

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 11.11.2015

Data recenzji/Accepted: 1.02.2016/7.02.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1228288

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Jadwiga Synowiec ^{EF}

Europejska Wyższa Szkoła Biznesu

**PODSYSTEMY MARKETINGU PERSONALNEGO
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**SUBSYSTEMS OF PERSONNEL MARKETING
IN COMPANIES**

Streszczenie: Praca komórek kadr w wielu średnich i małych przedsiębiorstwach ulegała na przestrzeni ostatnich lat systematycznej zmianie – od wypełniania zadań typowego administrowania aktami pracowniczymi do aktywnego zarządzania personelem i jego umiejętnościami. Tak nakreślona zmiana myślenia i nastawienia służb pracowniczych powoduje, że najważniejszym zasobem każdej organizacji staje się kapitał ludzki. Właściwe traktowanie załogi, stwarzanie możliwości dla jej rozwoju i realizacji zawodowej pracownikom powoduje, że w ramach działań podejmowanych w dwóch integralnie powiązanych ze sobą

podsystemach może przyczynić się do utrzymania czy podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynkach krajowych i zagranicznych. Działanie to określa także poziom kosztów osobowych, ale w znacznie większym stopniu wydajność produkcji, która obok zastosowanych rozwiązań technologicznych i zmian organizacyjnych może być podniesiona na wyższy poziom, względnie zagwarantowana przede wszystkim na zogniskowanie działań na prowadzeniu zakładowej pracy kadrowej. Podstawy wysokiej wydajności/produktywności znajdują się w wysokich kwalifikacjach kapitału ludzkiego, jakim dysponuje zakład, tj. w zdobytej przez pracowników z dobrym wykształceniem ogólnym umiejętności wykonywania wielu zawodów, doskonaleniu zawodowym i wysokiej etyce pracy zaangażowanego zespołu pracowniczego.

Słowa kluczowe: marketing personalny, kapitał ludzki, zarządzanie kadrami, doskonalenie zawodowe, etyka zawodowa

Abstract: In many small and medium enterprises the work of human resources units is undergoing gradual change from typical administration of documents towards active management of personnel and its qualifications. As a result, human capital becomes the most significant resource. Due to applying a proper approach towards employees and providing them with opportunities to develop and realise themselves professionally, activities undertaken within the two integrated subsystems may lead to maintaining or increasing competitiveness of a company on the domestic and foreign markets. This depends not only on labour costs but to a much larger extent on production efficiency, which in turn is closely related to technological and organisational improvements as well as personnel policy. In fact, high productivity/efficiency depends first and foremost on highly qualified human resources. This means that employees not only are well educated but also are able to perform various professions, willingly improve their qualifications and display high work ethics.

Keywords: personal marketing, human resources, human resources management, improvement of qualifications, work ethics

Wstęp

Idea marketingu personalnego otwiera nowe możliwości pracy obszaru zarządzania kadrami, poprawę konkurencyjności w zakresie pozyskiwania nowych pracowników przez przedsiębiorstwa na rynku pracy. W klasycznej koncepcji marketingu punktem wyjścia jest badanie potrzeb i preferencji nabywców w taki sposób, aby promocja wspierała produkt i aby był on oferowany za pomocą odpowiednich kanałów dystrybucji, a także oferowany po odpowiedniej cenie. W obecnych warunkach ciężar spoczywa na budowie trwałych relacji z pracownikami danej organizacji i w takim kontekście marketing personalny stanowi zintegrowany system, w którym wyróżnia się spójne jego dwa podsystemy, tj. wewnętrzny oraz zewnętrzny. Marketing personalny jako system pracy kadrowej stanowi zbiór określonych środków, które powinny przenikać wszystkie obszary przedsiębiorstwa, w którym

pracownik jest centralnym punktem zainteresowania. Podział na wewnętrzne i zewnętrzne czynniki marketingu personalnego służy lepszemu, bardziej optymalnemu wykorzystaniu tych środków. Kompleksowe podejście do marketingu personalnego wymaga skoordynowanego łączenia wewnętrznej i zewnętrznej pracy kadrowej.

