

Mariola Grzybowska-Brzezińska

Instrumenty marketingu personalnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/2, 381-392

2015

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.

Mariola Grzybowska-Brzezińska*

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

INSTRUMENTY MARKETINGU PERSONALNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH I USŁUGOWYCH

STRESZCZENIE

Celem badań była identyfikacja i ocena instrumentów marketingu personalnego realizowanego w wybranych przedsiębiorstwach funkcjonujących w sektorze produkcji, usług edukacyjnych, usług finansowych i handlowych. Badania realizowano metodą wywiadu bezpośredniego wśród pracowników firm, wykorzystując standaryzowany kwestionariusz ankiety. W badanych przedsiębiorstwach idea budowania relacji z pracownikami jest w dość dużym stopniu wykorzystywana poprzez działania w zakresie poprawy warunków pracy, wykorzystania odpowiednich technik motywacji, wyznaczania ścieżki kariery zawodowej pracowników czy tworzenia dobrych relacji pracodawcy z pracownikami. Brak działań pracodawców w zakresie marketingu personalnego zidentyfikowano w podmiotach handlu detalicznego.

Słowa kluczowe: marketing personalny, marketing kadrowy, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

W nowoczesnym przedsiębiorstwie działającym w zmiennym otoczeniu, w którym coraz częściej stosowane jest zarządzanie procesowe i zespołowe realizowanie celów, jest konieczne traktowanie każdego pracownika jako odrębnej, wrażli-

¹ * Adres e-mail: margrzyb@uwm.edu.pl

wej i jednocześnie cennej dla firmy indywidualności. Satysfakcja pracownika z życia zawodowego skutkuje nie tylko pozytywnymi aspektami w życiu osobistym, ale również jego zaangażowaniem w budowanie strategii przedsiębiorstwa, w którym pracuje¹.

Marketing personalny, jako nowa koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, stwarza możliwości reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu firmy oraz umożliwia rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb tzw. klienta wewnętrznego. Organizacje świadomie budują swój wizerunek atrakcyjnego miejsca pracy, który jest skierowany do obecnych i potencjalnych pracowników firmy, aby stworzyć atrybut przewagi konkurencyjnej na rynku pracodawców. Marketing personalny (kadrowy) to traktowanie wszystkich zatrudnionych i kandydatów do zatrudnienia jako klientów organizacji². Definiowany jest on jako system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tego nastawienia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jak klientów, których interesy znajdują się w centrum uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa. Według założeń marketingu personalnego pracownik powinien znaleźć na swoim stanowisku pracy nie tylko techniczne środki pracy, lecz również jasno sprecyzowane zadania, cele i wizje firmy oraz odpowiednie, przyjazne mu otoczenie³. Filozofia marketingu personalnego to nie tylko pozyskiwanie pracowników, ale również metody ich utrzymywania oraz przygotowania do odejścia z firmy⁴. Działania przedsiębiorstwa w ramach budowania relacji z pracownikami to ustalenie warunków współpracy wspólnie akceptowanych i satysfakcjonujących obie strony. W ramach tej współpracy pracodawca stosuje precyzyjnie sformułowane umowy o pracę i odpowiednie warunki wynagradzania, klarowne systemy oceniania i motywowania pracowników, a także możliwości doskonalenia zawodowego i budowania ścieżek karier zawodowych.

¹ A.I. Baruk, *The Role of Personnel Marketing in a Contemporary Enterprise*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska 2005, Vol. XXXIX, nr 15, s. 211–218.

² R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 123.

³ J. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 12.

⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikiem w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996, s. 89.

W przedsiębiorstwach widoczna staje się potrzeba integracji działań komunikacji zewnętrznej (public relations, marketing) i komunikacji wewnętrznej (relacje z pracownikami, misja, polityka, wartości, wizja), które są niezbędnym warunkiem efektywnego zarządzania tożsamością, również zarządzania wizerunkiem organizacji. Wdrażanie w przedsiębiorstwie marketingu personalnego wymaga stworzenia programu marketingu wewnętrznego skoncentrowanego na inicjowaniu zmian w zakresie zasad funkcjonowania współpracy pracodawcy z pracownikami. Marketing wewnętrzny oddziałuje na wiele elementów klimatu organizacyjnego, kształtuje nowe wartości i priorytety, a ich komunikowanie wymaga działania i pozytywnych wzorców. Konieczne jest aktywne poparcie menedżerów, angażowanie pracowników w prace koncepcyjne dotyczące zmiany, pomoc kadry menedżerskiej w nabywaniu przez podwładnych umiejętności potrzebnych do nowych zadań, efektywna komunikacja wewnętrzna. Zintegrowane działania wymagają komunikacji i współpracy zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym. Tworząc system budowania relacji w poszczególnych strukturach przedsiębiorstwa, należy podjąć działania tworzące klimat kultury organizacyjnej sprzyjającej kreowaniu pozytywnych wartości, norm czy zachowań wśród pracowników. Marketing wewnętrzny to integrowanie działów, komórek, przez odpowiedni zakres i częstotliwość komunikacji, to tworzenie działań sprzyjających budowaniu wspólnych wartości. Są one integralną częścią każdej kultury organizacyjnej i w znaczącym stopniu wpływają na zachowania pracowników i pracodawców⁵.

