

**Krystyna Mazurek-Łopacińska,
Magdalena Sobocińska**

**Nowoczesne koncepcje zarządzania
zasobami ludzkimi w kontekście
rozwoju marketingu**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 545-556

2011

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.

prof. zw. dr hab. KRYSZYNA MAZUREK-ŁOPACIŃSKA
dr MAGDALENA SOBOCIŃSKA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W KONTEKŚCIE ROZWOJU MARKETINGU

Streszczenie

Wśród czynników wpływających na rosnące znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie należy wskazać na zdolność pracowników do tworzenia innowacji, a także na ich rolę w budowaniu długotrwałych relacji z klientami. W sposobie postrzegania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie dostrzega się ewolucję wyrażającą się w przechodzeniu od myślenia o zasobach ludzkich tylko przez pryzmat kosztów do podejścia polegającego na traktowaniu pracowników jako kapitału, w który trzeba inwestować. Traktowanie pracownika jako podmiotu działań marketingowych znajduje wyraz w modelach marketingu relacji. Znaczenie pracownika w rozwoju przedsiębiorstwa zostało podkreślone także w koncepcji marketingu wewnętrznego. Jednocześnie należy zauważyć, że rozwój kreatywnych organizacji oraz organizacji wiedzy, a także potrzeba wdrażania koncepcji zarządzania przez zaangażowanie wywołują wiele konsekwencji dotyczących zwiększania zakresu stosowania marketingu ukierunkowanego na pracowników.

Wstęp

Rozwój modeli teoretycznych dotyczących funkcji personalnej, a w szczególności wylaniająca się na gruncie paradygmatu kapitału ludzkiego koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim ukazuje, że pracownicy jako jeden z głównych czynników tworzących kapitał intelektualny mają duży wpływ na wartość firmy i uzyskiwanie przez nią przewagi konkurencyjnej (tab. 1).

Wśród czynników wpływających na rosnące znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie należy wskazać na zdolność pracowników do tworzenia innowacji, a także ich rolę w budowaniu długotrwałych relacji z klientami. Niejednokrotnie bowiem odejście pracownika z firmy powoduje, że wraz z nim odchodzą także klienci. W sposobie postrzegania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie dostrzega się ewolucję wyrażającą się w przechodzeniu od myśle-

nia o zasobach ludzkich tylko przez pryzmat kosztów do określania pracowników jako kapitału, w który trzeba inwestować.

Tabela 1

Modele teoretyczne i problematyka funkcji personalnej

Modele funkcji personalnej i metafory	Problematyka
Model tradycyjny („człowiek-ręka”)	Podział pracy, wydajność pracy, fizyczne warunki pracy, dyscyplina, kontrola, bodźce płacowe, opieka socjalna, specjalizacja pracy kierowniczej, współdziałanie, autorytet
Model stosunków międzyludzkich („człowiek społeczny”)	Potrzeby społeczne pracowników, satysfakcja z pracy, komunikowanie się, poszerzenie pracy, styl kierowania, cechy kierownicze
Model zasobów ludzkich („człowiek kompleksowy”)	Kreatywność, rozwój pracownika i organizacji, partycypacja w zarządzaniu, wpływ na wyniki, odpowiedzialność, równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, poszerzony zakres autonomii, systemowość organizacji i działań personalnych
Model kapitału ludzkiego („pracownik wiedzy”)	Doskonalenie, rozwój i pomiar kapitału ludzkiego, wpływ na wartość organizacji, zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, wirtualizacja funkcji personalnej, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, przywództwo, umiędzynarodowienie, wykorzystanie technologii informatycznych

Źródło: T. Listwan, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 236.

Zmiana postrzegania roli pracownika w organizacji wiąże się ze wzrostem umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, a także z rosnącym znaczeniem wiedzy w zarządzaniu organizacją oraz koniecznością zwiększania zakresu wykorzystywania technologii informatycznych.

