

Agnieszka Izabela Baruk

Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej

Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych nr 3(4), 107-125

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



ROLA MARKETINGU PERSONALNEGO W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU ORGANIZACJI NAUKOWEJ

prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk
Politechnika Łódzka
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji

Wprowadzenie

W artykule dążono do określenia znaczenia działań z zakresu marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej, co było podstawowym celem tego opracowania. W oparciu o metodę badawczą, jaką jest analiza krytyczno-poznawcza literatury przedmiotu z zakresu marketingu i zarządzania zidentyfikowano odmienne sposoby interpretowania wizerunku przez różnych autorów, jak również określono istotę pojęć ściśle związanych z wizerunkiem takich, jak tożsamość, osobowość, reputacja i marka, uwzględniając specyfikę organizacji naukowej. W dalszej części artykułu dokonano klasyfikacji cząstkowych wizerunków organizacji naukowej jako pracodawcy, podkreślając występowanie luki wizerunkowej spowodowanej jej odmiennym postrzeganiem przez poszczególne segmenty adresatów oferty personalnej.

Rozważania teoretyczne zostały wzbogacone analizą wyników pierwotnych badań empirycznych, które przeprowadzono za pomocą metody badawczej, jaką jest badanie ankietowe. Szczególną uwagę zwrócono na siłę wpływu różnych elementów oferty personalnej na postrzeganie organizacji naukowej, uwzględniając przede wszystkim perspektywę jednej z podstawowych grup jej odbiorców, jakimi są uczestnicy zewnętrznego rynku pracy, czyli potencjalni pracownicy. Dzięki prowadzeniu wspomnianych badań od kilku lat możliwe było ponadto przeprowadzenie analizy porównawczej, której wyniki pozwoliły na zidentyfikowanie zmian znaczenia analizowanych determinant postrzegania pracodawcy oraz ich zakresu. Na zakończenie przedstawiono wizerunkowe skutki marketingowej orientacji personalnej organizacji naukowej oraz jej braku, zwracając uwagę na ich szeroki zakres obejmujący praktycznie wszystkie obszary funkcjonowania danej instytucji.

Każda organizacja, niezależnie od jej specyfiki, jest oferentem określonych wartości adresowanych do różnorodnych odbiorców, których potrzeby decydują o subiektywnej ocenie przydatności marketingowej oferty danej organizacji, w tym organizacji naukowej. Występuje ona równolegle w wielu rolach rynkowych, wśród których kluczowe miejsce zajmuje rola pracodawcy oferującego produkty personalne aktualnym i potencjalnym pracownikom. Należy podkreślić, że role odgrywane przez konkretną organizację nie są całkowicie odrębnymi kategoriami, ale w praktyce w mniejszym lub większym stopniu oddziałują na siebie. Powoduje to, że każda organizacja naukowa powinna dążyć nie tylko do kształtowania swojego

ogólnego wizerunku, ale również powinna prowadzić kompleksowe działania wizerunkowe w odniesieniu do wizerunków cząstkowych, w tym swojego image'u jako pracodawcy, gdyż sposób, w jaki postrzegają ją pracownicy bezpośrednio wpływa na jej postrzeganie jako podmiotu rynkowego, pozwalając dodatnio wyróżnić się spośród innych organizacji.

Trzeba także pamiętać, że stworzenie i utrwalenie obrazu atrakcyjnego pracodawcy jest swoistym katalizatorem zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych, w tym naukowych i dydaktycznych, dzięki czemu możliwe jest kreowanie wartości lepiej zaspokajających oczekiwania adresatów oferty rynkowej takiej organizacji. Zdecydowanie łatwiejsze jest wtedy także pozyskiwanie pracowników charakteryzujących się nieprzeciętnym potencjałem intelektualnym i emocjonalnym, którzy będą go wykorzystywać dla osiągnięcia celów organizacji, utożsamiając te dążenia z własnymi celami. Żadna organizacja w praktyce nie może się bowiem rozwijać, jeśli nie będą rozwijać się jej członkowie, gdyż jej sukces sprzyja ich samorealizacji i odwrotnie. Aby ich rozwój był jednak możliwy, należy im stworzyć odpowiednie warunki o charakterze materialnym i niematerialnym. Wymaga to przyjęcia przez pracodawcę marketingowej orientacji i praktycznej konsekwentnej realizacji jej zasad, której fundamentem jest empatia i indywidualizowane traktowanie każdego pracownika¹. Można wręcz powiedzieć, że rosnąca konkurencyjność na rynku organizacji naukowych stawia przed nimi nowe wyzwania, do których należy zaliczyć zmianę orientacji na orientację marketingową obejmującą swoim zasięgiem również pracowników, co wymaga implementacji założeń marketingu personalnego, dzięki czemu możliwe jest kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy. Celem niniejszego artykułu jest zatem poddanie analizie krytyczno-poznawczej sposobów interpretacji pojęcia wizerunku pracodawcy i jego istoty oraz określenie roli marketingowego podejścia do pracowników (zwłaszcza potencjalnych) organizacji naukowej w procesie kształtowania jej wizerunku.

Istota wizerunku pracodawcy i jego rodzaje

Rozważania dotyczące znaczenia marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej warto rozpocząć od jednoznacznego określenia istoty i zakresu wizerunku pracodawcy, gdyż stosowanie wobec pracowników podejścia marketingowego w bezpośredni sposób wpływa na kształtowanie obrazu danej organizacji występującej właśnie w tej roli. Wizerunek pracodawcy można zdefiniować jako obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)². Z zaproponowanej definicji wynika, że wizerunek pracodawcy odzwierciedla sposób jego widzenia przez dwie zasadnicze grupy odbiorców, jakimi są osoby aktualnie zatrudnione w danej organizacji oraz osoby pozostające

¹ Założenia marketingu personalnego zostały dokładnie omówione w książce A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

² *Ibidem*, s. 36-37.

poza nią, które tworzą jej zewnętrzny rynek pracy. Należy przy tym wyraźnie podkreślić, że obie grupy z punktu widzenia pracodawcy są równie ważne. Dlatego, powinien on uwzględniać je w swoich działaniach wizerunkowych. Ponadto, takie ujęcie wizerunku pracodawcy eksponuje fakt, że jego kształtowanie odbywa się dwutorowo, czyli zarówno za pomocą kanałów formalnych (na co organizacja ma bezpośredni wpływ) oraz nieformalnych (na co organizacja ma jedynie wpływ pośredni poprzez działania personalne adresowane do aktualnych pracowników). Dychotomia ta musi być uwzględniana w polityce wizerunkowej, tym bardziej, że wszelkie nieformalne opinie są z reguły uważane za bardziej wiarygodne niż przesłania transmitowane w sposób sformalizowany.

Należy podkreślić, że z punktu widzenia skuteczności działań wizerunkowych niezwykle ważna jest jednoznaczna interpretacja omawianego pojęcia. Prawdopodobnie można bowiem przygotować, realizować i monitorować tylko działania w takich obszarach, które są w sposób jasny i konkretny zdefiniowane. Niestety, w literaturze przedmiotu można zauważyć znaczną rozbieżność sposobów rozumienia kategorii, jaką jest wizerunek pracodawcy, przy czym jest to widoczne zarówno w przypadku literatury polskojęzycznej, jak i obcej. Przede wszystkim wielu autorów zamiennie używa pojęć wizerunek, reputacja, tożsamość, osobowość, a nawet marka, chociaż każde z nich oznacza zupełnie coś innego. Przykładowo, F. Lievens, G. Van Hoye i F. Anseel³ wprost piszą, iż równoważnikiem wizerunku pracodawcy (*employer image*) jest jego marka, a raczej markowanie (*employer branding*), podkreślając ponadto, że na wizerunek pracodawcy wpływają praktycznie takie same czynniki, jak na tożsamość przedsiębiorstwa. Pojęcia marka i wizerunek w odniesieniu do pracodawcy synonimicznie traktują także T. Ambler i S. Barrow⁴, definiując markę, a tym samym wizerunek pracodawcy jako zbiór funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści dostarczanych przez pracodawcę i z nim identyfikowanych. Z kolei J. Bhatnagar i P. Srivastava⁵ wizerunek pracodawcy określają jako jego osobowość preferowaną przez pracowników w porównaniu z innymi pracodawcami. Inni autorzy natomiast skupiają się na postrzeganiu marki pracodawcy, używając tego pojęcia zamiennie z wizerunkiem pracodawcy. Wizerunek marki stanowi jednak jedynie kolejną kategorię i oczywiście nie powinien być utożsamiany z wizerunkiem pracodawcy⁶.

