

Dominika Orzelska

ZZL w firmie opartej na modelu marketingu wielopoziomowego: możliwości i ograniczenia wyróżnione na podstawie case study

Niniejszy artykuł napisany został na podstawie studium przypadku polskiego oddziału globalnej firmy kosmetycznej opartej na modelu marketingu wielopoziomowego. Jedną z charakterystycznych cech tego typu przedsiębiorstw jest dystrybucja produktów poprzez sieć niezależnych konsultantów, niebędących formalnie pracownikami firmy, ale uprawnionych do sprzedaży jej towarów. Ponieważ osób tych nie łączy z organizacją tradycyjnie rozumiany stosunek pracy, nie wszystkie rozwiązania charakterystyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi mogą być wobec nich stosowane. Celem artykułu jest wskazanie tych aspektów ZZL, które mogą funkcjonować w odniesieniu do konsultantów w firmach opartych na modelu marketingu wielopoziomowego oraz tych, które napotykać na ograniczenia.

Słowa kluczowe: sprzedaż bezpośrednia (*direct sales*), zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*), niestandardowe formy zatrudnienia (*flexible employment*), marketing wielopoziomowy (*multi-level marketing*)

Wstęp

O zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) mówi się zazwyczaj w kontekście działań i decyzji, jakie podejmuje kierownictwo przedsiębiorstwa w stosunku do osób zatrudnionych w organizacji (Armstrong, 2011). W tym klasycznym rozumieniu dotyczy ono osób, które z przedsiębiorstwem wiąże stosunek pracy. W literaturze utożsamiany jest on z ważną umową o świadczenie pracy, czy to w ramach umowy o pracę, czy też umowy o dzieło lub zlecenie (Armstrong, 2011). Formy funkcjonowania w organizacji mogą być jednak znacznie bardziej zróżnicowane i nie zawsze

mieszczą się w ramach definicji stosunku pracy, mimo że osoba związana z przedsiębiorstwem w pewien sposób je reprezentuje i osiąga z tego tytułu korzyści materialne (podobnie jak sama firma). Dzieje się tak w przypadku kontraktu zawieranego między „pracownikiem” jako osobą fizyczną (prowadzącą działalność gospodarczą) a firmą (Kozek, 2013), stosowanego między innymi przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w oparciu o model marketingu wielopoziomowego (multi-level marketing – MLM), będącego odmianą sprzedaży bezpośredniej (Kotler, 2005). Polega ona na oferowaniu produktów z pominięciem pośredników (np. dystrybucji w sklepach), za to za pomocą własnej sieci sprzedawców kontaktujących się bezpośrednio z klientami w celu zawarcia transakcji. Sprzedawcy zazwyczaj nie są formalnie zatrudnieni w firmie, co w pewnym stopniu ogranicza wpływ organizacji na efektywność ich pracy. Powstaje w tym kontekście pytanie: Jakie rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi mogą być stosowne w tego rodzaju przedsiębiorstwach? Które z nich pełnią szczególnie istotną rolę, a które są niemożliwe do wprowadzenia? Celem niniejszego artykułu jest dostarczenie odpowiedzi na te pytania na podstawie danych pochodzących z badania typu *case study*¹. Studium zostało poświęcone polskiemu oddziałowi globalnej firmy kosmetycznej opartej na modelu MLM.

Kontekst badania – specyfika przedsiębiorstw opartych na modelu marketingu wielopoziomowego

Pewne cechy organizacji funkcjonujących według modelu marketingu wielopoziomowego zostały zasygnalizowane we wstępie. Warto jednak poświęcić nieco więcej miejsca na dokładniejsze umówienie specyfiki tego typu przedsiębiorstw. Będzie stanowiło ono tło dalszych rozważań i pozwoli lepiej zrozumieć mechanizmy zachodzące w badanej firmie.

W pierwszej kolejności warto skupić się na definicji sprzedaży bezpośredniej, będącej szerszą kategorią niż marketing wielopoziomowy. Jak już wspomniano, w ramach tej strategii rezygnuje się z dystrybucji produktów za pomocą sklepów czy innych instrumentów handlu detalicznego na rzecz samodzielnego docierania z ofertą do klienta (Kotler, 2005). Sprzedawcy próbują skłonić potencjalnych klientów do transakcji, udostępniając im katalogi tradycyjną pocztą, pisząc e-maile, telefonując, czy też prezentując produkty podczas bezpośrednich spotkań (UOKiK, 2013).