Celem artykułu jest charakterystyka zagadnień podsystemów marketingu personalnego, tj. marketingu wewnętrznego i zewnętrznego jako jego integralnych elementów składowych. W artykule zostaną szczegółowo omówione kluczowe elementy marketingu kadrowego zorientowanego na pozyskiwanie pracowników. Analiza zostanie poszerzona o czynniki marketingu personalnego w świetle powiązań marketingu personalnego i szeroko ujętego zarządzania tym obszarem.

Bazę do rozważań zawartych w artykule stanowi literatura krajowa oraz zagraniczna, głównie anglojęzyczna.

1. Idee i założenia marketingu personalnego. Marketing relacji

Koncepcja marketingu personalnego stwarza nowe możliwości pracy kadrowej, poprawę konkurencyjności, zagadnienie i umiejętności pozyskiwania nowych pracowników przez przedsiębiorstwa na rynku pracy, a pośrednio także doskonalenia w prowadzeniu różnych firm biznesu. Odwołując się do epoki średniowiecza, w której kształtowały się początki handlu i dochodziło do tworzenia się koncepcji marketingu relacji¹ między kupującymi i sprzedawcami, należy nawiązać do współczesności, w której możliwa jest budowa trwałych relacji z pracownikami każdej organizacji.

W klasycznej koncepcji marketingu punktem wyjścia jest badanie potrzeb i preferencji nabywców w taki sposób, aby promocja wspierała produkt, aby był on oferowany za pomocą odpowiednich kanałów dystrybucji i oferowany po odpowiedniej cenie². Marketing relacji w każdej organizacji składa się z kilku działań, a mianowicie: rozwijania rdzenia, dostosowywania oferty do oczekiwań klienta indywidualnego, wzbogacania rdzenia o usługi specjalne (wartość dodana), cenowego stymulowania lojalności konsumentów oraz podejmowania intensywnych działań marketingowych wobec własnych pracowników, tzw. klientów wewnętrznych³. Można dodać, że każda organizacja koncentruje swoje wysiłki przede wszystkim na osiągnięciu celów krótkoterminowych⁴, w krótkiej perspektywie czasowej, ponieważ te efekty są widoczne od razu.

W literaturze marketing personalny, podobnie jak marketing, jest definiowany na wiele różnych sposobów. Marketing personalny stanowi system sposobów postę-

¹ M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CEDEWU Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008, s. 11.

² K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 17-18.

³ L.L. Berry, *Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Prospective* "Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, 23/4, s. 236.

⁴ L. Żabiński, *Obrazy marketingu w jego paradygmatach*, [w:] *Marketing. Przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, tom 1, s. 17-18.

powania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników⁵. Można go także rozumieć jako całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z kompleksowym zarządzaniem potencjałem organizacji, budowaniem jego wielkości i struktury oraz systematycznym doskonaleniem. Jest to możliwe dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w swoje zadania i obowiązki oraz w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy⁶.

W rozważaniach nie można pominąć także kwestii marketingu relacji rozumianego jako proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami i innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskownych relacji z klientami, które opierają się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym⁷. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest skoncentrowana wokół zainteresowania, pozyskania i motywacji pracowników do efektywnego prowadzenia firmy⁸. Zasoby ludzkie, kadra, stanowią krytyczny element dla efektywnego funkcjonowania każdej firmy⁹. Przedsiębiorstwa, które mogą pochwalić się skutecznymi narzędziami marketingu personalnego, interpretują tradycyjnie rozumiany zewnętrzny i wewnętrzny rynek pracy jako miejsce spotkania popytu i podaży w obszarze ofert i pracowników spełniających kryteria nakreślone w ofertach.

