Paduch, *Zaangażowanie ...*, op. cit., ss. 1, 4-5

³⁸⁴ B. Bukowska, K. Gajda, *Pigułka ...*, op. cit., ss. 64-67

³⁸⁵ I. Kubica, *Dlaczego odchodzą ...*, op. cit., s. 22

³⁸⁶ A. Boruch, K. Boruch, *Znaczenie wizerunku w działalności przedsiębiorstwa*, w: M. Kruk (red.), *Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005, s. 147

Posiadanie pozytywnego wizerunku pozwala na zróżnicowanie firm, ich produktów i marek, a także na wzrost popularności, tworzenie silnej więzi z konsumentami oraz na budowanie zaufania wobec przedsiębiorstwa. Pozytywny wizerunek zwiększa wiarygodność przedsiębiorstwa i zainteresowanie nim ze strony inwestorów, daje lepszą wyjściową pozycję negocjacyjną i ułatwia zarządzanie organizacją³⁸⁷.

Na wizerunek, jaki ma firma, nie ma się bezpośredniego wpływu, ale można go kształtować i efektywnie nim zarządzać. Oznacza to jednak systematyczne realizowanie długoterminowych działań komunikujących działania firmy i umożliwiających wyróżnienie jej spośród konkurentów. Każda firma, która ma jasno określoną tożsamość i w sposób konsekwentny komunikuje ją otoczeniu, jednocześnie w sposób aktywny kształtuje swój wizerunek.

Budowanie odpowiedniego wizerunku w świadomości odbiorców przekłada się na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo dużych zysków. Najbardziej istotne jest jednak to, że dobry wizerunek firmy jest motorem napędzającym jej przychody³⁸⁸. Jeśli jednak, wizerunek firmy nie będzie korespondował z tym, jak funkcjonuje ona w rzeczywistości, zarówno kandydaci do pracy, jak i pracownicy uznają, że jesteśmy mało wiarygodni i będą dążyli do zakończenia współpracy z firmą³⁸⁹.

Każde przedsiębiorstwo powinno zatem uwzględnić w swoich działaniach elementy związane z kreowaniem wizerunku firmy. Szczególnie ważny jest wizerunek firmy, jako pracodawcy na rynku pracy. Umiejętne bowiem jego kształtowanie przyczyni się do pozytywnego postrzegania firmy przez potencjalnych kandydatów i obecnych pracowników, a w rezultacie do podniesienia efektywności wykonywanych przez nich zadań.

3.3. Motywowanie pracowników w handlu detalicznym jako instrument marketingu personalnego

Personel sprzedaży w handlu detalicznym pełni funkcję łącznika pomiędzy firmą a jej otoczeniem, a w szczególności jej ostatecznymi klientami. Tym samym, należy do najbardziej kluczowych, a nawet strategicznych zasobów marketingowych firmy. Jego

³⁸⁷ J. Altkorn, Wizerunek ..., op. cit., s. 28

³⁸⁸ A. Boruch, K. Boruch, Znaczenie ..., op. cit., ss. 149-150

³⁸⁹ J. Kotzian, Nowa twarz pracodawcy, Personel i Zarządzanie 6/2008, ss. 32-35

właściwe wykorzystanie decyduje o sukcesie i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, zwłaszcza w długim okresie czasu³⁹⁰.

Jednocześnie, poziom satysfakcji sprzedawcy z pracy zależy od wynagrodzenia i od jego nastawienia do wypełnianych obowiązków oraz zakresu odpowiedzialności. Im większa odpowiedzialność, tym zwykle większa satysfakcja z sukcesów w pracy oraz większa skuteczność realizowania zadań, a więc i produktywność. Wzrost motywacji można zatem osiągnąć również poprzez zwiększenie zakresu obowiązków sprzedawców. Motywatory powinny być dobrane w taki sposób, aby zapewnić sprzedawcom rozwój i samorealizację, ponieważ wzmacnia to ich lojalność wobec pracodawcy i zmniejsza wskaźnik ich rotacji³⁹¹.

Personel sprzedaży oczekuje potwierdzenia przez kierownictwo swojej przydatności i użyteczności wykonywanej dla firmy pracy, gdyż wielokrotnie jest ona frustrująca. Ponadto, pozycja, jaką sprzedawcy zajmują w hierarchii firmy, jest stosunkowo niska. Przede wszystkim sprzedawcy w swojej pracy są systematycznie wystawieni na trudne i nieprzyjemne sytuacje. Odmowa ze strony potencjalnych i obecnych klientów, nieuprzejme zachowanie z ich strony stanowią częste doświadczenia pracowników zajmujących się handlem detalicznym. Ponadto, kierownictwo nadal postrzega personel sprzedaży, jako mało istotny element zasobów kadrowych. W konsekwencji wkład personelu sprzedaży jest niedoceniony, a sprzedawcy nie cieszą się w firmie należytych respektem i szacunkiem³⁹².

W świetle tych wszystkich elementów umiejętność motywowania jest bardzo ważną cechą również menedżerów zajmujących się handlem detalicznym we współczesnych przedsiębiorstwach. Zaangażowanie pracowników w handlu detalicznym w pracę przekłada się na ich skuteczność w realizacji wyznaczonych im zadań³⁹³.

Każdy pracownik wykonujący swoje obowiązki na rzecz danej firmy powinien być objęty procesem motywowania, którego zasady wyznaczają poniższe elementy:

- 1) wytyczenie celów i określenie zadań,
- 2) analiza czynników wewnętrznych,
- 3) analiza czynników zewnętrznych,
- 4) ustalenie kryteriów oceny osiągnięcia zadań,

³⁹⁰ K. Cybulski, Zarządzanie działem sprzedaży firmy, PWN, Warszawa 2004, ss. 16-17

³⁹¹ Tamże, s. 180

³⁹² Tamże, ss. 210-211

³⁹³ A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, Handlowiec dowartościowany (1), Personel 2/2005, ss. 20-21

5) dobranie środków motywujących.

Motywowanie jest uznawane za środek do osiągnięcia celów organizacji, dlatego też, określenie oczekiwanych efektów jest niezbędne do oszacowania wysiłku. Niezmiernie istotne jest również to, aby pracownicy zrozumieli i zaakceptowali zadania.

Ponadto, należy przeanalizować umiejętności, możliwości i doświadczenia pracowników, a następnie określić ich oczekiwania względem wykonywanej pracy, ponieważ samo wyznaczanie zadań odpowiednich do preferencji danej osoby lub grupy może mieć efekt motywujący. Bardzo ważne jest też, określenie kiedy uznamy, że cel postawiony na początku procesu motywacji został osiągnięty. W zależności od jego specyfiki może to być np. uzyskanie założonej wielkości sprzedaży, udziału w rynku lub też wprowadzenie nowego produktu w danym terminie³⁹⁴.

Pracowników handlu detalicznego można motywować w sposób finansowy i pozafinansowy. Do pierwszej grupy należy obowiązkowe i nieobowiązkowe wynagrodzenie przysługujące pracownikowi z tytułu wykonywania danej pracy. Wynagrodzeniem obowiązkowym może być wynagrodzenie z tytułu pracy w godzinach nadliczbowych, gdy w zamian pracownik nie otrzymał czasu wolnego. Jednak, największy efekt można osiągnąć stosując nieobowiązkowe świadczenia, gdyż pracownik mający świadomość, że jego zaangażowanie i wkład pracy oddziałuje na wynagrodzenie lub świadczenia swoje zadanie wykonuje w sposób bardziej satysfakcjonujący pracodawcę. Jednocześnie, wydajniejsza praca zespołu ma wpływ na wyniki finansowe konkretnej firmy³⁹⁵.

Najczęściej najwyżej ocenianym czynnikiem motywacyjnym jest wynagrodzenie, ale oddziaływanie motywujące pieniądza zmniejsza się wraz ze wzrostem ogólnego poziomu zarobków. Dlatego też, najlepszym rozwiązaniem jest przeprowadzenie dokładnej analizy oczekiwań pracowników i ustalenie innych czynników podnoszących motywację pracowników do pracy w postaci elastycznego czasu³⁹⁶.

Demotywowac pracowników do pracy mogą niskie wynagrodzenia lub wysokie dysproporcje w wynagrodzeniach pracowników szeregowych i menedżerów. Ponadto, negatywnie odbierani przez pracowników kierownicy, którzy dystansują się od nich

³⁹⁴ T. Nocuń, Pieniądze to nie wszystko, czyli jak efektywnie motywować pracowników, *Personel 7/2007*, ss. 70-71

³⁹⁵ P. Ciszek, Zadowolony pracuje lepiej, *Personel 7/2007*, s. 73

³⁹⁶ T. Nocuń, Pieniądze ..., op. cit., ss. 70-71

i przypisują wszystkie zasługi sobie przyczyniają się do obniżenia motywacji swoich podwładnych. Kierownik, który jest pobłażliwy dla siebie, a zbyt ostry dla pracowników, traci szacunek i sprawia, że pracownicy zmniejszają swoje zaangażowanie w pracę³⁹⁷.

Warto podkreślić, że menedżer może próbować zatrzymać w firmie pracownika na wiele sposobów. Będzie to możliwe, gdy wybierze metody odpowiadające potrzebom pracownika i nie będzie składał obietnic niemożliwych do zrealizowania. Ponadto, obie strony nie mogą koncentrować się wyłącznie na sprawach finansowych. W wielu przypadkach przełożony obawia się, że jego podopieczny będzie dążył do podwyższenia wynagrodzenia, a podwładny, który ma zapewnioną pracę w nowej firmie najczęściej prosi o podwyżkę wiedząc, że otrzymał lepszą propozycję pracy w innej firmie. Sytuacje różnią się od siebie i trudno jest odnaleźć najlepsze rozwiązanie. Jeśli przełożony dysponuje odpowiednim budżetem i uzna, że warto podnieść wynagrodzenie, gdyż jest to dobra inwestycja, to taka decyzja jest zrozumiała i naturalna³⁹⁸. Niestety, pracownicy w handlu detalicznym przekazują sobie informacje o wynagrodzeniach i prowizjach nie tylko wewnątrz swojego zespołu, ale także z kolegami z innych przedsiębiorstw. Dlatego też, menedżer, który zdecyduje się podnieść wynagrodzenie musi wziąć pod uwagę fakt, że w konsekwencji pojawią się inni pracownicy, którzy poproszą o podwyżki. Natomiast, nagrodzony pracownik w przyszłości ponownie zwróci się o kolejne ustępstwa. Dlatego też, zmiana wynagrodzenia powinna być zastosowana jedynie w wyjątkowych sytuacjach.

Ciekawym rozwiązaniem jest przyznanie pracownikowi trzynastej pensji, która zostanie wypłacona podwładnemu pod koniec roku. Przyniesie to zadowolenie pracownikowi, a tym samym nie obciąży przedsiębiorstwa w znacznym stopniu. Często rozwiązania kafeteryjne również wpływają pozytywnie. Niektórzy pracownicy mogą być dodatkowo zmotywowani do pracy, jeśli otrzymają lepszy służbowy samochód lub laptop. Inni pracownicy wybiorą nagrodę w postaci wyjazdu turystycznego lub możliwość zwiększenia limitu rozmów telefonicznych. Wszystkie te elementy mogą przynieść zamierzone rezultaty w postaci wzrostu zaangażowania w wykonywaną pracę, ale muszą być dostosowane do indywidualnych potrzeb każdego pracownika.

Motywuujące dla pracownika może być również uzyskanie niskoprocentowanego kredytu od firmy albo dofinansowanie studiów podyplomowych

³⁹⁷ Z. Sekuła, *Troskliwy lider* (1), *Personel* 8/2007, ss. 64-65

³⁹⁸ A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, *Gdy handlowiec chce odejść*, *Personel* 1/2006, ss. 80-81

lub nauki obcego języka. W zamian za to pracownik ma obowiązek zwrócić wszelkie koszty z tym związane w sytuacji, gdy porzuci pracę przed ustalonym terminem. Dla wielu pracowników większe znaczenie od pensji lub premii ma bowiem umożliwienie im rozwoju zawodowego³⁹⁹.

Do metod finansowego motywowania handlowców mogą należeć również:

- dodatkowe premie dla pracownika,
- udział pracownika w zysku,
- nagroda rzeczowa dla pracownika,
- praca na akord.

Premia pieniężna jest składnikiem wynagrodzenia, do którego pracownik ma prawo po spełnieniu ustalonych wcześniej z pracodawcą, a więc w umowie o pracę lub w regulaminie przedsiębiorstwa kryteriów. W wielu przedsiębiorstwach premia uzależniona jest np. od podjęcia odpowiedniej decyzji przez pracodawcę odnośnie do jej wypłaty i wysokości, a więc będzie to premia uznaniowa.

Pracodawca może przyznać swoim pracownikom dodatkowy element wynagrodzenia, jakim jest część zysku pracodawcy. W tym przypadku, pracodawca powinien ustalić dokładne zasady jego przyznawania, a także podjąć decyzję, czy przyznanie go będzie uzależnione tylko od faktu, iż zysk został osiągnięty, czy też wymagać będzie np. dodatkowej uchwały uprawnionego organu⁴⁰⁰.

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie norm pracy jest możliwe, gdy praca pracownika może zostać w sposób obiektywny zmierzona i wyceniona. Praca na akord może bowiem, w działalności handlowej dodatkowo motywować pracowników do lepszej pracy.

W przedsiębiorstwie handlowym każdy pracownik może również otrzymać świadczenie niepieniężne, które będzie stanowiło dodatkowy składnik wynagrodzenia, ale może być to wykorzystane jedynie w sytuacjach sporadycznych. Nie jest bowiem możliwe, by pracownik otrzymywał w naturze część swojego wynagrodzenia⁴⁰¹.

Często przełożony nie ma do dyspozycji wysokiego budżetu na pensje i premie, ale może skutecznie wpływać na motywację w zespole swoich pracowników. Powinien on docenić zaangażowanie pracowników na rzecz firmy i zorganizować pracę tak, by mieli poczucie bezpieczeństwa i możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji.

³⁹⁹ A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, *Gdy handlowiec ...*, op. cit., ss. 82-83

⁴⁰⁰ P. Ciszek, *Zadowolony ...*, op. cit., s. 73

⁴⁰¹ Tamże, ss. 74-75

Należy podkreślić, że w motywowaniu pracowników w handlu detalicznym sprawdzają się metody pozafinansowe. Powyżej zostały opisane trzy metody takiego motywowania: wprowadzanie partnerstwa w zespole, umożliwianie sprzedawcom rozwoju zawodowego oraz wyznaczanie celów wspólnie z pracownikami. Te metody nie są kosztowne i trudne do wprowadzenia w firmie, ale wiążą się z ciągłym zaangażowaniem menedżerów.

W motywowaniu pracowników w handlu detalicznym należy wykorzystywać nie tylko standardowe bodźce. Motywowanie wymaga bowiem, odpowiednich narzędzi, za pomocą których kierownicy mogliby umiejętnie kształtować stosunki w organizacji. Jednocześnie, kierownicy mogą wzbudzać i aktywizować u pracowników takie potrzeby, które są istotne dla nich samych, a także dla przedsiębiorstwa.

Przełożony, który nie ma możliwości motywowania wysokimi wynagrodzeniami, prowizjami oraz innymi elementami, typu: samochód, telefon, laptop może również wykorzystać elementy należące do drugiej grupy, czyli motywowanie pozafinansowe. W działalności przedsiębiorstw handlowych mają one bardzo duże znaczenie. Jednym z takich elementów jest odpowiednie podejście przełożonego do pracowników w dziale handlowym, które jest najistotniejszym czynnikiem motywacyjnym. Wykorzystując dobre relacje i atmosferę menedżer może stworzyć stabilny zespół. Pracowników w handlu detalicznym motywuje zainteresowanie przełożonego ich życiem prywatnym oraz poświęcenie czasu na rozmowę w partnerskiej atmosferze. Pracownicy w handlu detalicznym potrzebują spotkań z przełożonym, podczas których mogą wymienić się opiniami, poruszyć istotne problemy, a także uzyskać niezbędne wskazówki. Żaden pracownik handlowy nie chce być traktowany wyłącznie jako sprzedawca, dlatego przełożony musi uświadamiać swoim pracownikom, że dostarczają oni istotnych informacji i są jednocześnie specjalistami PR, którzy budują wizerunek firmy wśród klientów i na konkurencyjnym rynku. Ukierunkowanie pracowników na te działania chroni ich przed wypaleniem zawodowym i zwiększa przy tym poczucie własnej wartości.

Do elementów motywowania pozafinansowego w działalności handlowej należy również wytyczanie ścieżki kariery pracownikom, a także informowanie o nich i sprawdzanie, czy podwładni akceptują nasze zamierzenia. Menedżer powinien również uwzględniać potrzeby tych pracowników, którzy nie są zainteresowani awansem i umożliwić im poszerzenie swojej wiedzy i podnoszenie kwalifikacji

niezbędnych na dotychczasowym stanowisku⁴⁰². Analogicznie, niezbędne jest organizowanie regularnych szkoleń, przydzielanie nowych obowiązków, delegowanie zadań oraz przyuczanie nowego pracownika, gdyż to pomaga dowartościować pracowników w handlu detalicznym⁴⁰³.

Znaczącym elementem motywacyjnym będzie również obietnica objęcia nowego stanowiska. Pracownik, który wie, kiedy i po spełnieniu jakich warunków awansuje, nie będzie rozglądał się za nową pracą. Będzie się angażował w jak najlepsze wykonanie powierzonych obowiązków. Najlepszym źródłem informacji o potrzebach rozwojowych pracowników i sposobach ich zaspokojenia w firmie mogą być okresowe rozmowy oceniające, podczas których obie strony mogą ustalić kryteria oceniania i definiowania zadań. Menedżer, który może zaoferować szansę na awans powinien poinformować o niej kilku pracowników, a nie tylko wybraną osobę. Ogłoszenie konkursu mobilizuje kilku zainteresowanych i daje okazję ocenienia możliwości każdego z nich. Pracownicy czują się wówczas współodpowiedzialni za ostateczny wybór i nie czują frustracji, jeśli to nie oni awansują⁴⁰⁴.

Ważne jest także, by pracownicy byli uznawani za współpracowników uczestniczących we wszystkich działaniach, a nie podwładnych jedynie odbierających i wykonujących polecenia. Tak więc, każdy menedżer powinien postrzegać swoich podwładnych zaangażowanych w handlu detalicznym, jako ważnych klientów wewnętrznych. Przyczyni się to do przywiązania pracowników do firmy i lepszego postrzegania przez nich całości przedsiębiorstwa⁴⁰⁵. Należy zatem, stosować zasady szeroko pojętego marketingu personalnego i zasad z nim związanych.

Po to, by motywować pracowników w handlu detalicznym w każdym przedsiębiorstwie tego typu wyznaczone cele powinny być jasne, zrozumiałe i ambitne. W przedsiębiorstwach handlowych natomiast, powinny one być dodatkowo wspólne, by pracownik uczestniczył w ich ustalaniu i tym samym czuł się współodpowiedzialny za ich realizację. Oczekiwania przełożonych co do wyników pracy swoich podwładnych powinny być przy tym możliwe do zrealizowania. Trzeba uwzględnić przy tym, nie tylko możliwości handlowca, ale i uwarunkowania lokalnego rynku. Należy zaznaczyć, że przydzielenie pracownikom w handlu zbyt wielu obowiązków wpływa demotywująco na jego pracę. Jednocześnie, konieczne jest stworzenie czytelnych

⁴⁰² A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, Handlowiec ..., op. cit., ss. 20-21

⁴⁰³ Tamże, ss. 22-23

⁴⁰⁴ A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, Gdy handlowiec ..., op. cit., ss. 82-83

⁴⁰⁵ www.personel.infor.pl z dnia 6 czerwca 2008 r.

i sprawiedliwych kryteriów oceny realizacji zadań. Właściwie zbudowane systemy mobilizują pracowników do działania, a niesprawiedliwe kryteria oceny oddziałują negatywnie na cały zespół⁴⁰⁶.

Pracownicy handlu detalicznego są bardziej zmotywowani, gdy są regularnie informowani o osiągniętych wynikach sprzedaży. Oprócz ogłoszenia rezultatów uzyskanych przez podwładnych przełożony musi indywidualnie omawiać przyczyny niepowodzeń, metody, dzięki którym pracownik osiąga sukcesy, a także pomóc w znalezieniu rozwiązania. Wszelkie rankingi ogłaszane w przedsiębiorstwie wyróżniają najlepszych pracowników, a także mobilizują najłabszych.

Należy podkreślić, że możliwości jakie daje rynek pracy przyczyniają się do pojawiania się obaw pracowników związanych z utratą zatrudnienia i obniżenia satysfakcji z wykonywanych zadań. Zadaniem przełożonego jest w takiej sytuacji utwierdzenie podwładnych w przekonaniu, że są potrzebni w firmie. Pracownicy, posiadając takie informacje będą zmotywowani do dalszych działań. Należy jednak podkreślić, że nie można doprowadzić do sytuacji, w której handlowcy będą mieli zapewnione miejsce pracy niezależnie od uzyskiwanych rezultatów. Muszą oni mieć świadomość z określonych konsekwencji wynikających z niezrealizowania planu.

Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest również przekazywanie pracownikom w handlu detalicznym informacji o sytuacji na rynku oraz o kondycji i planach własnego przedsiębiorstwa. Pracownicy mogą przy tym pomóc i zaproponować ciekawe rozwiązania. Pracownicy w handlu detalicznym, którzy postrzegają firmę jako uporządkowaną i właściwie zarządzaną organizację, szanują swoich przełożonych i wierzą w sens swoich działań.

Ponadto, jednym z najbardziej motywujących elementów jest przekazywanie pracownikom pochwał przez kolegów i szefów⁴⁰⁷. Listy i wiadomości e-mail z podziękowaniem, pochwały wyrażane indywidualnie lub w obecności całego zespołu, docenienie wysiłku podwładnych okazywane w codziennej rozmowie nie wymagają ponoszenia nakładów, a wpływają pozytywnie na motywację każdego pracownika.

Przełożony powinien także podejmować działania mające na celu urozmaicenie pracy swoich podwładnych, chroniąc ich przed wypaleniem zawodowym. Dla wielu pracowników w handlu detalicznym praca będzie bardziej atrakcyjna poprzez spotkania firmowe, wyjazdy na konferencje lub targi, specjalne akcje sprzedażowe bądź działania

⁴⁰⁶ A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, *Handlowiec dowartościowany* (2), *Personel* 3/2005, ss. 22-23

⁴⁰⁷ Tamże, ss. 20-21

związane z wprowadzaniem na rynek nowego produktu lub zmianą strategii promocji⁴⁰⁸. Interesująca praca, która pozwala na samorealizację najczęściej wykonywana jest z pełnym zaangażowaniem przez osoby o wysokich kwalifikacjach. Natomiast, dla niskokwalifikowanych pracowników bardziej odpowiednie są proste zadania, gdyż większe znaczenie ma dla nich samo wynagrodzenie⁴⁰⁹.

Każdy menedżer, również ten zarządzający pracą w zakresie handlu detalicznego powinien podejmować takie działania, które przywiążą pracowników do firmy i wpłyną na poprawę jej wizerunku. Bardzo ważna jest przy tym, umiejętność menedżera wysłuchania tego, co ma do powiedzenia pracownik, przy czym inicjatywę powinien mieć przełożony. Istotne jest też zachowanie szacunku dla postawy podwładnego i umiejętność zaakceptowania każdej jego decyzji⁴¹⁰.

Każdy pracownik, nie tylko ten, który pracuje w handlu detalicznym będzie także bardziej zmotywowany do pracy, jeśli będzie w zespole zarządzanym przez dobrego kierownika, który nie rozkazuje, ale doradza, zauważa pozytywne aspekty pracy i nie krytykuje zbyt mocno błędów popełnianych przez pracownika. Taki menedżer powinien potrafić wczuć się w sytuację podwładnych, zrozumieć ich, a także akceptować poglądy innych i ich postawy. Należy zaznaczyć, że umiejętność słuchania, zadawania pytań i wykazywania zrozumienia przez kierownika umożliwia pracownikowi posiadanie i wyrażanie własnych opinii.

Ważne jest także by kierownik znał system wartości pracownika, wiedział o jego planach i sytuacji rodzinnej, tak by mógł pomóc podwładnemu w trudnej sytuacji. Kierownik, który chce dobrze motywować, musi także chwalić, być powiernikiem i poznać oczekiwania pracownika, zauważać jego potrzeby i szukać sposobu ich realizacji. Ponadto, przełożony powinien znaleźć czas na indywidualne rozmowy z pracownikami oraz każdego z nich traktować z szacunkiem. Czas przeznaczony na rozmowę z pracownika, a także zaufanie, jakim darzy go kierownik, przyczyniają się do wzrostu poczucia bezpieczeństwa pracownika. Jednocześnie, dobry menedżer powinien mieć dużą wiedzę i kompetencje merytoryczne z zakresu kierowania i psychologii pracy. Pracownicy będą czuli się zmotywowani, jeśli zarządzać nimi będzie dobry przywódca, organizator i strateg, posiadający opinię sprawiedliwego i zdobywającego autorytet współpracowników. Powinien przy tym, integrować pracowników wokół

⁴⁰⁸ A. Niemczyk, J. Paśnik, *Handlowiec ...*, ss. 22-23

⁴⁰⁹ T. Nocuń, *Pieniądze ...*, op. cit., ss. 70-71

⁴¹⁰ A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, *Gdy handlowiec ...*, op. cit., ss. 80-81

wytyczonych celów będąc przy tym otwarty na nowe idee i poglądy, kreatywny, innowacyjny i elastyczny w swoim działaniu⁴¹¹.

Ważne jest również to, by menedżer potrafił zainteresować pracownika pracą. Nie jest możliwe dobre motywowanie pracowników bez określenia celu i sensu pracy oraz jej znaczenia dla organizacji. Pracownik handlu detalicznego będzie zainteresowany pracą, gdy przełożony będzie stawiał konkretne wyzwania i wspierał go w ich realizacji. Tak więc, pracownikom powinno się zlecać zadania, do których mają właściwe kompetencje oraz potrafią je wykonywać⁴¹².

Bardzo ważne jest, by motywowani pracownicy rozumieli wyznaczone im zadania oraz znali możliwości ich wynagrodzenia. Nagroda bowiem, może występować w formie wynagrodzenia pieniężnego, różnego typu świadczeń, a także takich wartości jak poczucie realizacji, uznanie, szacunek i prestiż. W związku z rolą nagrody w procesie motywacji należy przy wyborze właściwych środków uwzględnić następujące elementy:

- 1) oczekiwania i wartości uznawane przez motywowanych,
- 2) relacja nagrody za efekt do włożonego wysiłku,
- 3) zasady dotychczasowego systemu motywowania,
- 4) metody motywowania u konkurencji i na podobnych stanowiskach,
- 5) długofalowy wpływ wybranych środków

Pracownicy, którzy znają zadania do wykonania oraz przewidują w jaki sposób mogą być nagrodzeni dokonają porównania relacji nagroda - efekt oraz oceniają niezbędny wysiłek. Odpowiedni wybór środków motywujących przyczyni się do ich pozytywnej oceny przez podwładnych, a tym samym do wzrostu ich motywacji. Wybrane metody powinny jednak również uwzględniać dotychczasowe sposoby motywowania, ich skuteczność oraz efekt uczenia się organizacji, gdyż stosowanie tych samych metod będzie prowadzić do zmniejszenia skuteczności.

Dobierając metody motywowania, musimy przewidzieć ich wpływ na zachowania pracowników nie tylko w krótkim i średnim, ale także w długim czasie. Dodatkowo, na etapie realizacji zadań przez pracowników bardzo istotne jest sprawdzenie, czy dobór metod motywowania przynosi oczekiwane rezultaty.

⁴¹¹ Z. Sekuła, Troskliwy ..., op. cit., ss. 64-65

⁴¹² Tamże, ss. 62-63

W przeciwnym wypadku należy podjąć działania korygujące, wzmacniające lub nawet oba działania jednocześnie⁴¹³.

Należy podkreślić, że w literaturze i w praktyce można znaleźć różnorodne metody motywowania pozafinansowego pracowników handlowych. Jednak, ich stosowanie powinno być bezpośrednio związane z prawidłową motywacją finansową⁴¹⁴.

Osiągnięcie pozytywnego efektu procesu motywacji skutkuje nie tylko wykonanymi zadaniami, które były konsekwencją ustalonych na początku celów, ale również wzmocnieniem pożądaných w przyszłości postaw i zachowań pracowników⁴¹⁵.

Na tym etapie pracy warto wspomnieć, o tym, że wizerunek dobrego pracodawcy motywuje pracowników do podjęcia współpracy z firmą, a w dalszej kolejności do lepszej pracy.

Sukces dobrego pracodawcy, który przyciąga potencjalnych kandydatów do pracy oparty jest na oryginalności i niepowtarzalności. Dlatego też, przedsiębiorstwo powinno zdefiniować elementy wyróżniające na rynku i tworzyć na nich atrakcyjność przedsiębiorstwa. Najlepszych pracodawców wyróżniają przede wszystkim zaangażowani i zmotywowani pracownicy. Zaangażowany pracownik nie tylko jest zadowolony z pracy, ale jest przede wszystkim gotowy do dodatkowego wysiłku, aby firma odniosła sukces, gdyż czuje się on częścią firmy. Pracownik zaangażowany działa przy tym skuteczniej. Ostra konkurencja między pracownikami nie buduje zespołu, który jest podstawą skuteczności i przyczynia się do obniżenia satysfakcji z pracy. Warto podkreślić, że jeśli zaangażowanie i motywacja pracowników są wysokie, firma osiąga ponadprzeciętne rezultaty, ma mniejszą fluktuację, wyższą lojalność pracowników oraz rosnące poparcie dla konkretnych działań biznesowych w organizacji.

Dobrzy pracodawcy wiedzą także, że bardzo silnym elementem jest potrzeba przynależności do zespołu. Budując kulturę korporacyjną, promując wspólnotę zespołową, mogą zatrzymać lepszych pracowników na dłuższy okres czasu. Zadowoleni pracownicy nie są jednak celem samym w sobie, ale środkiem do osiągnięcia większej konkurencyjności na rynku, a więc również większego zysku.

Jednocześnie, dobry pracodawca, który zachęca do współpracy to taki, który potrafi zatrudnić i wykształcić menedżerów, z którymi ludzie chcą współpracować,

⁴¹³ T. Nocuń, Pieniądze ..., op. cit., ss. 70-71

⁴¹⁴ A. Niemczyk, J. Paśnik, W. Grzesik, Handlowiec ..., op. cit., ss. 22-23

⁴¹⁵ T. Nocuń, Pieniądze ..., op. cit., ss. 70-71

którzy inspirują swoich podwładnych, są dla nich wsparciem i potrafią im stworzyć możliwości rozwoju⁴¹⁶.