Przydatność pracowników jest mierzona tym, co oni są w stanie uczynić dla zwiększenia dochodów organizacji. Przedsiębiorca inwestuje w pracowników, poddaje ich określonej obróbce (motywuje, szkoli) i oczekuje, że jego wysiłki przyniosą firmie zyski. Każdy pracownik ma własne ideały i wartości wyznaczające jego integrację z organizacją⁶. Ważne w procesie tworzenia filozofii marketingu personalnego jest stworzenie sprawnego systemu komunikacji wewnątrz organizacji i efektywne jej usprawnianie, również zacieśnianie więzi między pracodawcami a pracownikami oraz przyjazne kontakty między nimi⁷. W sytuacji gdy na rynku pracy dominuje

⁵ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 67.

⁶ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 45.

⁷ N. Poczotek, *Marketing personalny w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 5, s. 59–67.

rynek pracownika, problematyczne staje się zatrudnienie i utrzymanie specjalistów. Ideą marketingu personalnego jest dążenie do równowagi i wzajemnego „dopasowania się” potrzeb pracowników i celów firmy. Szczególnie koncepcje marketingu personalnego wydają się atrakcyjne w tworzeniu współczesnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw, gdzie obok zasobów materialnych, naturalnych, wyodrębnia się rolę wiedzy i kapitału ludzkiego⁸. Rozwój teorii konkurencyjności przedsiębiorstw jest tworzony przez koncepcję kreowania w podmiotach kapitału intelektualnego, w tych rozważaniach znacznie większą rolę zaczęto przypisywać wewnętrznym czynnikom konkurencyjności, w tym zasobom niematerialnym tworzącym kapitał intelektualny⁹. Duże znaczenie wśród komponentów kapitału intelektualnego przypisano innowacjom, niemniej najwyższą rangę ma kapitał ludzki, który jest twórcą i nośnikiem kapitału intelektualnego w każdej jego formie. Rozwój kapitału ludzkiego jest jednym z najważniejszych czynników wspomagającym osiągnięcie konkurencyjności przedsiębiorstw na globalnym rynku, dlatego poszukiwanie instrumentów do budowania i utrzymania kadry jest zagadnieniem bardzo ważnym i musi być uwzględniane w tworzeniu strategii firmy.

1. Założenia i cele badawcze

Głównym celem badań jest identyfikacja i ocena działań przedsiębiorstw w zakresie marketingu personalnego na przykładzie firm funkcjonujących w województwie warmińsko-mazurskim. Badania realizowano w okresie kwiecień–maj 2012 roku wśród pracowników: Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Michelina, Banku PKO BP, Deutsche Banku, Lidl i Biedronki. Badania realizowano wykorzystując metodę wywiadu bezpośredniego ze standaryzowanym kwestionariuszem wywiadu, który był wypełniany podczas bezpośrednich wywiadów z pracownikami wymienionych firm. Badania realizowano wśród 160 osób, z czego 40% stanowili pracownicy UWM, 30% pracownicy firmy Michelin i 30% pracownicy sektora usług handlu detalicznego i usług finansowych. Ponad połowa respondentów miała wykształcenie wyższe, a 30% to respondenci z wykształceniem średnim.

⁸ Z. Knechta, K. Michalski, *Kierowanie handlem i firmą handlową*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 47.

⁹ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34), s. 10.