Brak jednoznaczności terminologicznej w obszarze dotyczącym postrzegania pracodawcy może wynikać z podobnej niejednorodności w stosowaniu wymienionych pojęć w marketingu, z którego zostały one zapożyczone na potrzeby problematyki personalnej. Nie stanowi to jednak żadnego usprawiedliwienia, tym bardziej, że z pewnością utrudnia a czasami wręcz uniemożliwia dokonywanie analizy porównawczej w odniesieniu do wyników badań różnych autorów, niejednokrotnie prowadząc do błędnych wniosków. Warto chyba zatem uściślić znaczenie pozostałych poza wizerunkiem (który został już zdefiniowany wcześniej) pojęć, z jakimi jest on niesłusznie utożsamiany. Osobowość odzwierciedla to, czym organizacja (tak-

3 F. Lievens, G. Van Hoye, F. Anseel, *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*, "British Journal of Management" 2007, vol. 18, s. 45-59.

4 T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, s. 185-206.

5 J. Bhatnagar, P. Srivastava, *Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit*, "Indian Journal of Industrial Relations" 2008, vol. 44, no 1, s. 35-48.

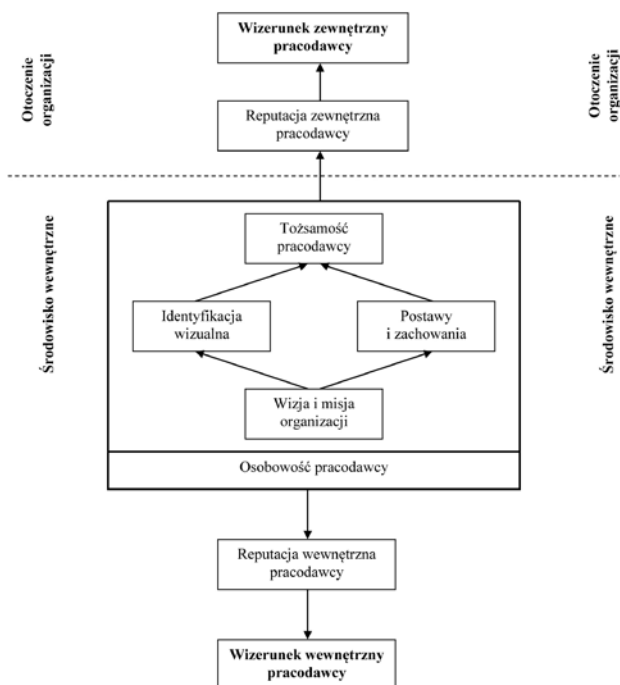
6 S. Ying Gao, *What drives ideal employer image?*, <http://arc.hhs.se/download.aspx>, 14.07.2012 r.

że jako pracodawca) jest w rzeczywistości⁷. Tożsamość organizacji (pracodawcy) można zdefiniować jako zbiór atrybutów, które odróżniają ją (jego) od innych organizacji (pracodawców). Reputacja z kolei oznacza rozpowszechnianie opinii o danej organizacji (pracodawcy) wśród innych podmiotów (ujęcie procesowe) lub zbiór informacji o organizacji (pracodawcy), jakie są o niej (nim) rozgłaszane (ujęcie przedmiotowe)⁸.

Uwzględniając definicje wszystkich wymienionych pojęć oraz definicję wizerunku pracodawcy można wskazać podstawowe zależności, jakie występują między nimi (rys. 1). Tożsamość wraz z osobowością pracodawcy wpływa na jego reputację wewnętrzną i zewnętrzną. Reputacja wewnętrzna pracodawcy wpływa na jego wizerunek wewnętrzny.

Reputacja zewnętrzna pracodawcy wpływa na jego wizerunek zewnętrzny. Wizerunek wewnętrzny i wizerunek zewnętrzny tworzą łącznie wizerunek danej organizacji jako pracodawcy. Jej wizerunek jako pracodawcy wpływa z kolei na wizerunek organizacji w innych rolach oraz wizerunek jej oferty rynkowej, a więc ma wpływ na ogólny wizerunek danej organizacji, o czym niestety nadal niejednokrotnie zapominają współcześni pracodawcy.

Rysunek 1. Zależności pomiędzy wizerunkiem pracodawcy, a jego osobowością, reputacją i tożsamością.



Źródło: Opracowanie własne.

⁷ Problematyka osobowości organizacji w ujęciu psychologicznym została szerzej przedstawiona w artykule A. Barabasz, Wykorzystanie wskaźników dojrzałości ego w diagnozie osobowości organizacji, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2007, nr 1, s. 9-18.

⁸ A. Baruk, Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, op. cit., s. 33.

Organizacja jako pracodawca jest oceniana przez różne podmioty, które postrzegają ją z odmiennych perspektyw, a tym samym widzą ją w inny sposób, dostrzegając jej odmienne cechy. W konsekwencji w zależności od tego, kto ocenia danego pracodawcę można wyodrębnić kilka wizerunków cząstkowych, których wypadkową jest jego obraz na rynku pracy.

Do najważniejszych subwizerunków pracodawcy zdaniem autorki można zaliczyć:

- **wizerunek aktualny, w tym:**

wewnętrzny, obejmujący:

- autowizerunek (wizerunek własny), odzwierciedlający sposób postrzegania pracodawcy przez niego samego,
- wizerunek lustrzany, odzwierciedlający obraz pracodawcy ukształtowany wśród zatrudnionych u niego pracowników,

zewnętrzny, obejmujący:

- wizerunek rzeczywisty (obcy) bezpośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę potencjalni pracownicy,
- wizerunek rzeczywisty (obcy) pośredni, który pokazuje, jak w rzeczywistości postrzegają pracodawcę inne podmioty z jego otoczenia;

- **wizerunek potencjalny, w tym:**

- wizerunek realny możliwy do osiągnięcia po uwzględnieniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich działa pracodawca,
- wizerunek idealny będący wizerunkiem, który pracodawca chciałby zbudować, ale z przyczyn zależnych i niezależnych od niego jest on w praktyce nieosiągalny.

Między wymienionymi wizerunkami cząstkowymi widoczne są w praktyce mniejsze lub większe różnice, których występowanie wpływa na pojawienie się luki wizerunkowej. Jej rozmiary są oczywiście tym większe, im pracodawca mniejszą wagę przywiązuje do kształtowania swojego wizerunku. Warto jednak podkreślić, że wyznacznikiem podejmowania spójnych i kompleksowych działań wizerunkowych jest znaczne zbliżenie się do wizerunku idealnego, którego jakkolwiek nie można osiągnąć, ale powinno się go traktować jako drogowskaz ukierunkowujący aktywność pracodawcy w zakresie wizerunku. Natomiast każdy pracodawca powinien aktywnie dążyć do zminimalizowania rozmiarów luki występującej między wizerunkiem aktualnym, a realnym, zwłaszcza jeżeli obecny sposób postrzegania danej organizacji w roli pracodawcy jest obojętny lub wręcz negatywny.

Istota marketingu personalnego i jego rola wizerunkowa

Ograniczeniu rozmiarów luki wizerunkowej z pewnością sprzyja implementacja założeń marketingu personalnego, który można zdefiniować jako system sposobów postępowania i zachowania organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych oraz aktualnie zatrudnionych pracowników. Marketing personalny obejmuje zatem działania prowadzone w zakresie systemu społecznego, mające na celu stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego oraz uczciwego pracodawcy

zarówno na zewnętrznym, jak i na wewnętrznym rynku pracy, z którym warto się związać, gdyż rozwój indywidualny każdego pracownika wyznacza kierunek rozwoju całej organizacji, a z kolei jej rozwój prowadzi do dalszego permanentnego samodoskonalenia jej członków.