Menedżerowie w ramach konkretnych firm nie zarządzają ludźmi, ale procesami między nimi. Metody narzucania mogą być skuteczne, ale jedynie w krótkim okresie czasu. Dążąc do stworzenia efektywnego zespołu w dłuższej perspektywie czasu, menedżerowie muszą tworzyć procesy, w których ludzie będą chcieli uczestniczyć. Spersonalizowane traktowanie każdego klienta umożliwia poznanie jego zmieniających się potrzeb i doskonałe zaspokajanie ich naszą usługą czy też produktem. Gdy ten model współpracy przekładamy z obsługi klienta na zespół pracowniczy, możemy dostrzec wartości, potrzeby, modele konkretnych ludzi lub zespołów i zdobyć skuteczne metody motywacji, pobudzania kreatywności lub zachęcania do bardziej efektywnej pracy⁴¹⁷. To wszystko w nieodłączny sposób wiąże się z marketingiem personalnym.

Pracownicy handlowi zajmujący się bezpośrednim kontaktem z klientem powinni stać się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, a działania marketingowe przedsiębiorstw handlu detalicznego powinny koncentrować się na sferze wewnętrznej. Poprzez budowanie właściwych procedur zatrudniania oraz szkolenia i motywowania personelu z jednej strony i tworzenie takiej kultury organizacyjnej, która wyzwala w pracownikach zaangażowanie z drugiej strony, firmy mają szansę na dalsze sprawne funkcjonowanie i rozwój. Właściwa korelacja trzech czynników: kompetencji, procesu obsługi oraz zaangażowania stanowić może dodatkową wartość dla klienta – wartość, która zbuduje jego lojalność⁴¹⁸.

Motywowanie jest bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, a więc również marketingu personalnego. Kierownik poprzez dobranie właściwych instrumentów może wpływać na zaangażowanie swoich pracowników. Szczególne znaczenie ma to w przedsiębiorstwach handlu detalicznego, gdyż odpowiednio zmotywowani do pracy pracownicy pozostający w bezpośrednim kontakcie z klientem mogą skutecznie realizować cele firmy i wpływać przez to na osiągnięcie jej zysku w długim okresie czasu.

⁴¹⁶ D. Brzostek, Dobry szef? A kto to taki?, rozmowa z S. J. Kotowem, Katalog pracodawców, Gazeta Wyborcza, 6/10/2008, ss. 6-7

⁴¹⁷ A. Dębowski, Bardziej od ludzi ..., op. cit., s. 14

⁴¹⁸ P. Niemoćko, Jakość obsługi w budowaniu lojalności klientów przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce, w: H. Bronakowski, E. Hościłowicz, U. Widelska, Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007, s. 131

4. Zastosowanie marketingu personalnego w handlu detalicznym w świetle badań empirycznych

4.1. Metodyka badań

Marketing personalny może stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku pracy, w tym również przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym. W Polsce dotychczas zostało opublikowanych niewiele pozycji literaturowych, w których została przedstawiona problematyka marketingu personalnego.

W celu poznania stopnia znajomości koncepcji marketingu personalnego niezbędne stało się przeprowadzenie badań pierwotnych, które umożliwią z jednej strony analizę stanu wykorzystania marketingu personalnego w handlu detalicznym, a z drugiej strony wskażą możliwości wprowadzenia jego zasad do zarządzania zasobami ludzkimi.

Uznano za konieczne przeprowadzenie dwóch rodzajów badań pierwotnych. Pierwszym z nich objęto osoby na kierowniczych stanowiskach w przedsiębiorstwach handlowych podejmujące decyzje w zakresie zarządzania personelem. Natomiast, drugim typem badania objęto pracowników wybranego przedsiębiorstwa handlowego, którzy mieli za zadanie ocenić efekty stosowania marketingu personalnego.

Przyjęto założenie, że w ramach pierwszego typu badania przeanalizowane zostaną przedsiębiorstwa handlu detalicznego zlokalizowane na terenie byłego województwa konińskiego. Badanie miało na celu analizę instrumentów polityki kadrowej ze szczególnym uwzględnieniem marketingu personalnego oraz wskazanie kierunków zmian w tym zakresie. Postanowiono przeprowadzić badania ankietowe wśród menedżerów, kierowników i dyrektorów zarządzających działem personalnym, a także właścicieli lub prezesów firm. Dobór przedsiębiorstw do badania był celowy. Jako kryterium doboru przyjęto wielkość zatrudnienia uznając, iż ma ona ścisły związek z zakresem stosowania, znaczeniem i wymaganiami w stosunku do marketingu personalnego. Ustalono zatem, że badaniem objęte będą firmy handlowe zatrudniające powyżej 500 pracowników. Zakres przestrzenny badania został wybrany ze względu na lokalizację w Koninie firmy Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o., w której zostały przeprowadzone badania wśród personelu.

Badaniem objęto 16 przedsiębiorstw spośród 20 przedsiębiorstw handlowych zlokalizowanych w regionie konińskim, zatrudniających powyżej 500 osób, co stanowi 80%. Badanie było prowadzone w okresie od września do grudnia 2008 roku. Ankietę przesłano do respondentów za pomocą poczty elektronicznej.

Kwestionariusz ankietowy, będący instrumentem pomiarowym składał się z 12 pytań merytorycznych i 12 metryczkowych (załącznik nr 1). Łącznie otrzymano 14 ankiet, gdyż część firm odmówiła udziału w badaniu ze względu na ochronę danych osobowych i informacji dotyczących firmy. Ponadto, w niektórych przypadkach nie udało się dotrzeć do firm lub do właściwych osób.

Dla potrzeb oceny zastosowania marketingu personalnego jako opcji zarządzania zasobami ludzkimi nie wystarczy tylko poznanie opinii menedżerów zajmujących się polityką personalną, ale konieczne jest przeprowadzenie badań wśród pracowników, do których adresowane są działania w ramach marketingu personalnego. Postanowiono zatem, przeprowadzić drugi typ badania - badanie ankietowe wśród pracowników przedsiębiorstwa handlowego Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. zrealizowane w dwóch etapach. Dobór przedsiębiorstwa do badania był celowy, gdyż Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. jest firmą handlową posiadającą sieć sklepów na terenie całego kraju. Ustalono, że badaniu poddani będą wszyscy pracownicy i kierownicy sklepów zajmujący się handlem detalicznym zatrudnieni w ramach wyżej wymienionej firmy.

Ten typ badania przeprowadzony został w dwóch etapach. Pierwszy etap odbył się na przełomie października i listopada 2007 roku, kiedy to kwestionariusze ankietowe po raz pierwszy zostały wysłane do pracowników za pośrednictwem poczty elektronicznej, po to by zbadać opinie pracowników na temat stosowania marketingu personalnego w firmie, elementów podnoszących atrakcyjność pracodawcy oraz zadowolenia pracowników z pracy w danej firmie. Wówczas w badaniu udział wzięło 325 osób z 587 zatrudnionych w sklepach AGD - RTV, czyli ogółem 55,36%. To samo badanie zostało powtórzone na przełomie października i listopada 2008 roku. W badaniu udział wzięło 444 respondentów z grupy 730 osób objętych badaniem, co stanowi prawie 61%. Miało to na celu porównanie wyników badań przeprowadzonych na tej samej grupie respondentów w odstępie jednego roku, w trakcie którego zostały wprowadzone w przedsiębiorstwie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. instrumenty wynikające z realizacji koncepcji marketingu personalnego.

Kwestionariusz ankietowy, w oparciu o który przeprowadzono drugi typ badania, stanowi załącznik nr 2 do niniejszej pracy. Składał się on z 17 pytań merytorycznych i 7 metryczkowych.

Należy podkreślić, że wszystkie ankietowe metody pomiaru są pomiarami pośrednimi. Kwestionariusz ankietowy trafia bezpośrednio do rąk respondenta, który na pytania kwestionariusza odpowiada pisemnie lub elektronicznie⁴¹⁹. Zbieranie danych od respondentów za pomocą ankiety internetowej należy do najnowszych metod z zakresu sondażowych pomiarów pośrednich. Metoda ankiety internetowej zaczęła się rozwijać równoległe z rozwojem Internetu. Istnieją co najmniej dwa sposoby ankiety internetowej. Pierwszy polega na umieszczeniu kwestionariusza na stronie internetowej. Natomiast, drugi sposób polega na wykorzystaniu poczty elektronicznej, która ma zalety podobne do zwykłej poczty. Organizator badania może wysłać kwestionariusze do dobranej uprzednio próby adresatów poczty elektronicznej⁴²⁰.

Zarówno w pierwszym, jak i drugim typie badania w kwestionariuszu umieszczono następujące zagadnienia:

- 1) poziom znajomości koncepcji marketingu personalnego,
- 2) zakres stosowania teorii marketingu personalnego,
- 3) zakres działań utożsamianych z pojęciem marketingu personalnego,
- 4) ocena polityki badanych przedsiębiorstw,
- 5) cele i zadania realizowane w ramach działów personalnych,
- 6) planowane zmiany w zakresie polityki personalnej w przyszłości,
- 7) zakres i rezultaty stosowania formalnej oceny pracownika,
- 8) odpowiedzialność za koszty realizowanych szkoleń,
- 9) instrumenty wpływające na zadowolenia pracownika oraz podnoszące atrakcyjność pracodawcy.

Zgromadzone ankiety poddano weryfikacji formalnej i merytorycznej. Weryfikacja formalna polegała na odrzuceniu ankiet, które wypełniono jedynie w części lub w których brakowało większości danych metryczkowych. Weryfikacja merytoryczna natomiast, polegała na sprawdzeniu logiki uzyskanych odpowiedzi. W dalszej kolejności ankiety zostały poddane przetworzeniu, a następnie zakodowaniu, konkretnym pytaniom i wariantom odpowiedzi przyporządkowano kody cyfrowe. Dane zostały wprowadzone do bazy założonej w programie Excel.

⁴¹⁹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe, Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002, s. 173

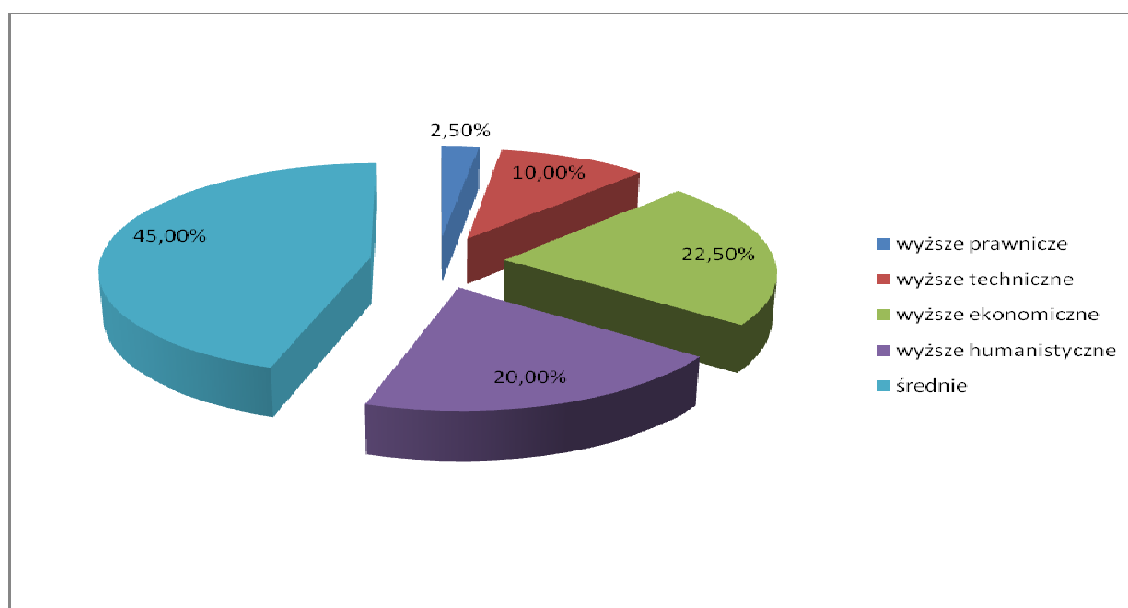
⁴²⁰ Tamże, s. 182

4.2. Założenia i instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach handlowych w opinii kadry kierowniczej

Pierwszym typem badania objęto osoby na kierowniczych stanowiskach podejmujące znaczące decyzje w przedsiębiorstwach handlowych w zakresie zarządzania personelem. Do badania wykorzystano firmy zatrudniające powyżej 500 pracowników zlokalizowane w regionie konińskim.

Menedżerowie uczestniczący w badaniu ankietowym to osoby z przedziału wiekowego 30 - 49 lat. Ponad 53% z nich jest w wieku 30 - 39 lat, a ponad 46% w wieku starszym, bo z przedziału 40 - 49 lat. Zdecydowana większość menedżerów w badanych firmach to mężczyźni. Stanowią oni ponad 62% ankietowanych, przy jedynie 37% udziale kobiet.

Wykres nr 4. Wykształcenie ankietowanych menedżerów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej pytanym menedżerów, bo 55% posiada wykształcenie wyższe. Ponad 22% z nich ma wykształcenie wyższe ekonomiczne, a 20% wykształcenie wyższe humanistyczne. Należy zaznaczyć, że duży procent, bo 45% ankietowanych posiada jedynie wykształcenie średnie. Analizując jednak przedziały wiekowe badanych osób można wywnioskować, że znacznie większym atutem dyrektorów i kierowników personalnych jest ich doświadczenie wynikające z racji ich wieku, niż wykształcenie i wiedza teoretyczna.

Połowa respondentów (48,48%) posiada staż pracy z przedziału 16-20 lat, a prawie jedna trzecia ankietowanych (27,27%) z przedziału 11-15 lat. Najwięcej osób

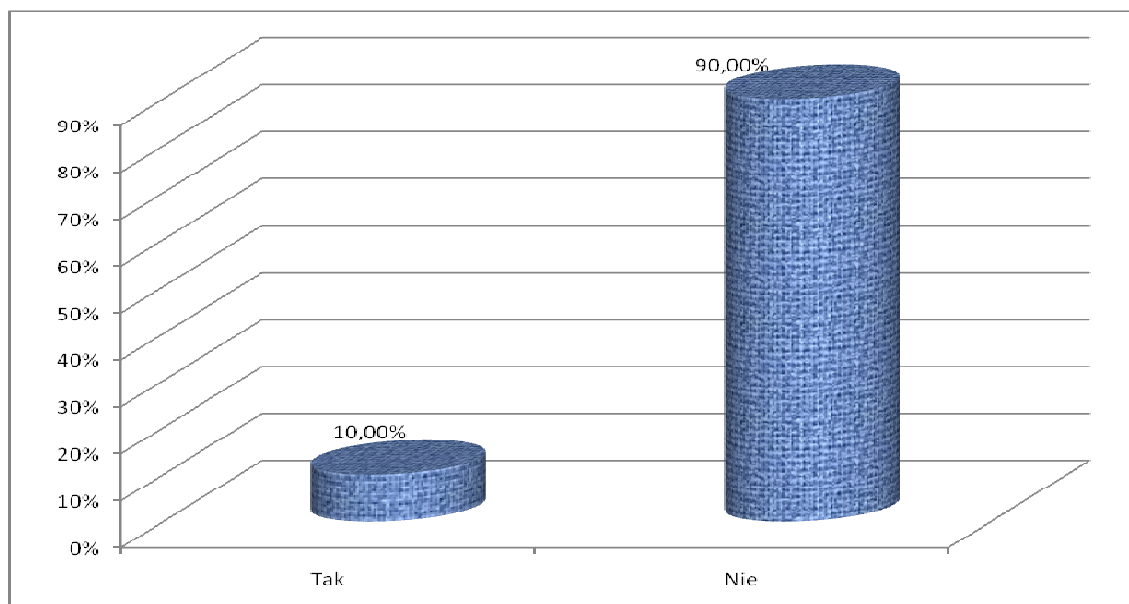
uczestniczących w tym badaniu, bo 37,50% to dyrektorzy ds. personalnych. W dalszej kolejności są to specjaliści ds. kadr i płac (18,75%), p.o. kierownika ds. personalnych (15,63%), a także właściciele/Prezesi (12,50%). Jednocześnie, respondenci wcześniej zajmowali następujące stanowiska:

- specjalista ds. administracyjnych - 18,60%,
- kierownik ds. administracyjnych – 16,28%,
- kierownik ds. kluczowych klientów – 13,95%,
- kierownik personalny – 13,95%,
- z-ca kierownika ds. personalnych – 13,95%.

Badani menedżerowie w przeważającej większości pochodzą z firm zatrudniających powyżej 500 pracowników (82,76%). Blisko 10% ankietowanych pracuje w firmach o łącznym zatrudnieniu z przedziału 201-500 pracowników (8,62%).

Ponad połowa menedżerów, bo 55,56% jest przedstawicielem spółki z udziałem kapitału zagranicznego, a 23,81% badanych pracuje w spółce z wyłącznym krajowym kapitałem prywatnym. To co warto podkreślić, to długość działania firm, z których pochodzą respondenci na rynku handlu detalicznego. Prawie połowa badanych firm działa na rynku 11-15 lat (48,39%). Blisko 20% ankietowanych firm powstała 6-10 lat temu, a jedynie 16,13% ponad 20 lat temu.

Wykres nr 5. Znajomość zasad marketingu personalnego

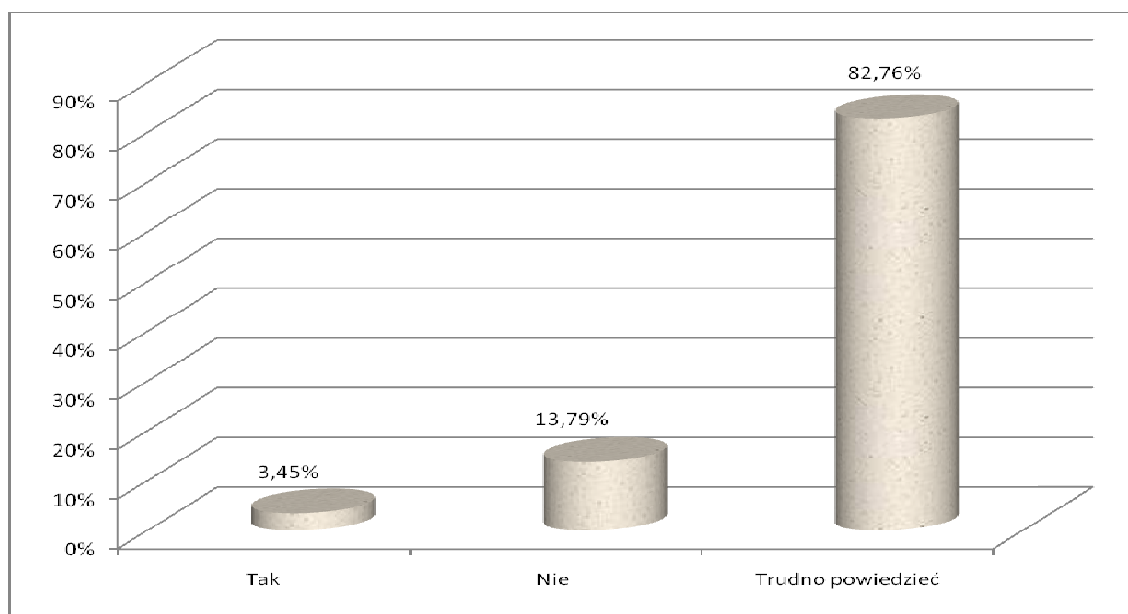


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na początku badania respondenci zostali poproszeni o określenie, czy znają zasady marketingu personalnego. Okazało się jednak, że 90% z nich nie posiada takiej wiedzy, a jedynie 10% z nich miało do czynienia z koncepcją marketingu personalnego.

W związku z tym, że ankietowani nie znają powyższych zasad trudno jest im też stwierdzić, czy w rzeczywistości w ich firmach są wykorzystywane założenia tej koncepcji. Analiza odpowiedzi w tym zakresie została zaprezentowana na wykresie nr 6.

Wykres nr 6. Zastosowanie marketingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach



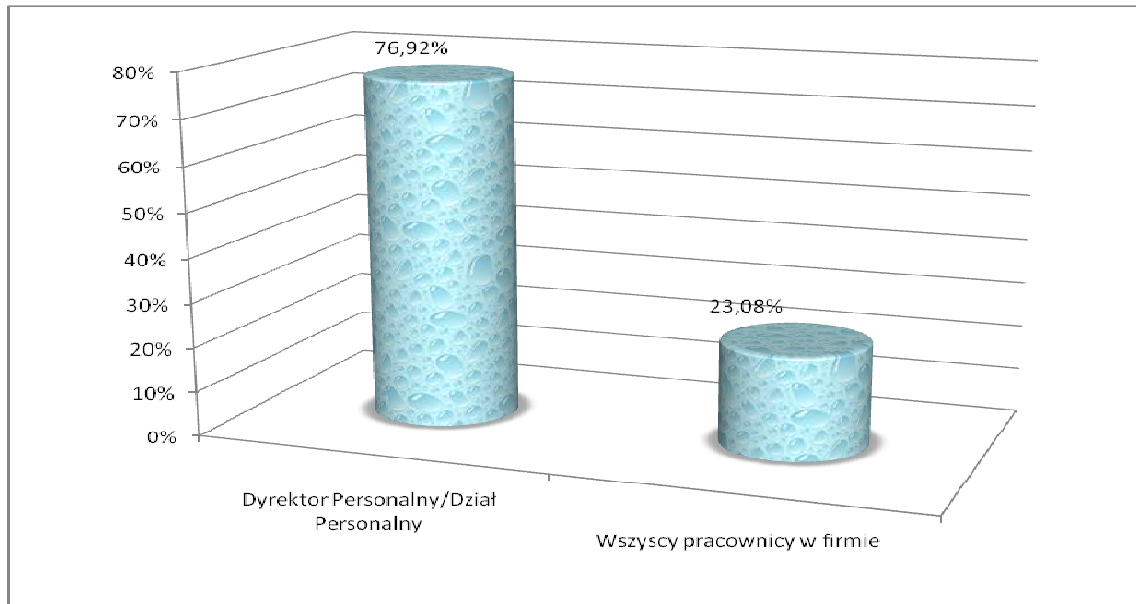
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z powyższego wykresu wynika, że jedynie ponad 3% ankietowanych twierdzi, że w ich firmie stosowane są zasady marketingu personalnego. Ponad 13% nie zgadza się z tą opinią. Natomiast, najwięcej osób jest niezdecydowanych, bo prawie 83% z nich. Może to wynikać z faktu, że menedżerowie nie znając założeń teorii marketingu personalnego nie potrafią zidentyfikować jej instrumentów w polityce przedsiębiorstwa.

Według badanych menedżerów w ramach marketingu personalnego podejmowane są różnorodne działania. Ponad połowa ankietowanych (50,86%) łączy kwestie marketingu personalnego z organizowaniem systematycznych szkoleń dla pracowników. Ponadto, przeprowadzanie ocen pracowników zgodnie z ustalonym w firmie systemem ocen wskazało 31,38% badanych, a wpływanie na zaangażowanie pracowników przy wykorzystaniu różnorodnych i ciekawych form motywowania zaznaczyło 22,53% menedżerów uczestniczących w badaniu. W dalszej kolejności w badanych przedsiębiorstwach wymieniane były właściwe wprowadzenie pracownika do pracy wiążące się z integracją z innymi pracownikami, pozwalające tym samym na zapoznanie się z firmą i nowymi obowiązkami wskazane przez 19,45% menedżerów. Według 19,89% jednym z elementów marketingu personalnego stosowanych

w przedsiębiorstwach jest planowanie zatrudnienia w długim okresie czasu. Jednak, najniżej ocenionym czynnikiem jest precyzyjna rekrutacja i selekcja, w wyniku której wybrany zostaje najlepszy pracownik. Czynnikiem ten został wskazany przez 7,69%.

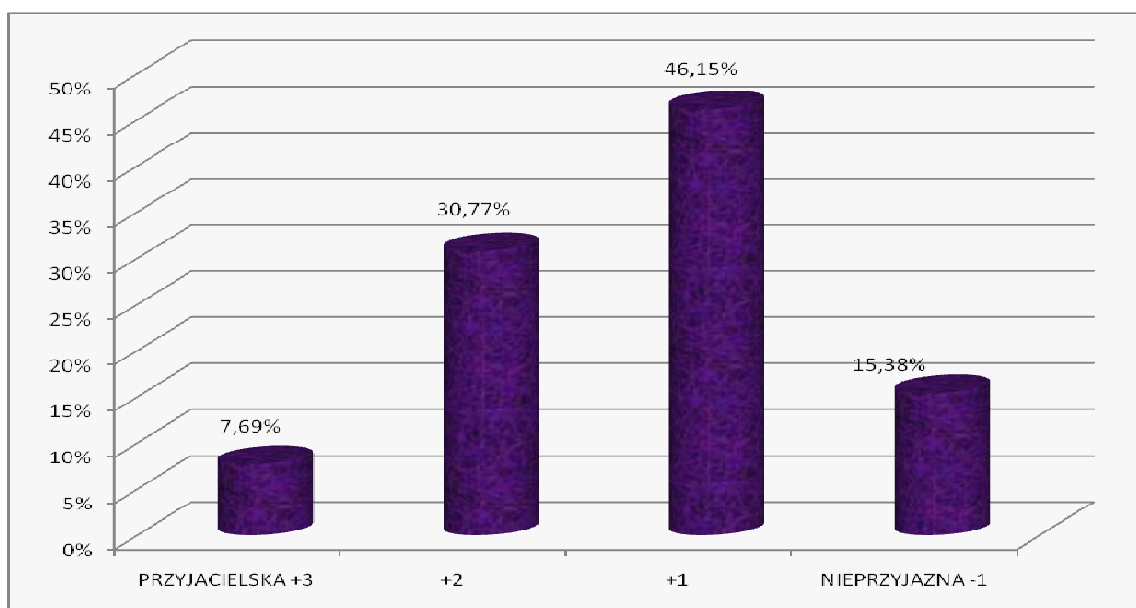
Wykres nr 7. Nadawcy działań w zakresie marketingu personalnego w badanych firmach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Warto podkreślić, że prawie 77% uczestników badania stwierdziło, że marketing personalny jest wdrażany przez pracowników Działu Personalnego, ze szczególnym uwzględnieniem Dyrektora Personalnego. Reszta badanych, czyli około 23% za nadawców tych działań uznaje wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie.

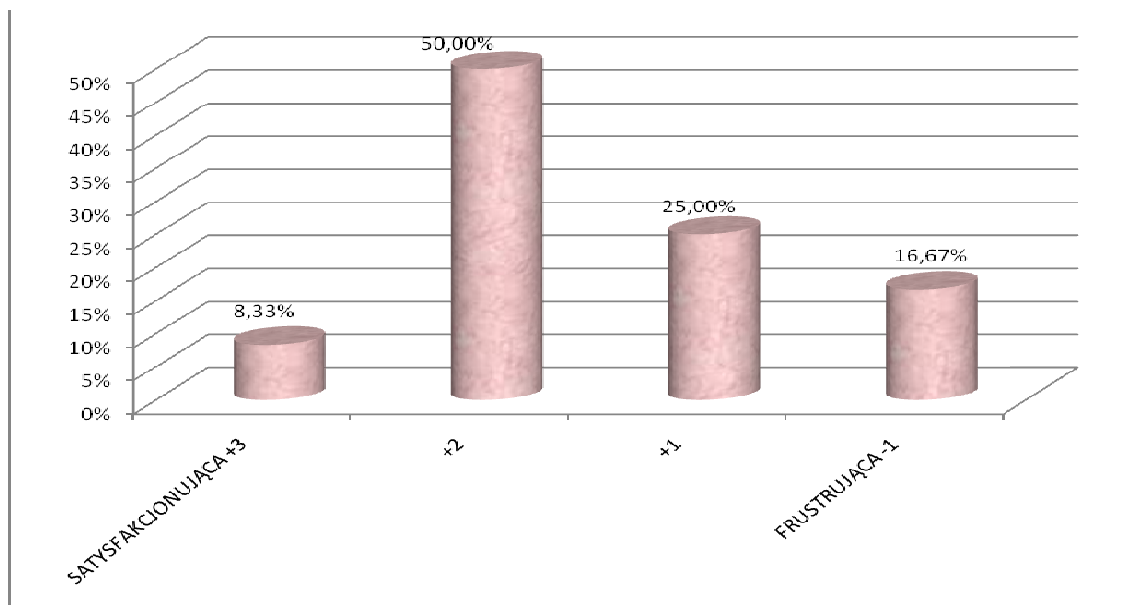
Wykres nr 8. Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Osoby zarządzające badanymi firmami bardzo pozytywnie oceniają politykę personalną swojej firmy. Prawie 85% z nich twierdzi, że polityka jest przyjacielska, a jedynie 15% uważa, że jest ona w pewnym stopniu nieprzyjazna.

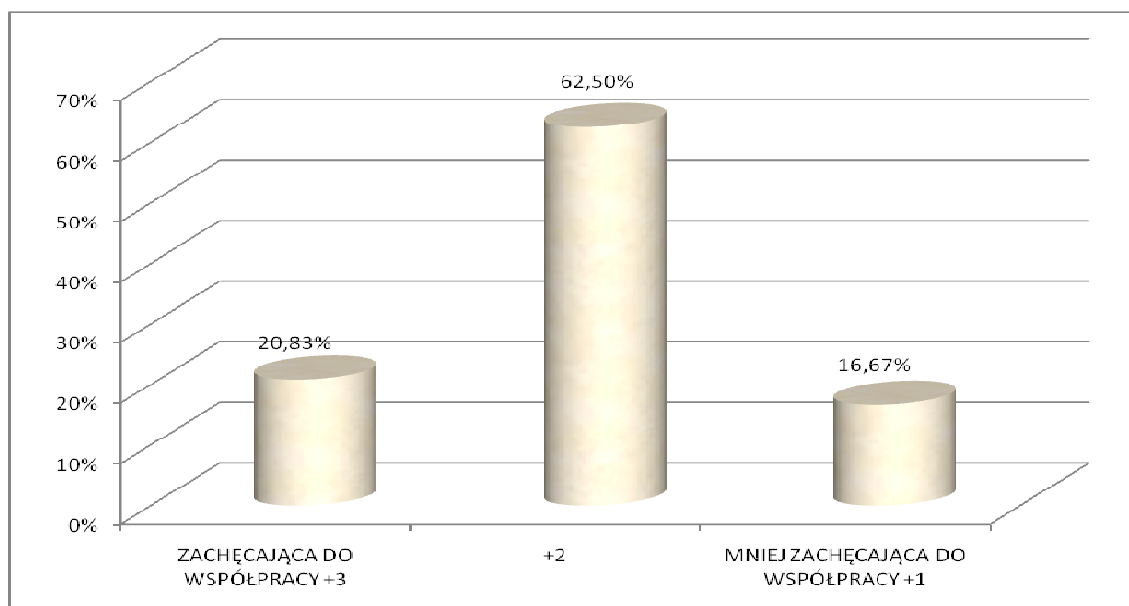
Wykres nr 9. Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Podobnie wyniki kształtują się w zakresie oceny polityki firmy pod względem dostarczania satysfakcji pracownikom. Ponad 53% ankietowanych stwierdziło bowiem, że polityka firmy jest satysfakcjonująca, a ponad 16%, że może ona zawierać elementy frustrujące.

