

GRZEGORZ WUDARZEWSKI

grzegorz.wudarzewski@wsb.wroclaw.pl

*Koncepcja marketingu personalnego jako wyznacznika klimatu  
organizacyjnego*

---

The Concept of Personnel Marketing as a Determinant of Organizational Climate

**Słowa kluczowe:** marketing personalny; klimat organizacyjny; funkcje zarządzania; motywowanie

**Key words:** personnel marketing; organizational climate; management functions; motivation

**Kody JEL:** M12; M50

## **Wstęp**

Rosnące zainteresowanie czynnikiem ludzkim w zarządzaniu skutkuje z jednej strony poszukiwaniem nowych podejść i koncepcji, a z drugiej próbami powiązania różnych metod i rozwiązań, wzbogacającymi interdyscyplinarność badań. Potwierdzeniem tego mogą być np. propozycje modyfikacji zrównoważonej karty wyników w obszarze zarządzania kadrami. Przedmiotem opracowania jest analiza relacji między marketingiem personalnym i klimatem organizacyjnym, zaś intencją autora jest wykazanie licznych i ścisłych współzależności między tymi koncepcjami w różnych perspektywach badawczych (np. spełniane funkcje, konceptualizacja, operacjonalizacja czy metodyka pomiaru i diagnozowania). Dostrzeganie i uwzględnianie pozytywnych powiązań w tym zakresie powinno sprzyjać bardziej zintegrowanemu zarządzaniu personelem we współczesnych organizacjach.

## 1. Istota marketingu personalnego

Rozwój koncepcji marketingu personalnego przebiegał równolegle z ewolucją funkcji personalnej i kojarzony jest głównie z okresem, w którym zaczęła ona uzyskiwać statut strategiczny, czyli początkiem 80, kiedy zaczęto postrzegać pracowników jako wewnętrznych klientów organizacji [zob. Walkowiak 2007, s. 103]. Wśród etapów poprzedzających pojawienie się marketingu personalnego w literaturze naukowej zostały wskazane: zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, a także odmiany i trendy marketingowe, takie jak: marketing wewnętrzny, wirusowy, partyzancki, społeczny, polityczny, neuromarketing i marketing partnerski [zob. Baruk 2006, s. 17; Szostek 2016, s. 82].

W literaturze naukowej na temat marketingu personalnego część badaczy postrzega tę koncepcję jako rezultat ewolucji różnych ujęć marketingu zorientowanego na personel, a pozostali badacze traktują ją jako względnie tożsamą z nurtami marketingu partnerskiego czy wewnętrznego. Myślą przewodnią tych rozważań jest silna koncentracja kierownictwa organizacji na kształtowaniu i utrwalaniu pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy, które w dalszej perspektywie przekłada się na pozytywne postrzeganie instytucji przez różne grupy interesariuszy. Baruk definiuje marketing personalny jako system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych oraz zatrudnionych pracowników [Baruk 2006, s. 9]. Celem tej koncepcji jest kształtowanie właściwego wizerunku firmy w zakresie dbałości o czynnik ludzki i relacji między pracownikami oraz silne stymulowanie zaangażowania w wykonywaną pracę. Kluczowymi przedstawicielami marketingu personalnego są Gordon, Grönroos, Copulsky i Wolf, natomiast wśród polskich badaczy omawianą problematyką zajmują się m.in. Baruk, Walkowiak i Szostek. Ostatni z autorów, opierając się na podejściach Kienzler, Penca oraz Schwan i Seipel [1997], wskazuje dwie charakterystyczne cechy tej koncepcji: a) utożsamianie pracowników z wewnętrznymi klientami oraz b) możliwość dwutorowego analizowania działań organizacji – zarówno na jej obecnych, jak i potencjalnych pracowników (tzw. wewnętrzny i zewnętrzny marketing personalny). Wśród celów pierwotnych (bezpośrednich) marketingu personalnego Baruk wskazuje np. identyfikację, monitorowanie czy segmentację potrzeb pracowniczych. Z kolei cele wtórne (pośrednie) mogą odnosić np. do kreowania i utrwalania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy [Baruk 2008, s. 113–125].