Rynek jest rozumiany dynamicznie, a wszystkich jego uczestników (przedsiębiorca-pracownik) nie ujmuje się w stałych ilościowych i jakościowych parametrach. Obok elastycznego ujęcia rynku pracy i jego planowania koniecznością staje się jego badanie i interpretacja wyników. Takie podejście umożliwia uwzględnianie w strategiach rynkowych marketingu personalnego aktualnych nurtów i tendencji rynkowych. Poza tym w założeniach marketingu personalnego pojawiają się wyraźne komponenty strategiczne. Pozwala to na używanie wyrażenia „strategiczne zarządzanie kadrami” jako synonimu „marketingu personalnego”. Kompleksowość założenia, na jakim wyrasta koncepcja, jest decydująca dla wyników strategii. W przeszłości marketing kadrowy ograniczał się wyłącznie do działań pozyskiwania personelu i jego zatrudniania, a przy takim podejściu nie był tak skuteczny jak oczekiwano. W obecnym stanie rozwoju przedsiębiorstw podejmuje się próby kompleksowego ujmowania zagadnienia marketingu we wszystkich obszarach gospodarki kadrowej, a tym samym w tym kontekście marketing personalny wykracza poza tradycyjnie rozumiany marketing. Akcentuje się bowiem orientację etyczną, według której założenia polityki kadrowej nie mogą być budowane na zwykłej ma-

⁵ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, red. L. Krzysztofiak, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 7.

⁶ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239.

⁷ M. Mitrega, *Marketing relacji...*, s. 35.

⁸ S.C. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management. Concept and Applications*, Random House Business Division, New York 1988, s. 106.

⁹ R.W. Griffin, *Management*, 9 Edition, Houghton Mifflin Company, Boston – New York 2008, s. 373.

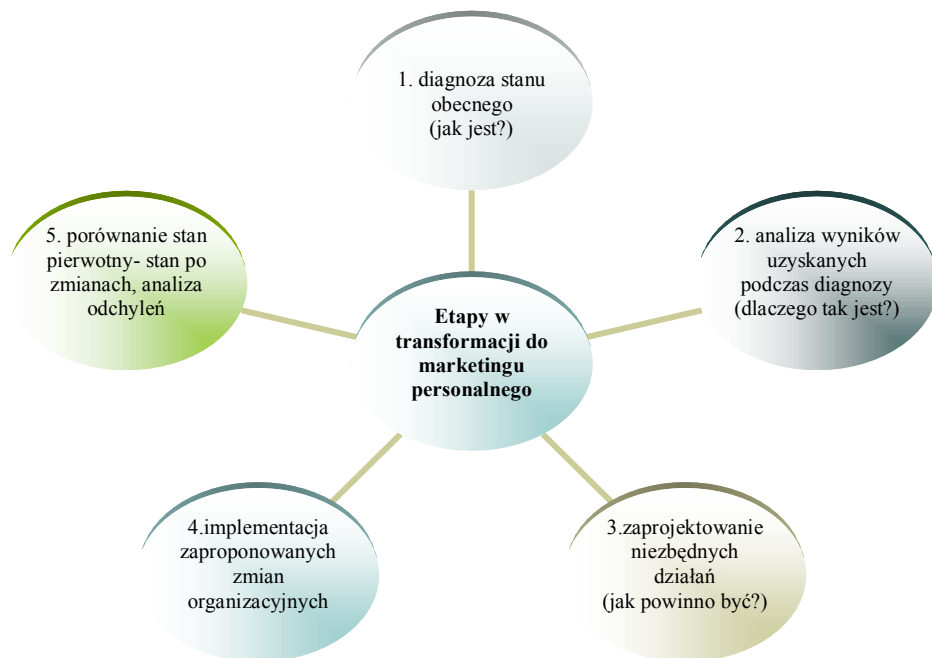
nipulacji pracownikami, a sama polityka nie może być zorientowana na krzykliwe pozyskiwanie pracowników bez przygotowania odpowiedniego klimatu i struktury zakładu.