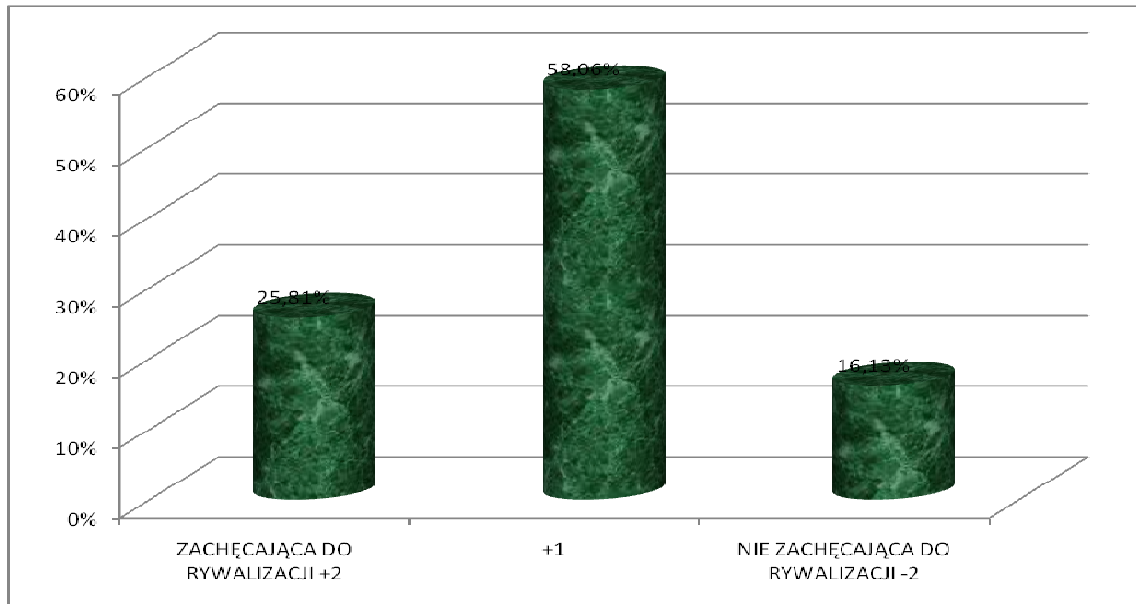
Wykres nr 10. Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dyrektorzy i kierownicy personalni uczestniczący w badaniu uznają również politykę firmy za politykę zawierającą wiele elementów zachęcających do współpracy. Podobnie, jak na poprzednich wykresach na tym również można zauważyć ponad 16% odsetek ankietowanych, którzy nie zgadzają się z tym stwierdzeniem i myślą odwrotnie.

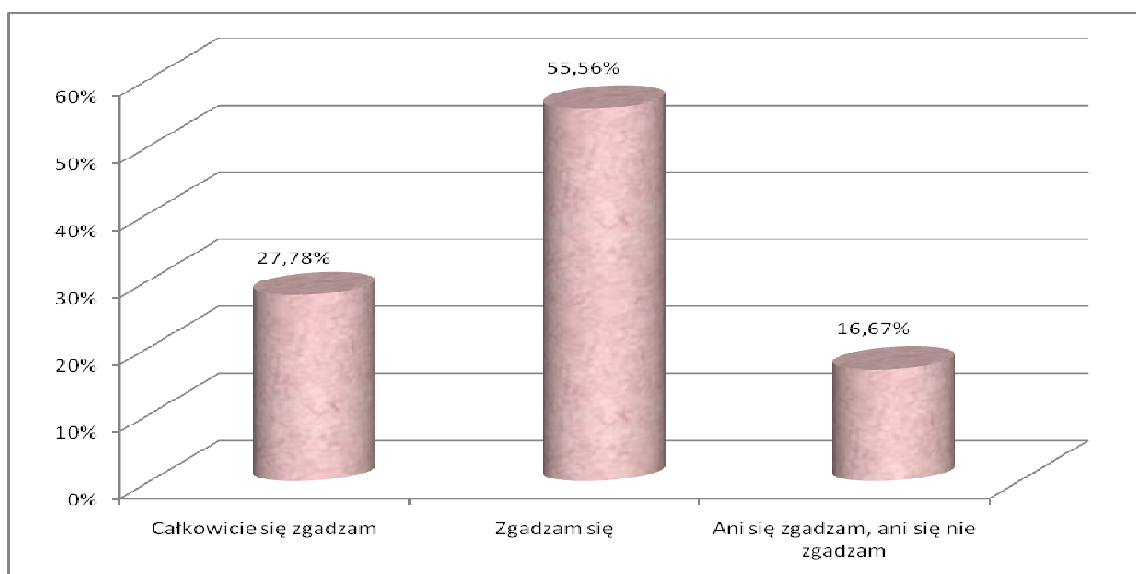
Wykres nr 11. Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Według respondentów polityka firmy zachęca do rywalizacji. Prawie 84% z nich udzieliło bowiem pozytywnych odpowiedzi. Można zatem wnioskować, że polityka firmy w odpowiedni sposób podejmuje działania zmierzające do podniesienia wskaźnika zdrowej rywalizacji wśród pracowników, nastawionej jednocześnie na realizację głównych celów przedsiębiorstwa.

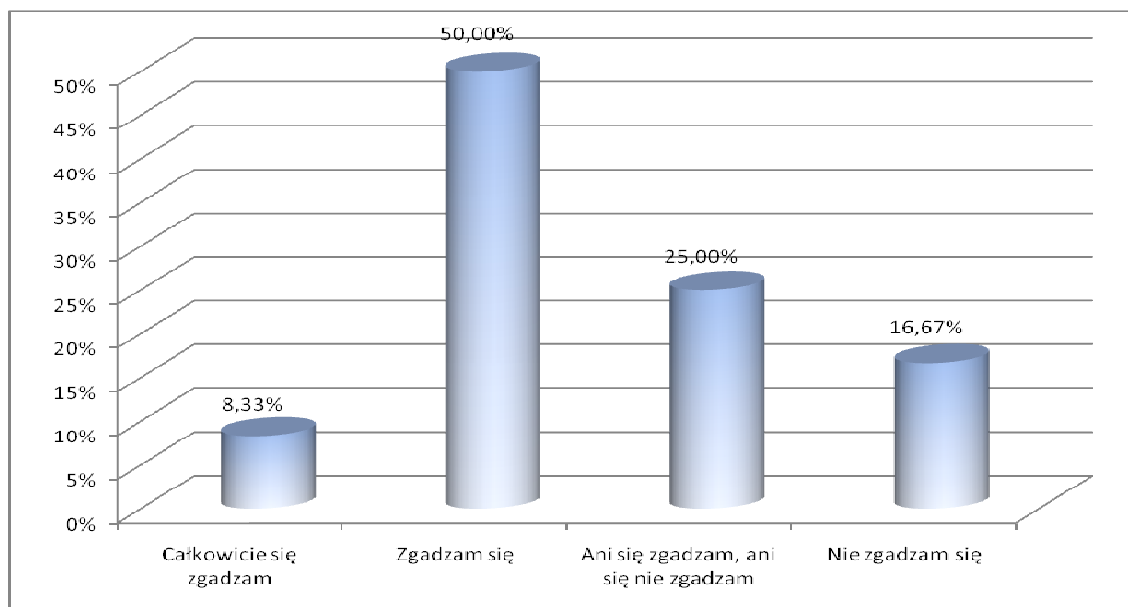
Wykres nr 12. Firma jest otwarta na potrzeby klientów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istotnym pytaniem w przeprowadzonym badaniu było to, czy firma jest zorientowana na potrzeby swoich klientów. Według ponad 80% ankietowanych dla firmy potrzeby i oczekiwania klientów są istotnym wyznacznikiem. Jednocześnie, prawie 17% osób nie potrafiło udzielić w tym zakresie jednoznacznej odpowiedzi.

Wykres nr 13. Firma jest zorientowana na oczekiwania swoich pracowników

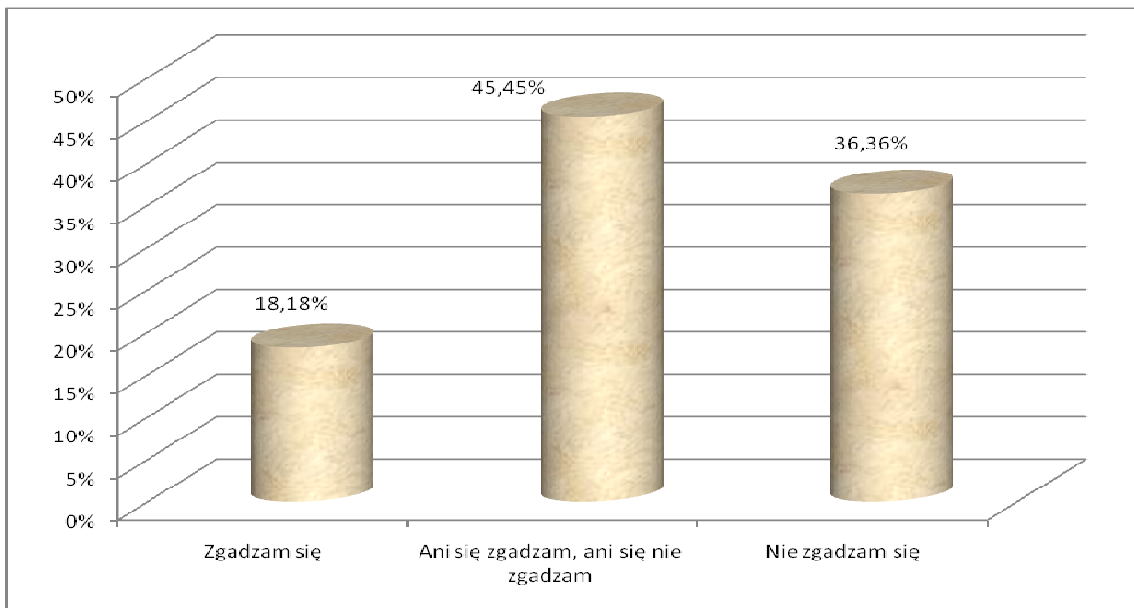


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Nieco mniej pozytywnie dyrektorzy i kierownicy personalni udzielający odpowiedzi w tym badaniu ocenili nastawienie firmy na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań swoich pracowników. Prawie 60% ankietowanych zgodziło się z tym stwierdzeniem, a prawie 17% uznało, że jest zupełnie przeciwnie. Należy przy tym podkreślić, że 25% respondentów nie miało zdania w tej kwestii.

Konfrontując jednak powyższe wyniki z tymi otrzymanymi w związku z odpowiedziami menedżerów na następne pytanie można zauważyć, że ponad 36% z nich nie zgadza się z tym, że ich firma troszczy się o potencjalnych pracowników. Jednocześnie, tylko 18% uczestników badania zgodziło się z tą opinią, a 45% nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Rozkład tych odpowiedzi prezentuje poniższy wykres.

Wykres nr 14. Firma troszczy się o swoich potencjalnych pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Można zatem wywnioskować, że firmy zajmujące się handlem detalicznym w większym stopniu dbają o potrzeby zatrudnionych pracowników, niż tych, którzy potencjalnie mogą nawiązać współpracę z daną firmą w przyszłości.

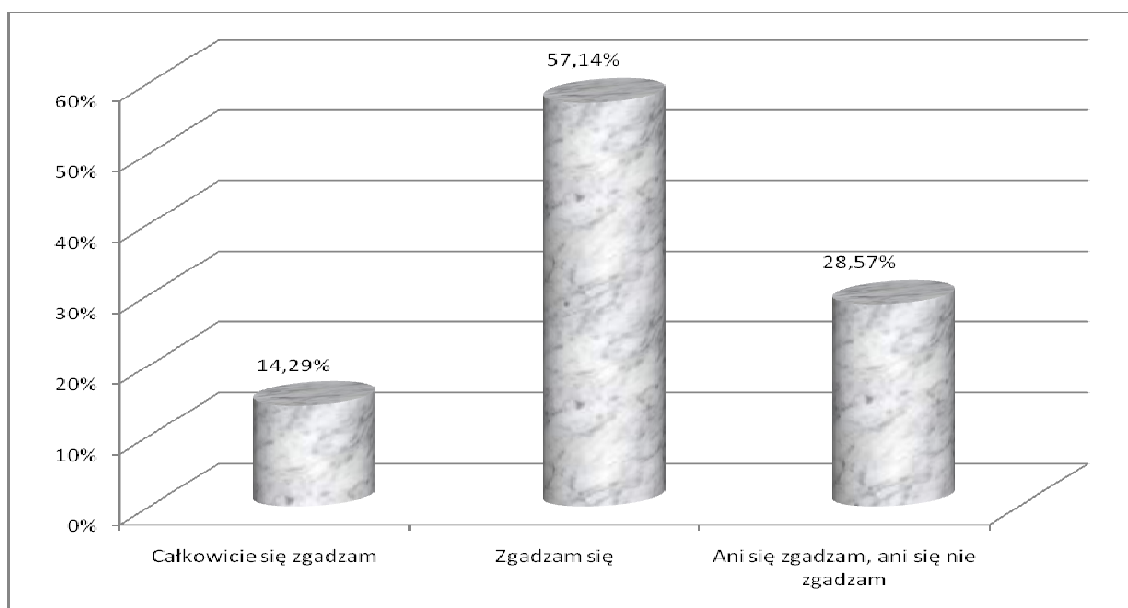
Wykres nr 15. Firma w odpowiedni sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wyjątkowo trudnym pytaniem dla badanych menedżerów okazało się to, czy ich firma we właściwy sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami. Prawie 71% respondentów nie miało zdania w tej kwestii, a jedynie 6% zgodziło się z nią.

Wykres nr 16. Firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Bardzo ważnym, w aspekcie stosowania marketingu personalnego, pytaniem było to, czy firma realizując swoją politykę działa w kierunku zaspokojenia oczekiwań swoich pracowników. Jednoznacznie, twierdzącej odpowiedzi udzieliła większość ankietowanych, bo ponad 71%. Ustosunkować się pozytywnie lub negatywnie jednak nie potrafiło prawie 30% pytanych osób.

Jednym z zadań niniejszej pracy jest zidentyfikowanie celów, jakie stoją przed Działem Personalnym w konkretnych firmach w opinii respondentów. Według 53,85% respondentów głównym celem jest ustalanie i modyfikowanie ścieżek kariery dla pracowników. Bardzo ważne miejsce zajmuje także system ocen, który wskazało 52,66% badanych oraz rekrutacja i kształtowanie systemu wynagradzania, co zaznaczyło około 45% respondentów.

Na kolejnym miejscu przez 38,35% menedżerów wskazane zostało motywowanie pracowników. Natomiast, w dalszej kolejności doskonalenie polityki personalnej (27,78%) oraz zmniejszenie fluktuacji kadr (24,99%).

Mniejsze znaczenie w kontekście zadań Działu Personalnego ma rozwój pracowników zaznaczony przez 22,35% uczestników badania, integracja i współpraca uznane przez 22,12% badanych, a także poprawa wizerunku firmy wskazana jedynie przez 17,56% uczestników badania.

Najmniej ważnym i najrzadziej realizowanym przez Dział Personalny zadaniem w badanych firmach jest komunikacja wewnętrzna wskazana przez 12,70% ankietowanych, a także partnerstwo i doradztwo uznane przez 8,57% badanych.

Można zatem stworzyć następującą listę zadań realizowanych przez działy personalne:

- 1) budowanie ścieżek kariery,
- 2) system ocen pracowniczych,
- 3) rekrutacja,
- 4) system wynagradzania,
- 5) motywowanie pracowników,
- 6) doskonalenie polityki personalnej,
- 7) zmniejszenie fluktuacji kadr,
- 8) rozwój pracowników,
- 9) integracja i współpraca,
- 10) poprawa wizerunku firmy,
- 11) komunikacja wewnętrzna,
- 12) partnerstwo i doradztwo.

Menedżerowie uczestniczący w badaniu zostali zapytani o planowane zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w przyszłości. W związku z tym, na pierwszych dwóch miejscach według 42,67% respondentów zostało wskazane zwiększenie liczby szkoleń, a według 37,04% ograniczenie zatrudnienia. Na kolejnych miejscach wymienione zostały: zmiana zasad wynagradzania (29,11%), wzrost wynagrodzeń dla konkretnych grup pracowników (28,86%) oraz wzrost zatrudnienia (14,81%). Niewielka liczba ankietowanych planuje uzależnienie wynagrodzenia od efektów pracy (10%) oraz wymianę pracowników wykonawczych (8%).

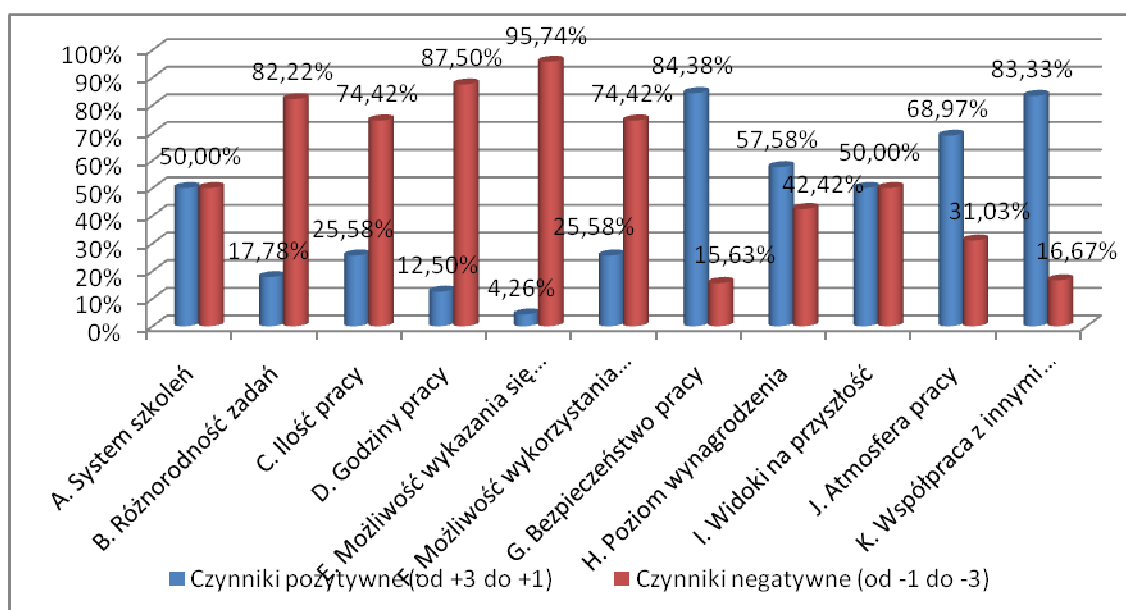
Warto podkreślić, że ważnym aspektem w każdej firmie są oceny pracownicze. Jednak, według 77,42% menedżerów w ich firmach nie ma systemu ocen. Połowa ankietowanych uznała, że jedyną formą oceny stosowaną w przedsiębiorstwie jest samoocena. Ocena podwładnych przez przełożonych została wskazana przez 22,58% badanych. W dalszej kolejności 18,75% uczestników badania uznało, że w ich firmie stosowana jest ocena pracownika przez grupę jego kolegów z tego samego zespołu oraz ocena przełożonych przez podwładnych.

Powyższe oceny są, według 46,81% badanych, podstawą do ustalania poziomu premii. Poza tym, są przydatne przy zwolnieniach (45,96%) i degradacji (33,33%). Dodatkowo, 17,65% menedżerów wskazało również ustalanie ścieżek kariery i awansów, a 16,67% respondentów zaznaczyło określanie poziomu wynagrodzenia zasadniczego jako następstwo istnienia systemu ocen w przedsiębiorstwie.

Menedżerowie mieli również wskazać kto ponosi w przedsiębiorstwie koszty organizowanych szkoleń. Pracodawcę w tym temacie wskazało 38,89% pytaných, a pracownika jedynie 11,11% respondentów. Należy jednak podkreślić, że połowa badanych nie potrafi jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie i wskazać, kto ponosi koszty szkoleń w ich przedsiębiorstwie.

Na poniższym wykresie zostały zilustrowane pozytywne i negatywne oceny czynników wpływających na zadowolenie pracowników.

Wykres nr 17. Rozkład ocen czynników wpływających na zadowolenie pracowników w badanych firmach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując powyższy wykres można zauważyć, że na obniżenie poziomu zadowolenia pracowników ma wpływ możliwość wykazania się inicjatywą przez pracowników oceniona negatywnie przez 95,74% ankietowanych. Na kolejnych miejscach wskazane przez 87,50% ankietowanych zostały godziny pracy i różnorodność zadań zaznaczona przez 82,22% badanych. Tak samo, bo na poziomie 74,42% zostały ocenione dwa czynniki wpływające na obniżenie zadowolenia pracowników, takie jak ilość pracy i możliwość wykorzystania umiejętności.

Menedżerowie uznali natomiast, że największy wpływ na wzrost zadowolenia ma bezpieczeństwo pracy, co wskazało 84,38% respondentów. W dalszej kolejności zaznaczona została współpraca z innymi pracownikami, którą zaznaczyło 83,33%, a także atmosfera w pracy oceniona pozytywnie przez 68,97% ankietowanych. Dopiero na czwartym miejscu wymieniony został poziom wynagrodzenia wskazany przez 57,58% badanych. Należy zaznaczyć, że według połowy menedżerów uczestniczących w badaniu również perspektywy na przyszłość oraz system szkoleń podnoszą zadowolenie pracowników.

Analizując wyniki uzyskane w badaniu przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym można zauważyć, że menedżerowie uczestniczący w badaniu nie znają zasad marketingu personalnego. Jedynie niewielki procent z nich miał do czynienia z założeniami tej koncepcji. Można zatem przypuszczać, że dlatego nie potrafią oni jednoznacznie stwierdzić, czy w rzeczywistości w ich firmach są wykorzystywane zasady marketingu personalnego.

Jednocześnie, wyniki badań pokazały, że w firmach podejmowane są różnorodne działania związane z organizowaniem szkoleń dla pracowników, ocenami i motywowaniem pracowników, a także wprowadzeniem pracownika do pracy. Ponadto, z marketingiem personalnym menedżerowie łączą bezpośrednio planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję.

Badanie wykazało również, że firmy w handlu detalicznym są w dużym stopniu zorientowane na potrzeby swoich klientów, gdyż to warunkuje bezpośrednio istnienie przedsiębiorstwa i osiągnięcie zysku na danym rynku. Niestety, według ankietowanych firmy przywiązują mniejszą wagę do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swoich obecnych i potencjalnych pracowników.

4.3. Stosowanie marketingu personalnego przez pracodawcę w ocenie pracowników

Drugi typ badania został przeprowadzony w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o., która powstała w dniu 1 maja 2008 roku w wyniku połączenia wcześniej istniejących spółek: Merateh Sp. z o.o., Domator Bis Sp. z o.o. i najstarszej Domator Sp. z o.o. należących do tego samego właściciela, które w 1999 roku zostały włączone do ogólnopolskiej sieci sklepów AGD RTV Avans. Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. oprócz Avans Północ Sp. z o.o., Avans Południe Sp. z o.o. i Avans Centrum – Wschód

Sp. z o.o. jest zatem jedną z czterech spółek należących do grupy Avans skupiającej ponad 600 sklepów w branży zlokalizowanych we wszystkich regionach Polski. Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. jest najbardziej znaną firmą handlową w branży AGD i RTV z polskim kapitałem.

Domator Sp. z o.o., z której głównie wywodzi się Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. rozpoczęła swoją działalność w grudniu 1992 roku z sześciuosobową grupą pracowników jako spółka cywilna. W marcu 2003 roku nastąpiła zmiana formy prawnej firmy, która została przekształcona w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Spółka Domator rozpoczynała swoją działalność prowadząc sprzedaż detaliczną w jednym sklepie oraz sprzedaż hurtową w jednej hurtowni. Zatrudniano wówczas sześć osób. Trafne inwestycje i rosnące sukcesy rynkowe zachęciły firmę do rozszerzania działalności. Z roku na rok powstawało coraz więcej nowych sklepów i hurtowni. Intensywny rozwój spółki był połączony z ekspansją geograficzną. W listopadzie 2008 roku Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. posiadał 110 sklepów w południowo - zachodniej, centralnej i północno - zachodniej Polsce i zatrudniał ponad 1000 osób. Centrala firmy oraz magazyn główny zlokalizowane są w nowej siedzibie firmy w okolicy Konina.

Początkowo polityka personalna w firmie miała charakter w dużej mierze oparty na intuicji, wiedzy menadżerskiej i umiejętnościach kierowniczych Prezesa firmy. Prezes zajmował się rekrutacją i selekcją pracowników, ustalał wysokość wynagrodzeń i decydował o rodzajach szkoleń. Tego rodzaju praktyka sprawdzała się na początku działalności firmy. Jednak w miarę wzrostu zatrudnienia, rozwoju działalności firmy i zdobywania nowych rynków zbytu pojawiła się konieczność stworzenia oddzielnej komórki mającej nie tylko odciążać Prezesa firmy, ale w sposób świadomy współtworzyć koncepcje polityki personalnej, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

Utworzony Dział Personalny początkowo składał się z dwóch osób: specjalisty do spraw kadr oraz specjalisty do spraw płac i ubezpieczeń. W 2008 roku Dział Personalny dzielił się na Dział Płac, Dział Kadr i Dział BHP. Pracowało w nim łącznie 9 specjalistów, Dyrektor do spraw Personalnych i asystentka Dyrektora. W 2009 roku Dział Personalny zostanie poszerzony o Dział Dofinansowań EFS. Było to wynikiem otrzymania przez firmę dofinansowania na realizację projektu szkoleniowego w latach 2009 – 2010.

Firma Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. nieustannie się rozwija zatrudniając nowych pracowników, a w szczególności pracowników zajmujących się obsługą klienta w zakresie handlu detalicznego. Analizując dane zamieszczone w tabeli nr 3 można zatem zauważyć, że również we wcześniejszych latach zatrudnienie w sklepach dynamicznie wzrastało.

Tabela nr 3. Rozkład zatrudnienia w handlu detalicznym w firmie Avans Centrum - Zachód Sp. z o.o. w latach 2006 - 2008

	2006	2007	2008
Kierownicy (wraz z zastępcami)	83	110	127
Pracownicy salonu (zajmujący się obsługą klienta)	364	477	604
Łącznie	447	587	731

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z firmy.

Łączne zatrudnienie w handlu detalicznym w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. wzrastało sukcesywnie na przełomie lat 2006 – 2008. W latach 2006 i 2007 wzrosło ono o 23,85%, a w latach 2007 i 2008 o 19,69%.

Obserwując dynamiczny rozwój firmy Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. i wzrost zatrudnienia pracowników na stanowiskach sprzedażowych w ramach Działu Personalnego podejmowano różnego typu działania mające na celu podniesienia motywacji pracowników i zwiększenie ich przywiązania do firmy. Dlatego też, pracownicy Działu Personalnego przeprowadzają badania pozwalające na zapoznanie się z opinią pracowników.

Na przełomie października i listopada 2007 roku w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. zostało przeprowadzone pierwsze badanie opinii pracowników na temat stosowania marketingu personalnego w firmie, elementów podnoszących atrakcyjność pracodawcy oraz zadowolenia pracowników z pracy w danej firmie. W badaniu udział wzięło 325 osób z 587 zatrudnionych w sklepach AGD - RTV, czyli ogółem 55,36%. Wyniki tego badania zostaną przedstawione w drugiej części rozdziału.

Wszystkie zgromadzone ankiety poddano weryfikacji formalnej i merytorycznej. Ankiety zostały zakodowane, konkretnym pytaniom i wariantom odpowiedzi przyporządkowano kody cyfrowe. Dane zostały wprowadzone do bazy założonej w programie Excel.

Wyniki z pierwszego etapu badania uwydatniły dużą potrzebę pracowników do zmian w firmie w zakresie marketingu personalnego. Efektem tych wniosków było wprowadzenie następujących zmian z firmie:

- 1) zmiana stanowisk oraz poziomu przyznawanych wynagrodzeń,
- 2) ustalenie ścieżki awansu,
- 3) nowy system szkoleń,
- 4) uruchomienie Avans Intranet – Wewnętrznego Portalu Wiedzy,
- 5) przywrócenie pikniku z okazji Dnia Dziecka.

W ramach marketingu personalnego pierwsza zmiana była związana ze zmianą nazewnictwa stanowisk pracowników sklepu. Od początku działania firmy pracownicy sklepu dzielili się na sprzedawców i kierowników sklepu zarządzających podległą im grupą sprzedawców. Zgodnie z tą zmianą stanowisko sprzedawcy zostało przekształcone w poniższe stanowiska:

- młodszy konsultant,
- starszy konsultant,
- doradca klienta,
- specjalista do spraw sprzedaży.

Miało to na celu usunięcie ze słownika pracowników detalicznych tracącego na popularności stanowiska sprzedawcy i uświadomienie pracownikom roli jaką pełnią w sklepach AGD - RTV, gdzie ich praca nie polega jedynie na zaprezentowaniu produktu i dokonaniu inkasa należności, ale przede wszystkim na doradztwie, poinformowaniu o elementach technicznych, a w rezultacie zachęceniu klienta do dokonania zakupu.

Na rynku pracy wiele elementów może przyciągać pracowników: warunki pracy, wizerunek firmy, atmosfera w zespole, atrakcyjność stanowiska pracy, ale największe znaczenie odgrywa wynagrodzenie, jakie oferuje się pracownikowi. W tym zakresie firma pozostała przy dwóch składnikach wynagrodzenia: podstawa i premia. Zmian dokonano jedynie w wysokości podstawy, którą dostosowano do realiów rynkowych oraz zmodyfikowano sposób naliczania premii. Upřednio o wysokości premii decydował przełożony, czyli w tym przypadku kierownik sklepu, który według uznania przyznawał sprzedawcy konkretną kwotę. W celu podniesienia motywacji pracowników do lepszej sprzedaży w każdym miesiącu cały sklep pracuje na obroty, od których w stosunku procentowym na koniec każdego miesiąca naliczana jest pula premiowa. Wysokość tej puli zostaje przekazana kierownikowi sklepu, który znając

wysokość sprzedaży każdego ze swoich pracowników przydziela właściwe kwoty premii.

Pozwala to pracownikom sklepu zaplanować swoje wynagrodzenie na koniec miesiąca przy uzyskaniu konkretnej wielkości sprzedaży, a więc tym samym zachęcić do lepszej obsługi klienta i wpływać na wysokość obrotów w sklepie.

Druga zmiana jaka została wprowadzona jest bezpośrednio związana z tą omówioną wcześniej. W związku z tym, że zostały wyróżnione cztery stanowiska dla pracowników sklepu, jednocześnie stworzono dla nich ścieżkę kariery. Dawniej sprzedawcą była zarówno ta osoba, która rozpoczynała pracę, jak i ta, która posiadała dużą wiedzę i zajmowała się obsługą klienta w zakresie produktów AGD i RTV od wielu lat. Jednocześnie, sprzedawca nie miał żadnych perspektyw i szans na awans, a tym samym na zmianę wynagrodzenia. Przyczyniało się to również do problemów w bezpośrednich kontaktach z klientami, którzy od nowo zatrudnionej osoby oczekiwali szerokiej wiedzy produktowej i nie potrafili zrozumieć niekompetencji sprzedawcy.