1 Badanie przeprowadzono w ramach pracy magisterskiej „Między niezależnością a podporządkowaniem. Kreowanie relacji między organizacją a »pracownikiem« na przykładzie przedsiębiorstwa opartego na modelu marketingu wielopoziomowego”, której promotorem była dr Julia Kubisa w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.

Przedsiębiorstwa dystrybuujące swoje produkty za pomocą sprzedaży bezpośredniej mogą być zorganizowane wedle dwóch modeli – **marketingu jednopoziomowego** (*single-level marketing* – SLM), w którym sprzedawcy zatrudnieni są w firmie na mocy umowy-zlecenia i otrzymują z tego tytułu określone wynagrodzenie, lub **wielopoziomowego** (*multi-level marketing* – MLM) (UOKiK, 2013). Kluczowe cechy wyróżniające system MLM spośród innych modeli biznesowych związane są przede wszystkim z: formą relacji sprzedawcy z organizacją, strukturą sprzedawców, sposobem osiągania dochodu przez sprzedawcę i firmę oraz ze strukturą samej organizacji.

Relacja sprzedawcy z organizacją. Sprzedawcę łączy z firmą nietypowa, bo nie opierająca się na klasycznym stosunku pracy, relacja. W istocie konsultanci są od firmy, której towary dystrybuują, formalnie niezależni (Biggart, 1990). Nie podpisują umowy o pracę, dzieło czy zlecenie, lecz umowę handlową, uprawniającą do sprzedaży produktów, i występują w charakterze jej strony jako odrębne od organizacji osoby fizyczne (UOKiK, 2013). Działają we własnym imieniu i na własny rachunek.

Struktura sprzedawców. W systemie MLM konsultanci mają możliwość tworzenia własnej sieci sprzedawców (Koehn, 2011). Robią to, zapraszając nowe osoby (zwykle swoich stałych klientów) do podpisania z firmą umowy handlowej, uprawniającej do działalności w charakterze sprzedawcy (Pratt, Barnett, 1997). Zrekrutowani przez daną osobę konsultanci składają się na jej „zespół”, z którego istnienia może ona czerpać różnorakie profity. W systemie MLM da się zauważyć silną hierarchizację struktury sprzedawców – w zależności od osiąganych dochodów i liczebności „zespołu”, zajmują oni określone „stanowiska” (Biggart, 1990). Mimo to poszczególni konsultanci pozostają formalnie niezależni od siebie nawzajem – fakt, że dana osoba zaprosiła kogoś do współpracy i zajmuje wyższą pozycję w hierarchii, nie czyni z niej zwierzchnika i nie uprawnia do wywierania nacisku. Dodatkowo każdy sprzedawca ma jednakowe uprawnienia w budowaniu swoich „zespołów”, w efekcie czego tworzy się wielopoziomowa struktura.

Sposób osiągania dochodu. Nie będąc *de facto* zatrudnionym w firmie, sprzedawca nie otrzymuje za swoją działalność ustalonego z góry wynagrodzenia czy stałej pensji. Zarabia, przede wszystkim kupując od firmy produkty po określonej cenie, a następnie odsprzedając je klientom po znacznie wyższej (w przypadku badanej firmy – o 40%) cenie katalogowej. Różnica między ceną zakupu a ceną katalogową stanowi dochód sprzedawcy. Firma osiąga zaś zysk już na etapie, gdy konsultant kupuje od niej produkt. Wynik jego transakcji z klientami nie wpływa bezpośrednio na dochody przedsiębiorstwa, choć oczywiście sukces finansowy sprzyja podejmowaniu dalszych działań i kupowaniu od firmy kolejnych produktów (Robins, Judge, 2012). Drugim, nie mniej istotnym, źródłem zarobku sprzedawcy w systemie MLM

jest przeważa od wartości produktów, jakie od firmy zakupiły osoby składające się na jego „zespół” (Koehn, 2011).