Działania podejmowane w ramach marketingu personalnego powinny charakteryzować się kompleksowością i spójnością tworząc system obejmujący dwa podstawowe podsystemy, jakimi są⁹: podsystem wewnętrznego marketingu personalnego i podsystem zewnętrznego marketingu personalnego. Podział ten wynika z adresowania marketingowych działań personalnych do dwóch kluczowych grup odbiorców, czyli pracowników aktualnie zatrudnionych w danej organizacji naukowej oraz osób występujących w roli jej potencjalnych pracowników. Specyfika każdej z wymienionych grup powoduje, że organizacja jako pracodawca powinna podejmować w stosunku do ich uczestników mniej lub bardziej odmienne działania, aby osiągnąć cel, jakim jest kształtowanie i utrwalanie jej pozytywnego wizerunku.

Dlatego też, dążąc do ukształtowania dodatniego postrzegania organizacji naukowej jako pracodawcy, w odniesieniu do osób zatrudnionych obecnie w danej organizacji należałoby podejmować m.in. następujące działania tworzące podsystem wewnętrznego marketingu personalnego:

- działania z zakresu wewnętrznej komunikacji pomiędzy przełożonymi i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami;
- działania z zakresu motywowania, w ramach którego stosowane powinny być motywatory o charakterze finansowym i pozafinansowym (materialnym i niematerialnym);
- działania z zakresu rozwoju osobowego i badawczo-naukowego, w ramach których prowadzone powinno być dokształcanie zawodowe oraz tzw. dalsze kształcenie oparte na zasadach mentoringu;
- działania z zakresu wewnętrznej rekrutacji i selekcji związane z mobilnością pracowników i możliwościami ich ewentualnego przemieszczania na inne stanowiska pracy, na których w lepszy sposób będą mogli wykorzystywać swoją wiedzę i zdolności;
- działania z zakresu ocen pracowniczych, oparte na zasadach kapitału ludzkiego, a nie na zasadach tzw. sita.

Dążąc do osiągnięcia celu, jakim jest kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku organizacji naukowej jako pracodawcy nie wolno zapominać o konieczności objęcia marketingowymi działaniami personalnymi uczestników zewnętrznego rynku pracy, którzy w przyszłości mogą wejść do grona jej członków. Do nich z kolei adresowane powinny być m.in. następujące działania tworzące podsystem zewnętrznego marketingu personalnego:

- działania z zakresu zewnętrznej komunikacji pomiędzy organizacją i potencjalnymi pracownikami;
- działania z zakresu zewnętrznej rekrutacji zarówno szerokiej, jak i segmentowej;
- działania z zakresu pozyskiwania sojuszników i ambasadorów marki danej organizacji naukowej.

Skuteczne realizowanie wymienionych działań wymaga zmiany dotychczasowego podejścia stosowanego przez organizacje naukowe w stosunku do odbiorców oferowanych przez nie wartości, w tym do pracowników zarówno aktualnych, jak i potencjalnych. Dokonanie reorientacji na autentyczną marketin-

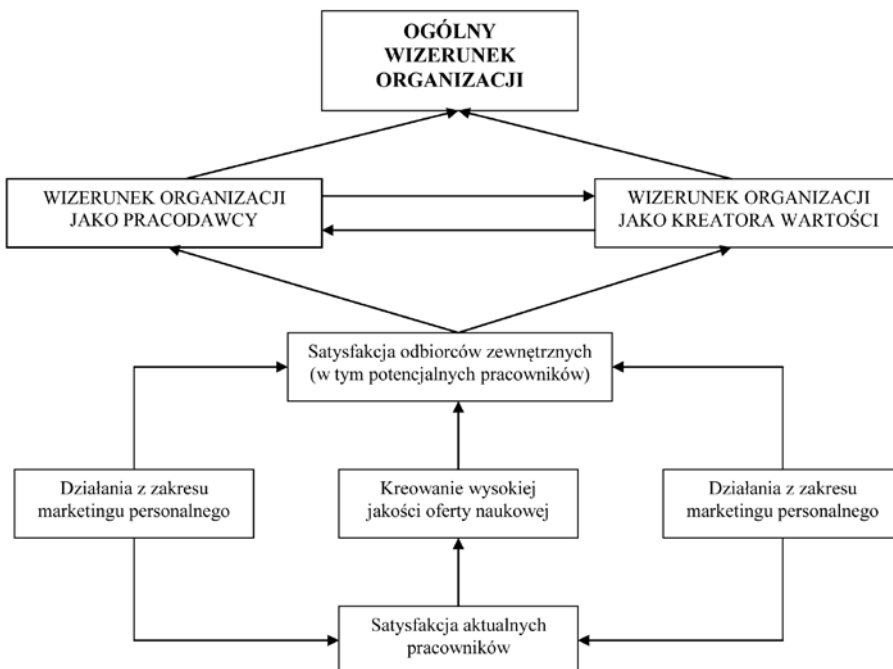
⁹ *Ibidem*, s. 14-15.

gową orientację personalną jest możliwe pod warunkiem:

- przeprowadzenia diagnozy obecnego stanu, umożliwiającej znalezienie odpowiedzi na pytanie – „jak jest obecnie?”;
- przeprowadzenia analizy wyników uzyskanych podczas diagnozy, służącej znalezieniu odpowiedzi na pytanie – „dlaczego tak jest?”;
- zaprojektowania niezbędnych zmian organizacyjnych, wskazujących „jak być powinno?”;
- implementacji zaproponowanych przekształceń organizacyjnych;
- weryfikacji zmierzającej do porównania stanu organizacji po dokonaniu przeobrażeń z przygotowanym wcześniej projektem zmian organizacyjnych oraz do wyeliminowania ewentualnych różnic ograniczających możliwość efektywnego stosowania zasad marketingu personalnego.

Praktyczne stosowanie założeń marketingu personalnego prowadzi nie tylko do osiągnięcia celów wizerunkowych wąsko rozumianych, związanych z kształtowaniem pozytywnego obrazu organizacji jako pracodawcy, ale jednocześnie do osiągnięcia celów wizerunkowych o charakterze ogólnym, gdyż sposób postrzegania danej jednostki w roli pracodawcy wpływa bezpośrednio na jej ogólny wizerunek, co przedstawione zostało na rys. 2.

Rysunek 2. Wzajemne zależności między wizerunkiem organizacji jako pracodawcy i jako kreatora wartości.



Źródło: Opracowanie własne.

Zewnętrzny marketing personalny i jego rola wizerunkowa

Punktem wspólnym wszystkich koncepcji marketingowych, w tym marketingu personalnego, jest możliwie najlepsze spełnianie oczekiwań odbiorców, niezależnie od specyfiki adresatów działań marketingowych. Dotyczy zatem również pracowników jako nabywców wartości kreowanych przez konkretną organizację, także przez organizację naukową. Marketingowe podejście wobec pracowników eksponowane jest co prawda m.in. w założeniach marketingu partnerskiego¹⁰, czy marketingu wewnętrznego¹¹, jednak odnosi się wyłącznie do osób już zatrudnionych w danej organizacji, nie uwzględniając potencjalnych pracowników reprezentujących jej zewnętrzny rynek pracy. Jedyną koncepcją, której zakres podmiotowy rozszerzony został o tą grupę odbiorców jest marketing personalny, gdyż zgodnie z jego założeniami zarówno aktualni, jak i potencjalni pracownicy są równorzędnymi adresatami oferty personalnej generowanej przez pracodawcę.

Niestety, nie tylko w teorii dominuje podejście, które zawęża krąg odbiorców wartości personalnych jedynie do aktualnych pracowników. Także w praktyce pracodawcy, jeśli nawet stosują marketingowe podejście do pracowników, ograniczają swoją aktywność w tym zakresie do osób tworzących wewnętrzny rynek pracy danej organizacji. Z pewnością jedna z przyczyn takiego postępowania wynika z faktu, że zdecydowanie trudniej jest wdrażać założenia marketingowe w stosunku do osób, które pozostają poza organizacją. Wydaje się jednak, że należy związane z tym trudności traktować w kategoriach wyzwań, które, o ile się im sprostą, prowadzą do zwiększenia jej potencjału rynkowego, a tym samym są szansą na jej przyszły rozwój zarówno w wymiarze naukowym, jak i dydaktycznym oraz badawczym.