W związku z powyższym dla nowego pracownika zostało wprowadzone stanowisko młodszego konsultanta. Po pierwszym roku pracy młodszemu konsultantowi, który poznaje techniki sprzedaży i obsługi klienta, zaznajamia się z wiedzą na temat produktów AGD i RTV, czy to we własnym zakresie, czy uczestnicząc w różnego typu szkoleniach może przystąpić do rozmowy oceniającej. Przeprowadza ją kierownik regionalny, który jest przełożonym zarządzającym od 20 do 30 placówkami handlowymi. Pozytywna ocena skutkuje zmianą stanowiska z młodszego konsultanta na starszego konsultanta. Łączy się to również bezpośrednio ze zmianą podstawy na umowie o pracę dla takiej osoby. Analogicznie w dalszych etapach ścieżki kariery dla pracownika salonu po upływie dwóch lat od momentu zatrudnienia w firmie może nastąpić zmiana stanowiska na doradcę klienta, a po 3 latach dostępne dla niego jest stanowisko specjalisty do spraw sprzedaży. Należy podkreślić, że ostatni stopień w prezentowanej ścieżce kariery jest efektem wysokich kompetencji i wiedzy w zakresie obsługi klienta, technik sprzedaży oraz znajomości produktów. Jednocześnie, osoby będące na tym stanowisku są uwzględniane w pierwszej kolejności przy wyborze nowego kierownika sklepu.

Następną zmianą było wprowadzenie systematycznego i profesjonalnego systemu szkoleń. W latach ubiegłych szkolenia dla pracowników detalicznych organizowane były sporadycznie i najczęściej przez przedstawicieli dostawców, którzy nie przekazywali wiedzy z zakresu technik sprzedaży i obsługi klienta, a jedynie

prezentowali nowości produktowe firmy. Dlatego też, na początku 2008 roku został przygotowany program szkoleń na cały rok. W okresie od początku lutego do końca października zostały zaplanowane trzydniowe szkolenia dla wszystkich pracowników zatrudnionych w sklepach detalicznych firmy, z uwzględnieniem kierowników sklepów. Pierwszy dzień szkolenia miał na celu przybliżenie uczestnikom teorii z zakresu technik sprzedaży i obsługi klienta, a także zaprezentowanie metod pozwalających osiągnąć większe efekty w sprzedaży bezpośredniej. Drugi dzień szkolenia zaplanowany został po miesięcznej przerwie od pierwszego dnia, tak by pracownicy mogli zastosować zdobytą wcześniej wiedzę w praktyce. Na tym etapie pracownicy uczestniczyli w różnego typu ćwiczeniach, odgrywali scenki rodzajowe, a przede wszystkim wyjaśniali wszelkie wątpliwości, które zrodziły się w okresie od pierwszego dnia szkolenia. Natomiast, ostatni dzień ustalony został po upływie trzech miesięcy i składał się on z dwóch części. Pierwszy dotyczył odpowiedzi na pojawiające się pytania uczestników, a także przeprowadzenia testu z zakresu zdobytej wiedzy przez uczestników w celu uzyskania certyfikatów. Druga część trzeciego dnia nie została objęta dodatkową oceną, gdyż została zorganizowana przez dostawców, którzy prezentują nowe produkty ze swojej oferty.

Organizowane szkolenia mają na celu zapewnienie pracownikom dostępu do wiedzy niezbędnej do właściwej obsługi klienta, a także zapoznanie ich z możliwościami podniesienia efektywności w procesie sprzedaży.

Kolejną zmianą ukierunkowaną na poprawę komunikacji wewnątrz firmy było uruchomienie Avans Intranet – Wewnętrznego Portalu Wiedzy. Decyzja taka została podjęta w rezultacie pojawiających się błędów wynikających z niedoinformowania pracowników, a także w wyniku udoskonalania kanałów nieformalnych w przedsiębiorstwie. Wewnętrzny Portal Wiedzy wymaga zaangażowania pracowników w każdym dziale, dlatego też specjalnie wyznaczone do tego celu osoby zostały mianowane moderatorami systemu z ramienia działów. Portal ten zawiera informacje z poszczególnych działów przekazujące wiadomości o kompetencjach osób należących do działu, o namiarach kontaktowych do tych osób, a także zamieszczane są w nim komunikaty związane z bieżącą działalnością. Istotna jest również możliwość zamieszczania różnego typu wzorów dokumentów, co pozwala pracownikom przestrzennie oddalonym od Centrali firmy sprawnie załatwić niezbędne formalności.

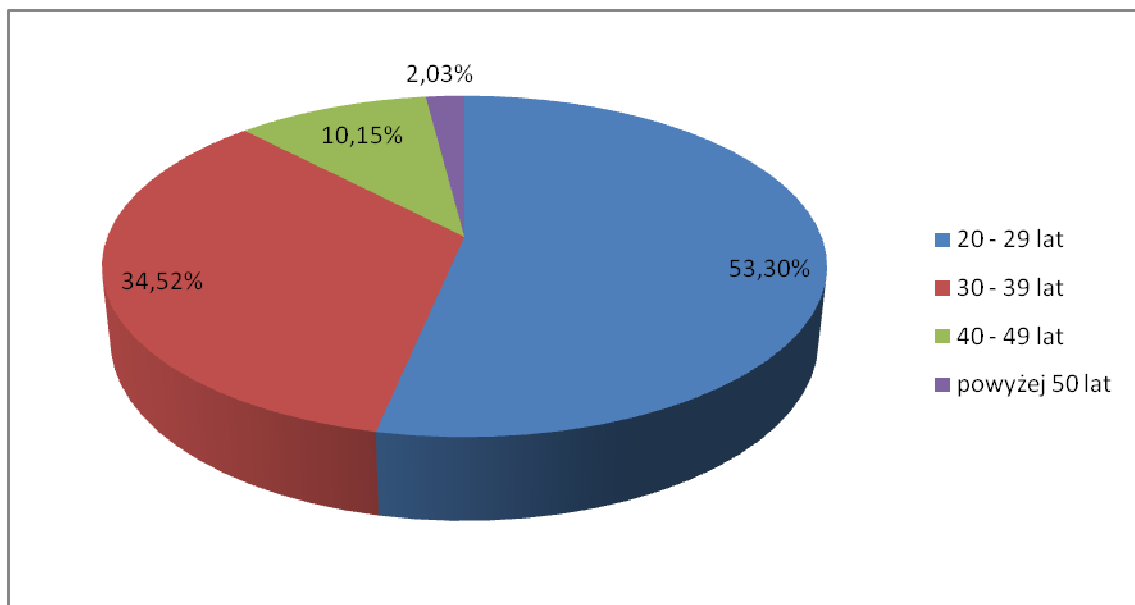
Efektów tej zmiany w postaci usprawnienia komunikacji wewnątrz firmy można oczekiwać w długim okresie czasu. Należy jednak przypuszczać, że Portal ten

przyniesie zamierzone rezultaty, gdyż cały czas spotyka się jedynie z pozytywną oceną jego użytkowników.

Ostatnią modyfikacją w ramach stosowanej koncepcji marketingu personalnego było przywrócenie Pikniku z okazji Dnia Dziecka. W latach 2004 - 2006 Dział Personalny był organizatorem Pikniku dla pracowników i ich rodzin. Ze względu na święto Dnia Dziecka oprócz grillowania odbywały się różne konkursy z nagrodami organizowane dla dzieci, a także występy grup muzycznych i tanecznych. Piknik ten cieszył się dużym powodzeniem i gromadził pracowników wraz z ich rodzinami nawet z bardziej odległych oddziałów firmy. W roku 2007 z powodów organizacyjnych Piknik nie odbył się. Spotkało się to z dużą dezaprobatą pracowników, którzy za wszelką cenę dążyli do przywrócenia tej tradycji. Dlatego też, w roku 2008 Piknik z okazji Dnia Dziecka został zorganizowany. Firma zapewniła wiele atrakcji pracownikom i ich rodzinom, w tym przede wszystkim dzieciom. Takie działanie ewidentnie przyczynia się do integracji pracowników, którzy na co dzień ze sobą współpracują. W niektórych przypadkach umożliwia również pracownikom zapoznanie się z osobami, z którymi nie miały wcześniej takiej możliwości.

Chcąc poznać opinie pracowników na temat marketingu personalnego po wprowadzeniu wyżej opisanych zmian na przełomie października i listopada 2008 roku ponownie zostało przeprowadzone badanie wśród pracowników na temat zastosowania marketingu personalnego w firmie.

Wykres nr 18. Struktura respondentów według wieku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Przeważającą grupą respondentów są pracownicy w wieku 20 – 29 lat, gdyż stanowią oni ponad 53% badanych. Liczną grupą, bo ponad 34% są osoby w wieku 30 – 39 lat. Pracownicy w starszym wieku stanowią w tym badaniu niewielki procent. Jest to spowodowane tym, że w firmie Avans Centrum - Zachód Sp. z o.o. zatrudnienie według grup wiekowych kształtuje się zgodnie z poniższą tabelą.

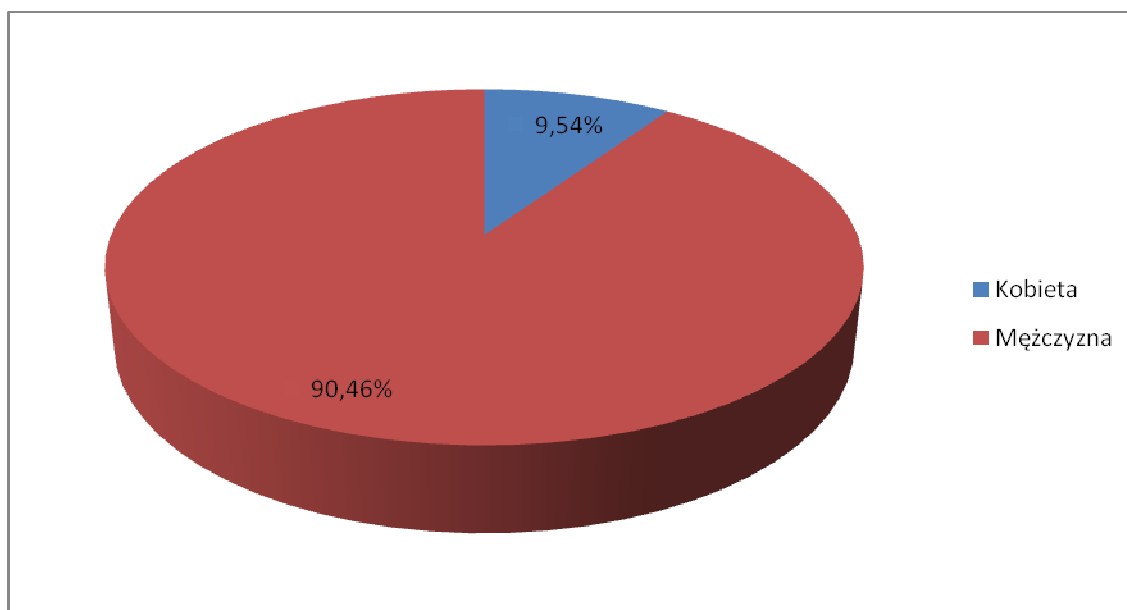
Tabela nr 4. Zatrudnienie w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. w 2008 roku według grup wiekowych

	do 19 lat	20 - 29 lat	30 - 39 lat	40 - 49 lat	powyżej 50 lat	Łącznie
Kierownicy	0	47	72	4	4	127
Sprzedawcy	13	443	120	21	7	604
Łącznie	13	490	192	25	11	731

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W związku z tym, że w firmie Avans największą grupę zatrudnionych stanowią pracownicy w wieku 20 – 29 lat (490 osób), największy był ich udział wśród respondentów. Drugą grupą pod względem liczebności stanowią pracownicy w wieku 30 – 39 lat. Najmniej liczebne grupy wiekowe, to pracownicy do 19 lat i powyżej 50.

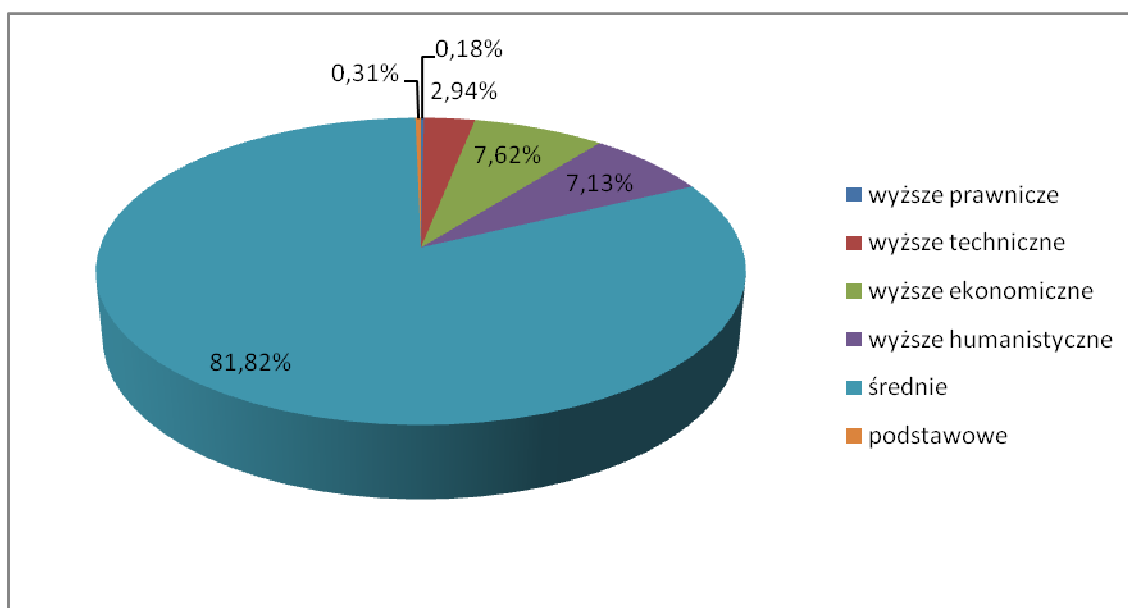
Wykres nr 19. Struktura respondentów według płci



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W przeprowadzonym badaniu udział wzięło ponad 90% mężczyzn i prawie 10% kobiet. Spowodowane jest to specyfiką branży AGD RTV, w której zatrudnionymi osobami w przeważającej większości są mężczyźni, którzy oprócz fachowego doradztwa zajmują się również rozładunkiem towaru i dbałością o ekspozycję.

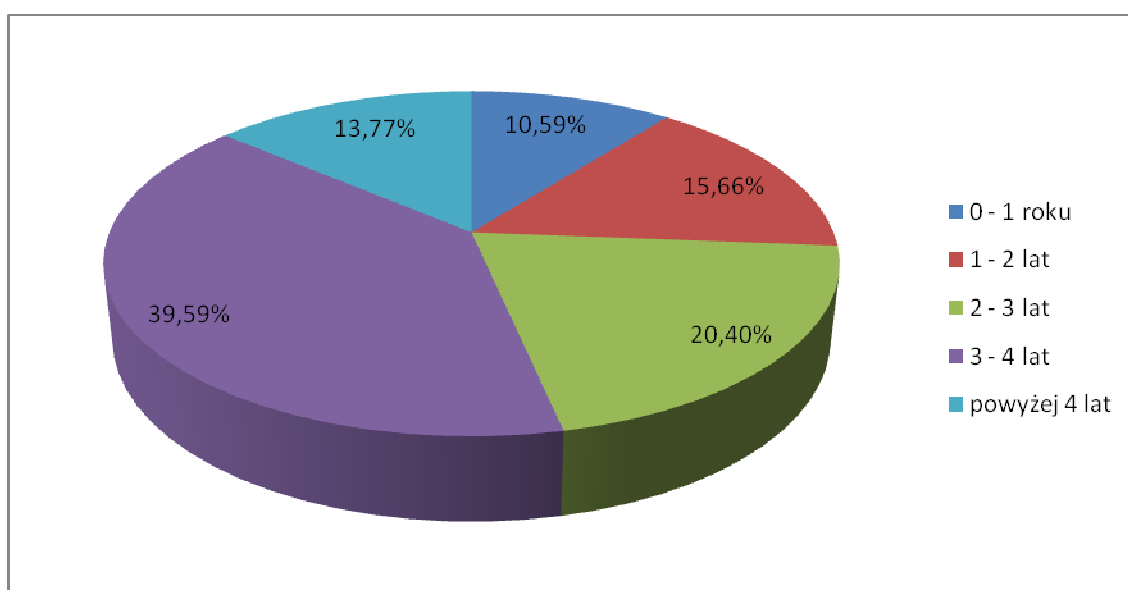
Wykres nr 20. Struktura respondentów według wykształcenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując powyższy wykres należy stwierdzić, że ponad 80% pracowników wypełniających ankietę posiada wykształcenie średnie, a jedynie kilkanaście procent wykształcenie wyższe. Przyczyną takiego rozkładu są kryteria zatrudniania nowych pracowników. Jednym z ważniejszych wymogów w stosunku do kandydatów na stanowisko młodszego konsultanta jest posiadanie wykształcenia minimum średniego. To samo kryterium obowiązuje w stosunku do kandydatów na stanowisko kierownika. Osoby przyjmowane do pełnienia tej funkcji posiadają często wykształcenie wyższe, co jest dodatkowym ich atutem.

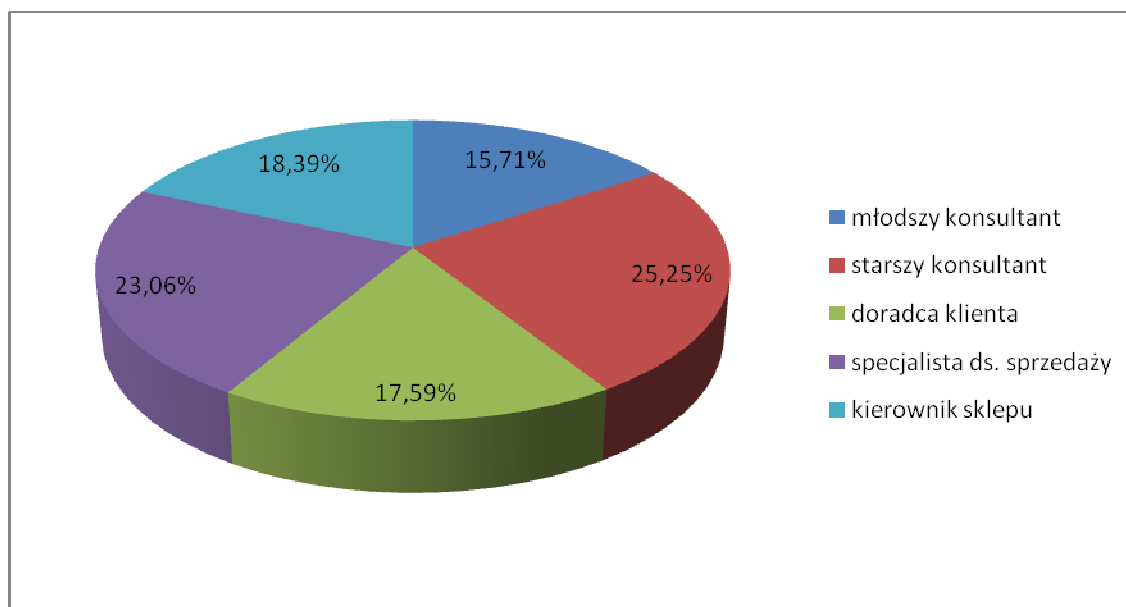
Wykres nr 21. Struktura respondentów według stażu pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dla potrzeb dalszego wnioskowania warto zaznaczyć, że adekwatnie do wykresu nr 22 największą grupę wśród badanych pracowników stanowią osoby zatrudnione w firmie od 3 do 4 lat. Jest to prawie 40%. Natomiast, ponad 20% respondentów ma staż pracy od 2 do 3 lat.

Wykres nr 22. Struktura respondentów według stanowiska pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analogicznie do poprzedniego wykresu około 25% respondentów zatrudnionych jest na stanowiskach starszego konsultanta i specjalisty do spraw sprzedaży. Można zatem, stwierdzić, że opinie pracowników w przeprowadzonym badaniu oparte są na szerokiej wiedzy na temat firmy i znajomości zasad jej funkcjonowania, gdyż oceny dokonały osoby zatrudnione w firmie w dłuższym okresie czasu.

Dokonując analizy wyników otrzymanych w zrealizowanym badaniu należy stwierdzić, że 65,32% respondentów nie potrafi udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: czy stosowany jest w Pana/i firmie marketing personalny, a 24,40% ankietowanych uważa, że firma nie stosuje wcale tej koncepcji. Można zatem, stwierdzić, że najprawdopodobniej pracownicy nie potrafią zidentyfikować narzędzi marketingu personalnego. Tym samym, 60,28% badanych nie może stwierdzić czy jest zadowolona z pracy w danej firmie, a jedynie 23,60% wyraża się pozytywnie o współpracy z danym pracodawcą.

Porównywalne, choć nieco bardziej optymistyczne są wyniki oceniające zadowolenie ze współpracy z innymi osobami w firmie. Dokładnie 34,17% ocenia pozytywnie te relacje, ale 51,85% ankietowanych nie potrafi się na ten temat wypowiedzieć. Należy również, zaznaczyć, że w wypowiedziach respondentów

nieakceptujących współpracy w firmie z innymi osobami, którzy stanowili 13,98% pojawiały się negatywne oceny relacji z pracownikami Centrali, a nie z innymi pracownikami w sklepie.

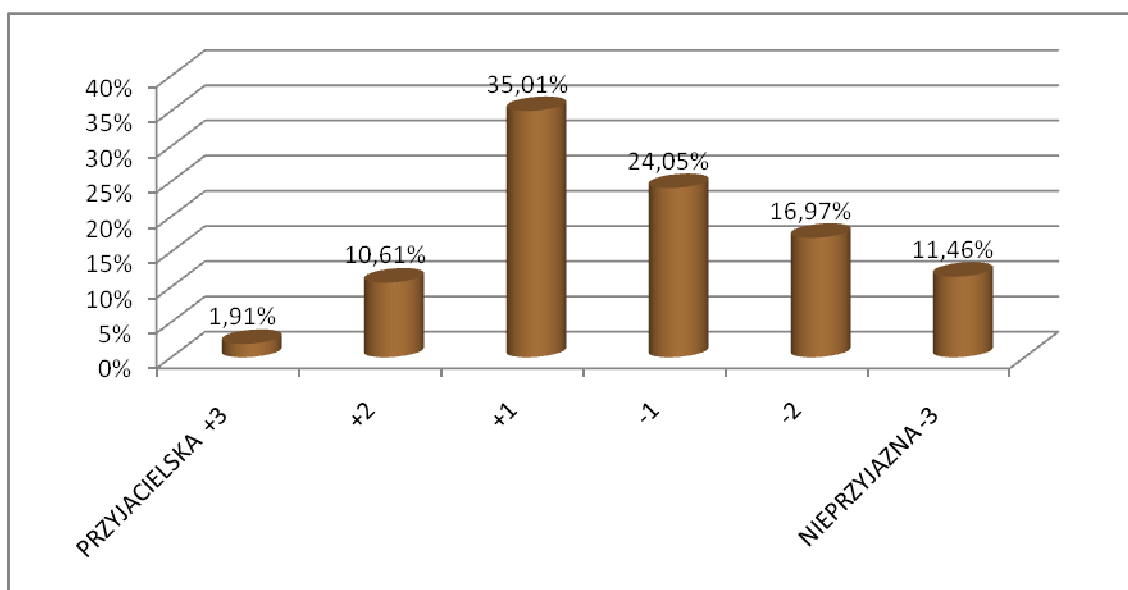
Ponadto, 21,01% ankietowanych poleciłoby innym pracę w danej firmie, ale jednocześnie ta sama liczba respondentów nie zrobiłaby tego. Przy tym, 57,86% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi. Jednocześnie, tylko 19,84% ponownie przyjąłoby ofertę zatrudnienia w tej firmie, a 18,26% odrzuciłoby taką ofertę. Tym samym, 61,89% nie wie, jaką decyzję podjęłoby w takiej sytuacji.

Zastanawiające jest jednak to, że w świetle takich negatywnych opinii respondentów, 45,68% pracowników biorących udział w badaniu nie szuka innego pracodawcy, a 42,57% nie potrafi się w tej kwestii wypowiedzieć. Należy zaznaczyć, że jednoznacznie potwierdziło chęć zmiany pracy jedynie 11,75% pytanym. Dlatego też, 62,63% respondentów zmieniłaby pracę jedynie w przypadku otrzymania dużo korzystniejszej oferty. Można zatem wysnuć wniosek, że wielu pracowników jedynie deklaruje swoje niezadowolenie i niechęć. W rzeczywistości jednak nie poszukują innej pracy, więc najprawdopodobniej liczą na kolejne zmiany inicjowane przez pracodawcę w przyszłości.

Warto zaznaczyć, że w procesie przyjmowania pracowników do pracy na ich ostateczną decyzję o rozpoczęciu współpracy nie miały wpływu opinie na temat firmy uzyskane z bliższego i dalszego otoczenia. Tak bowiem, zadeklarowało 59,75% badanych. Nie potrafią oni przy tym, odpowiedzieć, czy te opinie były pozytywne czy negatywne. Takiej odpowiedzi udzieliło ponad 80% pracowników uczestniczących w badaniu.

Respondenci poproszeni zostali również o ocenę polityki personalnej firmy i elementów z nią związanych. Pierwsza ocena dotyczyła ustalenia, czy polityka firmy jest bardziej przyjacielska dla pracowników, czy raczej wroga. Rozkład odpowiedzi ilustruje poniższy wykres.

Wykres nr 23. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników

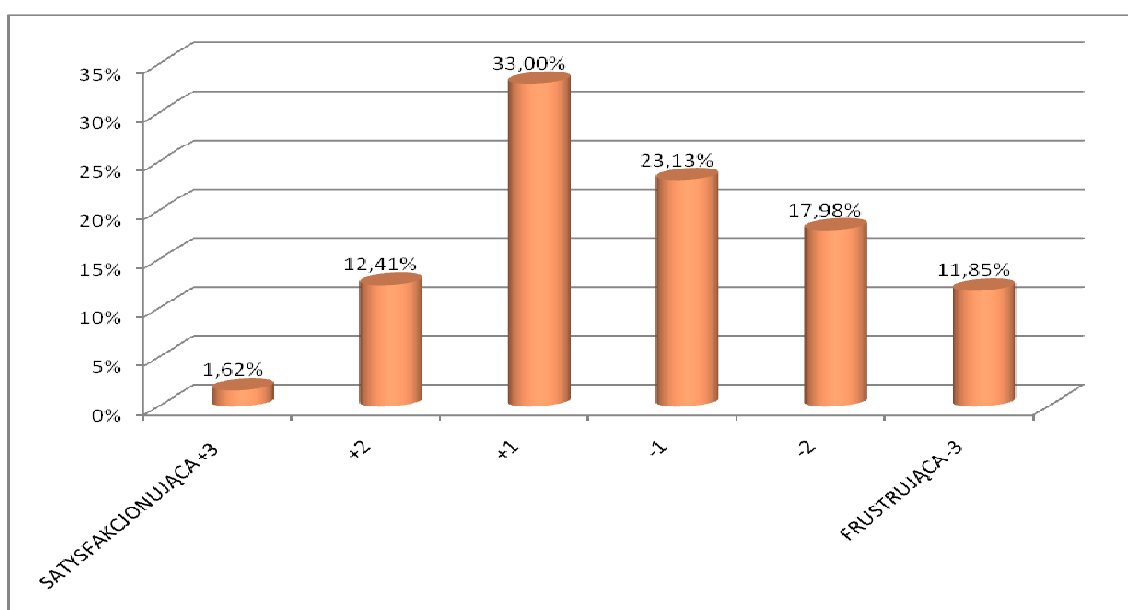


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej respondentów, bo około 35% stwierdziło, że polityka firmy jest w pewnym stopniu przyjacielska, bo oceniło ją na poziomie +1. Jednocześnie, ponad 24% ankietowanych uznało, że polityka firmy jest w pewnym stopniu wroga, bo ocenili ją na poziomie -1. Niepokojące jest również to, że łącznie blisko 29% uczestników badania oceniło ten aspekt polityki firmy bardziej negatywnie przyznając oceny -2 i -3.

Druga kwestia poddana ocenie dotyczyła tego, czy polityka firmy jest polityką satysfakcjonującą, czy raczej frustrującą. Wyniki zostały zawarte na poniższym wykresie.

Wykres nr 24. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników

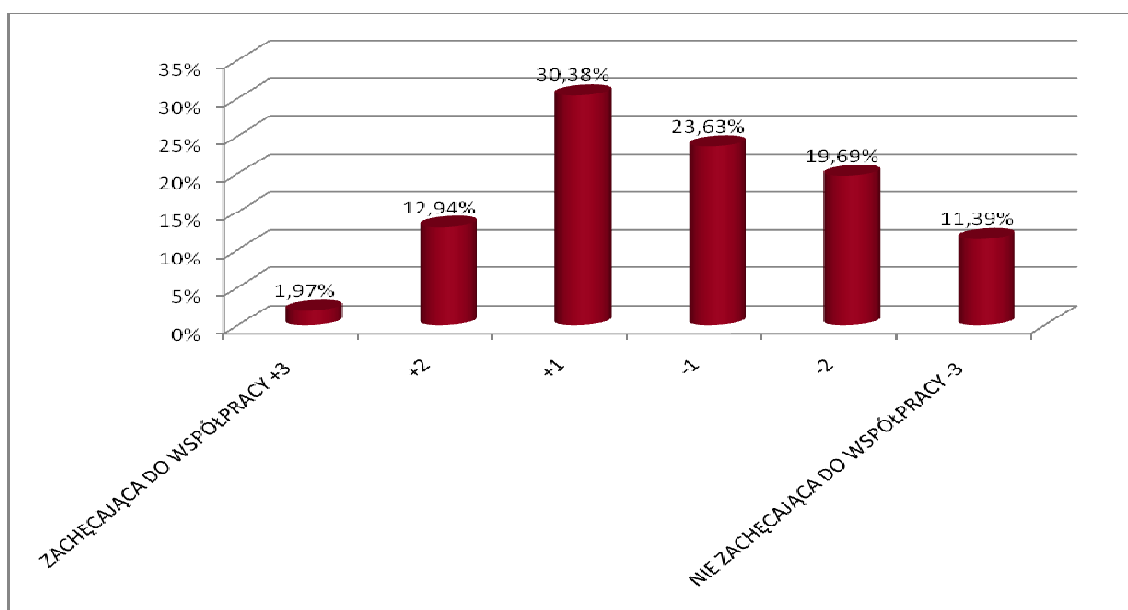


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując wykres należy stwierdzić, że łącznie 47,03% ankietowanych pozytywnie oceniło ten element polityki, a 53,06% udzieliło negatywnych odpowiedzi. Najwięcej osób biorących udział w badaniu, bo 33% określiło politykę firmy, jako politykę w pewnym stopniu satysfakcjonującą. Zaznaczyli oni bowiem ocenę +1. Należy stwierdzić, że w przybliżeniu pracownicy w swoich opiniach podzielili się dokładnie na połowę, czyli na optymistów i pesymistów.