Struktura organizacji. Sprzedawcy stanowią jedynie część struktury organizacji. Obok nich, w firmach tego typu funkcjonują jednak pracownicy w pełnym tego słowa znaczeniu – osoby zatrudnione w działach tradycyjnie występujących w globalnych korporacjach, (m.in. dział finansów, marketingu czy dział HR), na mocy umowy o pracę lub jej form pokrewnych. Tę część struktury można określić mianem „trzonu zatrudnienia – składa się bowiem z pracowników zatrudnionych długoterminowo, będących wykwalifikowanymi specjalistami biorącymi udział w opracowywaniu strategii organizacji (Atkinson, 1984). Za jej realizację (sprzedaż towarów) odpowiadają luźno związani z firmą, formalnie niezależni konsultanci. Ponieważ spełniają kluczową rolę w organizacji (jako dystrybutorzy i często również konsumenci produktów), nie można ich jednak nazwać pracownikami peryferyjnymi. Ze względu na stosunkowo niskie bariery wejścia do organizacji w charakterze konsultanta (wystarczy zostać zaproszonym do współpracy przez czynnego już sprzedawcę) oraz fakt, iż sprzedawcom zależy na poszerzaniu swoich struktur (z uwagi na różnego rodzaju benefity), da się zauważyć znaczną dysproporcję liczebną między pracownikami trzonu a niezależnymi konsultantami.

Stosowane metody

Badanie miało charakter studium przypadku (case study) firmy kosmetycznej działającej w oparciu o model MLM. Za cechy charakterystyczne dla strategii case study można uznać skupienie się na dogłębnej analizie jednego wybranego przypadku (ludzkiej osady, instytucji czy zakładu pracy) oraz triangulację metod badawczych (Kitay, Callus, 1998). Studium przypadku może służyć eksploracji i opisowi pewnych zjawisk lub wyjaśnianiu ich genezy – wówczas wskazane jest przeprowadzenie kilku studiów różnych obiektów (Yin, 1994). Ponieważ celem badania było dokonanie opisu formy relacji, jaką firma stara się wytworzyć z konsultantkami, ograniczono się do analizy wyłącznie jednego przypadku, polskiego oddziału konkretnej organizacji. Zastosowano triangulację metod jakościowych – obserwację uczestniczącą i analizę treści.

Obserwacja uczestnicząca ma charakter procesu badawczego, w trakcie którego badacz przebywa w środowisku społecznym będącym obiektem badania (Doktor, 1964). Strategia ta jest wykorzystywana z powodzeniem przez badaczy organizacji, również tych zajmujących się tematyką sprzedaży bezpośredniej (Pratt, 2000; Peterson, Wotruba, 1996). Istnieją dwa zasadnicze warianty obserwacji uczestniczącej – jeśli osoby obserwowane znają tożsamość badacza i są świadome brania udziału w badaniu, mówi się o jawnej obserwacji uczestniczącej, jeżeli zaś tożsamość bada-

cza jest zatajona i podaje się on za członka badanej społeczności, mamy do czynienia z niejawną (ukrytą) obserwacją (Babbie, 2004). O ile drugi z omawianych typów pozwala na uzyskanie znacznie bardziej wiarygodnych danych (brak ingerencji osoby badacza w zachodzące procesy), o tyle wiążą się z nim kontrowersje natury etycznej (Chomczyński, 2006). Mimo to pierwszą część badania przeprowadzono właśnie z użyciem niejawnej obserwacji uczestniczącej. Miała ona miejsce podczas odbywających się cyklicznie spotkań w warszawskiej siedzibie organizacji (8), szkoleń *on-line* (12) oraz jednego szkolenia produktowego. Szczególnie podczas bezpośrednich spotkań, konsultantki były zachęcane nie tylko do podejmowania dyskusji na tematy związane ze sprzedażą produktów sensu stricto, lecz także do poruszania kwestii związanych z życiem prywatnym. Widoczne było dążenie do wytworzenia sprzyjającej zwierzeniom atmosfery wzajemnego zaufania, którą ujawnienie tożsamości badacza mogłoby zakłócić.