Pracownik staje się także podmiotem, do którego kierowane są działania marketingowe. Znajduje to wyraz w modelach marketingu relacji, a w tym w modelu sześciu rynków, modelu wymiany powiązań autorstwa R. Morgana i S. Hunta, modelu P. Doyle’a dotyczącym firmy i jej partnerstwa oraz modelu E. Gummessona. Znaczenie pracownika w rozwoju przedsiębiorstwa zostało podkreślone także w koncepcji marketingu wewnętrznego, którego istotą jest rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb pracowników jako klientów wewnętrznych organizacji oraz stwarzanie warunków do ekwiwalentnej wymiany wartości między firmą a jej pracownikami.

Paradygmat kreatywnej i innowacyjnej organizacji jako przesłanka budowania partnerskich relacji firmy z pracownikami

Nowe sytuacje rynkowe, w których znajdują się przedsiębiorstwa, sprawiają, że istnieje potrzeba rozwijania form organizacyjnych opartych na nowych paradygmatach, w tym także związanych z kreatywnością i innowacyjnością. Wiąże się to z potrzebą określenia warunków przenoszenia procesów indywidualnej kreatywności na poziom zespołów oraz całego przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia wdrażania przez przedsiębiorstwo orientacji marketingowej oraz budowania przewagi konkurencyjnej należy podkreślić, że istnieją zależności między kreatywnością a innowacyjnością. Wyrażają się one tym, że innowacyjność jest następstwem procesów kreatywności i wiąże się z zastosowaniem efektu twórczego myślenia w praktyce. Zasadne jest zatem odróżnienie kreatywności koncepcyjnej, która niezbędna jest przy opracowywaniu np. nowych produktów, od kreatywności operacyjnej wykorzystywanej na etapie wyboru czy wdrażania efektów kreatywności koncepcyjnej. Powiększanie kapitału kreatywności, stanowiące podstawę rozwoju organizacji kreatywnej, wiąże się z promowaniem m.in. takich wartości, jak: potrzeba podnoszenia kwalifikacji, elastyczność myślenia, wytrwale dążenie do sukcesu, wolność w myśleniu i działaniu, umiejętność myślenia holistycznego, chęć przelamywania obowiązujących paradygmatów, otwartość na zmiany. Wartości te ważne są z punktu widzenia indywidualnego pracownika. Mając natomiast na uwadze zbiorowy wymiar kreatywności należy realizować działania przyczyniające się do rozwoju różnorodności kompetencji, do swobodnego przepływu informacji, a także zwiększania odpowiedzialności i samokontroli pracowników tworzących zespoły kreatywne. Istotna jest również atmosfera sprzyjająca generowaniu nowych pomysłów oraz orientacja na otoczenie¹. Dlatego też należy podkreślić, że stosowanie marketingu powinno przyczynić się do rozwijania potencjału kreatywności, ponieważ jedną z jego zasad jest rozpoznawanie otoczenia rynkowego. Rola marketingu, a w szczególności systemu informacji marketingowej w tworzeniu organizacji kreatywnej, wyraża się także w tym, że działania podejmowane w ramach podsystemu wywiadu marketingowego oraz podsystemu badań marketingowych przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb informacyjnych uczestników kreatywnych zespołów.

Jednocześnie należy zauważyć, że firmy konkurują o kreatywnych pracowników, wykorzystując w tym celu działania polegające na budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy oraz poprzez tworzenie ofert pracy spełniających

¹ M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 22–37, 67.