2. Wybrane aspekty marketingu personalnego realizowane w badanych podmiotach – wyniki badań

W ocenie realizacji filozofii i stosowanych narzędzi marketingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach ustalono, jak pracownicy oceniają zjawisko stabilności zatrudnienia w swoich firmach. Analizując stabilność odrębnie dla każdej z badanych firm, można stwierdzić, iż najbardziej stabilny poziom zatrudnienia jest w przedsiębiorstwie Michelin. Badani pracownicy tej firmy produkcyjnej oceniają, że stabilność zatrudnienia w ich firmie jest duża, i tak wskazuje ok. 65%, a respondenci sektora usług edukacyjnych w 48% wskazują na stabilność zatrudnienia. Badani pracownicy sektora usług finansowych i handlowych wskazują na problem braku stabilności zatrudnienia i 77% ocenia stan w ich firmach jako średnio stabilny, a zaledwie 23% deklaruje dużą stabilność kadry, i są to głównie pracownicy na stanowiskach menedżerskich.

Tabela 1. Stabilność zatrudnienia w badanych firmach o różnym profilu działalności w opinii respondentów (w %)

Poziom stabilności zatrudnienia	Produkcja	Usługi edukacyjne	Usługi handlowe i finansowe	Ogółem w populacji
Bardzo duża stabilność	42	11	0	17
Duża stabilność	23	37	23	33
Średnia stabilność	29	52	77	48
Mała stabilność	6	0	0	2
Razem	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Kolejnym z istotnych działań w przedsiębiorstwie umożliwiających budowanie dobrych warunków pracy jest znajomość ścieżek kariery zawodowej, jaka może być oferowana pracownikom. W przypadku dobrych praktyk każdy z pracowników powinien być poinformowany o możliwościach podnoszenia własnych kwalifikacji, zdobywania doświadczenia, rozwoju, a co się z tym wiąże – zajmowania coraz wyższych stanowisk w firmie, w której pracuje. Prawie połowa zapytanych uważa, że raczej zna ścieżkę kariery w firmie, około jednej piątej ankietowanych raczej jej nie zna, a pewni zasad własnej ścieżki kariery są w 16% pracownicy firmy produkcyjnej i w 17% pracownicy realizujący usługi edukacyjne. Dokonując analizy świadomości

pracowników w zakresie możliwości kreowania ich ścieżki zawodowej, niepokojący jest fakt, że w opinii pracowników uniwersytetu aż 36% badanych zdecydowanie nie zna lub raczej nie zna przyszłości zawodowej, a 12% nie wie, jaka ona będzie. Podobna sytuacja w zakresie planowania kariery zawodowej jest w sektorze usług finansowych i handlu, gdzie 52% badanych pracowników również nie zna drogi rozwoju w firmie, w której pracują.

Tabela 2. Stopień znajomości ścieżki kariery zawodowej w badanych firmach o różnym profilu działalności w opinii respondentów (w %)

Znajomość ścieżki kariery	Produkcja	Usługi edukacyjne	Usługi handlowe i finansowe	Ogółem w populacji
Zdecydowanie tak, znam	16	17	13	15
Raczej tak	70	33	35	49
Zdecydowanie nie znam	5	19	19	13
Raczej nie znam	9	19	33	19
Nie wiem	0	12	0	4
Razem	100	100	100	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najlepiej planowanie kariery pracowników jest realizowane w firmie Michelin i tu 86% badanych pracowników zna ścieżkę kariery, jest ona klarowna i ustalana z pracownikiem. Ścieżka kariery zawodowej jest ważnym narzędziem stosowanym w procesie planowania i zarządzania kapitałem ludzkim. Mimo faktu, że to pracownicy są najbardziej odpowiedzialni i zainteresowani własnym rozwojem, pracodawca może im ten proces ułatwiać. Możliwe jest to m.in. poprzez organizowanie i przeprowadzanie szkoleń, zapewnienie finansowania rozwoju, zapewnienie warunków pracy umożliwiających rozwój czy urlopów szkoleniowych.

Proces pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników bywa czasochłonny, dlatego istotne jest przeprowadzenie odpowiedniej rekrutacji, która może być realizowana m.in. poprzez media, prasę, znajomych itp. Zapytano respondentów o organizację naboru pracowników w ich miejscach pracy.