Tak rozumiany marketing personalny wykazuje szereg podobieństw do działań i zadań realizowanych w klasycznych podejściach marketingu, zarówno pod względem opisowym, jak i instrumentalnym. Jednocześnie, jak zauważa Szostek, w marketingu personalnym nie podkreśla się charakteru transakcyjnego (układu, w ramach którego następuje wymiana „praca – wynagrodzenie”), a sama idea wydaje się mieć bardziej złożony charakter, uwzględniający podmiotowość pracowników i budowanie pozytywnych relacji emocjonalnych.

Działania podejmowane w ramach marketingu personalnego stanowią całościowy oraz spójny system i nie powinny być rozpatrywane wyrywkowo. Jak wskazuje Baruk, system marketingu personalnego składa się z dwóch podsystemów: wewnętrznego marketingu personalnego (np. system komunikacji, system motywacyjny, system szkoleniowy) oraz zewnętrznego marketingu personalnego (system zewnętrznej komunikacji, system zewnętrznej rekrutacji).

Koncepcja marketingu personalnego jest stosunkowo młodym nurtem rozważań. Baruk zauważa, że w niewielu polskich i zagranicznych publikacjach zjawisko to rozpatrywano w sposób kompleksowy. Według autorki większość badaczy koncentruje się bardziej na działaniach charakterystycznych dla ogólnego zarządzania zasobami ludzkimi, a samo pojęcie marketingu personalnego traktowane jest dość powierzchownie i na wyrost, bez wyraźnego odniesienia do podstawowych założeń marketingu (np. identyfikowanie potrzeb zawodowych i osobistych pracowników oraz ich klasyfikacja i segmentacja).

Przywołując szereg zrealizowanych badań w zakresie marketingu personalnego, Baruk przedstawiła podstawowe czynniki determinujące wewnętrzny wizerunek firmy (klimat panujący w firmie, stopień sprawiedliwości nagradzania i awansowania, poczucie rozwijania się bądź jego braku, prowadzone badania w zakresie satysfakcji z pracy, zakres wywierania wpływu na losy firmy, stopień identyfikowania się z celami firmy, rodzaj potrzeb pracowników zaspokajanych przez pracodawcę) i zaproponowała następujące wskaźniki analizy postrzegania firmy przez pracowników: współdecydowania, identyfikacji z celami, rozwoju, stabilizacji, sprawiedliwości nagradzania, oceny klimatu w firmie, rekomendowania organizacji jako miejsca pracy, lojalności, gotowości do odejścia z firmy. W trakcie prowadzenia badań zostały wykorzystane następujące metody badawcze: analiza dokumentacji źródłowej, obserwacja uczestnicząca, wywiady, kwestionariusze i ankiety skonstruowane przez autorkę dla kadry kierowniczej i pracowników wykonawczych [Baruk, 2006, s. 106–147].

## **2. Istota klimatu organizacyjnego**

Pojęcie klimatu organizacyjnego pojawiło się niemal równocześnie z rozwojem problematyki stylów kierowania. Jedne z pierwszych badań i eksperymentów zostały przeprowadzone, a następnie opisane przez Lewina, Lippida i White'a już w latach 30. [Wudarzewski, 2014, s. 10–53 i literatura tu wskazana]. Jedną z pierwszych publikacji, w której opisano i zastosowano termin „klimat organizacyjny”, jest opracowanie Cornela z 1955 r. [Cornel 1955, s. 220]. Jedną z pierwszych polskich publikacji, względnie obszernie opisująca ówczesny dorobek, została napisana w 1977 r. przez Dobrzyńskiego [1977, s. 13–17]. W latach 80. część badaczy bardziej skupiła się na koncepcji „kultury organizacyjnej” (zaproponowanej przez Pettigrewa w 1979 r.), zmniejszając zainteresowanie klimatem organizacyjnym