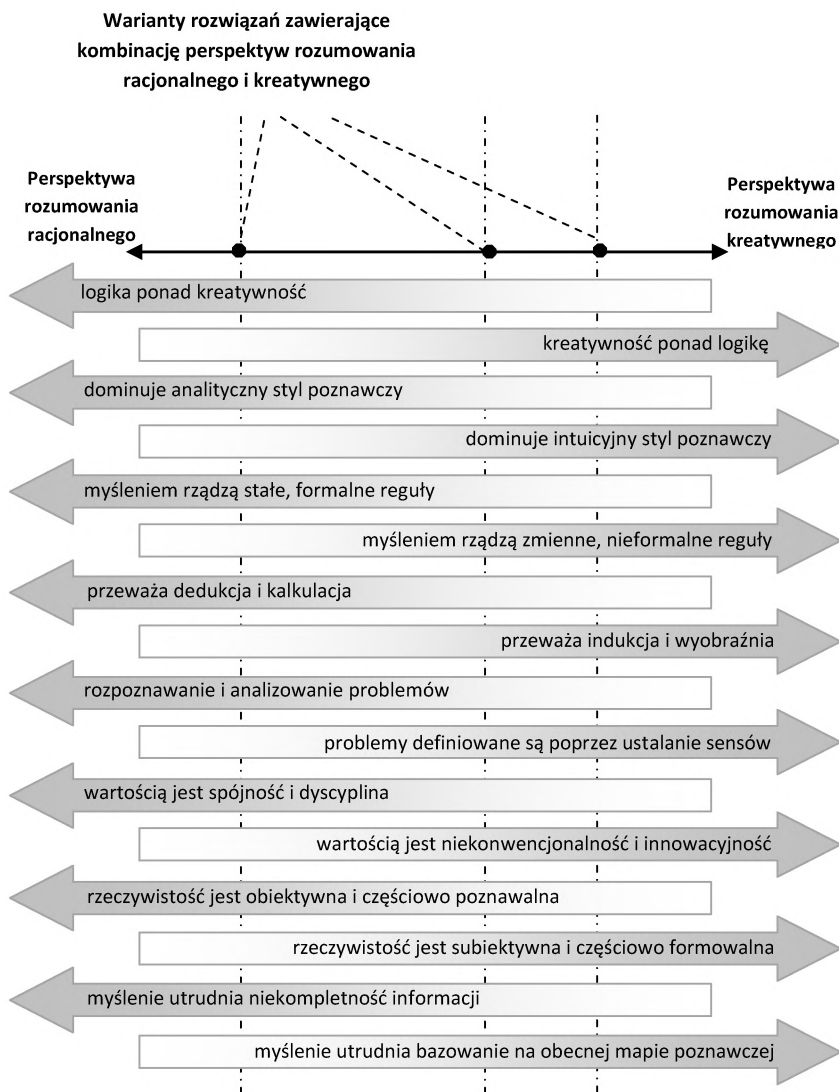
oczekiwania pracowników wyróżniających się kreatywnością i tym samym mających wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. W konsekwencji ma to doprowadzić do zwiększenia zaangażowania pracownika oraz pogłębienia jego więzi z firmą. Jest to szczególnie ważne z punktu widzenia wyzwań współczesności, które sprawiają, że istnieje potrzeba uwzględniania przez pracowników wielu perspektyw, m.in. perspektywy rozumowania racjonalnego i kreatywnego w analizowaniu problemów oraz poszukiwaniu ich rozwiązań. Te dwie perspektywy wytwarzają swego rodzaju „napięcie” strategiczne, ponieważ wydają się być przeciwstawne i wykluczające się wzajemnie. „Napięcie” strategiczne przyjmuje charakter paradoksu, czyli sytuacji, w których dwa pozornie wykluczające się fakty okazują się być jednocześnie prawdziwe. W związku z tym pracownicy powinni dążyć do odnajdywania rozwiązań łączących w sobie zalety obu przeciwstawnych względem siebie perspektyw². Na rysunku 1 przedstawiono istotę perspektywy rozumowania racjonalnego i kreatywnego, przyjmując, że rozstrzygnięciem dylematu myślenie logiczne – myślenie kreatywne jest uwarunkowany specyfiką problemu decyzyjnego wybór kombinacji zawierającej elementy obydwu perspektyw.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na umiejętności wyróżniające innowatorów na tle pozostałych pracowników. Do tych kluczowych umiejętności zalicza się:

- zadawanie prowokacyjnych pytań typu: „dlaczego?”, „co by było gdyby?” przy opracowywaniu modelu biznesu oraz znajdowanie rozwiązań bazujących na łączeniu przeciwstawnych koncepcji,
- budowanie skojarzeń rozumiane jako zdolność łączenia pozornie niepowiązanych problemów, pytań i pomysłów z różnych dziedzin,
- eksperymentowanie, czyli konstruowanie interaktywnych doświadczeń i wywoływanie nietypowych reakcji,
- zgodne z perspektywą antropologiczną obserwowanie zachowań klientów wykonujących codzienne czynności,
- tworzenie i pogłębianie relacji z osobami posiadającymi wiedzę z różnych dziedzin i prezentującymi różne punkty widzenia³.

² B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 36.

³ J.H. Dyer, H.B. Gregersen, C.M. Christensen, *DNA innowatora*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 11, s. 73.



Rys. 1. Perspektywa rozumowania racjonalnego a perspektywa rozumowania kreatywnego

Źródło: opracowano na podstawie: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 76.

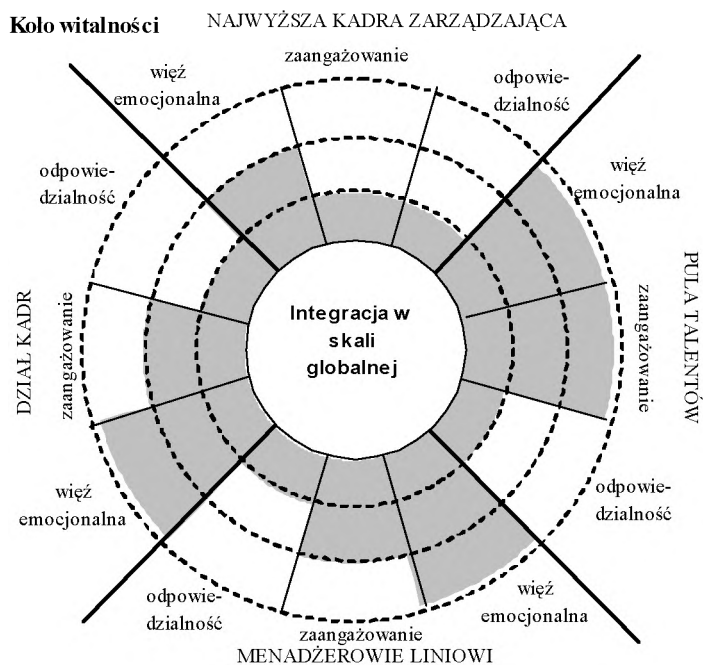
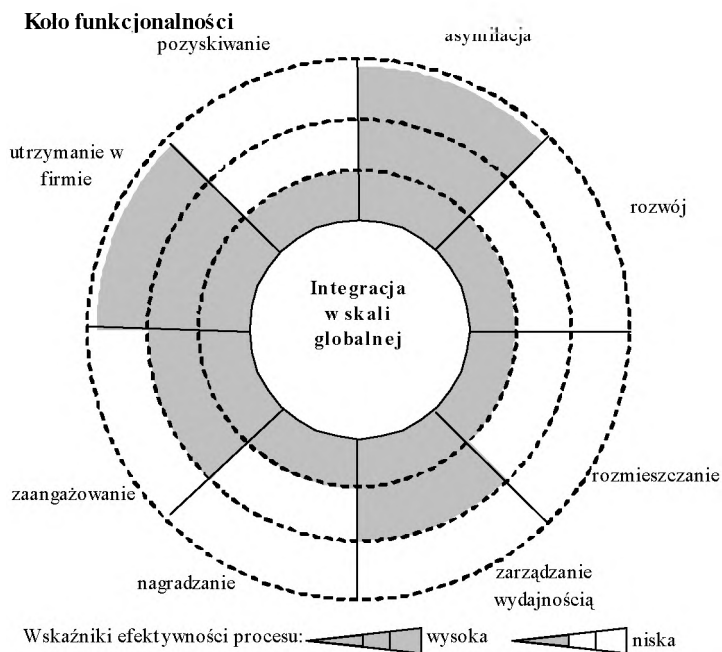
Do budowania kreatywnej i innowacyjnej organizacji przyczynia się wdrażanie modeli marketingu relacji, w których wśród istotnych dla przedsiębiorstwa grup klientów wyróżnia się pracowników i potencjalnych pracowników. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera także koncepcja zarządzania talentami, która wpisana jest w nowoczesny model funkcji personalnej, jakim