Tabela 3. Najczęstsze sposoby rekrutacji pracowników na nowe stanowiska w firmach o różnym profilu działalności w opinii badanych (w %)

Sposoby rekrutacji pracowników	Produkcja	Usługi edukacyjne	Usługi handlowe i finansowe	Ogółem w populacji
Rekrutacja wewnętrzna spośród pracowników firmy	72	60	50	62
Rekrutacja z zakresu własnych znajomości, kontaktów, rodziny	58	73	27	53
Rekrutacja z wykorzystaniem firm doradztwa kadrowego	27	0	15	15
Ogłoszenia w mediach, prasie, Internecie	41	71	48	52

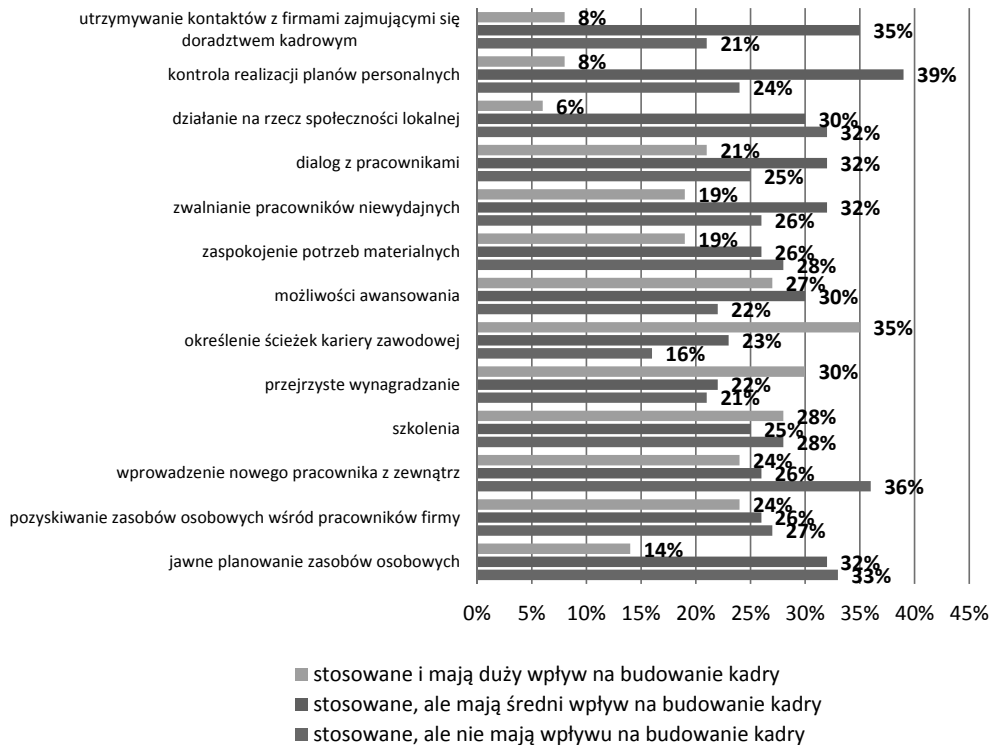
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z pozyskanych danych wynika, że w przedsiębiorstwach, gdzie realizowano badania, najczęściej stosuje się rekrutację wewnętrzną spośród już zatrudnionych pracowników, a w 53% deklaracji rekrutacja może być realizowana przy wykorzystaniu kontaktów i wiedzy pracowników na temat osób odpowiednich do proponowanej oferty pracy. Popularna jest rekrutacja poprzez ogłoszenia w mediach, prasie czy Internecie, a nie są wykorzystywane usługi firm doradczych.

Realizowanie założeń marketingu personalnego w przedsiębiorstwie to również tworzenie klarownych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, które są pozytywnie oceniane przez pracowników. W badaniach zapytano respondentów o opinię dotyczącą działań związanych z realizacją kontaktów menedżerów z firmami zajmującymi się doradztwem kadrowym, kontrolą realizacji planów personalnych, pracami przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnej, jawnym planowaniem zasobów osobowych, pozyskiwaniem zasobów osobowych wśród pracowników firmy czy aktywnym wprowadzaniem nowych pracowników z zewnątrz. Co trzeci z ankietowanych (33%) uważa, iż jawne planowanie zasobów osobowych jest stosowane, ale proces ten nie ma wpływu na budowanie kadry. Podobny odsetek osób – jedna trzecia – jest zdania, iż jawne planowanie zasobów osobowych ma średni wpływ na pracowników, natomiast co siódmy ankietowany uważa, że ten wpływ jest duży. Wytyczenie ścieżek kariery zawodowej jest jednym z istotnych działań pracodawców wpływających na bezpieczeństwo i satysfakcję w miejscu pracy. Ponad jedna trzecia respondentów udzieliła odpowiedzi, iż działanie to występuje w ich firmach i ma duży wpływ na tworzenie grupy pracowniczej, co czwarty badany stwierdził,

że wpływ ten jest średni, natomiast jedna szósta nie zauważyła takiego wpływu w swoim miejscu pracy. Dialog z pracownikami funkcjonuje w firmach i w przypadku 30% badanych jest to działanie stosowane, ale o średnim wpływie na budowanie relacji w zespole, a jedna czwarta badanych wskazuje, że nie ma on żadnego wpływu na tworzenie grupy pracowniczej. Kontrola realizacji planów personalnych jest to czynność w opinii badanych stosowana przez pracodawców, ale ma średni wpływ na tworzenie kadry (39%), a jedna czwarta respondentów jest zdania, że nie ma ona żadnego wpływu na pracowników.