Drugim filarem badania była analiza treści, rozumiana jako badania zarejestrowanych ludzkich przekazów (Babbie, 2004). W odróżnieniu od obserwacji uczestniczącej jest ona metodą niereaktywną, bez bezpośredniej styczności z badaną grupą. Przekazy poddane analizie kierowane były przez zarząd firmy do konsultantek i przybierały bardzo zróżnicowaną formę. Z jednej strony, były to katalogi z informacjami o produktach, broszury dotyczące prowadzenia działalności sprzedażowej, czy firmowy miesięcznik opisujący aktualne ważne wydarzenia i zawierający ranking najlepszych konsultantek. Z drugiej strony warte zbadania okazały się również takie formy przekazu, jak e-maile czy wiadomości tekstowe (SMS), które otrzymują co pewien czas konsultantki nie tylko od zarządu organizacji, lecz także od starszych stażem koleżanek. Oprócz samej treści omawianych przekazów istotna była także częstotliwość ich pojawiania się.

Wyniki badań i analiz

Przeprowadzenie studium przypadku pozwoliło poznać dokładne zasady funkcjonowania konsultantek w firmie, ich strukturę, a także zidentyfikować działania, jakie są wobec nich podejmowane. Opracowanie i efektywne stosowanie polityki ZZL w odniesieniu do konsultantek stanowi dla działu HR wyzwanie, ich relacja z organizacją znacznie odbiega bowiem od tej, jaka łączy firmę z pracownikami trzonu zatrudnienia. Po pierwsze, konsultantki nie mogą być uznane za pracowników przedsiębiorstwa w pełnym tego słowa znaczeniu – w istocie są bowiem formalnie niezależnymi podmiotami. Po drugie, ich więź z firmą w dużej mierze opiera się na więzi z jej produktami. Oprócz tego, że konsultantki dystrybuują towary, są także ich konsumentkami, rekrutują się bowiem głównie spośród lojalnych klientek marki.

Zarządzając tą grupą, należy więc stymulować nie tylko chęć sprzedawania produktów, lecz także ich kupowania i stosowania – trzon zatrudnienia ma bowiem wówczas do czynienia ze sprzedawczyniami i klientkami jednocześnie. Po trzecie, warto pamiętać o wspomnianej wcześniej dysproporcji liczebnej pomiędzy trzonym zatrudnienia a konsultantkami. Ponieważ nawiązanie współpracy z firmą jest bardzo proste, a w interesie aktywnych konsultantek leży rekrutacja jak największej liczby sprzedawczyń; grupa ta dynamicznie się powiększa, rozszerzając przy tym swój zasięg terytorialny. Prowadzi to do sytuacji, w której trudno indywidualnie traktować sprzedawczynie.. Strategia ZZL polega wobec tego na stosowaniu bardzo szerokiego zakresu różnorodnych technik, które mają szansę się sprawdzić w odniesieniu do wielu osób o zróżnicowanych cechach charakteru i preferencjach (Armstrong, 2011).

Dział HR jest w zarządzaniu konsultantkami wspierany przez innych pracowników trzonu zatrudnienia. Na przykład dział finansów reguluje kwestię cen produktów, czy zasad osiągania dochodów i awansu, natomiast dział marketingu redaguje materiały szkoleniowe przeznaczone dla sprzedawczyń czy katalogi produktowe. Przyjmowana przez trzon zatrudnienia strategia zarządzania konsultantkami zawiera zarówno elementy „twardego” (m.in. koordynowanie kwestii wynagrodzeń, awansów), jak i „miękkiego” (m.in. stymulowanie motywacji, zaangażowania) ZZL (Armstrong, 2011). Podczas gdy w niektórych sferach napotyka na istotne ograniczenia, w innych jest wyjątkowo złożona i zaawansowana.

Ograniczenia dla stosowania ZZL w odniesieniu do konsultantek

Opisane wcześniej cechy modelu MLM i – co za tym idzie – wyjątkowej relacji konsultantek z badaną organizacją są przyczyną wielu ograniczeń dla ZZL. Dotyczą one przede wszystkim kwestii: zwolnień i rekrutacji, zarządzania czasem oraz intensywności pracy, a także wysokości wynagrodzenia i przyznawania awansów.