jest model kapitału ludzkiego. Zarządzanie talentami wymaga dużego zaangażowania kierownictwa oraz kształtowania kultury organizacyjnej, w której talent jest ważną wartością. Wymaga to łączenia tzw. funkcjonalności, rozumianej jako proces rozwoju talentów, wspierający określone cele strategiczne, z witalnością, która definiowana jest w kontekście emocjonalnego zaangażowania kierownictwa, znajdującego potwierdzenie w codziennych działaniach. Na rysunku 2 przedstawiono mapy mocnych i słabych stron przykładowego przedsiębiorstwa, które dąży do integracji działań w skali globalnej. Realizacja tej strategii wiąże się z posiadaniem wysoko wykwalifikowanych menedżerów, którzy są skłonni przemieszczać się między regionami, pionami przedsiębiorstwa i jednostkami biznesu, a także wypracowywaniem mechanizmów służących wyszukiwaniu lokalnych talentów i planowaniu ich rozwoju zawodowego. Przedstawione koło funkcjonalności procesów pokazuje słabości przykładowego przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania, rozmieszczania, rozwoju oraz nagradzania talentów. Świadczy to o tym, że w tym przedsiębiorstwie istnieją problemy z obsadzaniem kluczowych stanowisk, wymagających przemieszczania pracowników z jednostki do jednostki biznesu lub z regionu do regionu. Przedsiębiorstwo to wyróżnia się jednak zdolnością zatrzymywania pracowników w firmie i ich wysokim stopniem integracji z firmą. Z kolei wyrażające pasję do zarządzania talentami koło witalności wskazuje na to, że w przykładowej firmie żadna z czterech grup podmiotów, do których zalicza się kadrę zarządzającą, menedżerów liniowych, dział kadr oraz uzdolnionych pracowników, mimo silnej więzi emocjonalnej z procesem zarządzania talentami, nie czuje odpowiedzialności za prawidłowy przebieg tego procesu⁴.

Specyfika Human Resources Marketing

Ukazując nowe koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy rozwoju marketingu, należy przedstawić koncepcję Human Resources Marketing. Koncepcja ta wskazuje na możliwości wykorzystania orientacji marketingowej i jej zasad w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz na wynikające z tego korzyści dla przedsiębiorstwa. Zastosowanie marketingu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z kreowaniem marki pracodawcy, która jest fundamentem psychologicznego kontraktu między firmą a jej obecnymi i przyszłymi pracownikami, a także z rozwijaniem form komunikacji wewnętrznej.

⁴ D.A. Ready, J.A. Conger, *Przekształć firmę w fabrykę talentów*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 9, s. 109–111.



Rys. 2. Przykład koła funkcjonalności i koła vitalności

Źródło: D.A. Ready, J.A. Conger, *Przekształć firmę w fabrykę talentów*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 9, s. 111.