W centrum zainteresowania marketingu kadrowego znajduje się człowiek. Ludzie tworzą jedyny podsystem organizacji, który charakteryzuje się niepowtarzalnością zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zespołowym. Nowi pracownicy, przychodząc do firmy, oferują swoją wiedzę, umiejętności i zdolności, podzielane przez siebie wartości, a tym samym przyczyniają się do tworzenia specyficznej kultury i klimatu organizacyjnego, decydują o odmienności całego systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. Dlatego każda organizacja powinna pozyskiwać i utrzymywać pracowników wykazujących możliwie dużą aktywność i zaangażowanie w osiągnięcie wspólnych dążeń, aby firma mogła podlegać dynamicznemu rozwojowi poprzez realizację wyznaczonych celów. Każdy pracownik na zajmowanym stanowisku pracy powinien znaleźć środki pracy, zadania, cele dla danego stanowiska pracy oraz przyjazne otoczenie szeroko rozumiane jako osoby współpracujące z danej komórki organizacyjnej oraz innych działów firmy. Spełnienie powyższych wymagań umożliwia samookreślenie się pracownika w danej strukturze, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i posiadanie motywacji przy optymalnej realizacji zadań powierzanych do wykonania. Należy podkreślić, że prawidłowo prowadzona gospodarka kadrowa generuje szereg obustronnych korzyści dla pracodawcy i pracownika. Wśród nich można wyróżnić: redukcję strat czasu, mniejszą fluktuację, większą wydajność pracy (mniejszy procent braków/błędów), mniejsze wahania procesu produkcji oraz innych procesów, większą stabilność pracy i funkcjonowania, dobry klimat w kontaktach międzyludzkich, poczucie przynależności do przedsiębiorstwa, podnoszenie kultury organizacyjnej i podnoszenie również pośrednio konkurencyjności firmy. Koncepcją, której implementacja pozwala na zapewnienie pracownikom odpowiadającej ich rzeczywistej roli we współczesnym przedsiębiorstwie, jest właśnie marketing personalny.

Etapy w transformacji – od dotychczasowej orientacji do nowoczesnej orientacji marketingu personalnego przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Etapy w transformacji – od dotychczasowej orientacji do nowoczesnej orientacji marketingu personalnego

Figure 1. Stage in the transformation from previous to the modern orientation of personal marketing



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 15.

2. Podsystemy marketingu personalnego

Marketing personalny jest spójnym, zintegrowanym systemem, dlatego też jego obydwa podsystemy, tj. wewnętrzny oraz zewnętrzny marketing personalny, należy rozpatrywać łącznie.

Wewnętrzny marketing personalny obejmuje następujące elementy:

- system wewnętrznej komunikacji pomiędzy pracownikami i kierownictwem oraz pomiędzy poszczególnymi pracownikami,
- system motywacji, a wśród nich motywatory o charakterze finansowym i pozafinansowym (materialnym i niematerialnym),
- system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu wewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza public relations, których bezpośrednimi odbiorcami są pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie,

- system szkoleniowy, w ramach którego prowadzone są działania z zakresu doskazywania zawodowego (rozumianego jako uzupełnienie wiedzy posiadanej przez pracowników, a jest ono niezbędne w związku z zajmowaniem określonego stanowiska pracy) oraz dalszego kształcenia (pozwala na zdobycie całkiem nowych umiejętności, a dzięki nim na bardziej efektywne wykonywanie swoich zadań, lub zwiększa szanse na pionowy i poziomy awans pracownika),

- system wewnętrznej rekrutacji i selekcji związany z mobilnością pracowników i możliwościami przemieszczania ich na inne stanowiska pracy, na których mogliby w lepszy sposób wykorzystać swoją wiedzę i zdolności. W dzisiejszej dobie działania prowadzone w tym zakresie wiążą się z panującą modą (i jednocześnie koniecznością) do uczenia się przez cały czas aktywności zawodowej pracownika¹⁰.

Zewnętrzny marketing personalny obejmuje wszystkie działania podejmowane w ramach systemu zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami, zewnętrzną rekrutację obejmującą działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej oraz systemu kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznej propagandy marketingowej (szczególnie public relations), której odbiorcami są potencjalni pracownicy.