Zwolnienia i rekrutacja. Ponieważ konsultantki nie są *de facto* pracownikami organizacji, nie mogą zostać zwolnione. Raz podpisana umowa handlowa zachowuje swoją moc dopóty, dopóki strony nie zdecydują się jej rozwiązać. W praktyce nawet osoby nie pracujące aktywnie jako sprzedawczynie rzadko decydują się na odstąpienie od umowy. Trzon zatrudnienia nie tylko nie jest uprawniony do zwalniania sprzedawczyń, lecz także nie kontroluje procesu ich rekrutacji. Ograniczenie to wynika ze specyfiki systemu MLM, w którym za zapraszanie do współpracy nowych osób odpowiedzialni są wyłącznie aktywni konsultanci. A zatem w badanej firmie to sprzedawczynie decydują, z kim podpisują umowę handlową, a powiększanie liczebności zespołu leży w ich interesie. Przedstawiciele trzonu zatrudnienia mogą jedynie sugerować, jakiego typu osoby dobrze sprawdzą się w roli konsultantek. Zwykle wskazuje się na:

- stale klientki (dobrze znające produkty i związane z marką);
- osoby niezadowolone z aktualnie wykonywanej pracy (gotowe zmienić swoją drogę zawodową);
- matki wychowujące małe dzieci (szukające pracy pozwalającej na łączenie obowiązków zawodowych i domowych) (Pratt, 2000).

Zarządzanie czasem oraz intensywnością pracy. Luźny związek z organizacją, oparty na umowie handlowej, zapewnia konsultantom dużą swobodę działania. Nie nakłada ona bowiem żadnych obowiązków co do wielkości sprzedaży czy poświęcanego na nią czasu, a jedynie uprawnia do nabywania produktów z rabatem i odsprzedawania ich po cenie katalogowej. Trzon zatrudnienia nie jest więc upoważniony do kontrolowania i zarządzania czasem pracy konsultantki. Nie jest też w stanie wpłynąć bezpośrednio na to, jaką rolę w organizacji przyjmie – czy będzie prowadzić intensywną działalność sprzedażową, kupować kosmetyki wyłącznie na własny użytek, czy też w ogóle zaniecha korzystania z nich.

Wysokość wynagrodzenia i przyznawanie awansów. Rola trzonu zatrudnienia polega przede wszystkim na ustalaniu zasad, zgodnie z którymi konsultantki osiągają dochód i awanse. Jak w każdej firmie opartej na modelu MLM, ostateczna wartość zarobków i zajmowane stanowisko zależą jednak wyłącznie od indywidualnych wysiłków sprzedawczyni. Nie istnieje żadna stała i gwarantowana pensja ani też wartość graniczna dochodów. Nie ma w związku z tym mowy o ingerencji firmy w postaci dawania podwyżek czy redukcji wynagrodzenia. Oprócz tego trzon zatrudnienia nie wnika również w to, czy dana osoba posiada kompetencje (np. w zarządzaniu zespołem), by zajmować wyższą pozycję – awans uzyskuje się automatycznie po spełnieniu wcześniej ustalonych, jednoznacznych i uniwersalnych kryteriów. Po szczeblach hierarchii można ponadto poruszać się wyłącznie w górę – nie istnieje możliwość degradacji.

Szanse dla stosowania ZZZL wobec konsultantek

Doskonale widać, że ograniczenia w stosowaniu ZZZL wobec konsultantek dotyczą przede wszystkim wszelkiego rodzaju środków przymusu (np. sterowanie czasem i intensywnością pracy) oraz sankcji negatywnych (np. zwolnienia, redukcja wynagrodzenia, degradacja). W tym kontekście na znaczeniu zyskują instrumenty wpływające na budowanie pozytywnych skojarzeń z firmą oraz chęci podejmowania dobrowolnego wysiłku na jej rzecz. Mowa przede wszystkim o: motywacji zewnętrznej, motywacji wewnętrznej, zaangażowaniu i poczuciu przynależności.