Rozszerzenie marketingowego podejścia na potencjalnych pracowników przynosi konkretne efekty natury personalnej i wizerunkowej. Z jednej strony zwiększa bowiem prawdopodobieństwo pozyskania wartościowych kandydatów podczas rekrutacji, wpływając jednocześnie na poprawę i utrwalenie pozytywnego wizerunku pracodawcy w jego otoczeniu, z drugiej zaś strony przyczynia się do kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji jako oferenta, wpływając na subiektywną ocenę kreowanych przez niego wartości naukowych i dydaktycznych¹².

¹⁰ Marketing partnerski eksponuje konieczność budowania i utrwalania między oferentem a odbiorcami, w tym także pracownikami, bliskich relacji o charakterze długookresowym (por. R. M. Morgan, S. D. Hunt, *The Commitment. Trust Theory of Relationship Marketing*, „*Journal of Marketing*” 1994, vol. 58, no. 3, s. 30-38), w ramach których dochodzi nie tylko do wymiany wartości materialnych, ale również niematerialnych takich, jak status, szacunek, zainteresowanie, informacje, czas, czego konsekwencją jest satysfakcja odczuwana przez pracowników i odbiorców zewnętrznych, na co zwraca uwagę m. in. L. L. Berry (por. L. L. Berry, *On Great Service*, The Free Press, New York 1995, s. 172).

¹¹ Koncepcją, która skupia się na pracownikach jako nabywcach wewnętrznych jest marketing wewnętrzny oparty na założeniu, że pracownicy będący odbiorcami wewnętrznymi pragną zaspokajać w satysfakcjonujący ich sposób swoje potrzeby poprzez pracę w danej organizacji. Implementacja założeń marketingu wewnętrznego zdaniem wielu autorów jest niezbędna do tego, aby daną organizację można było uznać za zorientowaną marketingowo (por. B. Gray, G. J. Hooley, *Guest editorial: market orientation and service firm performance – a research agenda*, “*European Journal of Marketing*” 2002, vol. 36, no. 9/10, s. 980-88; J. C. Narver, S. F. Slater, *The effect of a market orientation on business profitability*, “*Journal of Marketing*” 1990, vol. 54, no. 4, s. 20-35).

¹² Nabywcy coraz częściej kierują się bowiem w rynkowym procesie decyzyjnym poziomem społecznej odpowiedzialności oferentów, zwłaszcza ich stosunkiem do pracowników. Jak wynika z badań, na te aspekty zwracają uwagę przede wszystkim osoby, które jakości życia nie utożsamiają wyłącznie z poziomem zabezpieczenia materialnego, ale rozumieją ją szerszej. Bardziej jednak są skłonne do bojkotowania nieetycznie postępujących oferentów niż do aktywnego wspierania organizacji przestrzegających zasad etyki (por. L. A. Mohr, D. J. Webb, K. E. Harris, *Do customers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior*, “*Journal of Customer Affairs*” 2001, vol. 35, no. 1, s. 45-72).

Trzeba oczywiście pamiętać, że implementacja marketingowego podejścia do potencjalnych pracowników wymaga identyfikowania ich opinii i oczekiwań, których znajomość stanowi podstawę wiedzy na temat uczestników zewnętrznego rynku pracy, a także na temat sposobu postrzegania organizacji w jej otoczeniu rynkowym. Pozyskiwanie tych informacji ułatwia stworzenie w organizacji kompleksowego systemu zarządzania wiedzą o klientach¹³. Powinno ono wręcz stanowić jeden z elementów takiego systemu, dzięki czemu znacznie skuteczniejsze byłoby zarządzanie ich doświadczeniami¹⁴, a w konsekwencji zarządzanie wiedzą klientów¹⁵. Możliwość kreowania pozytywnych doświadczeń potencjalnych pracowników zanim ewentualnie wejdą w skład zespołu pracowniczego danej organizacji wpływa bowiem na kształtowanie ich przychylnych postaw wobec niej, niezależnie, czy występuje ona w roli pracodawcy, czy też w roli oferenta określonych produktów.

Warunkiem wzbudzania przychylnych postaw wobec organizacji występującej w roli pracodawcy jest zatem stworzenie spójnego i kompleksowego systemu identyfikowania i monitorowania opinii i oczekiwań tej grupy uczestników rynku pracy oraz wszelkich zmian zachodzących w tym zakresie. Jedynie wówczas będzie bowiem możliwe spełnianie oczekiwań i potrzeb potencjalnych pracowników zanim wejdą oni ewentualnie w skład zespołu pracowniczego danej organizacji naukowej. Z punktu widzenia marketingowo zorientowanego pracodawcy ważna jest m. in. znajomość sposobu interpretowania pracy przez potencjalnych pracowników. Okazuje się, że zdecydowanie największa część respondentów¹⁶ utożsamiała pracę z zajęciem przynoszącym satysfakcję oraz pozwalającym na samorealizację (41%). Co prawda, wśród wskazywanych przez ankietowanych interpretacji drugie miejsce zajęło utożsamianie

13 Zarządzanie wiedzą o klientach jest ściśle związane z zarządzaniem relacjami, gdyż nie można budować i utrwalać bliskich obustronnie korzystnych relacji nie znając oczekiwań klientów oraz ich sposobu myślenia (por. M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of Customer Knowledge Management*, http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2002/2002.09.pdf, 05.02.2012). Odnosi się to nie tylko do klientów w wąskim ujęciu, lecz również do klientów, do których adresowane są produkty personalne, czyli pracowników zarówno potencjalnych, jak i aktualnych.

14 Oczywiście, chodzi o kreowanie wyłącznie pozytywnych doświadczeń, co nie byłoby możliwe bez stosowania zasad marketingowego podejścia do klientów, w tym także do potencjalnych i aktualnych pracowników organizacji. Budowanie pozytywnych doświadczeń wymaga dysponowania aktualną i w miarę pełną wiedzą o klientach (por. B. H. Schmitt, *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting Your Customers*, John Wiley & Sons, New York 2003). Widać zatem, że koncepcje zarządzania doświadczeniami klientów, zarządzania wiedzą o klientach i zarządzania relacjami z klientami są ze sobą ściśle powiązane. Z kolei skuteczne zarządzanie doświadczeniami sprzyja pozyskiwaniu i efektywnemu wykorzystywaniu wiedzy klientów.

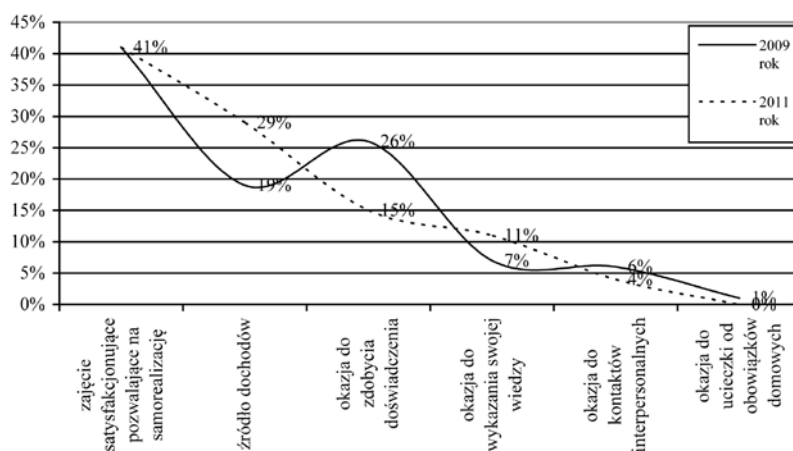
15 Dla organizacji zdecydowanie większą wartość od wiedzy o klientach ma wiedza klientów. Jej pozyskanie wymaga jednak wzbudzenia wśród klientów, w tym wśród pracowników, chęci dzielenia się wiedzą, co jest możliwe w przypadku stosowania marketingowego podejścia do klientów. Przykładem podejścia zgodnego z orientacją marketingową jest utożsamianie klientów z ekspertami wiedzy tworzącymi twórczą społeczność (wspólnotę). M. Sawhney i E. Prandelli, czy też S. Wikstrom uważają, że podejście takie jest wręcz stylem zarządzania wiedzą klientów (por. M. Sawhney, E. Prandelli, *Communities of creation: managing distributed knowledge in turbulent markets*, "California Management Review" 2000, vol. 42, no. 4, s. 24-54; S. Wikstrom, *The customer as co-producer*, "European Journal of Marketing" 1996, vol. 30, no. 4, s. 6-19).