Kolejny element oceny dotyczył określenia polityki firmy w aspekcie zachęcającej i niezachęcającej do współpracy. Prezentację odpowiedzi zawiera następujący wykres.

Wykres nr 25. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników

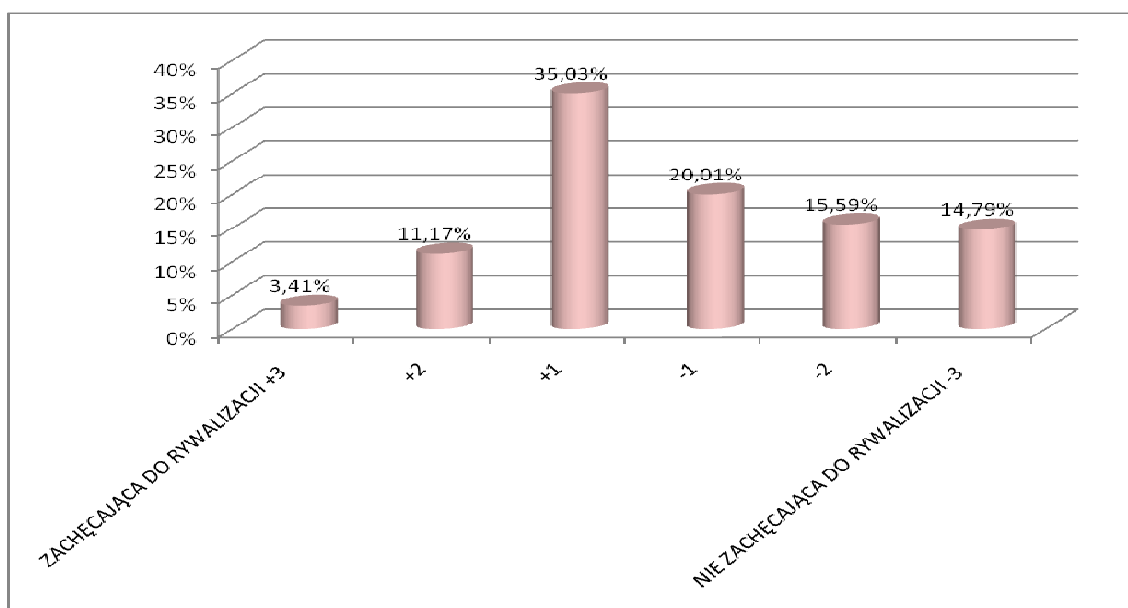


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Negatywnie politykę firmy w tym zakresie przyznając oceny -1,-2 i -3 oceniło 54,71% respondentów. Natomiast, pozytywnie udzielając odpowiedzi +1,+2 i +3 45,29% ankietowanych. Należy jednak, przy tym zaznaczyć, że najczęściej badanych, bo ponad 30% uznało politykę firmy, jako politykę w pewnym stopniu zachęcającą do współpracy.

Ostatni aspekt związany z polityką firmy i podlegający jednocześnie ocenie dotyczył problemu rywalizacji w przedsiębiorstwie. Procentowy układ odpowiedzi został przedstawiony na poniższym wykresie.

Wykres nr 26. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników

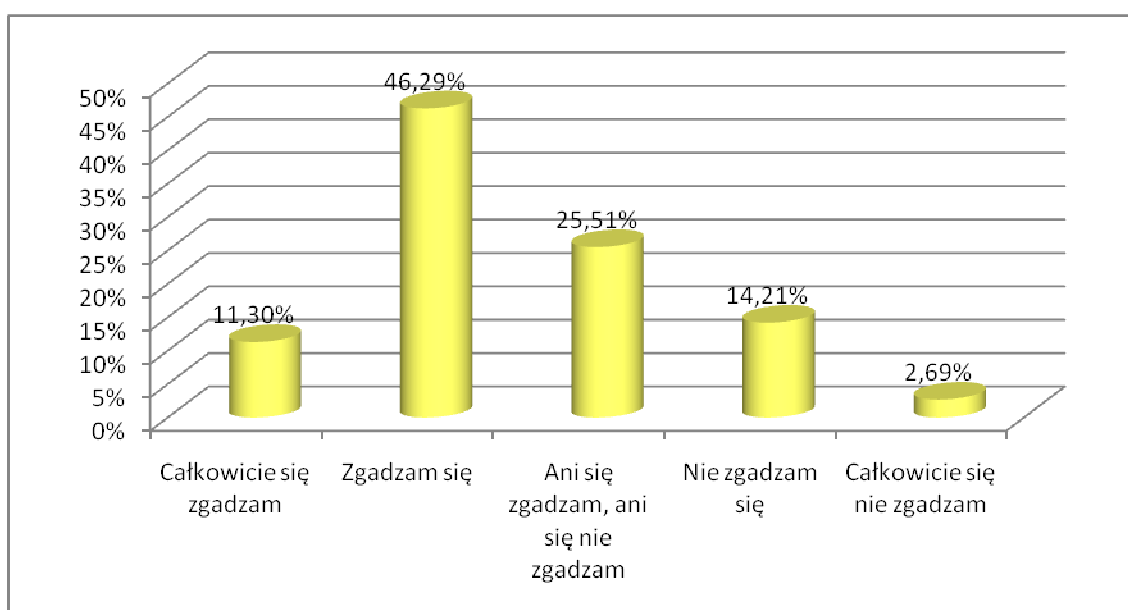


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Podobnie jak w odniesieniu do poprzednich ocen związanych z polityką firmy największą ilość wskazanych odpowiedzi związanych jest z oceną +1, gdyż zaznaczyło ją ponad 35% ankietowanych. Jednocześnie, zgodnie z podanymi wynikami polityka personalna firmy nie jest polityką zachęcającą do rywalizacji.

Dla potrzeb badania bardzo istotne były odpowiedzi na pytania, których wyniki zostały zilustrowane na czterech kolejnych wykresach.

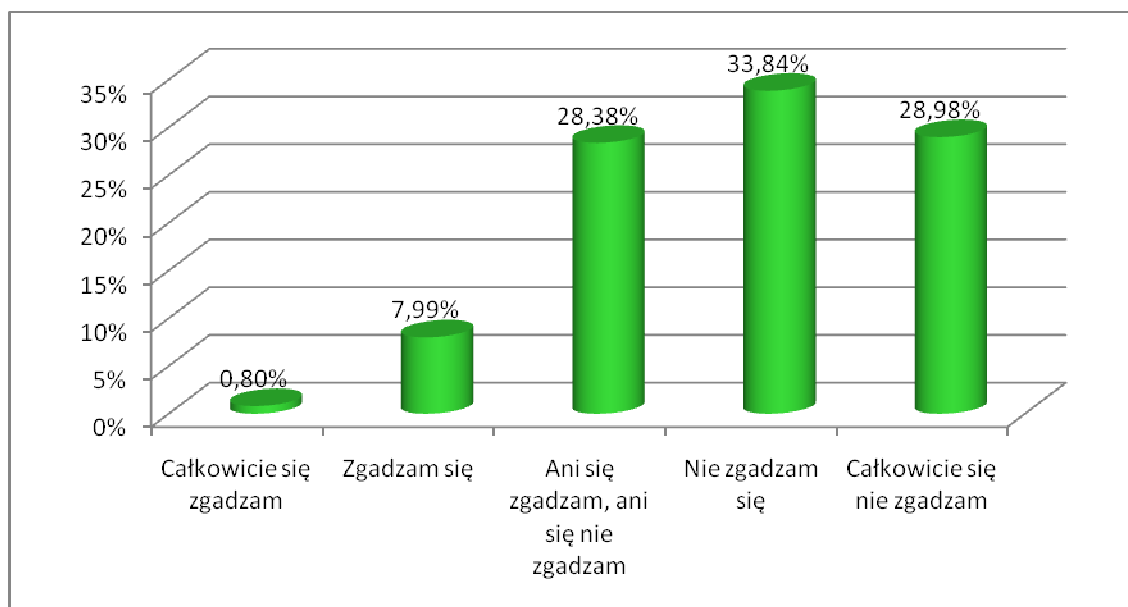
Wykres nr 27. Firma jest otwarta na potrzeby klientów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Ze stwierdzeniem, że firma jest otwarta na potrzeby klienta zgodziło się ponad 46% badanych, a 11,30% uznało nawet, że zgadza się całkowicie. Ponad 25% badanych nie potrafiło przy tym, udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Należy zatem wnioskować, że firma jest w dużym stopniu zorientowana na potrzeby swoich klientów.

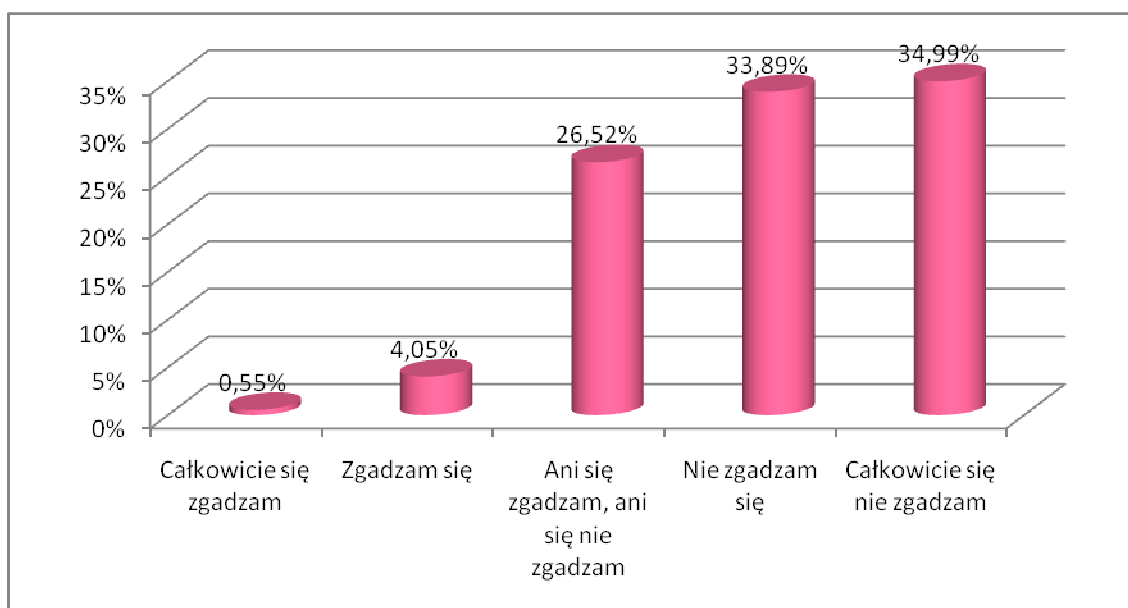
Wykres nr 28. Firma jest zorientowana na oczekiwania pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jednak, z opinią, że firma jest otwarta na potrzeby pracowników nie zgodziło się tylu badanych. Nie zgodziło się ponad 33%, a całkowicie z tą opinią nie zgodziło się prawie 29% osób biorących udział w badaniu. Jednocześnie, prawie 30% nie potrafiło ustosunkować się do podanego stwierdzenia. W związku z tymi wynikami, należy stwierdzić, że orientacja na pracowników jest bardzo potrzebna. Konieczne jest zatem wprowadzanie kolejnych instrumentów marketingu personalnego do polityki firmy, tak by w przyszłości opinie pracowników były bardziej pozytywne.

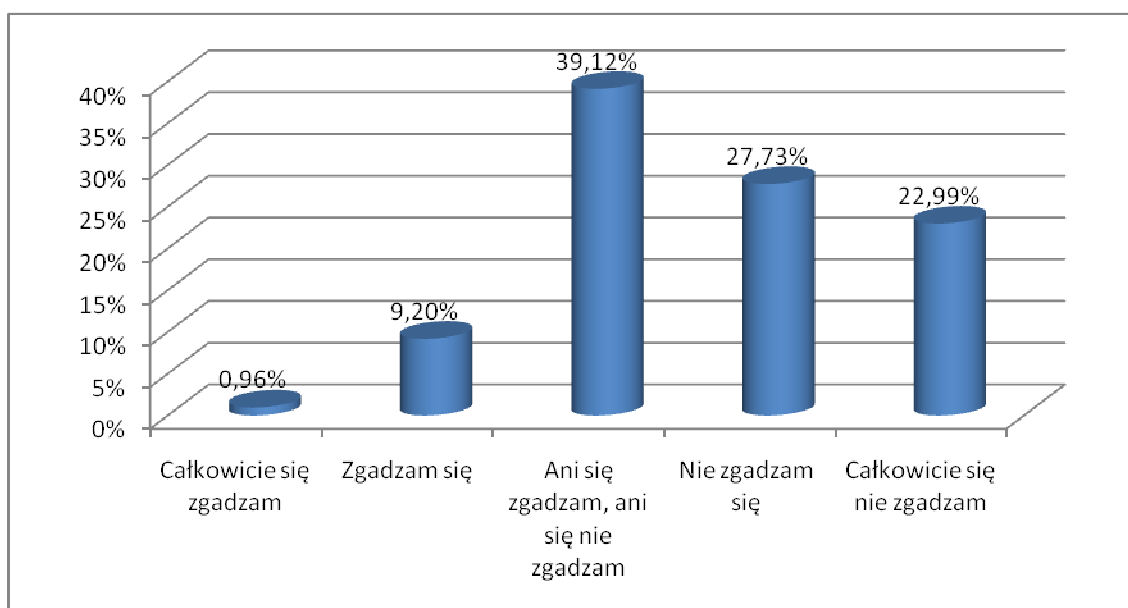
Wykres nr 29. Firma troszczy się o swoich potencjalnych pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Stosunkowo negatywne opinie respondentów dotyczą opinii na temat tego, czy firma troszczy się o swych potencjalnych pracowników. Łącznie prawie 70% uczestników badania nie zgodziło się lub nawet całkowicie nie zgodziło się z tym stwierdzeniem. Pozytywnie w tej kwestii wypowiedziało się jedynie 5% respondentów. Można zatem stwierdzić, że jest jeszcze wiele do zrobienia w firmie w tym zakresie.

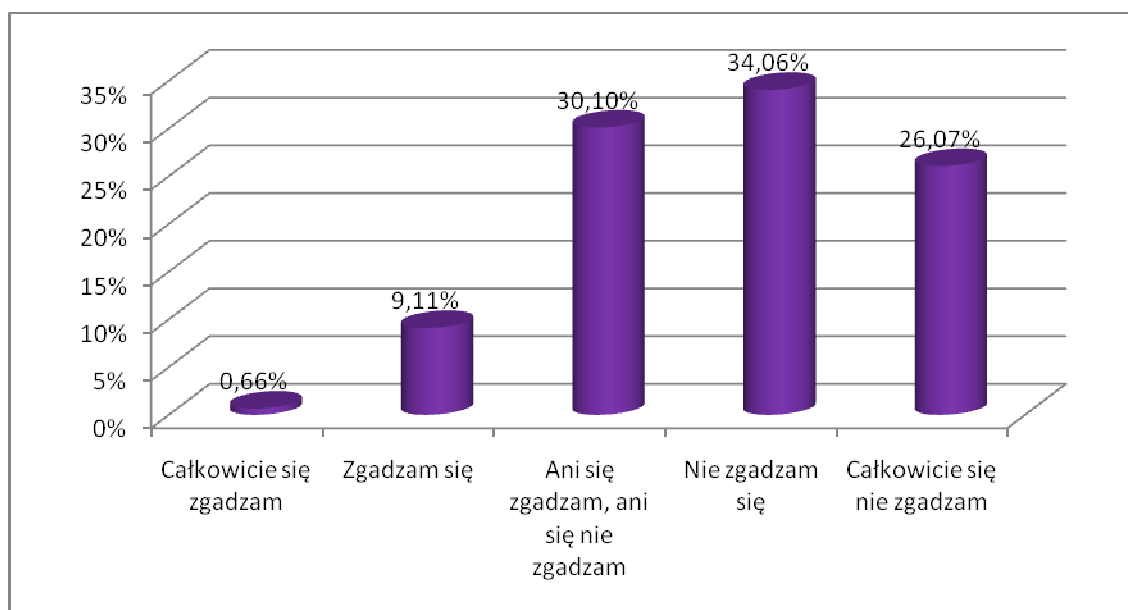
Wykres nr 30. Firma we właściwy sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Odpowiadając na pytanie, czy firma w odpowiedni sposób rozstaje się z odchodzącymi pracownikami prawie 40% badanych nie potrafiło jednoznacznie ustosunkować się do tego stwierdzenia. Jednocześnie, połowa ankietowanych nie zgodziła się z tą kwestią, a tylko 10% ustosunkowało się pozytywnie. Firma powinna zatem, wprowadzić właściwe instrumenty, które pozwolą jej w odpowiedni sposób zakończyć współpracę z dotychczasowymi pracownikami.

Wykres nr 31. Firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zgodnie z powyższym wykresem według 10% ankietowanych firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników. Niestety, 60% osób uczestniczących w badaniu oceniło negatywnie ten aspekt działalności przedsiębiorstwa.

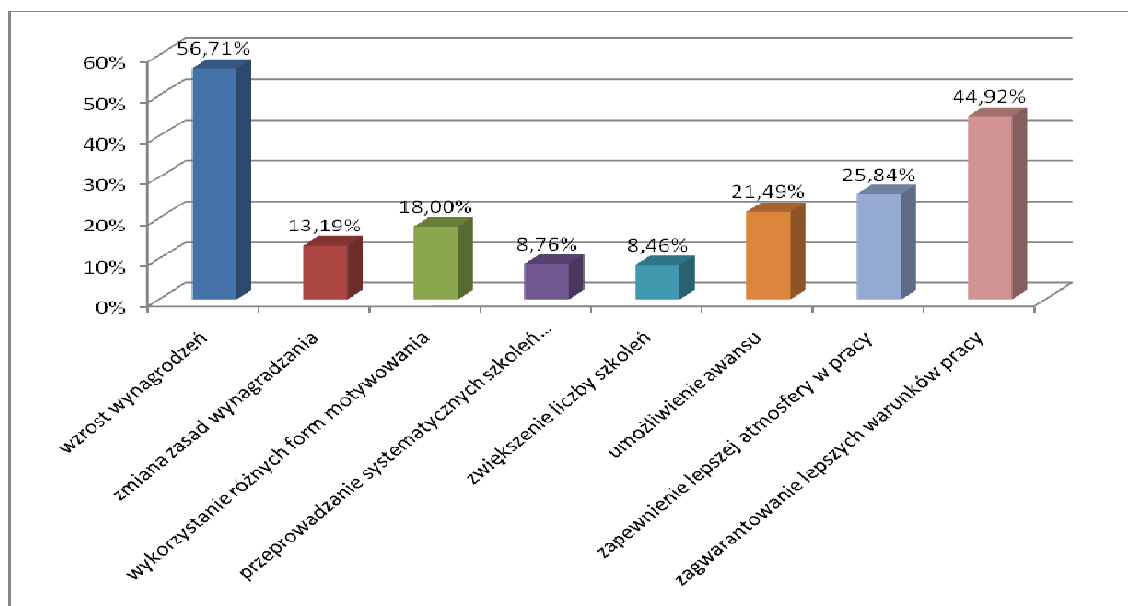
Pracownicy zapytani o to jaki rodzaj formalnej oceny stosowany jest w ich firmie w 35,22% odpowiedzieli, że żadna z wymienionych, a 29,24% uznało, że jest nią ocena podwładnych przez przełożonych. Taki rozkład odpowiedzi może wynikać z tego, że w firmie nie istnieją formalne oceny. Każdy przełożony pod koniec każdego miesiąca ocenia bowiem, nieformalnie swoich podwładnych w celu przyznania im właściwej wysokości premii. Potwierdziło to, 63,02% pytanych, którzy odpowiedzieli, że w ich firmie oceny są podstawą do ustalenia poziomu premii.

Warto przeanalizować pytanie dotyczące kosztów ponoszonych za szkolenie. Według 50,16% uczestników badania ankietowego wszelkie koszty szkolenia pracowników ponosi firma. Byli jednak tacy, którzy stwierdzili, że każdy pracownik

musi uregulować kwotę za możliwość uczestnictwa w szkoleniu. Ta grupa stanowiła 27,10% pytanych. Różnice te mogą wynikać z faktu, że wprawdzie firma pokrywa koszty dojazdu, wyżywienia i uczestnictwa w szkoleniu, to chcąc korzystać z wiedzy swoich pracowników przez przynajmniej rok po szkoleniu zawiera z nimi umowę. Zgodnie z nią pracownicy, którzy zrezygnują z dalszej współpracy z firmą przed upływem tego czasu będą zmuszeni zwrócić koszty szkolenia. Celem firmy w tym zakresie jest związanie pracownika z firmą w dłuższym okresie czasu.

Należy podkreślić, że bardzo istotne dla wyników przeprowadzonych badań było ustalenie czynników podnoszących atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy.

Wykres nr 32. Elementy podnoszące atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy w opinii pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Największa liczba respondentów, bo ponad 56% wskazała element wynagradzania pracowników, jako wpływający w najwyższym stopniu na konkurencyjność pracodawcy na rynku pracy. Jako drugi czynnik według prawie 45% badanych zostało zaznaczone zapewnienie właściwych warunków pracy. W dalszej kolejności istotnymi elementami w tym zakresie jest zagwarantowanie lepszej atmosfery w pracy, a także umożliwienie awansu. Według osób uczestniczących w badaniu najmniejsze znaczenie dla atrakcyjności pracodawcy na rynku pracy mają szkolenia dla pracowników organizowane przez firmę.

Jednocześnie, na podstawie powyższego wykresu można ustalić listę czynników wpływających na atrakcyjność pracodawcy.

Należą do nich:

- 1) właściwe wynagradzanie pracowników,
- 2) zagwarantowanie dobrych warunków pracy,
- 3) zapewnienie dobrej atmosfery w pracy,
- 4) umożliwienie awansu,
- 5) stosowanie różnorodnych systemów motywowania,
- 6) zmiana zasad wynagradzania,
- 7) przeprowadzanie systematycznych szkoleń,
- 8) zwiększanie liczby szkoleń dla pracowników.

Analogicznie do powyższego pytania uczestnicy badania mieli za zadanie wskazać również czynniki wpływające na ich zadowolenie z pracy. Rozkład odpowiedzi przedstawia tabela nr 5.

Tabela nr 5. Oceny poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie pracownika

Ocena Wyszczególnienie	+3	+2	+1	-1	-2	-3
System szkoleń	6,45%	21,86%	38,73%	13,77%	7,31%	11,88%
Różnorodność wykonywanych zadań	4,16%	18,91%	39,36%	20,86%	6,93%	9,78%
Ilość pracy	6,62%	19,00%	35,37%	21,03%	6,79%	11,20%
Godziny pracy	6,86%	18,46%	30,39%	16,99%	10,62%	16,67%
Możliwość wykazania się inicjatywą	6,06%	21,08%	28,88%	17,93%	11,62%	14,44%
Możliwość wykorzystania umiejętności	9,70%	21,02%	29,92%	17,25%	10,78%	11,32%
Bezpieczeństwo pracy	12,18%	21,88%	30,26%	14,08%	9,04%	12,56%
Poziom wynagrodzenia	12,88%	10,90%	16,60%	15,19%	18,17%	26,26%
Perspektywy na przyszłość	9,23%	11,64%	17,92%	20,79%	14,35%	26,07%
Atmosfera pracy	19,93%	27,45%	22,55%	7,84%	13,07%	9,15%
Współpraca z innymi pracownikami	26,67%	34,72%	21,51%	5,03%	3,77%	8,30%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dla blisko 40% pracowników największe znaczenie ma różnorodność wykonywanych zadań, a także system szkoleń. Istotne znaczenie ma również ilość pracy oraz współpraca z innymi pracownikami. W dalszej kolejności uczestnicy badania wskazywali godziny pracy, bezpieczeństwo pracy oraz możliwość wykorzystania ich

umiejętności w pracy w danej firmie. Natomiast, najmniejsze znaczenie w tym aspekcie ma poziom wynagrodzenia i perspektywy na przyszłość. Kluczowe dane zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela nr 6. Najwyższe oceny wpływające na zadowolenie z pracy wskazane przez pracowników

L.p.	Czynnik	+2	+1	-3
1	Różnorodność wykonywanych zadań		39,36%	
2	System szkoleń		38,73%	
3	Ilość pracy		35,37%	
4	Współpraca z innymi pracownikami	34,72%		
5	Godziny pracy		30,39%	
6	Bezpieczeństwo pracy		30,26%	
7	Możliwość wykorzystania umiejętności		29,92%	
8	Możliwość wykazania się inicjatywą		28,88%	
9	Atmosfera pracy	27,45%		
10	Poziom wynagrodzenia			26,26%
11	Perspektywy na przyszłość			26,07%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując szczegółowo dwa powyższe pytania i odpowiedzi należy zauważyć, że wyniki dotyczące tych samych kwestii różnią się od siebie w znacznym stopniu. Respondenci oceniają wynagrodzenie, jako istotny czynnik wpływający na atrakcyjność, ale w swojej pracy zadowolenie z tego czynnika cenią sobie w najmniejszym stopniu. Podobna sytuacja dotyczy systemu szkoleń, który według respondentów nie uatrakcyjnia oferty pracodawcy, ale dla pracowników ma duży wpływ na ich zadowolenie z pracy.

Na tej podstawie można wysunąć wniosek, że w pierwszym kontakcie z potencjalnym pracodawcą na rynku pracy kandydaci oceniają inne czynniki niż w sytuacji pozostawania w zatrudnieniu u danego pracodawcy. Będąc zatrudnionym w danej firmie ich zadowolenie z pracy wzrasta dzięki innym elementom stosowanym przez pracodawcę.

Ankietowani zostali również poproszeni o ocenę przebiegu pracy zawodowej, warunków materialnych oraz swoich dochodów i sytuacji finansowej. Zgodnie z tabelą nr 7 najwięcej pracowników jest w pewnym stopniu zadowolonych z tych trzech elementów, gdyż zaznaczyli wielkość +1.

Tabela nr 7. Ocena trzech głównych czynników wpływających na zadowolenie z pracy

	+3	+2	+1	-1	-2	-3
Zadowolenie z przebiegu pracy zawodowej	3,96%	26,64%	40,47%	13,15%	7,17%	8,60%
Zadowolenie z warunków materialnych bytu	1,26%	16,02%	34,57%	18,55%	16,51%	13,07%
Zadowolenie ze swoich dochodów i sytuacji finansowej	0,83%	12,31%	25,96%	21,28%	19,23%	20,38%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Można zauważyć, że ponad 40% badanych jest w pewnym stopniu zadowolonych z przebiegu pracy zawodowej, a prawie 35% z warunków materialnych bytu. Jednocześnie, jedynie 26% uczestników badania w ograniczonym stopniu akceptuje swoje dochody i sytuację finansową.

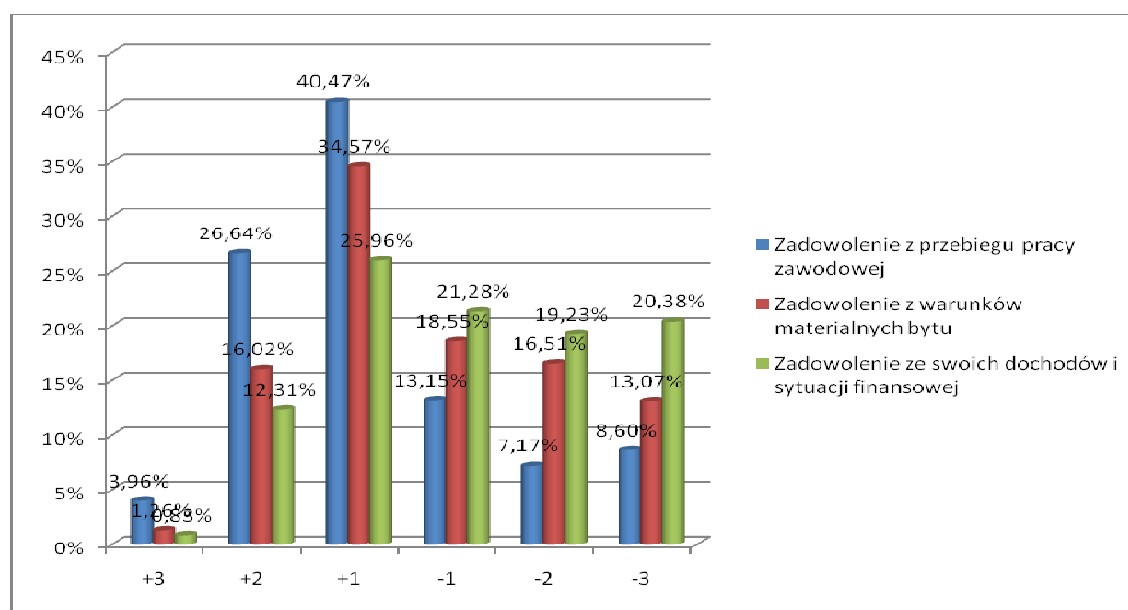
Tabela nr 8. Najwyższe wartości wskazane przez respondentów dotyczące zadowolenia z pracy

	+1
Zadowolenie z przebiegu pracy zawodowej	40,47%
Zadowolenie z warunków materialnych bytu	34,57%
Zadowolenie ze swoich dochodów i sytuacji finansowej	25,96%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Należy przy tym podkreślić, że najważniejsze odpowiedzi pracowników w tym aspekcie zostały graficznie zilustrowane na kolejnym wykresie.

Wykres nr 33. Zadowolenie pracowników z trzech głównych czynników

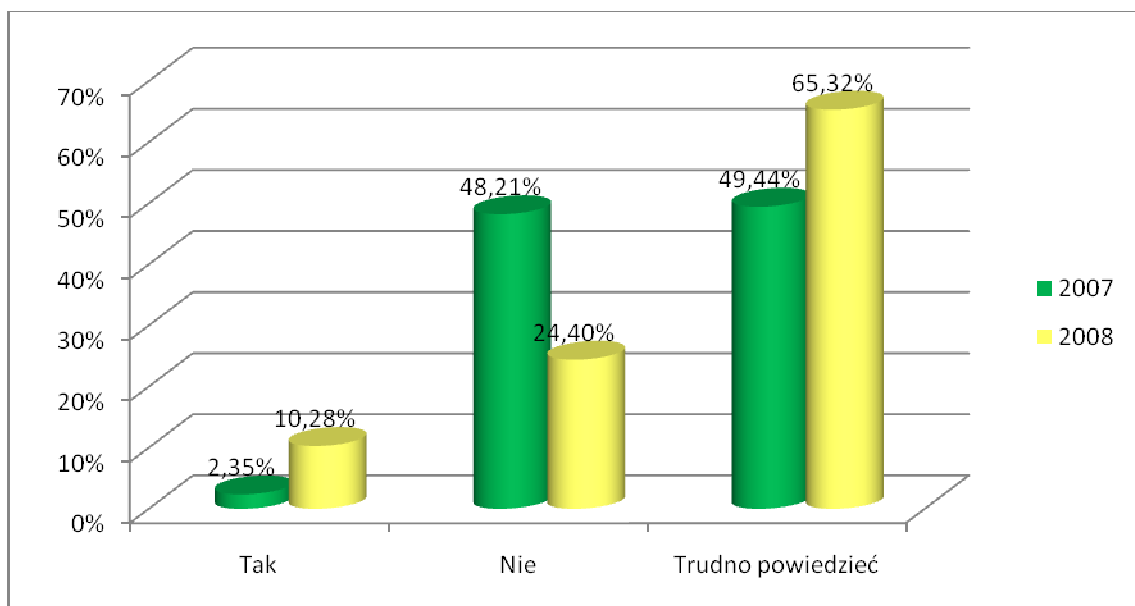


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wszystkie omówione powyżej wyniki badań zostały uzyskane w drugim etapie badania. Jednak, po to by uzyskać odpowiedź na kluczowe kwestie związane z zastosowaniem marketingu personalnego należy je porównać z odpowiedziami respondentów przed wprowadzeniem zmian w polityce personalnej (pierwszy etap badania).