Wdrażanie koncepcji Human Resources Marketingu wymaga systemowego działania oraz myślenia perspektywicznego, które oznacza akceptację partnerstwa jako szczególnej formy współpracy przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia, a w tym ze szkołami wyższymi oraz współpracy działu HR z innymi działami w firmie. Marka pracodawcy może wspierać się na marce produktu, ale często występuje sytuacja odwrotna. Wiąże się to z coraz krótszymi cyklami życia produktów i trudnościami ich wyróżnienia. Kreując markę pracodawcy i odwołując się do tego, jak pracuje się w danej organizacji, można uzupełnić postrzeganie marki przez klientów o dodatkowe aspekty. Ważną rolę w budowaniu marki pracodawcy pełni komunikacja wewnętrzna. Podstawą procesu budowania wizerunku wewnętrznego może być połączenie dwóch sposobów myślenia: z wewnątrz na zewnątrz oraz z zewnątrz do wewnątrz przedsiębiorstwa. W takim przypadku istotną staje się współpraca działu HR ze służbami marketingowymi w przedsiębiorstwie. Wśród przesłanek takiej współpracy należy wskazać na to, że atrakcyjność organizacji dla klientów zewnętrznych oraz pracowników w konsekwencji służy jednemu celowi, którym jest stymulowanie biznesu⁵.

Wykorzystywanie narzędzi z zakresu komunikacji marketingowej ukierunkowanych na pracowników staje się coraz ważniejsze w kontekście realizacji wyzwań związanych z potrzebą różnicowania produktów, poszukiwania nowych rynków, redukcji kosztów, a także w obliczu restrukturyzacji oraz fuzji przedsiębiorstw. W związku z tym zadaniem stawianym przed komunikacją wewnętrzną jest zmiana postaw pracowników i przyczynienie się do głębszego zrozumienia przez nich obietnic składanych klientowi zewnętrznemu, co w konsekwencji powinno przełożyć się na konkretne działania podejmowane wobec klientów, które umożliwią wyróżnienie przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Duże znaczenie, które odgrywają pracownicy w realizacji celów przedsiębiorstwa, uwidacznia się nie tylko w przypadku profesjonalnych usług, ale także w sferze handlu. Wyniki badań zrealizowanych przez sieć supermarketów Tesco wskazują na to, że nawet jednorazowy kontakt z uprzejmą kasjerką przyczynia się do zwiększenia lojalności klientów. Skuteczna komunikacja wewnętrzna przekłada się także na wzrost satysfakcji wśród pracowników i zmniejsza rotację kadr oraz koszty związane z rekrutacją nowych pracowników i ich wdrożeniem do pracy. Nowe sytuacje rynkowe oraz powstawanie nowych modeli organizacji sprawiają, że istnieje potrzeba wypracowywania

⁵ C. Welsing, *HR Marketing. Nowe spojrzenie na rolę HR-u w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 50–92.

nowych form komunikacji wewnętrznej, odpowiadających zachodzącym zmianom. Prowadzenie działań z zakresu komunikacji wewnętrznej przyczynia się do wzrostu wartości kreowanej dla klienta oraz wzrostu wartości firmy. Uwarunkowane jest to traktowaniem komunikacji jako procesu, który nie tylko zapewnia pracownikom dostęp do danych, ale również składa się z etapów polegających na przetwarzaniu i wykorzystywaniu przez pracowników danych i informacji przy realizacji określonych zadań. Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie powinna także wspomagać podejmowanie decyzji na różnych szczeblach zarządzania, które zwiększą konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz sprzyjać dyfuzji wiedzy. O rosnącym znaczeniu wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa świadczy rozwój uniwersytetów korporacyjnych w tak różnorodnych firmach, jak: Toyota, Ford, Disney czy McDonald's. Ponadto należy podkreślić, że integrowanie komunikacji wewnętrznej z komunikacją zewnętrzną umożliwia zachowanie spójności i uwiarygodnia przedsiębiorstwo oraz sprzyja tworzeniu silnej marki. Przykładem firmy, która budując przewagę konkurencyjną w oparciu o silną markę korporacyjną, dużą uwagę przywiązuje do komunikacji wewnętrznej, jest Hewlett Packard. W przypadku tej firmy komunikacja wewnętrzna ma w szczególności przyczyniać się do tego, że pracownicy będą realizować obietnice składane przez firmę klientom⁶. W związku z tym rola komunikacji wewnętrznej polega na uświadamianiu pracownikom ich roli w tworzeniu marki firmy, zapewnieniu informacji, których potrzebują w realizowaniu swoich funkcji oraz upowszechnianiu procedur i stosowaniu ich przez pracowników przy rozwiązywaniu określonych problemów.