16 Dążąc do zidentyfikowania opinii i oczekiwań potencjalnych pracowników w 2011 roku przeprowadzono pierwotne badania ankietowe, którymi objęto 500 studentów lubelskich uczelni studiujących w trybie dziennym. Zdecydowana większość z nich (87%) miała nie więcej niż 25 lat. ¼ ankietowanych studiowało na studiach pierwszego stopnia. 63% respondentów stanowiły kobiety. Badani wykazywali relatywnie duże zróżnicowanie, jeśli chodzi o wielkość miejscowości, z której pochodzili, chociaż największa ich część pochodziła z najmniejszych miejscowości liczących do 1000 mieszkańców. Wyniki uzyskane podczas badań w 2011 roku porównano z wynikami analogicznych badań ankietowych zrealizowanych przez autorkę w 2009 roku, co pozwoliło na określenie zakresu zmian, jakie zaszły w opiniach i oczekiwaniach ankietowanych jako potencjalnych pracowników.

pracy jedynie ze źródłem dochodów, jednak odpowiedziało tak znacznie mniej osób niż w przypadku najczęściej udzielanej odpowiedzi. Biorąc ponadto pod uwagę fakt, że inne sposoby interpretowania pracy również dotyczyły perspektywy nie tylko pozapłacowej, lecz wręcz pozamaterialnej, można stwierdzić, że dla badanych kluczowe znaczenie miały aspekty związane z własnym rozwojem zawodowym.

Dla respondentów szczególnie ważny był jego wymiar osobowy (praca jako samorealizacja), wymiar intelektualny (praca jako zdobywanie doświadczeń i wykazywanie swojej wiedzy) oraz wymiar społeczny (praca jako relacje interpersonalne), chociaż ostatni z wymienionych wymiarów był wymieniany przez zdecydowanie najmniejszą część ankietowanych (4%, czyli ponad dziesięciokrotnie mniejszą niż w przypadku utożsamiania pracy z samorealizacją). Uwzględniając specyfikę organizacji naukowej, można stwierdzić, że szczególnie ważne dla potencjalnych pracowników wymiary pracy czynią z nich cenny potencjał dla tego typu organizacji. Muszą one jednak tworzyć warunki umożliwiające realizację tych oczekiwań, co sprzyja kształtowaniu pozytywnego wizerunku zewnętrznego, a w konsekwencji stanowi istotny bodziec przyciągający kandydatów do zorientowanej marketingowo organizacji naukowej.

Rysunek 3. Sposób interpretacji pracy przez respondentów (w %).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wynika z rysunku 3, od 2009 roku nie zaszły żadne zmiany, jeśli chodzi o utożsamianie pracy przez największą część badanych z możliwością samorealizowania się, gdyż wyniki obu edycji badań wskazują, że identyczny odsetek osób w ten sposób interpretował istotę pracy. Natomiast największe zmiany można zauważyć w przypadku dostrzegania w pracy jedynie źródła dochodów oraz utożsamiania jej z okazją do zdobycia doświadczenia zawodowego. W 2011 roku znacznie wzrósł udział badanych, dla których praca była wyłącznie źródłem środków finansowych (różnica wyniosła 10%), co spowodowało, że taki sposób

interpretowania pracy zajął wtedy drugie miejsce (tabela 1). Wskazywałoby to na rosnącą lukę między oczekiwaniami w tym zakresie, a ofertą pracodawców (zwłaszcza jest to niestety wyraźnie widoczne na rynku organizacji naukowych). W 2009 roku bowiem na drugiej pozycji znajdowało się utożsamianie pracy z okazją do zdobycia doświadczenia, podczas gdy dostrzeganie w niej jedynie źródła dochodów zajmowało trzecie miejsce. W 2011 roku nastąpił wyraźny spadek udziału respondentów utożsamiających pracę z okazją do zdobycia doświadczenia. Wynosił on tylko 15% wobec 26% w 2009 roku. Spadek, aczkolwiek nieznaczny, wystąpił również w odniesieniu do utożsamiania pracy z okazją do kontaktów interpersonalnych (o 2%) oraz w odniesieniu do utożsamiania pracy z okazją do ucieczki od obowiązków domowych, co więcej w 2011 roku nikt z badanych nie interpretował pracy w ten sposób. Natomiast większa część ankietowanych dostrzegała wówczas w pracy możliwość wykazania się posiadaną wiedzą, chociaż nie wpłynęło to na zajęcie przez taką interpretację innego miejsca. Podobnie, jak w 2009 roku, zajęła ona czwartą pozycję.

Tabela 1. Zmiany w hierarchii sposobów interpretowania pracy przez respondentów w latach 2009 – 2011.

Sposób interpretowania pracy	Miejsce		Zmiana miejsca	Zmiana w %
	2009 r.	2011 r.		
Satysfakcjonujące zajęcie pozwalające na samorealizację	1	1	0	0
Wyłącznie źródło dochodów	3	2	+1	+10
Okazja do zdobycia doświadczenia	2	3	-1	-11
Okazja do wykazania się wiedzą	4	4	0	+4
Okazja do kontaktów interpersonalnych	5	5	0	-2
Okazja do ucieczki od obowiązków domowych	6	6	0	-1

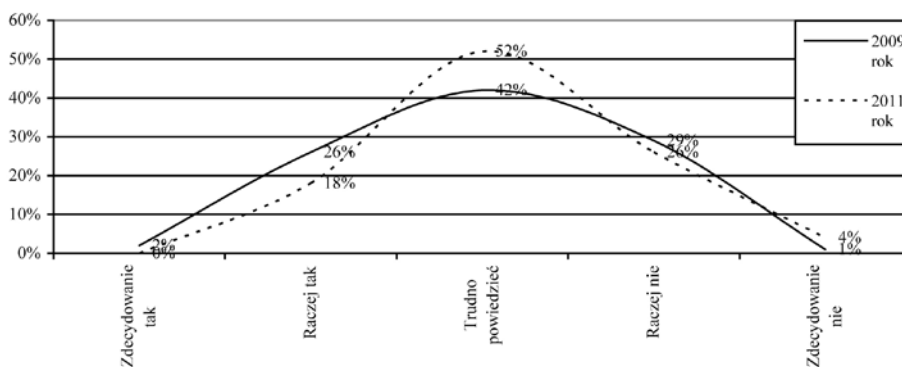
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Sposoby interpretacji pracy przez potencjalnych pracowników powinny być dla pracodawców ważną wskazówką ukierunkowującą ich działania personalne, gdyż odzwierciedlają one rangę różnych obszarów rozwoju przyszłych pracowników, pokazując jednocześnie hierarchię ich oczekiwań wobec pracodawcy. Ważna jest w tym kontekście nie tylko kolejność poszczególnych sposobów interpretowania pracy, ale także zakres zmian, jakie zaszły, jeśli chodzi o opinie na temat każdego z nich. Nie ulega wątpliwości, że pracodawcy stosujący marketingowe podejście do pracowników powinni priorytetowo traktować stworzenie im warunków do samospełnienia zawodowego, o czym świadczy niezmiennie eksponowanie roli tego aspektu istoty pracy przez respondentów. Natomiast pewien niepokój może budzić fakt znacznego wzrostu odsetka osób utożsamiających pracę wyłącznie ze źródłem dochodów. Może to bowiem wskazywać na dostrzegany przez badanych brak marketingowego podejścia pracodawców w stosunku do pracowników, odzwierciedlając jednocześnie zagrożenie dla pracodawców. Dostrzeganie w pracy jedynie źródła dochodów jest bowiem równoznaczne z postrzeganiem brakiem możliwości rozwoju, co nie sprzyja odczuwaniu emocjonalnych więzi z pracodawcą, a wręcz jest ich zaprzeczeniem.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, w 2011 roku większość respondentów nie potrafiła jednoznacznie określić, czy rynek pracy w Polsce jest atrakcyjny dla osób posiadających takie, jak oni wykształcenie, czy też nie. Co więcej, według prawie co trzeciego badanego był on nieatrakcyjny, przy czym co siódmy z nich w kategoriczny sposób zaprzeczył jego atrakcyjności, natomiast nikt nie przypisał mu zdecydowanie atrybutu bycia atrakcyjnym dla pracowników. Należy podkreślić, że w porównaniu z 2009 rokiem wyniki te niestety były bardziej pesymistyczne (rys. 4). Świadczy to nie tylko o swoistym zagubieniu potencjalnych pracowników, ale wskazuje na negatywne postrzeganie pracodawców jako ogółu podmiotów, co niejednokrotnie niejako automatycznie przekłada się na ujemne postrzeganie poszczególnych organizacji.