W celu poprawnego zrozumienia marketingu wewnętrznego należy potraktować firmę jako swoisty rynek. Wymaga to adaptacji tradycyjnych technik marketingowych, zwyczajowo skierowanych na otoczenie przedsiębiorstwa, a w tym przypadku zogniskowanych na wnętrzu organizacji¹¹. Efekty tych działań powinny systematycznie wpływać na poprawę efektywności jej działania. Pracownicy każdej firmy spędzają znaczną część swojego aktywnego czasu w przedsiębiorstwach. W kręgu kolegów spędzają więcej godzin niż gdziekolwiek indziej. Woleliby wrosnąć w społeczność renomowanego przedsiębiorstwa, niż ciągle „uciekać” w poszukiwaniu nowego miejsca pracy¹². Pracownicy chcieliby, aby ich zdolności i umiejętności zostały docenione, aby mieli wpływ na podejmowanie decyzji w organizacji. Silne poczucie przynależności powoduje, że w firmach organizuje się spotkania integracyjne, co przynosi przyjemność pracownikom. Mówi się, że miejsce pracy nabiera cech drugiej rodziny, czasem ważniejszej od pierwszej. Funkcje ojca przejmuje kierownik, pracownicy to dzieci i rodzeństwo, wśród których więzi emocjonalne są równie intensywne jak w rodzinie¹³.

Kluczowe elementy marketingu kadrowego zorientowanego na pozyskiwanie pracowników przedstawiono w tabeli 1.

¹⁰ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy...*, s. 14.

¹¹ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 163.

¹² A.M. Schueler, G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy. Total loyalty Marketing*, Akademia Sukcesu HDT Consulting, Warszawa 2005, s. 43.

¹³ J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 92.

Tabela 1. Kluczowe elementy marketingu kadrowego zorientowanego na pozyskiwanie pracowników

Table 1. Key elements of personal marketing

<p style="text-align: center;">Prezentacja wizualna</p> <p style="text-align: center;">Przygotowanie informacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • terminy targów • informacje o image'u kadrowym • tablice informacyjne • broszury informacyjne • sponsoring 	
<p style="text-align: center;">Ubieganie się o zatrudnienie/ zatrudnianie</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozmowy z kandydatami do zatrudnienia • zwiedzanie zakładu • ślubowanie nowo zatrudnionych • załatwianie spraw nowo zatrudnionych osób 	<p style="text-align: center;">Aktualnie zatrudnieni pracownicy</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozmowy z pracownikami • szkolenie i doskonalenie kwalifikacji • kształtowanie wynagrodzeń i czasu pracy • dobrowolne świadczenia socjalne
<p style="text-align: center;">Zwalnianie pracowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomoc (doradztwo) dla odchodzących osób • rozmowy z odchodzącymi osobami 	<p style="text-align: center;">Kontakty z ośrodkami szkolenia</p> <ul style="list-style-type: none"> • prace dyplomowe • praktyki • stypendia

Źródło: K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, red. L. Krzysztofiak, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 1997, s. 11.

Wśród czynników rynku kadrowego na szczególną uwagę zasługują trzy grupy, a mianowicie:

1. czynniki marketingu przedsiębiorstwa:

- dane liczbowe i wskaźniki przedsiębiorstwa (obroty, liczba zatrudnionych, zyski, suma bilansowa, nakłady na inwestycje itp.),
- forma prawna przedsiębiorstwa (warunki własności, przepisy obowiązujące itp.),
- usytuowanie geograficzne i otoczenie przedsiębiorstwa,
- wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- założenia strategiczne przedsiębiorstwa,
- kondycja rynkowa przedsiębiorstwa,
- rodzaje wytwarzanych i sprzedawanych produktów,
- infrastruktura w otoczeniu przedsiębiorstwa (szkoły, komunikacja, środowisko kulturalne itp.).

2. czynniki marketingu miejsca pracy:

- zadania i opisy zakresów czynności,
- relacje służbowe,

- kompetencje, odpowiedzialność, zakres władzy,
- schemat przekazywania informacji między wydziałami i poza przedsiębiorstwo,
- oczekiwania kierownictwa przedsiębiorstwa i osób na stanowiskach funkcyjnych,
- liczba pracowników,
- schemat organizacyjny przedsiębiorstwa,
- system ocen i możliwości rozwoju,
- wynagrodzenie podstawowe, dywidendy, świadczenia socjalne,
- informacje o osobach wcześniej zajmujących dane stanowiska,
- kanały informacyjne funkcjonujące w przedsiębiorstwie,
- treść umowy o pracę i okres jej obowiązywania.