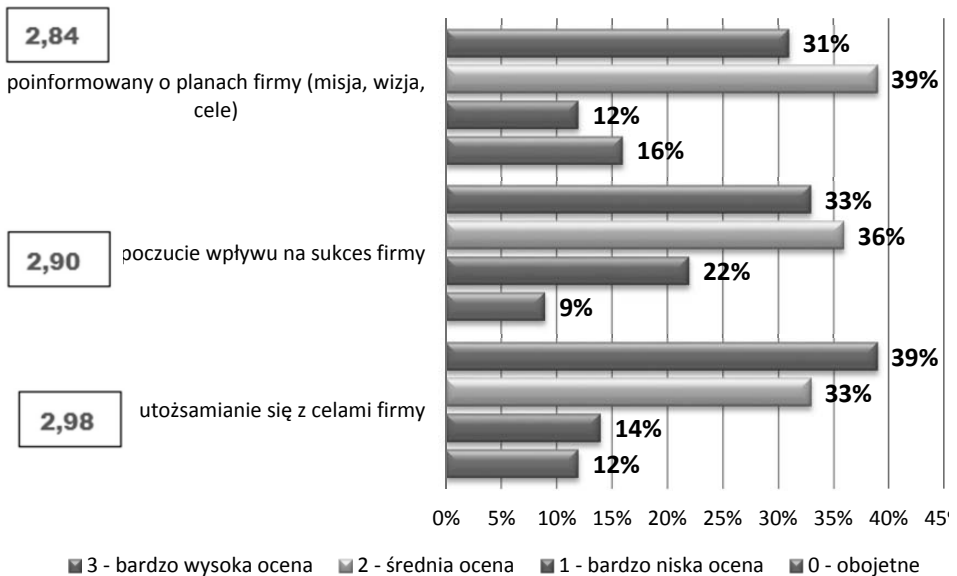
Rysunek 1. Ocena działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Marketing wewnętrzny to integrowanie pracowników i włączenie ich osiągnięć w tworzenie sukcesu firmy; również badanych respondentów zapytano, czy mają poczucie, że realizują i wpływają na sukces przedsiębiorstwa, w którym pracują. Co trzecia osoba badana uważała, że tak, ale w stopniu średnim, a jedna trzecia respondentów stwierdziła, iż ich przekonanie w tej kwestii jest bardzo wysokie. Ponadto jeden na pięciu pracowników uważa, że bardzo słabo wpływa na sukces firmy. Podobnie jak w przypadku powyższego stwierdzenia, również w przypadku poczucia wpływu na sukces firmy średnia (2,90) wskazuje, iż jest on bardzo wysoki w opinii badanych pracowników.

Rysunek 2. Opinia badanych pracowników w zakresie zaangażowania w rozwój firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Poprawa warunków pracy, odpowiednia atmosfera, ciągły rozwój, informowanie pracowników o celach przedsiębiorstwa mają wpływ na ukształtowanie stabilnej kadry, wydajnej i o dużym wskaźniku utożsamiania się z filozofią firmy. Ma to wpływ na budowanie zaplecza, szczególnie w realiach niekorzystnych zmian demograficznych, gdy rynek pracy w województwie jest mniej chłonny, a stopa

bezrobocia wysoka. W realiach tak funkcjonującego rynku pracy kadra menedżerska w badanych przedsiębiorstwach nie realizuje marketingu personalnego. Jednak w przyszłości stanie się to koniecznością, gdyż na rynku pojawia się coraz więcej wyspecjalizowanych osób, w wielu zawodach brakuje profesjonalnie przegotowanych ludzi, również zjawisko niżu demograficznego i potrzeba pracowników na rynku pracy będą determinantami rozwoju marketingu personalnego.