W 2009 roku łącznie 28% badanych uważało polski rynek pracy za atrakcyjny, przy czym 2% z nich w zdecydowany sposób wyraziło taką opinię. Natomiast w 2011 roku w sumie jako atrakcyjny rynek ten oceniło już tylko 18% respondentów, wśród których żadna osoba nie zgodziła się zdecydowanie z taką opinią. Z drugiej strony, w 2009 roku łącznie 30% badanych było zdania, że polski rynek pracy jest nieatrakcyjny, w tym 1% osób kategoricznie eksponował takie stanowisko, podczas gdy w 2011 roku co prawda także 30% respondentów uważało rynek pracy w Polsce za nieatrakcyjny, ale w tym czterokrotnie większy odsetek badanych w zdecydowany sposób wyraził taką opinię (tabela 2).

Rysunek 4. Postrzegana przez respondentów atrakcyjność polskiego rynku pracy (w %).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Potwierdzeniem rosnącego pesymizmu respondentów jest fakt, że w 2011 roku ponad dwukrotnie mniejszy odsetek badanych zamierzał poszukiwać pracy w wyuczonym zawodzie do skutku. Zamiar taki deklarowało wówczas zaledwie 7% osób, podczas gdy w 2009 roku było ich 15%. Co więcej, do 14% wzrósł odsetek respondentów, którzy byli gotowi na podjęcie pracy fizycznej w przypadku braku powodzenia w poszukiwaniach pracy w swoim zawodzie, natomiast w 2009 roku osób takich było 9%.

Tabela 2. Zmiany w postrzeganej przez respondentów atrakcyjności polskiego rynku pracy w latach 2009 – 2011.

Stopień postrzeganej atrakcyjności polskiego rynku pracy	Zmiana w 2011 r. w stosunku do 2009 r. w %	
Zdecydowanie tak	-2	-10
Raczej tak	-8	
Trudno powiedzieć	+10	+10
Raczej nie	-3	0
Zdecydowanie nie	+3	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Przedstawione dotychczas rozważania dotyczące sposobu interpretowania przez ankietowanych pracy potwierdzają także wymieniane przez nich czynniki brane pod uwagę podczas podejmowania decyzji o wyborze pracodawcy. W 2011 roku zdecydowanie największa część badanych kierowała się wysokością wynagrodzenia (tabela 3). Co prawda, w roku 2009 czynnik ten także zajmował pierwsze miejsce, ale był wskazywany przez mniejszy odsetek badanych. Natomiast spadło nieco znaczenie rozwoju zawodowego i pewności zatrudnienia, chociaż oba te elementy zachowały zajmowane w 2009 roku pozycje. Warto zauważyć, że prawie dwukrotnie większy odsetek respondentów w 2011 roku przy wyborze pracodawcy kierował się przyjazną atmosferą w pracy, która zajęła dzięki temu drugie miejsce, czyli identyczne jak możliwość rozwoju zawodowego. Widać zatem, że atmosfera zdecydowanie zyskała na znaczeniu, stając się dla ankietowanych ważniejsza niż pewność zatrudnienia. Wynika z tego, że respondenci zaczęli priorytetowo traktować dążenie do zaspokojenia potrzeb społecznych w porównaniu z zaspokojeniem potrzeb bezpieczeństwa związanego z pewnością zatrudnienia. Jest to niezwykle istotny wniosek dla organizacji naukowych jako pracodawców, gdyż tworzenie przyjaznej atmosfery stanowi czynnik sterowalny, który konkretna organizacja może skutecznie kształtować, podczas gdy w odniesieniu do wynagrodzeń jest ograniczona (chodzi przede wszystkim o dominujące w Polsce państwowe organizacje naukowe) zewnętrznymi czynnikami o charakterze niesterowalnym, na które nie ma praktycznie wpływu. Dlatego też, w przypadku organizacji naukowych znajomość hierarchii potrzeb potencjalnych pracowników nabiera szczególnego znaczenia, pozwalając im implementować założenia marketingowej orientacji personalnej poprzez skupienie się na wybranych elementach pozostających w zasięgu ich oddziaływania.

Tabela 3. Najważniejsze czynniki decydujące o wyborze pracodawcy według respondentów (w %).

Czynnik wyboru	Wskazania (w %)		Zmiana (w %)	Miejsce		Zmiana miejsca
	2009 r.	2011 r.		2009 r.	2011 r.	
Wysokość wynagrodzenia	74	81	+7	1	1	0
Możliwość rozwoju zawodowego	35	30	-5	2	2	0
Pewność zatrudnienia	29	26	-3	3	3	0
Przyjazna atmosfera w miejscu pracy	16	30	+14	4	2	+2
Możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego	14	11	-3	5	5	0
Odległość od miejsca zamieszkania	14	19	+5	5	4	+1
Elastyczny czas pracy	9	0	-9	6	6	-
Możliwość zdobycia kontaktów z branżą	4	0	-4	7	6	-
Częste awanse	3	0	-3	8	6	-
Wielkość przedsiębiorstwa	2	0	-2	9	6	-
Opinie znajomych	0	0	0	10	6	-
Organizacyjna forma przedsiębiorstwa	0	0	0	10	6	-
System świadczeń socjalnych	0	0	0	10	6	-
Możliwość oddelegowania do zagranicznej filii przedsiębiorstwa	0	0	0	10	6	-
Możliwość wykonywania zadań zawodowych w pełni lub częściowo w domu	0	0	0	10	6	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wynika z tabeli 3, wzrosło także znaczenie odległości miejsca pracy od miejsca zamieszkania, chociaż wzrost ten był jednak znacznie mniejszy. Świadczy to o przywiązywaniu przez badanych relatywnie większej wagi do poczucia komfortu nie tylko w samym miejscu pracy (co wynika z drugiej lokaty atmosfery w pracy), ale także podczas docierania do niego. Natomiast, biorąc pod uwagę odsetek wskazań, nieznacznie spadła rola możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego, chociaż podobnie jak w 2009 roku zajęła ona piąte miejsce. Wynik ten jest zgodny z opiniami respondentów dotyczącymi sposobu interpretowania pracy jako takiej, gdyż w 2011 roku jej istota była utożsamiana z okazją do zdobycia doświadczenia zawodowego przez mniejszą część badanych niż w 2009 roku. Należy jednak podkreślić, że wspomniane piąte miejsce było jednocześnie ostatnią lokatą na 6 sklasyfikowanych w 2011 roku czynników.

Największy jednak spadek znaczenia, uwzględniając odsetek wskazań, w 2011 roku widoczny był w przypadku elastycznego czasu pracy. W 2009 roku zajmowało ono szóstą lokatę wśród 10 wymienianych przez ankietowanych czynników determinujących wybór przyszłego pracodawcy, przy czym wskazywany był on przez trzykrotnie większą część badanych niż spodziewane częste awanse. Natomiast w 2011 roku nie był wcale brany pod uwagę jako czynnik decyzyjny podczas wyboru pracodawcy, podobnie jak 3 inne czynniki, które były wymieniane w 2009 roku, a nie wskazywano ich w dwa lata później. Należy również podkreślić, że w 2011 roku respondenci przy wyborze pracodawcy brali pod uwagę znacznie

mniej czynników niż dwa lata wcześniej. Uwzględniali bowiem tylko 6 elementów, podczas gdy w 2009 roku kierowali się 10 czynnikami. Ponadto, wśród nich 4 były wymieniane przez mniej niż 10% osób, natomiast w 2011 roku każdy z 6 elementów był wskazywany przez więcej niż co dziesiątego respondenta. Należy je traktować jako obszary, do których pracodawcy powinni przywiązywać szczególną wagę, chcąc skutecznie przyciągać wartościowych kandydatów, zwiększając tym samym swoje szanse rozwojowe. Jest to szczególnie ważne na rynku organizacji naukowych, ponieważ w pozyskiwaniu pracowników poprzez kształtowanie pozytywnego wizerunku konkurują one nie tylko ze sobą nawzajem, ale również z innymi podmiotami mającymi znacznie większe możliwości wpływu na czynniki, które dla organizacji naukowych pozostają niesterowalne.