[Schneider i Barbera 2015, s. 5–78]. Skutkowało to także licznymi wątpliwościami i wieloznacznością w interpretowaniu tych dwóch kategorii, które do dzisiaj można spotkać w dorobku polskim i zagranicznym. Współcześnie jednak większość badaczy w tym obszarze przyjmuje pogląd o względnej odrębności, ale jednocześnie o współzależności i komplementarności tych kategorii [zob. Denison 1996, s. 619–654; Schneider et al. 2013, s. 363–369]. Ostatnich kilkanaście lat przyniosło znaczący wzrost zainteresowania problematyką klimatu organizacyjnego i jego specyficznymi odmianami, jak np. klimat dla kreatywności, klimat dla wiedzy itp. Do kluczowych międzynarodowych badaczy tego obszaru należą Schneider, West, Kozlovski, czy Ostroff. W naszym rodzimym współczesnym dorobku na uwagę zasługują opracowania Durniat, Kozłowski, Kozusznik i Mesjasz [Wudarzewski 2014].

Od wielu lat problematyka klimatu organizacyjnego jest również bardzo bliska autorowi niniejszego opracowania. Na podstawie przeglądu i analizy różnych sposobów interpretacji klimatu organizacyjnego w czasookresie 1955–2013 (ok. 60 propozycji w piśmiennictwie zagranicznym i ok. 30 w polskim) [Wudarzewski 2014] autor zaproponował rozumienie tego zjawiska jako dominującego typu atmosfery psychologicznej i organizacyjnej w środowisku pracy, zorientowanego na sprawność i efektywność organizacyjną, panującego w pewnym przedziale czasowym w różnych przedziałach podmiotowych firmy, odczuwanego i subiektywnie ocenianego przez pracowników oraz pozostającego jednocześnie pod wpływem i współzależnego z wybranymi składnikami kultury organizacyjnej i aktualnymi uwarunkowaniami organizacyjnymi.

Wśród ważnych wyróżników klimatu organizacyjnego na uwagę zasługują przede wszystkim: zależność od percepcji uczestników organizacji, zespołowy charakter, zależność od środowiska organizacyjnego, szersze przedziały czasowe oceny tego zjawiska, a także oddziaływanie klimatu organizacyjnego na motywację, postawy i zachowania pracownicze.

Wśród wybranych koncepcji interpretowania i analizowania klimatu organizacyjnego można wskazać [Wudarzewski 2012, s. 221–242] koncepcję: atrybutową, subiektywną, interakcyjną, kierowniczą, motywacyjną i kulturową. Odnoszą się one głównie do sposobów rozumienia tego zjawiska, natomiast nie odpowiadają wprost na pytanie, co można badać w ramach problematyki klimatu. Na podstawie przeglądu dorobku naukowego autor wyodrębni następujące perspektywy badawczo-naukowe dla zjawiska klimatu organizacyjnego [Wudarzewski 2014, s. 91–100]: opisowa, typologiczna, metodyczna i aksjologiczna. W ramach ostatniej perspektywy Schneider jednak przestrzega przed zagrożeniem rozpatrywania klimatu organizacyjnego jedynie jako „klimatu dla dobrego samopoczucia”.

Wudarzewski dokonał również przeglądu narzędzi diagnozy klimatu organizacyjnego, wskazując jego wymiary [Wudarzewski 2013, s. 59–78], takie jak: styl kierowania, elastyczność rozwiązań organizacyjnych, relacje między pracownikami, autonomia, komunikacja organizacyjna, przejrzystość i zrozumiałość, motywacja, standardy, zaangażowanie zespołowe.