Podsumowanie

Marketing personalny jest koncepcją eksponującą konieczność stosowania marketingowego podejścia w stosunku do pracowników jako uczestników rynku pracy (zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego). Obejmuje on ogół działań adresowanych do aktualnych i potencjalnych pracowników, które mają na celu kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji-pracodawcy przez możliwie najlepsze spełnianie zawodowych (bezpośrednio) i pozazawodowych (pośrednio) oczekiwań i potrzeb pracowników. Jest to relatywnie nowe podejście, zwłaszcza na polskim rynku, czego konsekwencją jest m.in. niedostateczny poziom wiedzy na jego temat zarówno wśród przedstawicieli kadry kierowniczej, jak i samych pracowników. Dlatego niezbędne jest kształtowanie marketingowej świadomości już na początkowym etapie cyklu zawodowej aktywności pracowników lub nawet przed jego rozpoczęciem.

Jak wynika z analiz, instrumenty marketingu personalnego, takie jak szkolenia, poprawny system motywacyjny, dokonywanie corocznej oceny pracy pracownika, stabilność zatrudnienia, są realizowane w przypadku przedsiębiorstwa Michelin. To przedsiębiorstwo stopniowo wprowadza do swojego systemu pracy założenia marketingu personalnego. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, jako jednostka edukacyjna, także stosuje omawianą koncepcję, jednak w mniejszym stopniu. Najmniejsze przejawy działań w zakresie marketingu personalnego wstępują w bankach czy podmiotach handlu detalicznego.

Analizując pozyskane dane, można stwierdzić, iż w badanych firmach występuje średnia stabilność zatrudnienia, a rekrutacja jest przeprowadzana z zasobów wewnętrznych. Ponadto większość pracowników zna poszczególne etapy własnej ścieżki kariery zawodowej, która jest jednym z bardzo istotnych instrumentów marketingu personalnego. Co można ocenić jako pozytywne zjawisko wskazujące na

pewne przejawy działań kadry zarządzającej w zakresie budowania relacji i kształtowania kapitału ludzkiego. Jednak nie są to jeszcze działania wskazujące na dojrzałe stosowanie marketingu personalnego.

Nowoczesne koncepcje zarządzania organizacją charakteryzują się orientacją marketingową. Zgodnie z nią w centrum zainteresowania jest klient. Identyfikacja jego potrzeb oraz dążenie do ich zaspokajania staje się nadrzędnym celem działania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Zmierzając do zapewnienia spójności orientacji marketingowej w zarządzaniu, zauważono, że reguły postępowania z klientem powinny być również stosowane w odniesieniu do własnych pracowników¹⁰. Należy pamiętać, że pierwszym klientem każdej firmy jest jej pracownik i to on buduje wizerunek przedsiębiorstwa oraz ma wpływ na jakość funkcjonowania zespołu. Zadowoleni i usatysfakcjonowani pracownicy są atutami przedsiębiorstwa, to oni opowiadają za realizację misji, wizji przedsiębiorstwa i uczestniczą w tworzeniu jego sukcesów rynkowych. Promowanie koncepcji marketingu personalnego w strategii zarządzania przedsiębiorstwem wydaje się koniecznym zjawiskiem w dobie wzmożonej popularności budowania relacji i znaczenia zaufania w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej firm.

Literatura

- Altkorn J., Kramer T., *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Baruk A.I., *The Role of Personnel Marketing in a Contemporary Enterprise*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska 2005, Vol. XXXIX, nr 15.
- Hopeja M., *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Knechta Z., Michalski K., *Kierowanie handlem i firmą handlową*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Poczotek N., *Marketing personalny w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 5.

¹⁰ M. Hopeja, *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 227.

Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 2 (34).

Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikiem w firmie*. Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1996.

INSTRUMENTS OF PERSONNEL MARKETING IN MANUFACTURING AND SERVICE COMPANIES

Abstract

Our study was carried out using a questionnaire survey among a group of 160 people – employees of Michelin, the University of Warmia-Mazury, Deutsche Bank, Bank PKO BP and supermarket chains Lidl and Ladybugs. Analysis of collected data allowed to conclude that companies in Warmia-Mazury assumptions apply personal marketing in a fairly large extent by the use of the main instruments of this concept, such as improving working conditions, adequate motivation, setting career paths of employees, the opportunity to develop, deliver training, friendly, good relations with employees the employer. It is important that each year marketing personnel is becoming increasingly desirable part of the labor market. It follows therefore that in the future application of this concept will be a necessity.

Translated by Mariola Grzybowska-Brzezińska

Keywords: personnel marketing, human resource management

Kod JEL: M12, M14, M31