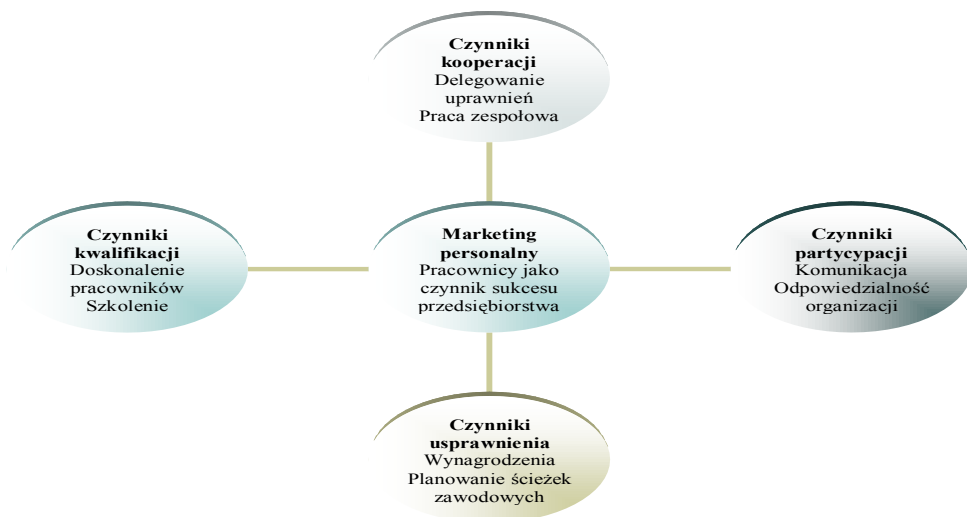
3. czynniki kultury przedsiębiorstwa:

- klimat sprzyjający innowacjom,
- styl kierowania,
- zasady postępowania na stanowiskach,
- zachowanie w sytuacjach kryzysowych,
- humanizacja stanowisk pracy.

Wszystkie powyższe czynniki mają znaczenie rozstrzygające dla zewnętrznego rynku pracy.

Czynniki wewnętrznego rynku kadrowego przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Czynniki wewnętrznego rynku kadrowego
Figure 2. Internal personal market



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, red. L. Krzysztofiak, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 1997, s. 14.

3. Marketing personalny w świetle zarządzania

Wdrażanie idei marketingu personalnego w organizacji powoduje, że pracownik jest stawiany w centrum zainteresowania służb personalnych w przedsiębiorstwie i stwarza się mu nowe szanse oraz możliwości samorealizacji. Kompromis między aspiracjami załogi i kierownictwem jest właściwą drogą do budowania siły sprawczej i sukcesów firmy.

Zasygnalizowane w artykule zagadnienia wymagają od kierownictwa nie tylko wiedzy fachowej i psychologicznej, ale także znajomości zagadnień marketingu personalnego wprowadzanego i dostosowywanego do indywidualnych uwarunkowań każdego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Koncepcja marketingu personalnego uważa pracownika za najważniejszy zasób każdej organizacji. Położenie akcentu na zainteresowanie potrzebami załogi i możliwościami samorealizacji każdego pracownika nabiera coraz większego znaczenia i staje się swoistym trendem w obszarze zarządzania kadrami.