Przedstawiony model dziewięciu wymiarów klimatu organizacyjnego wyodrębniono na podstawie przeglądu dorobku z czasookresu 1968–2014. Aktualnie autor niniejszego artykułu jest w trakcie finalizacji procedur walidacyjnych nad wielowymiarowym inwentarzem do pomiaru klimatu organizacyjnego oraz weryfikacji empirycznej i psychometrycznej zaproponowanego modelu.

### **3. Zależności między koncepcją marketingu personalnego i klimatu organizacyjnego**

W przytaczanych publikacjach na temat marketingu personalnego zjawisko to jest bezpośrednio kojarzone przez autorów z konstruktorem klimatu organizacyjnego. Pracownicy, przez wnoszenie do firmy wiedzy, umiejętności, zdolności, podzielanych przez siebie wartości itp., przyczyniają się do tworzenia specyficznej kultury i klimatu organizacyjnego, decydując tym samym o odmienności całego systemu firmy. Kształtowanie „dobrego” klimatu organizacyjnego sprzyja nowoczesnym rozwiązaniom organizacyjnym i istotnie wspiera stosowanie marketingu personalnego, stymulując większe zaangażowanie i twórczość w osiąganiu sukcesu rynkowego firmy. Polscy badacze zwracają uwagę, że w firmach, w których stworzono „dobry” klimat organizacyjny, zauważono silny stopień utożsamiania się pracowników z firmą oraz środowisko zaufania i otwartości. Przykładowo Baruk zauważa, że w ramach marketingu personalnego odczucia związane z klimatem są odzwierciedleniem obrazu firmy w świadomości pracowników, które mogą być zależne np. od stażu pracy, charakteru relacji między pracownikami, a także takich aspektów, jak wzajemna rywalizacja, obojętność czy życzliwość. Szostek podkreśla również konieczność szczególnego zainteresowania różnego rodzaju dysfunkcjami i patologiami zachowań w kontekście marketingu personalnego.

Analizując powiązania między pojęciami marketingu personalnego i klimatu organizacyjnego można zauważyć szereg współzależności i związków przyczynowo-skutkowych o charakterze ogólnym i szczegółowym. Na poziomie ogólnym można powiedzieć o „właściwym” klimacie organizacyjnym dla marketingu personalnego. Kluczowe założenia marketingu personalnego (np. podmiotowe traktowanie pracowników, postrzeganie ludzi jako wartość samą w sobie, decydującą o wartości całej organizacji, za: [Szostek 2016, s. 81–82]) wydają się w dużej mierze korespondować z najważniejszymi aspektami klimatu organizacyjnego, przy czym koncepcja marketingu personalnego wyraźnie eksponuje koncentrację na potrzebach pracowniczych i kreowaniu wizerunku organizacji, natomiast funkcja klimatu organizacyjnego jest szersza i odnosi się do większej sprawności i efektywności organizacyjnej. Niewątpliwie obie te kategorie uwzględniają interesy pracowników i dbałość o dobre relacje w miejscu pracy. Stworzenie klimatu dla marketingu personalnego można rozumieć jako stworzenie odpowiednich warunków do tego, by było możliwe wdrożenie koncepcji marketingu personalnego przy jednoczesnym uwzględnianiu zachowania

sprawności i efektywności organizacyjnej. Natomiast na poziomie szczegółowym dbałość o potrzeby pracownicze i kreowanie wizerunku wydaje się wzmocniać klimat organizacyjny dla większości wskazywanych jego wymiarów.