Analizując dane przedstawione na wykresie nr 34 można jednoznacznie stwierdzić, że w roku 2008 o 8% więcej ankietowanych, niż w roku 2007 potwierdziło fakt stosowania w firmie zasad marketingu personalnego. Przy tym, o ponad 20% zmniejszyła się liczba osób twierdzących, że te zasady w firmie wcale nie są stosowane. Należy przy tym zaznaczyć, że osób niezdecydowanych jest więcej w 2008 roku niż w 2007. Może to wynikać z faktu, że pewne działania zostały podjęte, ale pracownicy nie potrafią ich jednoznacznie powiązać z istotą marketingu personalnego. Warto byłoby zatem zastanowić się w firmie w jaki sposób przekazać pracownikom konkretną wiedzę o narzędziach stosowanych w ramach marketingu personalnego.

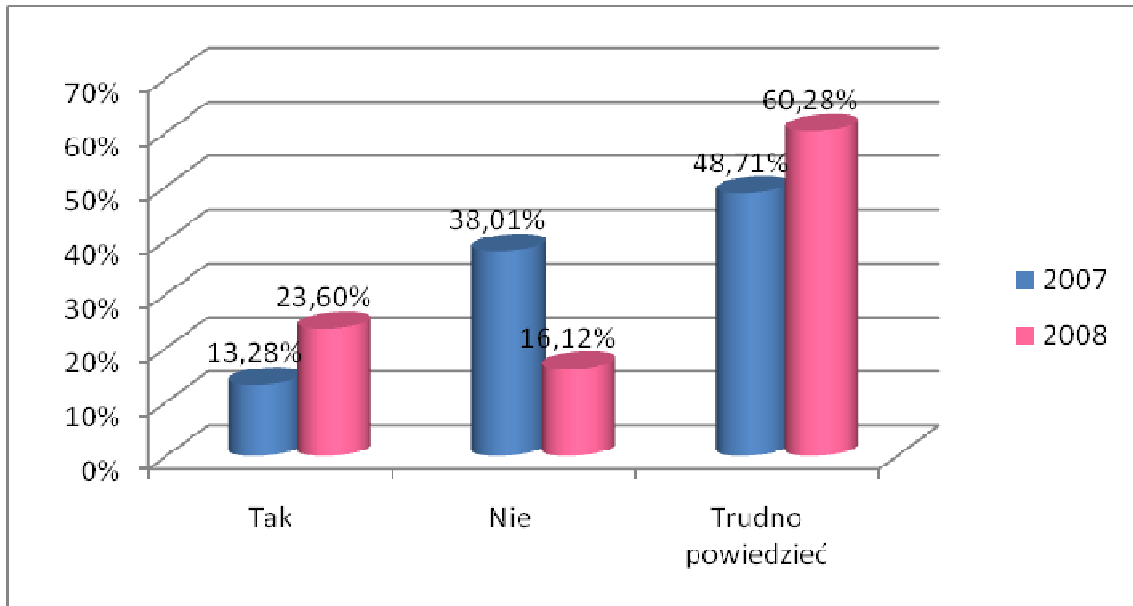
Wykres nr 34. Porównanie zastosowania marketingu personalnego w latach 2007 -2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Obserwując rozkład wyników uzyskanych w przeprowadzonych badaniach w latach 2007 - 2008 zilustrowany na wykresie nr 36 można zauważyć, że wprowadzenie opisanych wcześniej instrumentów wpłynęło pozytywnie na wzrost zadowolenia pracowników z zatrudnienia w firmie. Wzrosła liczba osób usatysfakcjonowanych o ponad 10%, a o ponad połowę zmniejszyła się liczba pracowników negatywnie nastawionych do firmy.

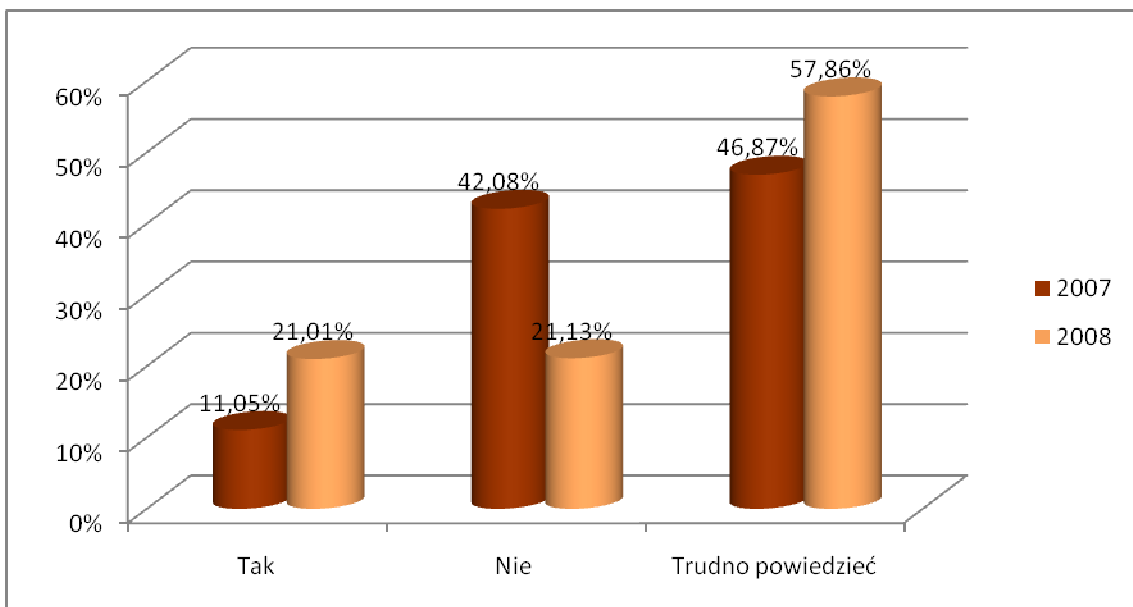
Wykres nr 35. Porównanie zadowolenia pracowników z zatrudnienia w latach 2007 – 2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Podobnie kształtują się wyniki badań w zakresie zadowolenia pracowników ze współpracy z innymi osobami w firmie. Wzrósł bowiem o ponad 10% odsetek osób oceniających pozytywnie stosunki z innymi osobami w firmie, a jednocześnie o ponad 20% zmalał procent osób niezadowolonych z tych relacji.

Wykres nr 36. Porównanie zadowolenia pracowników ze współpracy z innymi pracownikami w latach 2007 - 2008

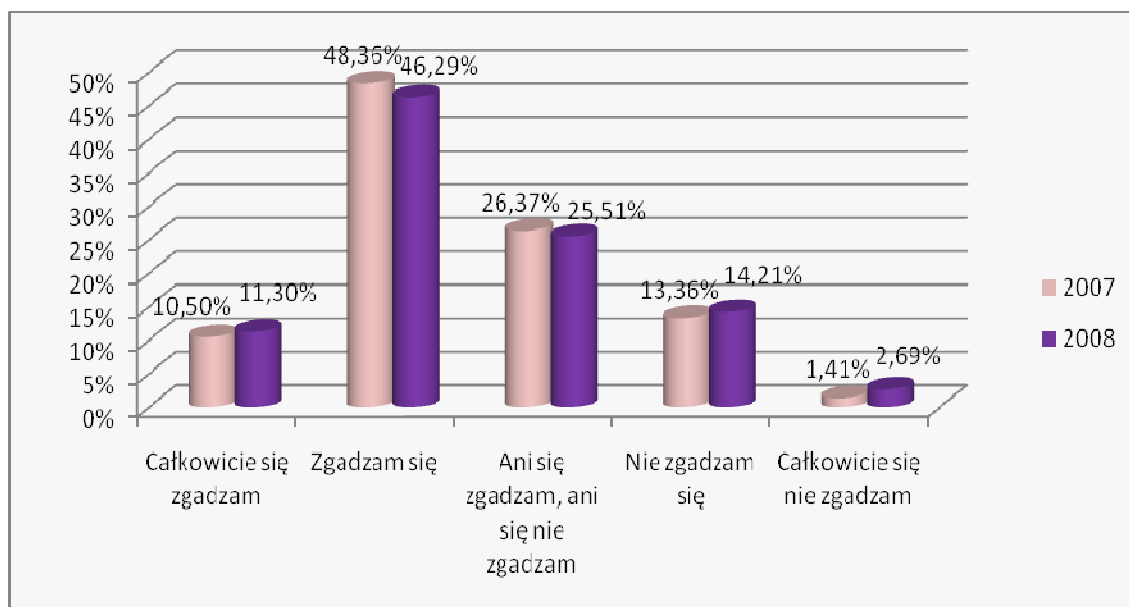


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zadowolenie pracowników ze współpracy z innymi osobami w firmie wzrosło w 2008 roku w stosunku do roku ubiegłego z 11,05% do 21,01%. Zmniejszył się

również procent niezadowolenia z tych relacji na przełomie tych dwóch lat o 21%. Wzrosła jednak przy tym liczba osób, które nie potrafią udzielić jednoznacznej odpowiedzi z 46,87% w 2007 roku na 57,86% w 2008 roku.

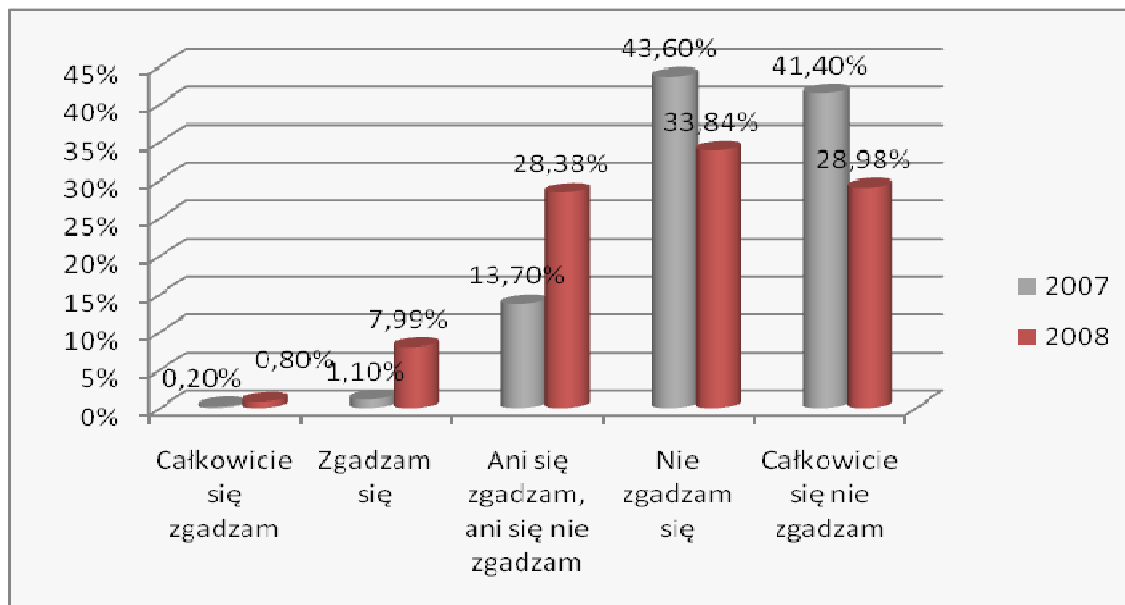
Wykres nr 37. Porównanie ocen respondentów w latach 2007-2008 na temat: Firma jest otwarta na oczekiwania klientów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Oceniając powyższy wykres i wyniki na nim zaprezentowane należy zaznaczyć, że na przełomie tych dwóch lat oceny pracowników niewiele się zmieniły. Pracownicy w swoich opiniach nie ustosunkowali się ani bardziej pozytywnie, ani bardziej negatywnie. Należy zaznaczyć, że duża część pracowników zgadza się ze stwierdzeniem, że ich firma jest otwarta na oczekiwania klientów.

Wykres nr 38. Porównanie ocen respondentów w latach 2007 - 2008 na temat: Firma jest ukierunkowana na oczekiwania pracowników

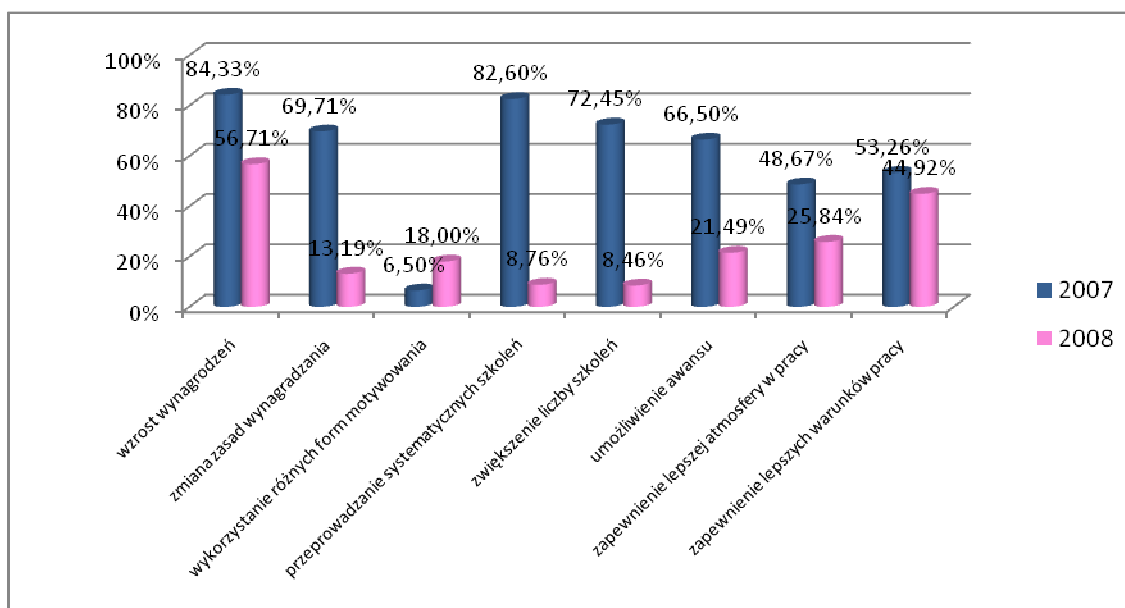


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zmieniły się jednak oceny respondentów dotyczące stwierdzenia, że firma jest nastawiona na potrzeby pracowników. Nie zgadzało się z nim w 2007 roku dokładnie 85%, a w 2008 roku jedynie 63%. Wzrosły jednak oceny osób niezdecydowanych, którzy w 2007 roku stanowili 13,70% ankietowanych, a w 2008 roku ta grupa stanowiła już 28,38% uczestników badania.

Istotnym aspektem zarówno pierwszego, jak i drugiego etapu badań przeprowadzonych wśród pracowników firmy Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. jest ustalenie listy czynników zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa. Porównanie tych wyników w latach 2007 - 2008 zostało zaprezentowane na wykresie nr 39.

Wykres nr 39. Porównanie ocen respondentów w latach 2007 - 2008 na temat czynników podnoszących atrakcyjność pracodawcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

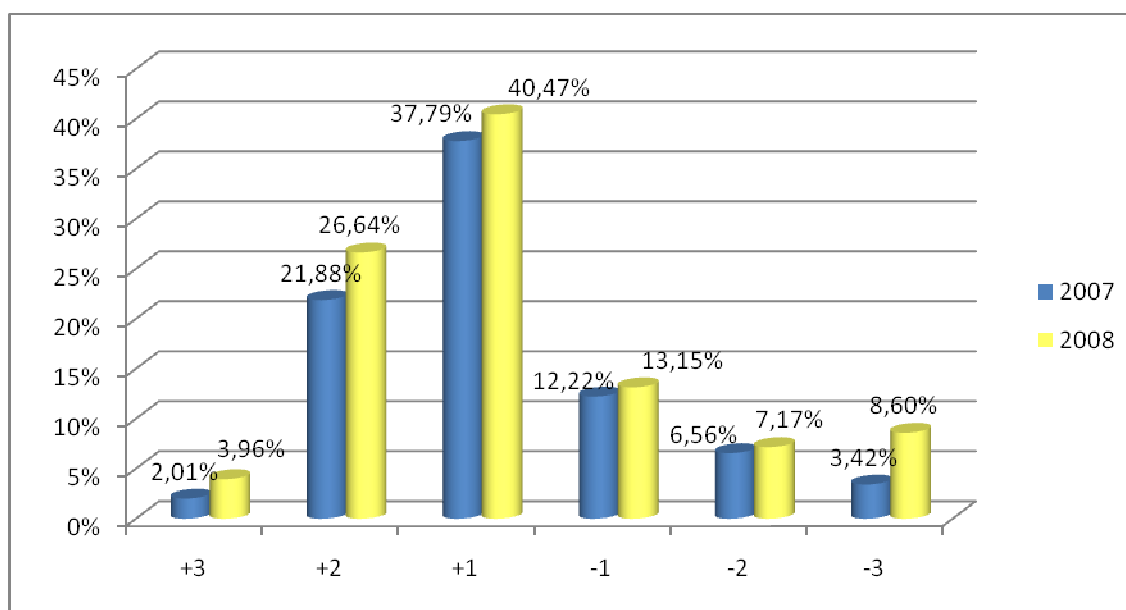
Dokonując analizy odpowiedzi respondentów przedstawionych na wykresie nr 40 można zauważyć ogólną tendencję spadkową w ocenie pracowników. Pierwszy z ocenianych elementów to wzrost wynagrodzeń, na który wskazywało ponad 84% pracowników w 2007 roku i ponad 56% w 2008 roku. Zmian zasad wynagradzania w 2007 roku chciało blisko 70% badanych, a w 2008 roku jedynie 13%. W przypadku wykorzystania różnych form motywowania wyniki były w obu badaniach zbliżone, choć w 2008 roku większa ilość pracowników zaznaczała właśnie tę odpowiedź. W 2007 roku pracownicy oczekiwali od pracodawcy systematycznych szkoleń. Według ponad 80% uczestników tego badania szkolenia były jednym z ważniejszych czynników konkurencyjności firmy. Należy zaznaczyć, że już w 2008 roku ten element zaznaczyło jedynie niewiele ponad 8%. Podobnie wyniki kształtują się w przypadku zwiększenia liczby szkoleń, gdyż pracownicy mieli większe oczekiwania w pierwszym etapie badania.

Kolejny czynnik to umożliwienie pracownikom awansu, który został wskazany przez ponad 66% ankietowanych w 2007 roku i tylko 21% respondentów w 2008 roku. Mniejsze różnice w odpowiedziach udzielanych w pierwszym i drugim etapie badania można zauważyć w przypadku dwóch ostatnich elementów: zapewnienia lepszej atmosfery oraz lepszych warunków w pracy. W porównaniu z rokiem ubiegłym o ponad 23% pracowników mniej uznało zapewnienie lepszej atmosfery pracy za czynnik podnoszący konkurencyjność pracodawcy na rynku pracy. Natomiast, ostatni

czynnik, czyli zapewnienie przez pracodawcę lepszych warunków pracy w zbliżonym procencie zostało wskazane przez uczestników badania zarówno w 2007 roku, jak i w 2008 roku.

Dokładnej analizie zostało również poddane zadowolenie pracowników z pracy zawodowej, warunków materialnych bytu oraz ich dochodów i sytuacji finansowej. Rozkład odpowiedzi związanych z tymi elementami został przedstawiony na kolejnych trzech wykresach.

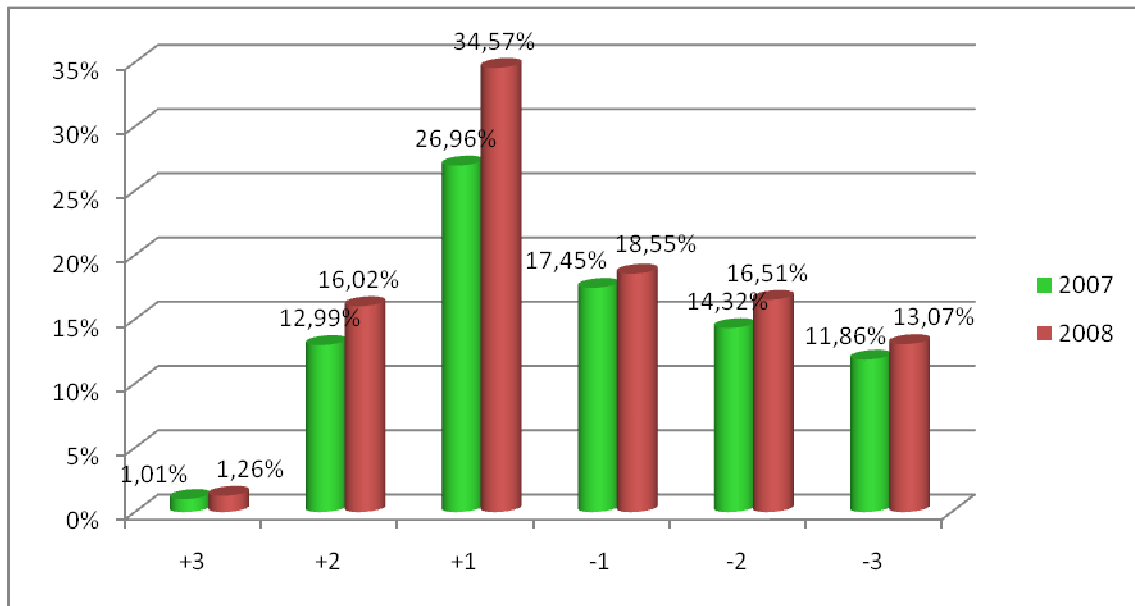
Wykres nr 40. Porównanie ocen zadowolenia badanych z przebiegu pracy zawodowej w latach 2007-2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z powyższego wykresu można wywnioskować, że zadowolenie pracowników z przebiegu ich pracy zawodowej na przełomie 2007 i 2008 roku wzrastało. Oceny pozytywne bowiem w 2007 roku wskazało ponad 60% osób uczestniczących w badaniu, a w 2008 roku liczba ta wzrosła do ponad 70% respondentów.

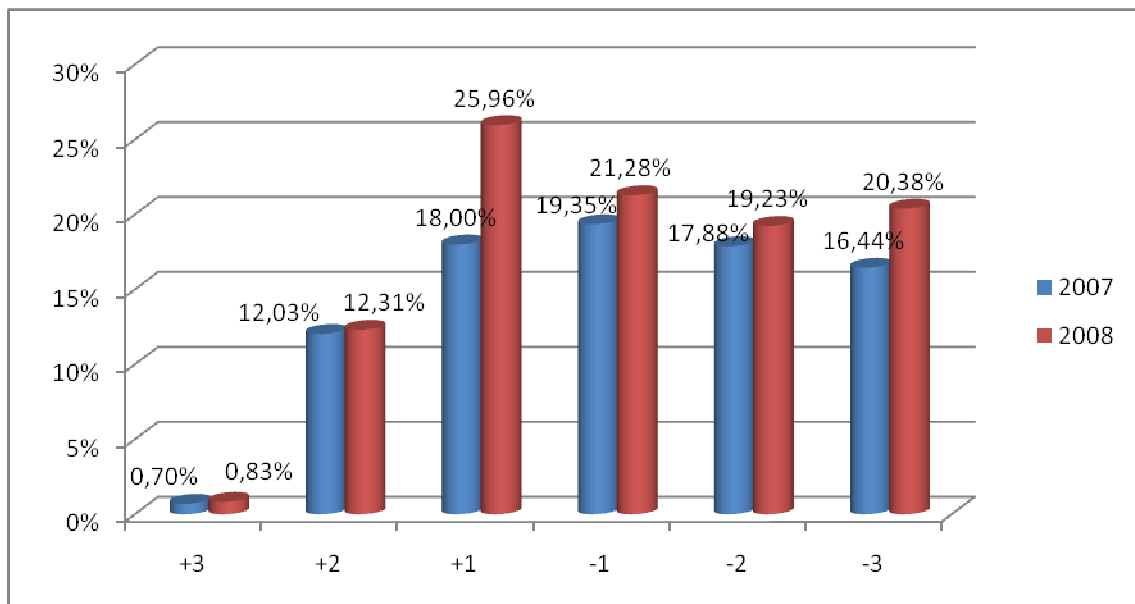
Wykres nr 41. Porównanie ocen zadowolenia respondentów z warunków materialnych bytu w latach 2007 - 2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Pracownicy są również w 2008 roku bardziej niż w 2007 roku zadowoleni z warunków materialnych swojego bytu. W 2007 roku pozytywnie ustosunkowało się do tej opinii 40% badanych, a w 2008 ponad 51% wszystkich uczestników badania.

Wykres nr 42. Porównanie ocen zadowolenia ankietowanych ze swoich dochodów i sytuacji finansowej w latach 2007-2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Warto przeanalizować również poziom zadowolenia pracowników z ich dochodów i sytuacji finansowej. Niestety, można ocenić, że poziom ten w 2008 roku spadł w stosunku do roku ubiegłego. Wynik ten może być spowodowany

przyzwyczajaniem pracowników do nowego poziomu wynagradzania wprowadzonego na przełomie 2007 i 2008 roku. Można przypuszczać, że poziom zadowolenia byłby większy, gdyby badania zostały przeprowadzone wkrótce po wdrożeniu nowego systemu motywacyjnego. W momencie kiedy został przeprowadzony drugi etap badań pracownicy ze względu na upływ czasu przyzwyczaili się do poziomu nowych wynagrodzeń i w związku z tym ich oczekiwania stopniowo wzrasta.

Analizując oba etapy badania przeprowadzone w firmie Avans w latach 2007 – 2008, gdzie pomiędzy jednym a drugim badaniem zostały wdrożone w firmie omówione wcześniej instrumenty marketingu personalnego można sformułować następujące wnioski. W badanym okresie wzrosła liczba osób potwierdzających stosowanie zasad marketingu personalnego, a zmniejszyła się liczba osób twierdzących, że tych zasad w ich firmie się nie stosuje. Ponadto, wprowadzenie opisanych wcześniej instrumentów wpłynęło pozytywnie na wzrost zadowolenia pracowników z zatrudnienia w firmie. Wzrosła liczba osób usatysfakcjonowanych, a liczba pracowników negatywnie nastawionych do firmy zmniejszyła się. Jednocześnie, wzrósł odsetek osób oceniających pozytywnie stosunki z innymi osobami w firmie, a zmalał procent osób niezadowolonych z tych relacji. Należy zaznaczyć, że zmieniły się również oceny respondentów dotyczące stwierdzenia, że firma jest nastawiona na potrzeby pracowników. Zmalała przy tym w znacznym stopniu liczba osób nie zgadzających się z tą tezą.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników w firmie oprócz zmiany ścieżki kariery i zmiany w poziomie wynagrodzeń został między innymi wprowadzony również system szkoleń. Spowodowało to widoczne obniżenie poziomu oczekiwań pracowników dotyczących wzrostu wynagrodzeń i zmiany zasad wynagradzania, a także związanych z systemem szkoleń. Pracownicy mieli bowiem, większe oczekiwania w pierwszym etapie badania, a po wprowadzeniu zmian w zakresie tych instrumentów oczekiwania te znacząco zmniejszyły się. Ponadto, pracownicy wymagali od pracodawcy możliwości awansu, co pracodawca zaspokoił wdrażając opisaną wcześniej ścieżkę awansu.

Należy również podkreślić, że zadowolenie pracowników z przebiegu ich pracy zawodowej na przełomie 2007 i 2008 roku wzrastało. Poza tym, pracownicy byli w 2008 roku bardziej niż w 2007 roku zadowoleni z warunków materialnych swojego bytu.

Inaczej jednak, wyniki kształtują się w zakresie poziomu zadowolenia pracowników z ich dochodów i sytuacji finansowej. Niestety, poziom ten w 2008 roku spadł w stosunku do roku ubiegłego. Może to być jednak spowodowane rosnącymi wymaganiami pracowników warunkowanymi sytuacją na turbulentnym rynku pracy.

Widoczne są zatem rezultaty wprowadzenia zasad marketingu personalnego do działalności firmy. Przyczyniają się one bowiem w mniejszym lub większym stopniu do lepszego postrzegania pracodawcy przez pracowników. Dlatego też, wykorzystując wiedzę uzyskaną z przeprowadzonych badań przed wdrożeniem ustalonych elementów marketingu personalnego oraz po ich implementacji w firmie zaplanowano na 2009 rok kontynuację wprowadzania kolejnych instrumentów wynikających z koncepcji marketingu personalnego. Pierwszym z nich będzie zorganizowanie drugiego etapu szkoleń, a drugim wdrożenie platformy internetowej WHO IS WHO.

Szkolenia mają być kontynuacją programu szkoleń zorganizowanych w 2008 roku dla pracowników, którzy uczestniczyli w pierwszym etapie szkoleń. Uwzględnieni w tym systemie zostaną również nowo zatrudnieni pracownicy, którzy uzyskają podstawową wiedzę z zakresu technik sprzedaży i obsługi klienta obowiązującą pracowników na pierwszym etapie szkolenia. Ponadto, dla kierowników sklepów zostały przewidziane szkolenia z zakresu zarządzania zespołem i umiejętności menedżerskich, które są niezbędne we współpracy kierownika z innymi podległymi mu pracownikami salonu. Szkolenia zaplanowane na 2009 rok mają na celu podniesienie wiedzy i umiejętności wszystkich pracowników firmy, a w rezultacie umożliwienie rozwoju zawodowego i tym samym zwiększenie efektywności pracy zatrudnionych w firmie pracowników.

W dalszej kolejności stworzona zostanie platforma internetowa WHO IS WHO. Będą w niej zawarte krótkie prezentacje poszczególnych pracowników Centrali firmy, z zamieszczeniem ich zdjęć, podstawowych obowiązków, adresu e-mail oraz telefonu. Ma to na celu zaznajomienie pracowników sklepów z obowiązkami pracowników Centrali, tak by kontaktowali się oni z właściwymi osobami, które pomogą im w rozwiązaniu problemu. Ponadto, doprowadzić ma to do ograniczenia rozmów telefonicznych z osobami, które nie posiadają w konkretnym temacie wymaganych kompetencji.