Motywacja zewnętrzna. Zgodnie z podejściem ZZZL oznacza ona podejmowanie przez organizację bezpośrednich działań w celu zmotywowania pracowników

– zarówno poprzez sankcje pozytywne (awanse, wynagrodzenia, podwyżki, pochwały), jak i negatywne (działania dyscyplinarne, krytyka, zwolnienia, degradacja, obniżanie wynagrodzenia) (Armstrong, 2011). Ponieważ wobec konsultantek nie mogą być stosowane bodźce awersyjne, w badanej organizacji szczególnie rozwijane są pozytywne elementy motywacji zewnętrznej. Specyfika modelu MLM sprawia, że system wynagrodzeń oparty jest na płacy zmiennej – dochód jest bowiem w pełni uzależniony od indywidualnych wysiłków konsultantki, co niewątpliwie motywuje do działania (Robins, Judge, 2012). Wspomniana wcześniej nieuchronność awansu po spełnieniu określonych kryteriów również stanowi o potencjale motywacyjnym pracy konsultantki. Pomimo braku możliwości otrzymania podwyżki jako takiej sprzedawczynie posiadające własny „zespół” otrzymują prowizję od obrotu jego członków, a jej wartość wzrasta wraz z zajmowanym „stanowiskiem”. W firmie szeroko stosowane są również pochwały. Są to listy gratulacyjne oraz upominki (m.in. broszki z nazwą nowego stanowiska) z okazji awansu; zdjęcie na ścianie warszawskiej siedziby firmy z informacją, jak szybko konsultantka osiągnęła dane stanowisko (dotyczy wysokich szczebli kariery); wzmianki o najbardziej efektywnych sprzedawczyniach w danym miesiącu w firmowym czasopiśmie; a na dorocznym ogólnokrajowym seminarium – nagroda (pieniężna lub symboliczna) wręczana na scenie.

Motywacja wewnętrzna. „Stanowiska” projektowane są tak, by praca była znacząca, ciekawa, różnorodna, stawiała wyzwania i wymagała twórczego wykorzystania umiejętności (Armstrong, 2011). Przed wszystkim w firmie dąży się do zaszczepienia przekonania, że sprzedaż kosmetyków jest zajęciem znaczącym – konsultantka ma nie tylko dystrybuować produkty wśród klientek, lecz przede wszystkim powinna pełnić rolę ich doradcy, znać ich potrzeby, dobierać kosmetyki, troszczyć się o to, czy ich użytkowanie przynosi satysfakcję. Dodatkowo poleca się zachęcanie stałych klientek do zostania konsultantkami, co ma dawać im nowe możliwości rozwoju. Duże znaczenie pracy konsultantki podkreśla motto organizacji: „Wzbogacamy życie kobiet”. Doskonale widać w tym kontekście zróżnicowanie zadań, jakich podejmuje się konsultantka – wszystkie czynności związane z planowaniem działalności, nawiązywaniem i podtrzymywaniem relacji z klientkami wykonuje samodzielnie. Budowany jest jednocześnie obraz sprzedaży jako pracy ciekawej, nierzadko stanowiącej odskocznnię od regularnych zajęć czy poprzedniej pracy. Ten aspekt często podkreślają w swoich wypowiedziach podczas szkoleń i seminariów konsultantki na wysokich stanowiskach. Ważną kategorią dla omawianej działalności jest wyzwanie – oprócz pięcia się po szczeblach kariery, konsultantki zachęcane są do podejmowania dodatkowych zadań (na przykład zdobycie określonej liczby nowych klientek w danej jednostce czasu) i wygrywania różnego rodzaju nagród (zazwyczaj rzeczowych, na przykład biżuterii czy galanterii skórzanej).

Zaangażowanie. Jego stymulowanie zyskuje na znaczeniu wszędzie tam, gdzie pożądane zachowanie pracownika ma charakter dobrowolny (Purcell i wsp., 2003), w przypadku zaś modelu MLM na dobrowolności opiera się cała współpraca sprzedawców z firmą. W badanej organizacji da się zauważyć wiele elementów ZZZ kształtujących zaangażowanie konsultantek w pracę – jest ona interesująca, znacząca, stawia wyzwania, daje możliwości awansu i autonomię (Armstrong, 2011). Na zaangażowanie wpływają jednak również takie elementy, jak możliwość wniesienia własnego wkładu (Armstrong, 2011), a ta jest w przypadku konsultantek ograniczona. Z uwagi na ich dużą liczebność, trzonowi zatrudnienia trudno byłoby rozpatrywać wszystkie uwagi poszczególnych sprzedawczyń i odnosić się do nich, w firmie nie ma więc zbyt wielu instrumentów umożliwiających komunikację z dołu do góry (Robbins, Judge, 2012).