Podsumowanie

Rozważając wizerunkową rolę marketingu personalnego należy pamiętać, że jednym z podstawowych obszarów aktywności człowieka jest jego życie zawodowe. Odgrywanie określonej roli zawodowej pozwala bowiem na spełnianie różnorodnych potrzeb o charakterze materialnym i niematerialnym¹⁷. Również dla młodych potencjalnych pracowników perspektywa wejścia w rolę pracownika jest równoznaczna z możliwością spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań nie tylko o charakterze zawodowym, ale również społecznym¹⁸. Nie można ich jednak spełnić, o ile pracodawcy nie będą dostrzegać w potencjalnych pracownikach adresatów podejmowanych przez nich działań personalnych, którzy aktywnie współuczestniczą w kształtowaniu zewnętrznego wizerunku danej organizacji.

Niestety, w praktyce są oni nadal niejednokrotnie pomijani w tych działaniach, co wynika m. in. z niedoceniaenia znaczenia potencjalnych pracowników dla funkcjonowania organizacji. Wychodzenie naprzeciw ich oczekiwaniom ułatwia, a niejednokrotnie wręcz przesądza o możliwości przyciągnięcia odpowiednich kandydatów o cechach kompatybilnych z cechami danej organizacji¹⁹, co zwiększa prawdopodobieństwo autentycznego zaangażowania się danej osoby w życie organizacyjne po jej wejściu w skład zespołu pracowniczego. Dlatego, chociaż oczywiście znacznie trudniej jest identyfikować oczekiwania uczestników zewnętrznego rynku pracy oraz określać zachodzące w nich zmiany, organizacje jako pracodawcy powinny traktować to w kategoriach ważnego wyzwania. Sprostanie mu stanowi potwierdzenie hołdowania przez organizację naukową zasadom holistycznej orientacji marketingowej²⁰, której podstawą jest stosowanie

17 Wpływ stopnia ich zaspokojenia na odczuwanie satysfakcji zawodowej został omówiony m. in. przez A. Baruk (A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, op. cit.) oraz So Young Lee (So Young Lee, *Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction*, "Facilities" 2006, vol. 24, no. 9/10, s. 343 – 353).

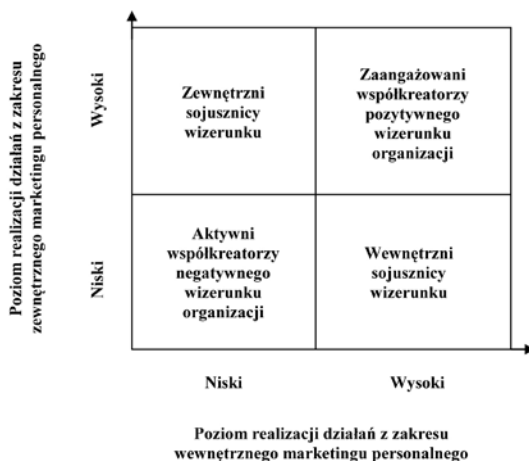
18 Wyniki badań prowadzonych w innych krajach wskazują, że dla absolwentów tamtejszych uczelni czynnikami najbardziej przyciągającymi ich do konkretnego pracodawcy były przyjazne środowisko pracy oraz pewność zatrudnienia. Na 16 analizowanych czynników wysokość wynagrodzenia zajęła 9 miejsce (por. R. M. Zaharia, *Employees' expectations from CSR: the case of master students*, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR, vol. 19, IACSIT Press, Singapore 2011, s. 51-55).

19 Z drugiej strony dla młodych potencjalnych pracowników atrakcyjniejszy jest pracodawca posiadający podobne cechy do cech, które charakteryzują również ich, co jest wyraźnie eksponowane w literaturze przedmiotu (por. J. E. Slaughter, S. Zickar, S. Highhouse, D. C. Mohr, *Personality traits inferences about organisations: development of a measure and assessment of construct validity*, "Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89, s. 85-103).

20 Pojęcie podejścia holistycznego do literatury z zakresu marketingu wprowadzili Kotler i Keller (por. P. Kotler, K. L. Keller, *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey 2007).

nowoczesnego podejścia marketingowego²¹ wobec jej wszystkich aktualnych i potencjalnych sojuszników rynkowych²², wśród których kluczowe miejsce zajmują aktualni i potencjalni pracownicy (rys. 5).

Rysunek 5. Macierz zaangażowania pracowników w kształtowanie wizerunku organizacji.



Źródło: Opracowanie własne.

Nie wolno również zapominać, że zewnętrzny wizerunek pracodawcy kształtuje się nie tylko na podstawie działań podejmowanych przez niego bezpośrednio w stosunku do potencjalnych pracowników, ale także na podstawie działań personalnych adresowanych do aktualnych członków organizacji, którzy poprzez nieformalne kanały komunikacji przekazują swoje opinie uczestnikom zewnętrznego rynku pracy. Wizerunek organizacji jako pracodawcy jest bowiem wypadkową podejmowanych przez nią działań formalnych (które w praktyce są niejednokrotnie dalekie od ideału) oraz przekazów nieformalnych kierowanych przez aktualnych pracowników do innych osób. Tym bardziej zatem każda organizacja naukowa powinna starać się wyeliminować nieprawidłowości w zakresie polityki personalnej, gdyż dzięki temu może uzyskać istotne wsparcie ze strony pracowników, którzy będą przekazywać pozytywne komunikaty

21 Wielu autorów stosowanie nowoczesnego podejścia marketingowego wobec pracowników uznaje za jedną z kluczowych kompetencji współczesnej organizacji (por. A. Gilmore, *Managerial interactions of internal marketing*, [w:] *Internal marketing. Directions for management*, R. J. Varey, B. R. Lewis (Eds.), Routledge, London 2000, s. 75-92). Oczywiście, podejście takie powinno być stosowane nie tylko w stosunku do aktualnych pracowników, ale także pracowników potencjalnych, co eksponuje się w koncepcji marketingu personalnego (por. A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, op. cit.). Jego implementacja nie jest możliwa bez przestrzegania zasad etycznych. Wielu autorów wymienia je wręcz jako jedno z kluczowych wyzwań stojących przed marketingiem w najbliższych latach (por. J. Blythe, *Essentials of marketing*, Pearson Education, Harlow 2005; P. Kotler, M. Armstrong, *Principles of marketing*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River 2008). Dotyczy to też marketingu personalnego, a nie tylko transakcyjnego.

22 Co prawda, w literaturze przedmiotu podkreśla się fakt, że wszystkich pracowników powinno traktować się jak równie ważnych partnerów (por. P. K. Ahmed, M. Rafiq, *Internal marketing issues and challenges*, "European Journal of Marketing" 2003, vol. 37, no. 9, s. 1177-1186), ale często w praktyce okazuje się to wręcz niewystarczające. Należy w nich dostrzegać swoich sojuszników i ambasadorów.

na jej temat, stając się ambasadorami nie tylko jej wizerunku jako pracodawcy, ale w konsekwencji jej ogólnego image'u.

Oczywiście rozumowanie, że aktualni pracownicy będą przekazywać pozytywne opinie o pracodawcy tylko na podstawie dodatnio ocenianych przez nich relacji poziomych (jak wynika z badań pierwotnych są one oceniane przez respondentów zdecydowanie lepiej niż relacje wertykalne) jest całkowicie błędne. Może to mieć istotne znaczenie w kształtowaniu wizerunku drogą nieformalną, ale tylko w krótkim okresie czasu. Pracownikom nie wystarczy poczucie wzajemnego wsparcia ze strony kolegów, mają bowiem znacznie większe oczekiwania, które również chcą realizować. Brak ich spełnienia może doprowadzić do mniej lub bardziej poważnych konsekwencji dla organizacji nie tylko związanych z jej wizerunkiem jako pracodawcy, ale także wymiernych następstw chociażby w postaci kradzieży danych firmowych przez rozgoryczonych pracowników zarówno zwolnionych, jak i tych, którzy sami odeszli z pracy²³. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Ponemon Institute²⁴ aż 61% pracowników postrzegających w negatywnym świetle swojego pracodawcę odchodząc z pracy zabralo ze sobą poufne dane firmowe, natomiast wśród osób pozytywnie postrzegających pracodawcę postępowało w taki sposób znacznie mniej pracowników (26%). Najczęściej wynoszono adresy e-mailowe i dane pracowników, informacje o klientach, kopie wiadomości e-mailowych i kopie dokumentów firmowych na nośnikach elektronicznych lub przesyłając je na własną skrzynkę pocztową, oczywiście robiąc to bez wiedzy i zgody pracodawcy.