4.4. Ocena efektów stosowania marketingu personalnego w handlu detalicznym

Przed rozpoczęciem badań pierwotnych założono, że w rezultacie tych badań ustalone zostaną czynniki wpływające na atrakcyjność pracodawcy, a także stworzona zostanie lista czynników mających wpływ na zadowolenie z pracy. Jednocześnie, założono zweryfikowanie następujących hipotez:

Hipoteza 1: Koncepcja marketingu personalnego jest w niewielkim stopniu wykorzystywana w przedsiębiorstwach handlu detalicznego.

Hipoteza 2: Postrzeganie i ocena marketingu personalnego są zróżnicowane w zależności od zajmowanego w przedsiębiorstwie stanowiska.

Hipoteza 3: Odmienne czynniki determinują atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy oraz zadowolenie pracowników z pracy.

Po przeprowadzeniu badania wśród menedżerów w firmach zajmujących się handlem detalicznym oraz wśród pracowników jednej z wybranych firm – Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. można zauważyć pewne prawidłowości i wyciągnąć wnioski w zakresie stosowania marketingu personalnego w firmach handlu detalicznego.

Koncepcja marketingu personalnego jest znana jedynie w niewielkim stopniu w badanych przedsiębiorstwach. Potwierdzają to zarówno menedżerowie, jak i pracownicy, którzy twierdzą, że założenia tej koncepcji nie są stosowane w tych przedsiębiorstwach. Analizując wyniki uzyskane w badaniu przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym można zauważyć, że menedżerowie uczestniczący w badaniu nie znają zasad marketingu personalnego. Jedynie niewielki procent z nich miał do czynienia z założeniami tej koncepcji. Można zatem przypuszczać, że dlatego nie potrafią oni jednoznacznie stwierdzić, czy w rzeczywistości w ich firmach są wykorzystywane zasady marketingu personalnego.

Pracownicy bardziej zadowoleni są ze współpracy z innymi osobami w firmie, a mniej z samego faktu zatrudnienia w firmie. Wiele osób uczestniczących w badaniu nie potrafi jednak odpowiedzieć, czy poleciliby pracę w danej firmie innym osobom. Tym samym, duża część badanych pracowników nie określiła, czy ponownie podjęłaby pracę w tej samej firmie. Jednak, ci sami pracownicy nie poszukują innej pracy lub zmieniliby ją jedynie w przypadku otrzymania korzystniejszej oferty.

Według badanych menedżerów w ramach marketingu personalnego podejmowane są różnorodne działania. Ponad połowa ankietowanych wiąże kwestie marketingu personalnego z organizowaniem systematycznych szkoleń dla pracowników. Ponadto, menedżerowie łączą tę koncepcję z przeprowadzaniem ocen pracowników, motywowaniem pracowników, właściwym wprowadzeniem pracownika do pracy oraz planowaniem zatrudnienia w długim okresie czasu i rekrutacją powiązaną z selekcją.

Menedżerowie uznali również, że marketing personalny jest wdrażany przez pracowników Działu Personalnego, ze szczególnym uwzględnieniem Dyrektora Personalnego, a także przez wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie.

Osoby zarządzające badanymi firmami bardzo pozytywnie oceniają politykę swojej firmy. Jednak, pracownicy ocenili ją w mniejszym stopniu pozytywnie. Część z badanych pracowników oceniła negatywnie niektóre z elementów tej polityki. Rozkład większości odpowiedzi menedżerów dotyczących oceny polityki firmy w zakresie polityki przyjacieleckiej i nieprzyjaznej, satysfakcjonującej i niesatysfakcjonującej, zachęcającej i niezachęcającej do współpracy, a także zachęcającej i niezachęcającej do rywalizacji był zdecydowanie bardziej optymistyczny, niż pracowników badanej firmy.

Badanie wykazało również, że firmy w handlu detalicznym są w dużym stopniu zorientowane na potrzeby swoich klientów, gdyż to warunkuje bezpośrednio istnienie przedsiębiorstwa i osiągnięcie zysku na danym rynku. Niestety, według ankietowanych firmy przywiązują mniejszą wagę do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swoich obecnych i potencjalnych pracowników. Zdecydowana większość menedżerów i pracowników uznała, że ich firma jest ukierunkowana na potrzeby klientów, ale w przypadku stwierdzenia, że firma zaspokaja oczekiwania swoich pracowników odpowiedzi menedżerów w pewnym stopniu różniły się od odpowiedzi ankietowanych pracowników. Więcej menedżerów uznało to stwierdzenie za prawdziwe, a w przypadku opinii pracowników wyglądało to nieco mniej optymistycznie.

Zarówno badani menedżerowie, jak i pracownicy uznają, że w ich firmie nie wykazuje się troski o potencjalnych pracowników. Jednocześnie, większość z nich nie potrafi ustosunkować się do stwierdzenia, że firma we właściwy sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami.

Rozbieżności w odpowiedziach menedżerów i pracowników powstają również w zakresie pytania podsumowującego: czy firma podejmuje działania personalne

mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników? Większość osób zarządzających jest przekonana, że tak jest w rzeczywistości w ich firmach. Natomiast, badani pracownicy twierdzą zupełnie odwrotnie.

Można zatem wywnioskować, że firmy zajmujące się handlem detalicznym w większym stopniu dbają o potrzeby zatrudnionych pracowników, niż tych, którzy potencjalnie mogą nawiązać współpracę z daną firmą w przyszłości.

W badaniu istotnym było zidentyfikowanie zadań, jakie stoją przed Działem Personalnym. Według większości respondentów głównym zadaniem jest ustalanie i modyfikowanie ścieżek kariery dla pracowników, a także systemu ocen. W dalszej kolejności są to: rekrutacja i kształtowanie systemu wynagradzania, motywowanie pracowników, doskonalenie polityki personalnej oraz zmniejszenie fluktuacji kadr. Mniejsze znaczenie w kontekście zadań Działu Personalnego ma rozwój pracowników, integracja i współpraca, a także poprawa wizerunku firmy, komunikacja wewnętrzna oraz partnerstwo i doradztwo.

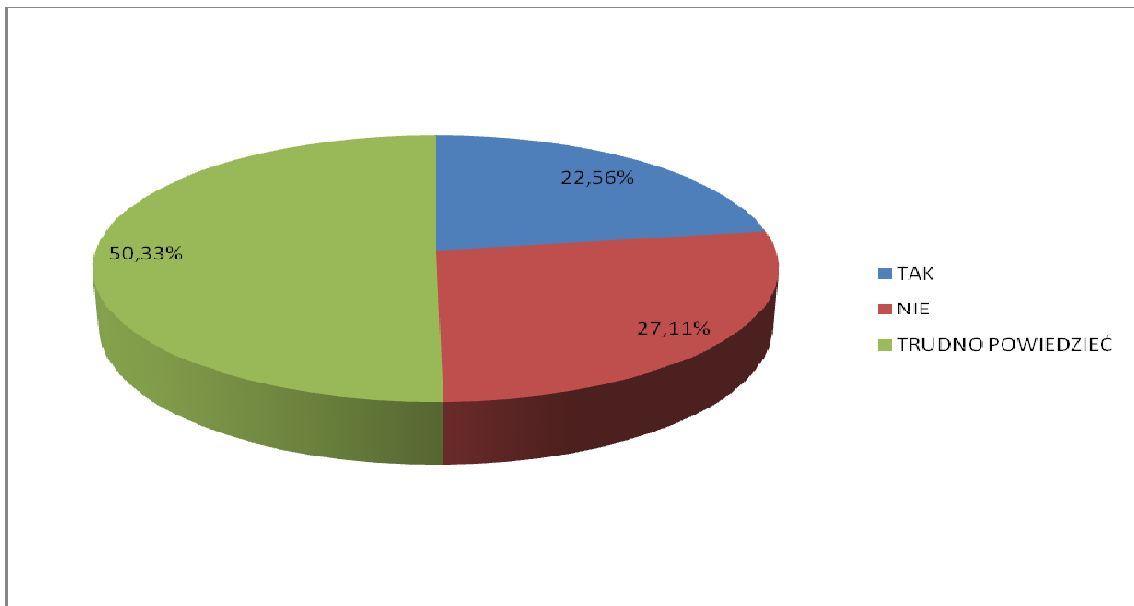
Menedżerowie uczestniczący w badaniu zostali zapytani o planowane zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w przyszłości. W związku z tym, zostało wskazane zwiększenie liczby szkoleń, ograniczenie zatrudnienia, zmiana zasad wynagradzania, wzrost wynagrodzeń dla konkretnych grup pracowników oraz wzrost zatrudnienia. Niewielka liczba ankietowanych planuje uzależnienie wynagrodzenia od efektów pracy oraz wymianę pracowników wykonawczych.

Ważnym aspektem w każdej firmie są oceny pracownicze, jednak większość ankietowanych menedżerów i pracowników stwierdziła, że w ich przedsiębiorstwach nie ma systemu ocen. Według niewielkiej grupy respondentów w firmach istnieją formalne oceny, które stają się podstawą do ustalania wysokości premii ocenianych pracowników.

W wyniku przeprowadzonych badań zweryfikowano pozytywnie hipotezę nr 1: Koncepcja marketingu personalnego jest w niewielkim stopniu wykorzystywana w przedsiębiorstwach handlu detalicznego.

Poniższy wykres wskazuje na stosowanie zasad marketingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach. Jedynie 22% ankietowanych potwierdziło wykorzystanie tych zasad, a ponad 27% z nich zaprzeczyło temu założeniu. Warto jednocześnie podkreślić, że aż ponad połowa osób uczestniczących w badaniu nie potrafiła udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Wykres nr 43. Zastosowanie marketingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań zgodnie z założeniami przedstawionymi we wstępie niniejszej pracy została ustalona lista czynników wpływających na atrakcyjność pracodawcy. Należą do nich:

- 1) właściwe wynagradzania pracowników,
- 2) zagwarantowanie dobrych warunków pracy,
- 3) zapewnienie dobrej atmosfery w pracy,
- 4) umożliwienie awansu,
- 5) stosowanie różnorodnych systemów motywowania,
- 6) zmiana zasad wynagradzania,
- 7) przeprowadzanie systematycznych szkoleń,
- 8) zwiększanie liczby szkoleń dla pracowników.

Do czynników wpływających pozytywnie na zadowolenie pracowników w opinii menedżerów należą:

- 1) bezpieczeństwo pracy,
- 2) współpraca z innymi pracownikami,
- 3) atmosfera w pracy,
- 4) poziom wynagrodzenia,
- 5) perspektywy na przyszłość,
- 6) system szkoleń.

Natomiast, w opinii pracowników czynnikami kształtującymi zadowolenie pracowników są:

- 1) różnorodność wykonywanych zadań,
- 2) system szkoleń,
- 3) ilość pracy,
- 4) współpraca z innymi pracownikami,
- 5) godziny pracy,
- 6) bezpieczeństwo pracy,
- 7) możliwość wykorzystania ich umiejętności w pracy w danej firmie.

Analizując powyższe zestawienia czynników należy zauważyć, że wyniki dotyczące tych samych kwestii różnią się od siebie w znacznym stopniu w zależności od zajmowanego stanowiska. Według menedżerów pracownicy cenią sobie najbardziej bezpieczeństwo pracy, a w dalszej kolejności współpracę z innymi pracownikami i atmosferę w pracy. System szkoleń według menedżerów w najmniejszym stopniu wpływa na zadowolenie pracowników. Natomiast, pracownicy wymieniają system szkoleń na drugim miejscu. Największe znaczenie dla nich ma różnorodność wykonywanych zadań. Poza tym, pracownicy wskazują również ilość pracy, współpracę z innymi pracownikami oraz godziny pracy jako elementy kształtujące ich zadowolenie z pracy.

Należy również podkreślić, że pracownicy oceniają wynagrodzenie, jako istotny czynnik wpływający na atrakcyjność pracodawcy, ale w swojej pracy zadowolenie z tego czynnika cenią sobie w najmniejszym stopniu. Podobna sytuacja dotyczy systemu szkoleń, który według respondentów nie uatrakcyjnia oferty pracodawcy, ale dla pracowników ma duży wpływ na ich zadowolenie z pracy.

Na tej podstawie można wysunąć wniosek, że w pierwszym kontakcie z potencjalnym pracodawcą na rynku pracy kandydaci wskazują inne czynniki niż w sytuacji pozostawania w zatrudnieniu u danego pracodawcy. Będąc zatrudnionym w danej firmie ich zadowolenie z pracy wzrasta dzięki innym elementom stosowanym przez pracodawcę.

Powyższe wnioski pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy nr 2, która zakłada, że postrzeganie i ocena polityki personalnej firmy są zróżnicowane w zależności od zajmowanego w przedsiębiorstwie stanowiska. Obrazują to poniższe cztery tabele.

Tabela nr 9. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie przyjacielskiej lub wrogiej w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska

Suma z Pyt. 10A	Pyt. 10A					
Pyt. 22	+3	+2	+1	-1	-2	-3
młodszy konsultant	66,67%	39,19%	34,97%	41,67%	22,92%	19,23%
starszy konsultant	7,41%	20,27%	30,67%	34,52%	33,33%	34,62%
doradca klienta	0,00%	10,81%	10,43%	10,71%	31,25%	26,92%
specjalista ds. sprzedaży	14,81%	16,22%	15,34%	7,14%	4,17%	15,38%
kierownik sklepu	11,11%	13,51%	8,59%	5,95%	8,33%	3,85%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela nr 10. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie satysfakcjonującej lub frustrującej w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska

Suma z Pyt. 10B	Pyt. 10B					
Pyt. 22	+3	+2	+1	-1	-2	-3
młodszy konsultant	56,52%	44,83%	34,42%	37,04%	22,00%	35,71%
starszy konsultant	26,09%	19,54%	27,92%	33,33%	44,00%	25,00%
doradca klienta	0,00%	10,34%	9,74%	16,05%	22,00%	25,00%
specjalista ds. sprzedaży	13,04%	13,79%	16,88%	8,64%	4,00%	10,71%
kierownik sklepu	4,35%	11,49%	11,04%	4,94%	8,00%	3,57%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela nr 11. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie zachęcającej lub nie zachęcającej do współpracy w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska

Suma z Pyt. 10C	Pyt. 10C					
Pyt. 22	+3	+2	+1	-1	-2	-3
młodszy konsultant	60,71%	45,05%	34,27%	36,14%	24,07%	22,22%
starszy konsultant	17,86%	18,68%	28,67%	32,53%	40,74%	37,04%
doradca klienta	3,57%	9,89%	11,19%	9,64%	27,78%	29,63%
specjalista ds. sprzedaży	10,71%	13,19%	16,78%	13,25%	3,70%	7,41%
kierownik sklepu	7,14%	13,19%	9,09%	8,43%	3,70%	3,70%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela nr 12. Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie zachęcającej lub nie zachęcającej do rywalizacji w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska

Suma z Pyt. 10D	Pyt. 10D					
	+3	+2	+1	-1	-2	-3
Pyt. 22						
młodszy konsultant	38,30%	40,26%	33,54%	33,33%	39,02%	44,12%
starszy konsultant	27,66%	23,38%	32,28%	31,88%	26,83%	20,59%
doradca klienta	12,77%	12,99%	10,13%	15,94%	19,51%	17,65%
specjalista ds. sprzedaży	8,51%	11,69%	17,09%	11,59%	9,76%	5,88%
kierownik sklepu	12,77%	11,69%	6,96%	7,25%	4,88%	11,76%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując wyniki w powyższych tabelach można zauważyć, że najbardziej pozytywne opinie na temat polityki personalnej firmy wyrażają pracownicy, którzy najkrócej są zatrudnieni w firmie, a więc na stanowisku młodszego konsultanta. Na dalszych stanowiskach, takich jak starszy konsultant, doradca klienta, specjalista ds. sprzedaży oraz kierownik oceniają bardziej negatywnie wszystkie badane aspekty polityki personalnej firmy. Można zatem stwierdzić, że jest jeszcze wiele koniecznych działań w zakresie wprowadzania zasad marketingu personalnego tak, by entuzjazm nowo zatrudnionych pracowników utrzymać w dłuższym okresie czasu, a nawet prowadzić do wzrostu liczby pozytywnych ocen pracowników.

Ostatnią z założonych hipotez – hipotezę nr 3 według, której odmienne czynniki determinują atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy oraz zadowolenie pracowników z pracy potwierdziły przeprowadzone badania (tabela nr 13 i 14).

Tabela nr 13. Czynniki podnoszące atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy

L.p.	Czynnik	Średnia wartość
1	Wzrost wynagrodzeń	56,71%
2	Zagwarantowanie lepszych warunków pracy	44,92%
3	Zapewnienie lepszej atmosfery w pracy	25,84%
4	Umożliwienie awansu	21,49%
5	Wykorzystanie różnych form motywowania	18,00%
6	Zmiana zasad wynagradzania	13,19%
7	Przeprowadzanie systematycznych szkoleń dla pracowników	8,76%
8	Zwiększenie liczby szkoleń	8,46%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela nr 14. Czynniki wpływające na zadowolenia pracowników z pracy

L.p.	Czynnik	+2	+1	-3
1	Różnorodność wykonywanych zadań		39,36%	
2	System szkoleń		38,73%	
3	Ilość pracy		35,37%	
4	Współpraca z innymi pracownikami	34,72%		
5	Godziny pracy		30,39%	
6	Bezpieczeństwo pracy		30,26%	
7	Możliwość wykorzystania umiejętności		29,92%	
8	Możliwość wykazania się inicjatywą		28,88%	
9	Atmosfera pracy	27,45%		
10	Poziom wynagrodzenia			26,26%
11	Widoki na przyszłość			26,07%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Widoczne jest jednoznacznie, że elementy wpływające na atrakcyjność pracodawcy różnią się od czynników kształtujących zadowolenie pracowników z pracy. Do najważniejszych czynników wpływających na atrakcyjność pracodawcy należą przede wszystkim: wzrost wynagrodzeń, zagwarantowanie lepszych warunków pracy, zapewnienie lepszej atmosfery w pracy oraz umożliwienie awansu. Natomiast, na zadowolenie pracowników z pracy największy wpływ mają: współpraca z innymi pracownikami i atmosfera w pracy, a w dalszej kolejności także różnorodność wykonywanych zadań, system szkoleń i ilość pracy.

Reasumując, przeprowadzone badania wskazały na potrzebę wdrażania kolejnych instrumentów marketingu personalnego w przedsiębiorstwach handlu detalicznego, w których kluczowym elementem są pracownicy odgrywający największą rolę w zakresie doradztwa klientowi. Te instrumenty mogą pomóc wielu przedsiębiorstwom przetrwać na konkurencyjnym rynku i zatrzymać najlepszych pracowników w firmie w dłuższym okresie czasu. Istotne jest jednak to, by wdrażanie nowych instrumentów było poprzedzone badaniem opinii pracowników. Pomoże to bowiem wprowadzeniu zmian, które z perspektywy głównego celu przedsiębiorstwa będą najbardziej skuteczne i przyczynią się do poprawy wizerunku pracodawcy na turbulentnym rynku pracy.

4.5. Wnioski i rekomendacje w zakresie wykorzystania marketingu personalnego

Rynek pracy zmienia się nieustannie wymuszając tym samym zmiany w polityce personalnej przedsiębiorstw. Powoduje to staranne dobieranie instrumentów, które pomagają firmie w oddziaływaniu na rynek pracy. Zdecydowanie korzystniejszą sytuacją dla przedsiębiorstw, a w szczególności przedsiębiorstw handlowych, które w większości zatrudniają osoby mające bezpośredni kontakt z klientem firmy jest sytuacja pojawiającego się bezrobocia na rynku i tzw. rynku pracodawcy. Wówczas, to firmy dyktują warunki zatrudnienia, gdyż trudności w znalezieniu pracy nie pozwalają kandydatom na przedstawienie w procesie rekrutacji, a w następstwie zaspokojenie wygórowanych oczekiwań.

Inaczej jest w przypadku odwrotnej sytuacji, gdy mamy do czynienia z rynkiem pracownika i sytuacją, gdy na rynku jest deficyt pracowników. Wówczas, to kandydaci stawiają wyższe wymagania i decydują o ostatecznym wyborze pracodawcy. Znalezienie bowiem wykwalifikowanych pracowników wiąże się z podejmowaniem różnorodnych działań mających na celu przyciągnięcie wartościowych pracowników do firmy i związanie ich z firmą na dłuższy okres czasu.

Trudności w pozyskaniu pracowników wymuszają na pracodawcach zmiany w polityce personalnej i poszukiwanie nowych rozwiązań podnoszących atrakcyjność pracodawcy i odróżniających ich od konkurencji. Dlatego też, coraz większego znaczenia nabiera koncepcja marketingu personalnego, jej założenia i instrumenty.

Warto podkreślić, że zmiany dokonujące się na rynku pracy w dłuższej perspektywie mogą przyczynić się do mobilizacji osób odpowiedzialnych za wdrażanie polityki personalnej i jej instrumentów w firmie i zwiększyć ich aktywność w zakresie podejmowania nowych inicjatyw, do których należy przekonać zarząd firmy.

Przeprowadzone badania wskazały na potrzebę stosowania elementów wynikających z założeń koncepcji marketingu personalnego. Szczególne znaczenie ma oddziaływanie na pracowników odpowiadających za bezpośredni kontakt z klientami i budowanie z nimi relacji.

Firmy handlowe i osoby w ramach nich odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi muszą zdawać sobie sprawę z roli jaką w przedsiębiorstwie pełnią pracownicy pozostający w bezpośrednim kontakcie z klientem i mający tym samym wpływ na generowanie obrotów w danym sklepie, a tym samym na zyski całej firmy.

Mając na uwadze fakt, że stanowisko sprzedawcy nie jest pozytywnie postrzegane, a kandydaci podejmujący decyzję o zatrudnieniu się na tym stanowisku najczęściej traktują pracę w handlu jako pracę tymczasową, konieczne jest wdrożenie odpowiednich instrumentów polityki kadrowej. Wynagrodzenie adekwatne do wykonywanej pracy lub dodatkowe instrumenty stosowane przez pracodawcę mogą zachęcić do dłuższej współpracy, a nawet wpłynąć na wzrost motywacji do pracy i lojalności pracowników.

Pracownik, który nie jest zachęcany do pracy wykonuje swoje obowiązki z przymusu. Najczęściej powoduje to niezadowolenie klientów, którzy nie są właściwie obsługiwani i zachęcani do zakupu, a w drastycznych sytuacjach nawet odsyłani do konkurencji. Spadek motywacji pracowników w handlu przekłada się na ich efektywność w pracy, co prowadzi do zniechęcenia i poszukiwania lepszych ofert pracy przez najlepszych pracowników. W rezultacie w firmach handlowych na stanowiskach sprzedażowych pozostają pracownicy z mniejszym doświadczeniem, niższym wykształceniem, mniej profesjonalnym podejściem do klienta, a więc pracownicy posiadający mniejszą wartość dla przedsiębiorstwa.

W celu zwiększenia motywacji pracowników do pracy oraz podniesienia ich lojalności, a więc związania ich z firmą na dłuższy okres czasu należałoby stosować instrumenty, które będą przyczyniały się do zapewnienia pracownikom bezpieczeństwa zatrudnienia, do podniesienia poziomu zaufania do zarządu, podwładnych i współpracowników.

W przyszłości można oczekiwać wprowadzenia nowych instrumentów marketingu personalnego, gdyż pracodawcy będą poszukiwać nowych rozwiązań, które podniosą efektywność pracy oraz konkurencyjność firmy na danym rynku pracy, tym samym zapewnią sobie dopływ wykwalifikowanych pracowników. Dzięki tym instrumentom łatwiej będzie pracodawcy znaleźć wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy i zmniejszyć tym samym koszty rekrutacji i selekcji.

Osoby mające wpływ na decyzje podejmowane w zakresie polityki personalnej powinny podejmować następujące działania:

- planowanie zatrudnienia w długim okresie czasu,
- precyzyjna rekrutacja i selekcja, w wyniku której wybrany zostaje najbardziej odpowiedni pracownik,

- właściwe wprowadzanie pracownika do pracy wiążące się z integracją z innymi pracownikami i pozwalające na zapoznanie się z firmą i nowymi obowiązkami,
- wpływanie na zaangażowanie pracowników przy wykorzystaniu różnorodnych i ciekawych form motywowania,
- przeprowadzanie ocen pracowników zgodnie z ustalonym w firmie systemem ocen,
- przeprowadzanie systematycznych szkoleń dla pracowników,
- wyznaczanie jasnych celów i określanie ścieżek kariery,
- konsultowanie decyzji z pracownikami oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań trudnych problemów,
- przeprowadzanie regularnych spotkań w firmach: z zarządem, z pracownikami innych działów oraz z przełożonymi lub podwładnymi,
- tworzenie przedszkoli dla dzieci,
- organizowanie imprez integracyjnych i wyjazdów firmowych dla pracowników i ich rodzin,
- organizowanie spotkań, konferencji, itp. przy wykorzystaniu narzędzi public relations w działalności.

W wyniku wdrażania koncepcji marketingu personalnego pracownicy chętniej będą współpracować z danym pracodawcą, staną się lojalni i zwiążą się z firmą na dłużej. W rezultacie staną się bardziej efektywni w pracy, co wpłynie na atmosferę w pracy i tym samym zadowolone pracodawcy. W efekcie stosowania tych instrumentów pracownicy będą postrzegać politykę firmy jako przyjacielską, satysfakcjonującą, zachęcającą do współpracy i zdrowej rywalizacji.

Pracownicy będą bardziej zadowoleni ze współpracy z innymi osobami w firmie, rzadziej będą poszukiwać nowego pracodawcy i często będą polecać pracę w danej firmie. W dużej mierze o wyborze pracodawcy na rynku będą decydowały opinie na temat firmy będące wynikiem działań związanych z kreowaniem wizerunku pracodawcy na rynku pracy. Jednocześnie, pod wpływem tych działań pracownicy będą usatysfakcjonowani z przebiegu ich pracy zawodowej, warunków materialnych bytu oraz ze swoich dochodów i sytuacji finansowej.

Tym samym, firma będzie bardziej otwarta na potrzeby, oczekiwania, aspiracje i interesy zarówno klientów, jak i pracowników. Firma będzie troszczyć się

o potencjalnych pracowników finansując im np. stypendia i w odpowiedni sposób będzie rozstawać się ze zwalnianymi pracownikami, przygotowując ich do ponownego zatrudnienia. Jednocześnie, przedsiębiorstwo będzie dążyło do zaspokojenie potrzeb swoich pracowników.

Wdrażanie koncepcji marketingu personalnego do działalności przedsiębiorstw, a przede wszystkim do działalności przedsiębiorstw handlowych wskazuje na korzyści wynikające z zastosowania konkretnych instrumentów i daje dobre perspektywy na przyszłość. Warto zatem, wprowadzić elementy koncepcji marketingu personalnego, by podnosić konkurencyjność firmy przekładającą się na zwiększoną efektywność pracowników i budować lepszy wizerunek pracodawcy na rynku pracy.

ZAKOŃCZENIE

Właściwe zarządzanie przedsiębiorstwem i realizacja strategii wymaga odpowiedniego doboru zasobów, w tym zasobów ludzkich. Ma ono szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach handlu detalicznego, gdyż odpowiednio zmotywowani do pracy pracownicy pozostający w bezpośrednim kontakcie z klientem mogą skutecznie realizować cele firmy i wpływać przez to na osiąganie przez nią zysku w długim okresie czasu. Każde przedsiębiorstwo handlowe powinno inwestować w rozwój swoich pracowników, gdyż ich wiedza i odpowiednie działanie gwarantują firmie rozwój i sukces w danym otoczeniu rynkowym, a zbudowany kapitał ludzki odróżnia firmę od konkurencji. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi związana jest zatem, z dążeniem do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu poprzez odpowiednie oddziaływanie na zatrudnionych w nim ludzi. Są oni utożsamiani z wartościowymi aktywami organizacji, które poprzez aktywność zawodową przyczyniają się do realizacji celów firmy. W związku z tym, działania wynikające z marketingu personalnego powinny być ukierunkowane na właściwe motywowanie pracowników do pracy oraz wykorzystanie ich potencjału do lepszego działania przedsiębiorstwa na rynku.

Analiza literatury przedmiotu wykazała, że koncepcja marketingu personalnego ma bezpośrednie odniesienie do zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu wewnętrznego oraz marketingu partnerskiego. Najbliższym przy tym, w stosunku do marketingu personalnego w swoich założeniach jest marketing wewnętrzny.

Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji różne instrumenty marketingu personalnego, a tym samym motywowania pracowników do lepszej pracy na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa. Jednych pracowników bardziej motywuje wynagrodzenie adekwatne do wykonywanych obowiązków, innych możliwości rozwoju, a jeszcze innych wizerunek pracodawcy. Dlatego też, właściwe wykorzystywanie odpowiednich instrumentów przez menedżerów personalnych może służyć uatrakcyjnieniu ofert pracy i tym samym zachęcać potencjalnych kandydatów do ubiegania się o przyjęcie do pracy, a pracowników do pozostania w firmie.

Marketing personalny staje się istotnym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku pracy, w tym również przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym. W Polsce dotychczas zostało opublikowanych niewiele pozycji literaturowych, w których tematyka marketingu personalnego została

podjęta. Ponadto, można zauważyć brak znajomości istoty i zasad marketingu personalnego w polskich przedsiębiorstwach, a tym bardziej możliwości wykorzystania jego instrumentów w bieżącej działalności. Niezbędne stało się zatem, przeprowadzenie badań pierwotnych, które umożliwiły analizę wykorzystania marketingu personalnego i stanowiły podstawę określenia możliwości wprowadzenia jego zasad do zarządzania zasobami ludzkimi.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość respondentów nie zna zasad marketingu personalnego. Według badanych menedżerów w ramach marketingu personalnego podejmowane są różnorodne działania. Ponad połowa ankietowanych łączy kwestie marketingu personalnego z organizowaniem systematycznych szkoleń dla pracowników. W dalszej kolejności wskazywane było przeprowadzanie ocen pracowników w ramach systemu ocen, wpływanie na zaangażowanie pracowników przez odpowiednie formy motywowania, a także właściwe wprowadzenie pracownika do pracy związane z integracją z innymi pracownikami. Oprócz tego jednym z elementów marketingu personalnego stosowanych w przedsiębiorstwach jest planowanie zatrudnienia w długim okresie czasu.

Warto podkreślić, że zdecydowana większość respondentów stwierdziła, że marketing personalny jest wdrażany przez pracowników Działu Personalnego, ze szczególnym uwzględnieniem Dyrektora Personalnego. Jednocześnie, osoby zarządzające badanymi firmami bardzo pozytywnie oceniły politykę swojej firmy. Duża część badanych menedżerów uznała politykę firmy za przyjacielską. Tym samym, ponad połowa badanych oceniła politykę firmy pod względem dostarczania satysfakcji pracownikom, jako satysfakcjonującą. Dyrektorzy i kierownicy personalni uczestniczący w badaniu uznali również politykę firmy za politykę zawierającą wiele elementów zachęcających do współpracy. Jednocześnie, według zdecydowanej większości ankietowanych menedżerów polityka w ich firmach zachęca również pracowników do rywalizacji.