Poczucie przynależności. Wyraża się ono w chęci pozostania członkiem organizacji, silnej wierze w jej wartości i cele oraz gotowości do podjęcia znacznych starań na jej rzecz (Mowday i wsp., 1982). Pierwszy z wymienionych aspektów realizowany jest w badanej firmie w trakcie procesu rekrutacji nowych konsultantek. Firma doradza zapraszanie do współpracy osoby określonego typu (Pratt, 2000), ponadto same sprzedawczynie podczas spotkań z potencjalnymi nowymi konsultantkami kreują swój wizerunek kobiet sukcesu poprzez sposób zachowania oraz nienaganny wygląd (stając się żywą reklamą firmy i jej produktów). Budowanie wiary w cele organizacji nie jest szczególnie trudne, gdyż cele firmy oraz konsultantek są de facto tożsame (sprzedaż jak największej ilości kosmetyków), choć realizowane nieco inaczej (w przypadku organizacji – na etapie kupna produktu przez konsultantkę, w przypadku konsultantki – w momencie jego odsprzedaży klientce). Model MLM dostarcza również wyjątkowego potencjału w kreowaniu wiary w wartości firmy i wywoływaniu pozytywnych emocji z nią związanych (Pratt, Barnett, 1997). Organizacja oraz jej konsultantki promują wartości związane z pięknem (kosmetyki), niezależnością (brak formalnego zatrudnienia) oraz pewnością siebie (wszelkie elementy umożliwiające autoprezentację i wpływające na samoocenę: broszki, odznaczenia, nagrody wręczane na scenie, prestiżowe nazwy stanowisk). Ponadto firma kształtuje własny wizerunek jako akuszerki indywidualnego spektakularnego sukcesu sprzedawczyń zajmujących najwyższe stanowiska, który to wątek jest często poruszany w ich wypowiedziach: „Firmie zawdzięczam wszystko”.

Podsumowanie i wnioski

Zarządzanie zasobami ludzkimi może być stosowane nie tylko wobec osób formalnie zatrudnionych w organizacji, lecz także w stosunku do tych, które nie są z nią związane stosunkiem pracy – na przykład konsultantek w firmie opartej na

modelu marketingu wielopoziomowego (MLM). Luźny, oparty jedynie na umowie handlowej, związek konsultantek z firmą oraz inne cechy systemu MLM sprawiają, że pewne aspekty ZZZ napotykać na ograniczenia, inne zaś mogą być wykorzystywane wyjątkowo szeroko. Wspomniane ograniczenia dotyczą przede wszystkim „twardego” ZZZ: stosowania rozmaitych form przymusu (kontrolowanie czasu pracy i jej intensywności) oraz sankcji negatywnych (zwolnienia, redukcja wynagrodzenia, degradacja). Firma nie ma również wpływu na przebieg i finalny efekt rekrutacji nowych konsultantek oraz ostateczną wysokość ich zarobków (ta bowiem wynika wyłącznie z ich indywidualnych wysiłków). Fakt, iż niektóre aspekty ZZZ są w firmach typu MLM ograniczone, otwiera jednak pewne nowe możliwości. Szczególnego znaczenia nabierają instrumenty związane z „miękką” wersją ZZZ – stymulowanie motywacji (zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej), zaangażowania i poczucia przynależności. Co więcej, pewne elementy, z którymi wiążą się ograniczenia, w innym kontekście mogą stać się dla działu HR szansą na efektywne zarządzanie konsultantkami. Z jednej strony, na przykład, firma nie ma możliwości ustalania wynagrodzenia sprzedawczyń i oceny zasadności awansu poszczególnych osób, z drugiej zaś – płaca zmienna i stosunkowa łatwość pięcia się po szczeblach kariery mogą stanowić dla konsultantek istotne motywy. Formalna niezależność sprawia, że organizacja nie może wywierać nacisku, jednocześnie jednak dla niektórych osób może stanowić zasadniczą przyczynę podejmowania działalności sprzedażowej (np. jako alternatywa dla pracy na etat). Model MLM ma duży potencjał w projektowaniu rozwiązań o charakterze motywatorów finansowych, warto jednak podkreślić, że równie istotny jest pozamaterialny wymiar pracy konsultantki. Kształtując zaangażowanie i poczucie przynależności, badana firma wykorzystuje elementy wywołujące pozytywne skojarzenia z organizacją, wpływające na podwyższenie samooceny sprzedawczyń (odbieranie nagród na scenie, zdjęcia i wzmianki w firmowym miesięczniku) i dające możliwości autoprezentacji (odznaczenia, broszki, tytuły). Działalność w charakterze konsultantki przedstawiana jest jako źródło przyjemności, sfera życia, w której nie ma przegranych.