Propozycja Baruk, w ramach której klimat pracy stanowi składową „marketingu personalnego”, może wynikać z wąskiego sposobu postrzegania kategorii klimatu, sprowadzającego się jedynie do „klimatu dobrego samopoczucia” w miejscu pracy (przed czym przestrzega Schneider) czy też relacji międzyludzkich. Przyjęty przez autora niniejszego opracowania sposób rozumienia klimatu zakłada jego szerszy charakter, zawierający w sobie idee marketingu personalnego jako jeden ze sposobów jego kształtowania. Dbałość o optymalne i najbardziej efektywne wykorzystanie tej koncepcji marketingu może w dużej mierze warunkować klimat organizacyjny, zatem wdrażanie i stosowanie pierwszej koncepcji może być „wizytówką” i wyznacznikiem drugiej. Do momentu, w którym koszty organizacji związane z dbałością o potrzeby pracownicze i kreowanie wizerunku firmy nie stoją w sprzeczności ze sprawnością organizacyjną i osiągnięciem kluczowych celów, między koncepcjami marketingu personalnego i klimatu organizacyjnego występuje sytuacja wzajemnego wzmocnienia i spójności celów – w dłuższej perspektywie powinno to przynieść organizacji korzyści, czasem trudno wymierne, ale nie powinno obniżyć sprawności i efektywności organizacyjnej.

Analiza kategorii klimat organizacyjny i marketing personalny wykazuje szereg wspólnych powiązań z problematyką kluczowych aspektów zarządzania i jego funkcji: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania [Wudarzewski 2016, s. 144–168]. Planowanie obejmuje w tym kontekście takie czynniki, jak: odczucia i opinie pracowników w procesie wspólnego ustalania celów firmy, dobór form i sposobów ustalania standardów efektywnościowych, rzetelna i klarowna informacja o wyznaczonych celach i zadaniach firmy oraz planowanych działaniach. W kontekście funkcji organizowania warto podkreślić takie aspekty, jak np. przestrzeganie ustalonych zasad i procedur, prostota rozwiązań, poprawność i klarowność podziału kompetencji, współpraca pozioma w firmie, pokrywanie się zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności czy poprawność systemu awansów. Dbałość o rozwiązania we wskazanym zakresie wydaje się być również zgodna z założeniami marketingu personalnego i klimatu organizacyjnego. W świetle powiązań między tymi kategoriami najsilniej wydaje się być wyeksponowana funkcja motywowania. Takie czynniki, jak identyfikacja potrzeb, odczuć i opinii pracowniczych, stopień utożsamiania się z firmą i lojalność wobec niej, integracja załogi, funkcjonowanie zespołowe, klarowność oczekiwań wobec pracowników, poziom stawianych wymagań, dobór stosowanych bodźców, otwartość na nowe pomysły czy stymulowanie zaangażowania zespołowego stanowią zdecydowanie wspólne wyróżniki i obszary zainteresowań zarówno marketingu personalnego, jak i klimatu organizacyjnego. Pewne rozbieżności między celami marketingu personalnego i klimatu organizacyjnego mogą natomiast pojawić się przy realizacji funkcji kontrolowania, ponieważ zapewnienie sprawności i efektywności organizacyjnej przez np. szczegółowość i ry-

gorystyczność kontroli, orientację na wyniki, dyscyplinę w przestrzeganiu procedur, zróżnicowany stopień wymierności kontrolowanych norm i poprawność ich pomiaru, a także analiza odchyleń od standardów oraz sposób wykorzystania wyników kontroli w systemie ocen pomiaru norm, nie zawsze muszą korelować z tworzeniem pozytywnego wizerunku firmy.

Odnosząc specyfikę marketingu personalnego do przedstawionych koncepcji klimatu, można zauważyć, że koresponduje ona niemal z każdą z nich – stosowanie tej odmiany marketingu może być pozytywnym atrybutem zarówno organizacji, jak i klimatu. Odczucia i potrzeby wydają się być silnie nacechowane czynnikami subiektywnymi; między marketingiem personalnym i klimatem organizacyjnym występują liczne powiązania i interakcje; wpływ na zakres stosowania marketingu personalnego mają w dużej mierze kierownicy; wspólną funkcją dla omawianych kategorii jest wzmacnianie motywacji pracowniczej czy wreszcie fakt, że w szerszej perspektywie zarówno marketing personalny, jak i klimat organizacyjny są czynnikami kształtującymi kulturę organizacyjną.