Media społecznościowe i możliwości ich zastosowania w komunikacji wewnętrznej oraz budowaniu zadowolenia pracowników

Jednym z kierunków rozwoju marketingu jest rosnące znaczenie działań marketingowych opartych na social mediach. W tym kontekście warto podkreślić, że istotę prowadzenia działań z zakresu marketingu społecznościowego dobrze obrazuje metafora przyjaźni, ponieważ realizacja strategii marketingowych opartych na mediach społecznościowych wymaga uwzględniania preferencji internautów i wsłuchiwanie się w ich opinie, a także prowadzenia działań w taki sposób, aby marka była lubiana i bliska jej użytkownikom. Wśród zasad skutecznej strategii marketingowej opartej na mediach społecznościowych szczególnie istotne jest wykreowanie przez firmę takiej wartości, która będzie

⁶ B. Quirke, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 20–37, 57.

atrakcyjna dla internautów. Może być ona rozumiana na sześć podstawowych sposobów, a mianowicie:

- wartością może być sama marka i możliwość obcowania z nią w przestrzeni społecznościowej,
- źródłem wartości może być funkcjonalność umożliwiająca lepsze realizowanie kontaktów społecznych,
- wartość dla użytkowników może wynikać z wyjątkowości treści i wiedzy prezentowanej w serwisach,
- źródłem wartości dla użytkownika może być rozrywka – gry, konkursy, quizy,
- wartość może wynikać z otrzymywania wirtualnych dóbr zdobywanych w grach społecznościowych,
- źródłem wartości mogą być informacje o zmianach w ofercie firmy⁷.

Social media znajdują zastosowanie nie tylko w tworzeniu i pogłębianiu relacji z konsumentami, ale również w komunikacji wewnętrznej. Uwarunkowane rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnej nowe formy stosowania marketingu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi polegają na tworzeniu przez firmy społeczności internetowych, których uczestnikami są pracownicy przedsiębiorstwa. Prowadzenie opartych na mediach społecznościowych działań powinno przełożyć się na wzrost zadowolenia pracowników i przyczynić się do ich integracji.

Obrazuje to przykład Kompanii Piwowarskiej, która w celu usprawnienia oraz unowocześnienia komunikacji wewnętrznej otworzyła wewnątrz korporacyjny serwis społecznościowy. Podobne działania realizowane są m.in. przez British Telecom oraz przez Sun Technologies. Taki portal społecznościowy różni się od intranetu tym, że funkcjonowanie sieci wewnętrznej jest ściśle związane z wykonywaniem obowiązków służbowych oraz z obiegiem dokumentów. Wewnątrz korporacyjne serwisy społecznościowe mają natomiast mniej oficjalny charakter i przyczyniają się do integrowania pracowników z firmą, w tym także pracowników produkcyjnych, których praca nie jest bezpośrednio związana z wykorzystywaniem komputera. Społeczność korporacyjna pozwala bowiem wszystkim pracownikom na wyrażanie własnych opinii oraz na wyrównanie szans dostępu do informacji związanych z firmą. W przypadku Kompanii Piwowarskiej odsetek pracowników z pionu produkcji wynosi 46% wszystkich użytkowników serwisu społecznościowego. W celu zwiększa-