Jednym z celów niniejszej pracy było zidentyfikowanie zadań realizowanych przez działy personalne. Według respondentów głównym zadaniem jest ustalanie i modyfikowanie ścieżek kariery dla pracowników. Bardzo ważne miejsce zajmuje także system ocen, rekrutacja i kształtowanie systemu wynagradzania oraz motywowanie pracowników.

Menedżerowie uczestniczący w badaniu zostali zapytani o planowane zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach w przyszłości. W związku z tym, na pierwszych dwóch miejscach zostało wskazane zwiększenie liczby szkoleń oraz ograniczenie zatrudnienia. Na kolejnych miejscach wymienione zostały: zmiana zasad wynagradzania, wzrost wynagrodzeń dla konkretnych grup pracowników oraz wzrost zatrudnienia. Niewielka liczba ankietowanych planuje uzależnienie wynagrodzenia od efektów pracy oraz wymianę pracowników wykonawczych.

Planując badania przeprowadzone wśród osób zarządzających działami personalnymi firm działających na terenie byłego województwa konińskiego uznano, że konieczne będzie także poznanie opinii pracowników. W związku z tym, został zaplanowany drugi typ badania pierwotnego składający się z dwóch części. Założono, że ten typ badania będzie zrealizowany w przedsiębiorstwie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o.

Na przełomie października i listopada 2007 roku w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. zostało przeprowadzone pierwsze badanie opinii pracowników na temat stosowania marketingu personalnego w firmie, elementów podnoszących atrakcyjność pracodawcy oraz zadowolenia pracowników z pracy w danej firmie. Przebadano 325 osób z 587 zatrudnionych w sklepach AGD - RTV, co stanowiło ponad 55%.

Wyniki z pierwszego etapu badania wskazały na potrzebę wprowadzenia zmian w zakresie marketingu personalnego. Dlatego też, po wdrożeniu nowych rozwiązań w obszarze polityki personalnej przeprowadzono drugi etap badań (na przełomie października i listopada 2008). Badaniami objęto 444 respondentów, co stanowiło prawie 61% wszystkich pracowników firmy Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o.

W celu uzyskania odpowiedzi na kluczowe kwestie związane z marketingiem personalnym należało porównać wyniki otrzymane w pierwszym i drugim etapie badania. W roku 2008 więcej ankietowanych, niż w roku 2007 potwierdziło fakt stosowania w badanej firmie zasad marketingu personalnego. Zmniejszyła się przy tym, liczba osób twierdzących, że te zasady w firmie wcale nie są stosowane.

Obserwując rozkład wyników uzyskanych w przeprowadzonych badaniach w latach 2007 - 2008 można zauważyć, że wprowadzenie opisanych wcześniej instrumentów wpłynęło pozytywnie na wzrost zadowolenia pracowników z zatrudnienia w firmie. Wzrosła liczba osób usatysfakcjonowanych a jednocześnie zmniejszyła się

liczba pracowników negatywnie nastawionych do firmy. Liczba zadowolonych pracowników ze współpracy z innymi osobami w firmie również wzrosła, a zmalał procent osób niezadowolonych z tych relacji. Należy zaznaczyć, że duża część pracowników zgodziła się ze stwierdzeniem, że ich firma jest otwarta na oczekiwania klientów. Zmieniły się jednak oceny respondentów dotyczące stwierdzenia, że firma jest nastawiona na potrzeby pracowników. Nie zgadzała się z nim znacznie mniejsza grupa respondentów.

Istotnym aspektem zarówno pierwszego, jak i drugiego etapu badań przeprowadzonych wśród pracowników firmy Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. było ustalenie listy czynników zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pierwszy z ocenianych elementów to wzrost wynagrodzeń. W dalszej kolejności wskazane zostały zmiany zasad wynagradzania, których w 2007 roku chciało znacznie więcej ankietowanych niż w 2008 roku. W przypadku wykorzystania różnych form motywowania wyniki były w obu badaniach zbliżone. W 2007 roku pracownicy w zdecydowanej większości w stosunku do roku 2008 oczekiwali od pracodawcy systematycznych szkoleń.

Analizując oba etapy badania przeprowadzone w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. w latach 2007 – 2008, gdzie pomiędzy jednym a drugim badaniem zostały wdrożone w firmie konkretne instrumenty marketingu personalnego można sformułować następujące wnioski. W badanym okresie wzrosła liczba osób potwierdzających stosowanie zasad marketingu personalnego, a zmniejszyła się liczba osób twierdzących, że tych zasad w ich firmie się nie stosuje. Ponadto, wprowadzenie opisanych wcześniej instrumentów wpłynęło pozytywnie na wzrost zadowolenia pracowników z zatrudnienia w firmie. Wzrosła liczba osób usatysfakcjonowanych, a liczba pracowników negatywnie nastawionych do firmy zmniejszyła się. Jednocześnie, wzrósł odsetek osób oceniających pozytywnie stosunki z innymi osobami w firmie, a zmalał procent osób niezadowolonych z tych relacji. Należy zaznaczyć, że zmieniły się również oceny respondentów dotyczące stwierdzenia, że firma jest nastawiona na potrzeby pracowników. Zmalała przy tym w znacznym stopniu liczba osób nie zgadzających się z tą tezą.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników oprócz zmiany ścieżki kariery i zmian w poziomie wynagrodzeń został między innymi wprowadzony również system szkoleń. Spowodowało to widoczne obniżenie poziomu oczekiwań pracowników dotyczących wzrostu wynagrodzeń i zmian zasad wynagradzania, a także

związanych z systemem szkoleń. Pracownicy mieli bowiem, większe oczekiwania w pierwszym etapie badania, a po wprowadzeniu instrumentów oczekiwania te znacząco zmniejszyły się. Ponadto, pracownicy wymagali od pracodawcy możliwości awansu, co pracodawca zaspokoił wdrażając opisaną wcześniej ścieżkę awansu.

Widoczne są zatem rezultaty wprowadzenia zasad marketingu personalnego do działalności firmy. Przyczyniają się one bowiem w mniejszym lub większym stopniu do lepszego postrzegania pracodawcy przez pracowników. Dlatego też, wykorzystując wiedzę uzyskaną z przeprowadzonych badań przed wdrożeniem ustalonych elementów marketingu personalnego oraz po ich implementacji w firmie zaplanowano na 2009 rok kontynuację wprowadzania kolejnych instrumentów wynikających z koncepcji marketingu personalnego.

Reasumując, wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają hipotezę, że koncepcja marketingu personalnego jest w niewielkim stopniu wykorzystywana w przedsiębiorstwach handlu detalicznego. Biorąc pod uwagę charakter pracy w handlu detalicznym wskazane jest stosowanie przez przedsiębiorstwa handlowe instrumentów marketingu personalnego w kontekście konieczności pozyskania odpowiednich zasobów kadrowych na konkurencyjnym rynku pracy.

BIBLIOGRAFIA

- Adamus-Matuszyńska A., Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?, Marketing w praktyce, 12/2007
- Altkorn J., Strużycki M., Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 1984
- Altkorn J., Wizerunek firmy, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004
- Anchimowicz M., Rola działu HR w budowaniu poczucia więzi pomiędzy pracownikiem a miejscem pracy, w: M. Kruk (red.), Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005
- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007
- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
- Baruk A. I., Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Difin, Warszawa 2006
- Baruk A. I., Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny, TNOiK, Toruń 2008
- Białoń L. (red.), Marketing w handlu, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007
- Biederman M., Urbaniak M., Image - czynnikiem sukcesu firmy, Marketing i rynek, 11/1998
- Boruch A., Boruch K., Znaczenie wizerunku w działalności przedsiębiorstwa, w: M. Kruk (red.), Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005
- Bronakowski H., Hościłowicz E., Widelska U. (red.), Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2007
- Brzostek D., Dobry szef? A kto to taki?, Rozmowa z S. J. Kotowem, Katalog pracodawców, Gazeta Wyborcza, 6/10/2008
- Buczyńska A., Markowa firma, Personel i Zarządzanie 8/2008
- Bukowska B., Gajda K., Pigułka z lojalności, Personel i Zarządzanie 2/2009

Cannelli P., Talent Management for the Twenty First Century, Harvard Business Review, March 2008

Ciszek P., Zadowolony pracuje lepiej, Personel 7/2007

Chmara A., Jak bardzo angażować się w pracę?, Dziennik 20.04.2009

Cybulski K., Zarządzanie działem sprzedaży firmy, PWN, Warszawa 2004

Dębowski A., Bardziej od ludzi liczy się ich zaangażowanie, Dziennik 29/09/2008

Dowgiałło Z., Zadworny W., Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo ZNICZ

Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004

Gableta M. (red.), Potencjał pracy w przedsiębiorstwie – problemy praktyczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999

Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., Zarządzanie zasobami ludzkimi, CEDEWU, Warszawa 2002

Gordon I. H., Relacje z klientem. Marketing partnerski, PWE, Warszawa 2001

Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996

Guryn H., Raport z rynku pracownika, Personel 4/2007

Hajn U., Polski menedżer na szczycie, Dziennik, 30.03.2009

Huber K., Image czyli jak być gwiazdą na rynku, Businessman Book, Warszawa 1994

Jasiakiewicz M., Soroka J.M., Psycho - społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu, Wrocław 2001

Kaczmarczyk S., Badania marketingowe, Metody i techniki, PWE, Warszawa 2002

Kałężna - Drewińska U., Iwankiewicz - Rak B., Marketing w handlu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999

Karwowski J. (red.), Zarządzanie marketingowe, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1997

Kłosiewicz – Górecka U.(red.), Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku, Instytut Badań Rynku konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2008

Kotler Ph., Marketing, Dom Wydawniczy REMBIS, Poznań 2003

Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1994

Kotzian J., Nowa twarz pracodawcy, Personel i Zarządzanie 6/2008

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006

Koźmiński A. K., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

Koźuch B. (red.), Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000

Kożusznik B. (red.), Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005

Kożusznik B., Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2002

Kubica I., Dlaczego odchodzą? w opinii T. Kaczmarczyka, Personalni przy Kawie, 10/2009

Kubik K., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora, Toruń 2005

Kurda W., Nie ma rozwoju firmy bez rozwoju kadr, Personal 2/2006

Leszczyński M., Inwestowanie w kapitał ludzki, Wyd. Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007

Longenecker J. G., Moore C. W., Petty J. W. , Small Business Management, College Division South Western Publishing Co.

Małkowska M., Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w: Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, „Zeszyty Naukowe” nr 43, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004

Mamro D., Motywować bez wyjątków, Marketing w praktyce 01/2008

Marciniak J., Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

Mruk H. (red.), Podstawy marketingu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999

Muller J., Pracodawca musi mieć markę, Personalni przy Kawie, 04/2008

Niemczyk A., Paśnik J., Grzesik W., Gdy handlowiec chce odejść, Personal 1/2006

Niemczyk A., Paśnik J., Grzesik W., Handlowiec dowartościowany (1), Personal 2/2005

Niemczyk A., J. Paśnik, W. Grzesik, Handlowiec dowartościowany (2), Personal 3/2005

Nocuń T., Pieniądze to nie wszystko, czyli jak efektywnie motywować pracowników, Personal 7/2007

- Nohria N., Groysberg B., Lee L-E., Employee Motivation. A Powerful New Model, Harvard Business Review, July – August 2008
- Olsztyńska A., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005
- Paduch E., Rekrutacja i wizerunek, Personalni przy Kawie, 10/2008
- Paduch E., Zaangażowanie jako nowy trend w zarządzaniu firmą, Personalni przy Kawie, 01/2009
- Pałamarz K., Warzybok M., Siedem cnót, siedem grzechów, Personalni 10/ 2006
- Penc J., Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001
- Penc J., Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
- Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996
- Penc J., Rynkowy wizerunek firmy, Marketing Serwis, 4/1998
- Pierański B., Obszary budowania przewagi konkurencyjnej przez globalne sieci handlowe w: H. Szulce (red.), Obszary i możliwości wykorzystania marketingu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004
- Pilarczyk B., Strategia marketingowa w handlu detalicznym, Handel Wewnętrzny 6/1992
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- Plichta J., Przesłanki powstawania oraz identyfikacja kosztów transakcyjnych w handlu detalicznym w procesie sprzedaży, w: Handel we współczesnej gospodarce, M. Sławińska (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006
- Pocztowski A., Potoczek N., Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w: Prace z zakresu zarządzania personelem, Zeszyty Naukowe nr 607, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002
- Pocztowski A. (red.), Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005
- Pocztowski A. (red.), Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008
- Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007

- Ratyński W., Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania, C.F. Muller Akademia Prawa, Warszawa 2002
- Robbins St. P., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998
- Rybak M. (red.), Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, Wyd. POLTEXT, Warszawa 2003
- Sekula Z., Troskliwy lider (1), Personel 8/2007
- Sławińska M., Dynamika zmian w handlu detalicznym – nowe wyzwania strategiczne w: M. Sławińska (red.), Handel we współczesnej gospodarce, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006
- Sławińska M. (red.), Kompendium wiedzy o handlu, PWN, Warszawa 2008
- Sławińska M., Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., Marketing w zarządzaniu firmą handlową, PWE, Warszawa 1995
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001
- Smoleński S., Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie, Biblioteka menedżera i służby pracowniczej, Bydgoszcz 2001
- Steinmann H., Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Polityki Wrocławskiej, Wrocław 1995
- Sztompka P., Zaufanie podstawą relacji społecznych, Master of Business Administration, 2/1997
- Sullivan M., Adcock D., Marketing w handlu detalicznym, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Szulce H., Struktury i strategie w handlu, PWE, Warszawa 1998
- Tur A., Employer branding, czyli rynkowa konieczność, w: M. Kruk (red.), Komunikacja marketingowa i zarządzanie zasobami ludzkimi – dobra współpraca, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005
- Urbanowska - Sojkin E., Banaszyk P. (red.), Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2004, nr 43
- Wachowiak P., Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Difin 2001
- Wajda A., Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003

Wilmańska – Sosnowska S., Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999

Zajac C., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007

Zbiegień - Maciąg L. (red.), Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002

Zbiegień - Maciąg L. (red.), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006

Zakrzewski Z. (red.), Ekonomika handlu wewnętrznego, PWE, Warszawa 1989

Zakrzewski Z., Wstęp do teorii handlu wewnętrznego, PWN, Warszawa 1969

Strony internetowe:

www.personel.infor.pl z dnia 6 czerwca 2008 r.

Talik - Orłowska A., Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu, www.swiatmarketingu.pl z dnia 15 kwietnia 2009 r.

Urbaniak M., Rola marketingu partnerskiego w kształtowaniu wizerunku firmy, www.swiatmarketingu.pl z dnia 15 kwietnia 2009 r.

SPIS WYKRESÓW

Nr wykresu	Tytuł	Nr strony
Wykres nr 1	Cele działów personalnych	173
Wykres nr 2	Problemy rekrutacyjne w poszczególnych pionach firmy	176
Wykres nr 3	Opinie pracowników na temat działań podejmowanych w przedsiębiorstwie	181
Wykres nr 4	Wykształcenie ankietowanych menedżerów	215
Wykres nr 5	Znajomość zasad marketingu personalnego	216
Wykres nr 6	Zastosowanie marketingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach	217
Wykres nr 7	Nadawcy działań w zakresie marketingu personalnego w badanych firmach	218
Wykres nr 8	Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów	218
Wykres nr 9	Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów	219
Wykres nr 10	Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów	219
Wykres nr 11	Ocena polityki personalnej firmy przez respondentów	220
Wykres nr 12	Firma jest otwarta na potrzeby klientów	220
Wykres nr 13	Firma jest zorientowana na oczekiwania pracowników	221
Wykres nr 14	Firma troszczy się o swoich potencjalnych pracowników	222
Wykres nr 15	Firma w odpowiedni sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami	222
Wykres nr 16	Firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników	223
Wykres nr 17	Rozkład ocen czynników wpływających na zadowolenia pracowników w badanych firmach	225
Wykres nr 18	Struktura respondentów według wieku	232
Wykres nr 19	Struktura respondentów według płci	233
Wykres nr 20	Struktura respondentów według wykształcenia	234
Wykres nr 21	Struktura respondentów według stażu pracy	234
Wykres nr 22	Struktura respondentów według stanowiska pracy	235
Wykres nr 23	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników	237
Wykres nr 24	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników	237

Wykres nr 25	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników	238
Wykres nr 26	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników	239
Wykres nr 27	Firma jest otwarta na potrzeby klientów	239
Wykres nr 28	Firma jest zorientowana na oczekiwania pracowników	240
Wykres nr 29	Firma troszczy się o swoich potencjalnych pracowników	241
Wykres nr 30	Firma we właściwy sposób rozstaje się ze zwalnianymi pracownikami	241
Wykres nr 31	Firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników	242
Wykres nr 32	Elementy podnoszące atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy w opinii pracowników	243
Wykres nr 33	Zadowolenie pracowników z trzech głównych czynników	246
Wykres nr 34	Porównanie zastosowania marketingu personalnego w latach 2007 – 2008	247
Wykres nr 35	Porównanie zadowolenia pracowników z zatrudnienia w latach 2007 – 2008	248
Wykres nr 36	Porównanie zadowolenia pracowników ze współpracy z innymi osobami w firmie w latach 2007 – 2008	248
Wykres nr 37	Porównanie ocen respondentów w latach 2007 – 2008 na temat: Firma jest otwarta na oczekiwania klientów	249
Wykres nr 38	Porównanie ocen respondentów w latach 2007 – 2008 na temat: Firma jest zorientowana na oczekiwania pracowników.	250
Wykres nr 39	Porównanie ocen respondentów w latach 2007 – 2008 na temat czynników podnoszących atrakcyjność pracodawcy	251
Wykres nr 40	Porównanie ocen zadowolenia badanych z przebiegu pracy zawodowej w latach 2007 – 2008	252
Wykres nr 41	Porównanie ocen zadowolenia respondentów z warunków materialnych bytu w latach 2007 – 2008	253
Wykres nr 42	Porównanie ocen zadowolenia ankietowanych ze swoich dochodów i sytuacji finansowej w latach 2007 – 2008	253
Wykres nr 43	Zastosowanie marketingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach	259

SPIS TABEL

Nr tabeli	Tytuł	Nr strony
Tabela nr 1	Wykaz wielkopowierzchniowych obiektów handlu sprzętem RTV i AGD w 2007 roku	141
Tabela nr 2	Oczekiwane przez respondentów formy motywowania	182
Tabela nr 3	Rozkład zatrudnienia w handlu detalicznym w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. w latach 2006 – 2008	228
Tabela nr 4	Zatrudnienie w firmie Avans Centrum – Zachód Sp. z o.o. w 2008 roku według grup wiekowych	233
Tabela nr 5	Oceny poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie pracownika	244
Tabela nr 6	Najwyższe oceny wpływające na zadowolenie z pracy wskazane przez pracowników	245
Tabela nr 7	Ocena trzech głównych czynników wpływających na zadowolenie z pracy	246
Tabela nr 8	Najwyższe wartości wskazane przez respondentów dotyczące zadowolenia z pracy	246
Tabela nr 9	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie przyjacielskiej lub wrogiej w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska	261
Tabela nr 10	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie satysfakcjonującej lub frustrującej w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska	261
Tabela nr 11	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie zachęcającej lub nie zachęcającej do współpracy w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska	261
Tabela nr 12	Ocena polityki personalnej firmy przez pracowników w aspekcie zachęcającej lub nie zachęcającej do rywalizacji w zależności od zajmowanego w firmie stanowiska	262
Tabela nr 13	Czynniki podnoszące atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy	262
Tabela nr 14	Czynniki wpływające na zadowolenia pracowników z pracy	263

ANEKS

ZAŁĄCZNIK NR 1

ANKIETA NR

**MARKETING PERSONALNY JAKO OPCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI
W HANDLU DETALICZNYM**

Szanowni Państwo!

Zwracam się z uprzejmą prośbą wzięcia udziału w badaniu mającym na celu określenie roli marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Celem badania jest poznanie Państwa opinii na ten temat. Pomogą mi one w zebraniu informacji potrzebnych do napisania rozprawy doktorskiej na wyżej wymieniony temat. Jednocześnie, zapewniam o pełnej anonimowości tej ankiety i wykorzystaniu uzyskanych informacji jedynie w celach naukowych.

mgr Agnieszka Szymankowska

Marketing personalny to system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników.

1. Czy spotkał/a się Pan/i z marketingiem personalnym w praktyce gospodarczej?

TAK NIE

2. Czy stosowany jest w Pana/i firmie marketing personalny?

TAK NIE TRUDNO POWIEDZIEĆ

3. Jakie działania są w tym zakresie podejmowane?

- planowanie zatrudnienia w długim okresie czasu,
- precyzyjna rekrutacja i selekcja, w wyniku której wybrany zostaje najbardziej odpowiedni pracownik,
- właściwe wprowadzanie pracownika do pracy wiążące się z integracją z innymi pracownikami i pozwalające na zapoznanie się z firmą i nowymi obowiązkami,
- wpływanie na zaangażowanie pracowników przy wykorzystaniu różnorodnych i ciekawych form motywowania,
- przeprowadzanie ocen pracowników zgodnie z ustalonym w firmie systemem ocen,
- przeprowadzanie systematycznych szkoleń dla pracowników.

4. Kto jest odpowiedzialny za te działania?

- Dyrektor Personalny / Dział Personalny,
- Dział Rozwoju,
- wszyscy pracownicy w firmie,
- inne

5. Proszę zaznaczyć swoje oceny najlepiej odzwierciedlające Pana/i opinię na temat polityki firmy:

Przyjacielska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nieprzyjazna
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	
Satysfakcjonująca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frustrująca
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	
Zachęcająca do współpracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nie zachęcająca do współpracy
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	
Zachęcająca do rywalizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nie zachęcająca do rywalizacji
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	

6. Proszę ocenić zgodnie z Pana/i opinią następujące stwierdzenia:

	Całkowicie się zgadzam	Zgadzam się	Ani się zgadzam , ani się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Całkowicie się nie zgadzam
A. Firma jest otwarta na potrzeby, oczekiwania, aspiracje i interesy:					
- klientów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Firma troszczy się o swych potencjalnych pracowników finansując im np. stypendia lub umożliwiając odbycie stażu zawodowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Firma we właściwy sposób rozstaje się zwalnianymi pracownikami, przygotowując ich do ponownego zatrudnienia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jakie są cele działu personalnego:

- rozwój pracowników,
- rekrutacja,
- partnerstwo, doradztwo,
- motywowanie pracowników,
- doskonalenie polityki personalnej,
- integracja i współpraca,
- zmniejszenie fluktuacji kadr,
- komunikacja wewnętrzna,
- poprawa wizerunku firmy,
- modyfikowanie kultury organizacyjnej,
- zarządzanie talentami,
- system wynagradzania,
- system ocen,
- ścieżki kariery.

8. Planowane zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przyszłości to:

- wzrost zatrudnienia,
 - ograniczenie zatrudnienia,
 - wymiana kadry kierowniczej,
 - wymiana pracowników wykonawczych,
 - uzależnienie wynagrodzenia od efektów pracy,
 - zmiana zasad wynagradzania,
 - wzrost wynagrodzeń dla konkretnych grup pracowników,
 - zwiększenie liczby szkoleń,
 - inne, jakie?
-

9. Które z wymienionych sposobów formalnej oceny stosowane są w Pana/i firmie:

- ocena podwładnych przez przełożonych,
- ocena podwładnych przez grupę przełożonych
- ocena pracownika przez grupę jego kolegów z tego samego zespołu,
- ocena przełożonych przez podwładnych,
- samoocena,
- żadna z powyższych, nie ma systemu ocen w naszej firmie.

10. W Pana/i firmie oceny są podstawą do :

- ustalenia ścieżek kariery i awansów,
 - określenia poziomu wynagrodzenia zasadniczego,
 - ustalenia poziomu premii,
 - degradacji,
 - zwolnień,
 - inne, jakie?
-

16. Staż pracy: lat

17. Stanowisko obecne:

.....

18. Stanowisko poprzednie:

.....

19. Miejsce zamieszkania (miasto):

20. Liczba osób zatrudnionych w firmie:

21. Forma własności firmy:

- przedsiębiorstwa państwowe,
- spółka ze 100% udziału zagranicznego,
- jednoosobowa spółka Skarbu Państwa,
- jednoosobowa prywatna firma krajowa,
- spółka wyłącznie z krajowym kapitałem prywatnym,
- spółka wyłącznie z krajowym kapitałem prywatnym,
- spółka z udziałem kapitału zagranicznego,
- inna forma, jaka?

22. Rodzaj działalności:

- produkcyjna,
- handlowa,
- usługowa,
- administracyjna.

23. Branża

24. Okres działalności: lat

Dziękuję za udzielenie odpowiedzi.

ZAŁĄCZNIK NR 2

ANKIETA NR

**MARKETING PERSONALNY JAKO OPCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W HANDLU
DETALICZNYM**

Szanowni Państwo!

Zwracam się z uprzejmą prośbą wzięcia udziału w badaniu mającym na celu określenie roli marketingu personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi zdaniem osób zatrudnionych w handlu detalicznym.

Marketing personalny to system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników.

1. Czy stosowany jest w Pana/i firmie marketing personalny?

TAK NIE TRUDNO POWIEDZIEĆ

2. Czy jest Pan/i zadowolony/a z pracy w danej firmie?

TAK NIE TRUDNO POWIEDZIEĆ

3. Czy jest Pan/i zadowolony/a ze współpracy z innymi osobami w firmie?

TAK NIE TRUDNO POWIEDZIEĆ

4. Czy poleciliby/łaby Pan/i pracę w Pana/i firmie?

TAK NIE NIE WIEM

5. Czy podjąłby Pan/i ponownie pracę w Pana/i firmie?

TAK NIE NIE WIEM

6. Czy poszukuje Pan/i innej pracy?

TAK NIE BRAK ODPOWIEDZI

Jeśli tak, to dlaczego?

Jeśli tak, to jakiej?

7. Proszę zaznaczyć odpowiednie Pana/i zdaniem stwierdzenie:

- zmieniałbym pracę bez zastanowienia,
 zmieniałbym pracę w przypadku otrzymania trochę lepszej oferty,
 zmieniałbym pracę w przypadku otrzymania dużo korzystniejszej oferty,
 jestem zadowolony i nie chcę zmieniać pracy.

8. Czy opinie na temat firmy miały wpływ na Pana/i wybór pracodawcy?

TAK NIE TRUDNO POWIEDZIEĆ

9. Czy były one pozytywne?

TAK NIE TRUDNO POWIEDZIEĆ

10. Proszę zaznaczyć swoje oceny najlepiej odzwierciedlające Pana/i opinię na temat polityki firmy:

Przyjacielska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nieprzyjazna
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	
Satysfakcjonująca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Frustrująca
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	
Zachęcająca do współpracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nie zachęcająca do współpracy
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	
Zachęcająca do rywalizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nie zachęcająca do rywalizacji
	+3	+2	+1	-1	-2	-3	

11. Proszę ocenić zgodnie z Pana/i opinią następujące stwierdzenia:

	Całkowicie się zgadzam	Zgadzam się	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Całkowicie się nie zgadzam
A. Firma jest otwarta na potrzeby, oczekiwania, aspiracje i interesy:					
- klientów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Firma troszczy się o swych potencjalnych pracowników finansując im np. stypendia lub umożliwiając odbycie stażu zawodowego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Firma we właściwy sposób rozstaje się zwalnianymi pracownikami, przygotowując ich do ponownego zatrudnienia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Firma podejmuje działania personalne mające na celu zaspokojenie potrzeb swoich pracowników.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Które z wymienionych sposobów formalnej oceny stosowane są w Pana/i firmie:

- ocena podwładnych przez przełożonych,
- ocena podwładnych przez grupę przełożonych
- ocena pracownika przez grupę jego kolegów z tego samego zespołu,
- ocena przełożonych przez podwładnych,
- samoocena,

żadna z powyższych, nie ma systemu ocen w naszej firmie.

13. W Pana/i firmie oceny są podstawą do :

- ustalenia ścieżek kariery i awansów,
- określenia poziomu wynagrodzenia zasadniczego,
- ustalenia poziomu premii,
- degradacji,
- zwolnień,
- inne, jakie?

14. Kto ponosi koszty szkolenia?

- PRACODAWCA PRACOWNIK NIE WIEM

15. Co Pana zdaniem podniosłoby atrakcyjność pracodawcy na rynku pracy?

- wzrost wynagrodzeń,
- zmiana zasad wynagradzania,
- wykorzystanie różnorodnych i ciekawych form motywowania,
- przeprowadzanie systematycznych szkoleń dla pracowników,
- zwiększenie liczby szkoleń,
- umożliwienie awansu,
- zapewnienie lepszej atmosfery w pracy,
- zagwarantowanie lepszych warunków pracy,
- inne, jakie?

16. Poniżej podano czynniki wpływające na zadowolenie pracowników z pracy w danej firmie.

Proszę wskazać, jak - Pana/i zdaniem - należy ocenić poszczególne czynniki.

Jeśli uważa Pan/i, że dany czynnik ma istotny wpływ proszę zakreślić jedną z kratek od +3 do +1.

Jeśli uważa Pan/i, że dany element nie wpływa w znaczny sposób, proszę zaznaczyć odpowiednio od -1 do -3.

- A. System szkoleń
- B. Różnorodność wykonywanych zadań
- C. Ilość pracy
- D. Godziny pracy
- E. Możliwość wykazania się inicjatywą
- F. Możliwość wykorzystania umiejętności
- G. Bezpieczeństwo pracy
- H. Poziom wynagrodzenia
- I. Widoki na przyszłość
- J. Atmosfera pracy
- K. Współpraca z innymi pracownikami

	+3	+2	+1	-1	-2	-3
A.						
B.						
C.						
D.						
E.						
F.						
G.						
H.						
I.						
J.						
K.						

17. Proszę ocenić poziom swojego zadowolenia z:

Przebiegu pracy zawodowej

--	--	--	--	--	--

+3 +2 +1 -1 -2 -3

Warunków materialnych bytu

--	--	--	--	--	--

Ze swoich dochodów i sytuacji finansowej

+3	+2	+1	-1	-2	-3
+3	+2	+1	-1	-2	-3

Odpowiedzi na poniższe pytania będą wykorzystane w formie zagregowanej dla potrzeb opracowania wyników badań.

18. Wiek: lat

- 20 - 29 lat
- 30 - 39 lat
- 40 - 49 lat
- powyżej 50 lat

19. Płeć:

- KOBIEȚA
- MĘŻCZYŻNA

20. Wykształcenie:

- wyższe:
 - prawnicze,
 - techniczne,
 - ekonomiczne,
 - humanistyczne,
 - inne, jakie?
- Średnie
- podstawowe.
- inne, jakie?

21. Staż pracy: lat

22. Stanowisko obecne:

23. Stanowisko poprzednie:

24. Miejsce zamieszkania (miasto):

Dziękuję za udzielenie odpowiedzi.