Negatywne konsekwencje ujemnego wizerunku pracodawcy ukształtowanego w świadomości pracowników, jak już wcześniej wspomniano, dotyczą także organizacji w roli oferenta oraz kreowanych przez nią wartości. Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę Andersen Business Consulting wskazują, że 67% zwolnionych w Polsce pracowników nie wróciłoby do swojego byłego pracodawcy, nawet gdyby zaproponował im lepsze warunki, 70% nie poleciłoby go jako dobrego miejsca zatrudnienia, natomiast 50% nigdy nie polecałoby znajomym produktów oferowanych na rynku przez oferenta, który ich zwolnił²⁵. Chociaż badania te były zrealizowane przed kryzysem, jego wystąpienie z pewnością nie zmieniło tej tendencji.

Z drugiej strony należy podkreślić, że pracownicy postrzegający pracodawcę w pozytywnym świetle zdecydowanie chętniej (niejednokrotnie wręcz z własnej inicjatywy) są gotowi ponieść określone wyrzeczenia, aby tylko ratować daną organizację, a tym samym miejsca pracy. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez „GFK Polonia”²⁶, co drugi polski pracownik jest gotowy zrezygnować przynajmniej z części swojego wynagrodzenia, jeśli pozwoliłoby to na uratowanie miejsc pracy, przy czym nie należy tych stwierdzeń interpretować jedynie w kategoriach deklaracji, gdyż można podać konkretne przykłady

23 Ponad połowa zwalnianych pracowników wynosi dane pracodawcy, <http://ceo.cxo.pl/news/338570/Ponad.polowa.zwalnianych.pracownikow.wynosi.dane...>, 14.10.2012 r.

24 Badania ankietowe pod hasłem „Jobs at Risk = Data at Risk” zostały przeprowadzone w styczniu 2009 roku w USA na próbie 945 respondentów, którzy w 2008 roku zostali zwolnieni (37%), sami odeszli z pracy, gdyż znaleźli innego pracodawcę (38%) lub zwolnili się z obawy przed redukcją zatrudnienia (25%).

25 K. Kosicki, Redukcja personelu. Uważaj jak zwalniasz, „Businessman Magazine” 2003, nr 8, s. 79.

26 Polacy gotowi są mniej zarabiać, by ratować swoją firmę, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6311577,_Rz___Polacy_gotowi_sa_mniej_zarabiac_by_ratowac.html, 14.10.2012 r.

takich postaw i zachowań pracowników (np. w jednym ze szpitali uniwersyteckich w Lublinie). W tym miejscu rodzi się mimo wszystko pytanie, gdzie leży granica między lojalnością wobec pracodawcy i wobec siebie samego? Wydaje się, że zakres wyrzeczeń pracowników uzależniony jest przede wszystkim od ich determinacji, która z kolei stanowi wypadkową nie tylko siły ich emocjonalnego stosunku do pracodawcy, ale także aktualnej sytuacji osobistej i rodzinnej, zwłaszcza jej materialnego wymiaru.

Można zatem powiedzieć, że niezależnie od sposobu postrzegania organizacji naukowej jako pracodawcy praktycznie zawsze występuje efekt domina, a tym samym konsekwencje określonych działań podejmowanych w zakresie polityki personalnej przez pracodawcę lub ich zaniechania znajdują wyraźne odzwierciedlenie w różnych obszarach funkcjonowania danej organizacji. Oczywiście, następstwa te są dla niej korzystne jedynie wówczas, jeśli jej wizerunek lustrzany i obcy jest co najmniej dodatni, co organizacja naukowa może osiągnąć wdrażając założenia marketingu personalnego wobec swoich aktualnych i potencjalnych pracowników.

Bibliografia

1. Ahmed P. K., Rafiq M., Internal marketing issues and challenges, "European Journal of Marketing" 2003, vol. 37, no. 9,
2. Ambler T., Barrow S., The employer brand, "Journal of Brand Management" 1996, vol. 4,
3. Arnold Ch., Ethical Marketing & The New Customer, John Wiley & Son, London 2010,
4. Barabasz A., Wykorzystanie wskaźników dojrzałości ego w diagnozie osobowości organizacji, "Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" 2007, nr 1,
5. Baruk A., Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy, Difin, Warszawa 2006,
6. Baruk A., The means of reducing the divergence between the subimages of a firm as an employer, "Economics & Competition Policy" 2007, vol. 7,
7. Baruk A., Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie, Dom Organizatora, Toruń 2009,
8. Baruk A., Przejawy różnicowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce, "Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą" 2011, nr 40,
9. Bhatnagar J., Srivastava P., Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit, "Indian Journal of Industrial Relations" 2008, vol. 44, no 1,
10. Berry L. L., On Great Service, The Free Press, New York 1995,
11. Blythe J., Essentials of marketing, Pearson Education, Harlow 2005,
12. Gilmore A., Managerial interactions of internal marketing, [w:] Internal Marketing, Directions for Management, R. J. Varey, B. R. Lewis (Eds.), Routledge, London 2000,
13. Gray B., Hooley G. J., Guest editorial: market orientation and service firm performance – a research agenda, "European Journal of Marketing" 2002, vol. 36, no. 9/10,
14. Kosicki K., Redukcja personelu. Uważaj jak zwalniasz, "Businessman Magazine" 2003, nr 8,
15. Kotler P., Armstrong M., Principles of marketing, Pearson Education Inc., Upper Saddle River 2008,

16. Kotler P., Keller K. L., Marketing management, Prentice Hall, New Jersey 2007,
17. Lievens F., Hoye Van G., Anseel F., Organizational identity and employer image: towards a unifying framework, „British Journal of Management” 2007, vol. 18,
18. Mohr L. A., Webb D. J., Harris K. E., Do customers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, „Journal of Customer Affairs” 2001, vol. 35, no. 1,
19. Morgan R. M., Hunt S. D., The Commitment. Trust Theory of Relationship Marketing, „Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 3,
20. Narver J. C., Slater S. F., The effect of a market orientation on business profitability, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, no. 4,
21. Sawhney M., Prandelli E., Communities of creation: managing distributed knowledge in turbulent markets, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4,
22. Schmitt B. H., Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting Your Customers, John Wiley & Sons, New York 2003,
23. Slaughter J. E., Zickar S., Highhouse S., Mohr D. C., Personality traits inferences about organisations: development of a measure and assessment of construct validity, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89,
24. So Young Lee, Expectations of employees toward the workplace and environmental satisfaction, „Facilities” 2006, vol. 24, no. 9/10,
25. Strużyna J., Sukces organizacji na tle koncepcji kapitału ludzkiego i zasobów ludzkich, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2007, nr 1,
26. Wikstrom S., The customer as co-producer, „European Journal of Marketing” 1996, vol. 30, no. 4,
27. Zaharia R. M., Employees’ expectations from CSR: the case of master students, 3rd International Conference on Advanced Management Science, IPEDR, vol.19, IACSIT Press, Singapore 2011.

Strony internetowe

- Gibbert M., Leibold M., Probst G., Five styles of Customer Knowledge Management, http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2002/2002.09.pdf, 05.02.2012 r.,
- Niepewność pracownika, <http://ceo.cxo.pl/news/342581/Niepewnosc.pracownika.html>,
- Polacy gotowi są mniej zarabiać, by ratować swoją firmę, http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,6311577,_Rz___Polacy_gotowi_sa_mniej_zarabiac_by_ratowac.html, 14.10.2012 r.
- Ponad połowa zwalnianych pracowników wynosi dane pracodawcy, <http://ceo.cxo.pl/news/338570/Ponad.polowa.zwalnianych.pracownikow.wynosi.dane>, 14.10.2012 r.,
- Ying Gao S., What drives ideal employer image?, <http://arc.hhs.se/download.aspx>, 14.07.2012 r.