⁷ K. Sobieszek, *Media społecznościowe – nowe narzędzie budowania marki*, „Strategie Marek 2010” dodatek do „Harvard Business Review Polska” 2010, s. 41–45.

nia atrakcyjności wewnątrz korporacyjnego serwisu społecznościowego Kompanii Piwowskiej dodawano kolejne funkcje. Serwis ten umożliwia stworzenie spersonalizowanego profilu użytkownika. Oprócz tego do głównego rdzenia należą: moduł informacyjny, content multimedialny, grupy tematyczne, blogi oraz kalendarz eventów. Wraz z rozwojem wewnątrz korporacyjnej społeczności internetowej serwis internetowy został wzbogacony m.in. o moduł ogłoszeń drobnych oraz o dział z grami flash. Przy rozbudowie tego serwisu uwzględniane są informacje zwrotne od pracowników korporacji⁸. Funkcjonowanie wewnątrz korporacyjnego serwisu społecznościowego służy kreowaniu wizerunku Kompanii Piwowskiej jako atrakcyjnego pracodawcy.

Zakończenie

Pracownicy działów HR mają możliwość oddziaływania na procesy biznesowe przez projektowanie systemu wynagrodzeń, a także jego powiązanie z jakością pracy. Wpływ działów HR na tworzenie i wdrażanie strategii firmy oraz osiąganie przewagi konkurencyjnej wyraża się także przez efektywne rekrutowanie pracowników i opracowywanie procedur adaptacyjnych do pracy, a także prowadzenie procesów stałego podnoszenia kwalifikacji pracowników, które w konsekwencji przyczyniają się do podnoszenia wartości przedsiębiorstwa⁹.

Rosnąca złożoność procesów rynkowych implikuje potrzebę posiadania wyższego poziomu wiedzy potrzebnej pracownikom, aby sprostać nowym sytuacjom rynkowym. Kreowanie wartości przedsiębiorstwa możliwe jest bowiem coraz częściej dzięki pracownikom, którzy szybko reagują na zmiany, są innowacyjni oraz zintegrowani wewnętrznie¹⁰.

Przywiązywanie dużego znaczenia do zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z dostrzeżeniem roli, którą odgrywają pracownicy na poszczególnych etapach procesu zarządzania wartością dla klienta. Ponadto należy zwrócić uwagę na wpływ kapitału ludzkiego na kreowanie wartości biznesowej firmy i osiąganie celów przedsiębiorstwa.

Wyzwania wynikające z rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, a także zmienność otoczenia rynkowego sprawiają, że we wdrażanych modelach zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej kładzie się nacisk na inspirowanie pra-

⁸ M. Celiński, *Kompania Piwowska: społeczność to male piwo*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 1, s. 77–78.

⁹ A. Wierzbicki, *HR ma wiele okazji, by wpływać na procesy biznesowe*, „Personel Plus” 2011, nr 2, s. 15–17.

¹⁰ A. Kaczmarska, A. Milewczyk, *Dział HR + marketing = wartość w organizacji*, „Personel Plus” 2011, nr 2, s. 18.

owników do samorealizacji, wyzwianie kreatywności oraz rozwijanie potencjału tkwiącego w pracownikach. Do zastosowania są modele marketingu relacji oraz koncepcja Human Resources Marketing.

MODERN CONCEPTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MARKETING DEVELOPMENT

Summary

Among the factors contributing to the growing importance of human resources in the enterprise the ability of employees to innovate, and their role in building longlasting relationships with customers is one of the most important. The evolution of personnel perception in the company manifests itself in the transition from thinking about human resources through the prism of costs to the approach of treating employees as capital, in which you invest. Treating an employee as the subject of marketing activities is reflected in the models of relationship marketing. The importance of employees for the company's development has been underlined also in the concept of internal marketing. At the same time it should be noted that the development of creative and knowledge organizations, as well as the need to implement conception of management through commitment, trigger many implications related to increase of the area of employee-oriented marketing.