Jako kluczowe elementy każdej firmy zorientowanej rynkowo można wskazać kapitał finansowy i kapitał intelektualny¹⁴. W skład kapitału intelektualnego wchodzi kapitał ludzki i kapitał strukturalny złożony z kapitału klienckiego oraz kapitału organizacyjnego dotyczącego zarówno innowacji, jak i procesów. Elementy, których nie można wyrazić w pieniądzu, są określane jako kapitał intelektualny, którym jest posiadana wiedza, doświadczenie zawodowe oraz obowiązująca w organizacji technologia organizacyjna. Warto podkreślić, że są to także relacje z klientami i umiejętności funkcjonowania na rynku, które umożliwiają wypracowanie rynkowej przewagi na rynku. Liczna grupa firm dostrzega istotę i wpływ wartości kapitału ludzkiego na wartość przedsiębiorstwa. Jedna czwarta firm działających w Polsce podjęła próbę obliczenia wartości kapitału ludzkiego, ale jednak tylko jedna spośród dwudziestu firm zdecydowała się na ujawnienie wartości kapitału ludzkiego w systemie księgowym¹⁵. Rola kapitału intelektualnego znajduje swoje miejsce we wszystkich tych przedsiębiorstwach, które stosują nowoczesne rozwiązania technologiczne i świadczą usługi. Tam kapitał intelektualny jest główną bazą wiedzy, która jest podstawą przewagi konkurencyjnej. Za główną część składową kapitału intelektualnego w organizacji należy uważać kapitał ludzki. Żaden system organizacji nie posiada wartości bez ludzi tworzących go i obsługujących¹⁶. Kapitał intelektualny

¹⁴ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 38.

¹⁵ A. Eksir, *Measuring human capital in high-tech defense companies*, May 2007 [online] www.weatherhead.case.edu [dostęp: 12.09.2011].

¹⁶ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 18.

jest związany z poziomem intelektu pracowników oraz relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi.

Bibliografia

- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Berry L. L., *Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Prospective*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, 23/4.
- Certo S.C., Peter J.P., *Strategic Management. Concept and Applications*, Random House Business Division, New York 1988.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Eksir A., *Measuring human capital in high-tech defense companies*, May 2007, [online] www.weatherhead.case.edu [dostęp: 12.09.2011].
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999.
- Griffin R.W., *Management*, 9 Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2008.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Mitrega M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CEDEWU Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2008.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Schueler A.M., Fuchs G., *Marketing lojalnościowy. Total loyalty Marketing*, Akademia Sukcesu HDT Consulting, Warszawa 2005.
- Schwan K., K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, red. L. Krzysztofiak, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 1997.
- Żabiński L., *Obrazy marketingu w jego paradygmatach*, [w:] *Marketing. Przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*, tom 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Nota o Autorze:

Jadwiga Synowiec – doktor nauk ekonomicznych (UE Poznań). Przebieg pracy zawodowej autorki jest związany głównie z praktyką gospodarczą (spółki handlowe, głównie z kapitałem niemieckim), w której głównym obszarem zainteresowania jest controlling i sprawozdawczość finansowa. Naukowe zainteresowania są zogniskowane na controllingu, marketingu i jego narzędziach, w tym marketingu personalnym, strategiach marketingowych, zarządzaniu marketingowym, zarządzaniu logistyką oraz handlu. Autorka kilkudziesięciu artykułów o tematyce szeroko pojętego marketingu i jego narzędzi, handlu, powiązań podmiotów w kanałach dystrybucji i przemian w tychże kanałach, a także zagadnień makroekonomicznych z zakresu wydatków gospodarstw domowych oraz książki „Marketing personalny”. W naukowym dorobku autorki znajduje się szereg referatów wygłoszonych na konferencjach naukowych. Jadwiga Synowiec jest wykładowcą w Europejskiej Wyższej Szkole Biznesu w Poznaniu.

Author's resume:

Jadwiga Synowiec, Ph.D. of economic science (UE Poznań). The course of professional carrier of the author is mainly connected with economic practice (trading partnerships, mainly with German capital) in which the principal area of interest is controlling and financial statements. The scientific interests are focused on controlling, marketing and its tools, personal marketing, logistics and trade. The author of several dozen articles about marketing and its tools, trade, connections of different subjects in distribution channels and changes in these channels and also macro-economic issues in the area of households spending. She also wrote the book "Personal marketing". In her scientific output there are several lectures delivered on science conferences. Jadwiga Synowiec is a lecturer in the European High School of Business in Poznań.

Kontakt/Contact:

E-mail: j.synowiec@post.pl