W przekonaniu autora wskazane wcześniej perspektywy badawcze klimatu organizacyjnego mogą także odnosić się do koncepcji marketingu personalnego – w ramach perspektywy metodycznej zauważalna jest duża zbieżność przedmiotu i metod badań. W ramach perspektywy opisowej powinno się dookreślić, które aspekty tych dwóch kategorii będą przedmiotem oddziaływania; perspektywa typologiczna może uwzględniać odpowiedni i pożądany typ klimatu organizacyjnego do wdrożenia marketingu personalnego.

## **Podsumowanie**

Rozważania zawarte w opracowaniu można traktować względnie całościową próbą porównania i analizy koncepcji marketingu personalnego oraz klimatu organizacyjnego, opartą na przeglądzie wybranego piśmiennictwa. Wnioski wynikające z tych badań i dotyczące ścisłych powiązań między tymi konstruktami są bardzo obiecujące i stwarzają szerokie perspektywy dla dalszych pogłębionych dociekań. Bardzo interesujące wydają się w tym zakresie perspektywy związane z konceptualizacją i operacjonalizacją oraz pomiarem i metodyką diagnozowania prezentowanych koncepcji. Na szczególną uwagę zasługuje podjęcie badań porównawczych zorientowanych na stopień korelacji między efektywnością stosowania obydwu koncepcji. Tego typu badania wymagają jednak wcześniejszego uporządkowania metodyki pomiaru wizerunku firmy z jednej strony oraz oceny poziomu klimatu organizacyjnego z drugiej. Autor zamierza podjąć takie badania szczegółowe w najbliższej przyszłości.

## Bibliografia

- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK, Toruń 2008.
- Cornel F.G., *Socially Perspective Administration*, "The Phi Delta Kappan", vol. 36, no. 6, 1955.
- Denison D., *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, "Academy of Management Review", vol. 21, no. 3, 1996, pp. 619–654.
- Dobrzyński M., *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 1 (444), 1977, ss. 109–124.
- Schneider B., Barbera K.M., *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press, New York 2015.
- Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H., *Organizational Climate and Culture*, "Annual Review Psychology", vol. 64, 2013, ss. 361–388.
- Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Szostek D., *Marketing personalny w zarządzaniu patologicznymi zachowaniami pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, ss. 80–91.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK, Toruń 2007.
- Wudarzewski G., *Klimat organizacyjny w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania i marketingu*, A. Styś, K. Łobos (red.), Difin, Warszawa 2016.
- Wudarzewski G., *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2014 (niepublikowana praca doktorska).
- Wudarzewski G., *Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2012, nr 32, ss. 221–242.
- Wudarzewski G., *Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 3, ss. 59–78.

### The Concept of Personnel Marketing as a Determinant of Organizational Climate

The publication contains author's reflections about the role of organizational climate through the concept of personnel marketing. This specific direction of marketing is significantly associated with the function of motivation, in relation to self-realization, the prestige of the participating to organization and loyalty, participation in decision making and in the success of the organization. A further part of the publication presents the relationship between personnel marketing and the concept of organizational climate. In the final part of the publication, the conclusions about the possibility of effective usage of these categories and the impact on them were summarized.

### Koncepcja marketingu personalnego jako wyznacznika klimatu organizacyjnego

Opracowanie zawiera rozważania autora na temat roli kształtowania klimatu organizacyjnego przez koncepcję marketingu personalnego (marketingu partnerskiego lub marketingu wewnętrznego). Ten specyficzny kierunek marketingu jest istotnie powiązany z funkcją motywowania (zwłaszcza pozamaterialnego) w odniesieniu do samorealizacji, prestiżem z tytułu przynależności oraz poczuciem lojalności, partycypacji i udziału w sukcesie organizacji. Dalsza część artykułu prezentuje zależności między marketingiem personalnym a koncepcją klimatu organizacyjnego. W końcowej części zestawiono wnioski na temat możliwości jednoczesnego kształtowania tych kategorii i oddziaływania na nie.