Literatura

- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Atkinson J. (1984), Manpower Strategies for Flexible Organizations, *Personnel Management*, nr 8.
- Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Biggart N. (1990), *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*, Chicago, University of Chicago Press.

- Chomczyński P. (2006), Wybrane problemy etyczne w badaniach. Obserwacja uczestnicząca ukryta, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, nr 11 (1).
- Doktor K. (1964), *Przedsiębiorstwo przemysłowe. Studium socjologiczne Zakładów Przemysłu Metalowego „Cegielski”*, Warszawa, Książka i Wiedza.
- Kitay J., Callus R. (1998), The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research, w Whitfield K., Strauss G. (red.), *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Ithaca, ILR/Cornell University Press.
- Koehn D. (2001), Ethical issues connected with Multi-Level Marketing schemes, *Journal of Business Ethics*, nr 29.
- Kotler P. (2005), *Marketing*, Poznań, Dom Wydawniczy REBIS.
- Kozek W. (2013), *Rynek Pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Mowday R., Porter L., Steers R. (1982), *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, London, Academic Press.
- Peterson R. A., Wotruba T. R. (1996), What Is Direct Selling? Definition, Perspectives, and Research Agenda, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 16.
- Pratt M. G., Barnett C. K. (1997), Emotions and Unlearning in Amway Recruiting Techniques: Promoting Change through „Safe” Ambivalence, *Management Learning*, nr 1.
- Pratt M. G. (2000), The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors, *Administrative Science Quarterly*, nr 3.
- Purcell J., Kinnie K., Hutchinson S., Rayton B., Swart J. (2003), *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, London, CIPD.
- Robbins S. P., Judge T. A. (2012), *Zachowania w organizacji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (2012), *Raport: rynek sprzedaży bezpośredniej w Polsce*, Łódź.
- Yin R. K. (1989), *Case Study Research. Design and Methods*, London, Sage Publ.

Managing Independent Personnel: Opportunities and Limitations of HRM in a Company Applying a Multilevel Marketing Model

Summary

The article was written on the basis of a case study of the Polish division of a global cosmetics company using a multilevel marketing model. A characteristic quality of such a company is product distribution through a network of independent consultants who are not formally company employees, but are authorized to sell its products. Since such people are not bound with the organization through a traditional employment relationship, not all solutions characteristic of human resource management can be applied in their case. The goal of the article is to indicate those aspects of HRM that can function with respect to consultants in companies based on a multilevel marketing model as well as those that face limitations.

D o m i n i k a O r z e l s k a – doktorantka w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego (Zakład Socjologii Pracy i Organizacji). Jej zainteresowania naukowe obejmują: transformację rynku pracy w Polsce, usługi publiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, kulturę organizacyjną oraz zagadnienia z zakresu socjologii płci.

Procedura recenzowania nadesłanych artykułów

Wszystkie przysłane materiały* spełniające wymogi zawarte we „Wskazówkach dla autorów publikacji” są recenzowane przez jednego-dwóch (w miarę potrzeb) recenzentów w modelu double-blind review proces, w którym autor(rzy) i recenzenci nie znają wzajemnie swoich tożsamości. Recenzenci wypełniają arkusz recenzji, który kończy:

- jednoznaczna rekomendacja dopuszczenia artykułu do publikacji — redakcja wysyła arkusz recenzji do autora/rów, a artykuł trafia do redakcyjnych zasobów i czeka na wybór przez redaktora naukowego numeru tematycznego lub wielotematycznego; po wyborze autor/zy artykułu są zawiadamiani o planowanym terminie publikacji;
- rekomendacja warunkowa (artykuł wymaga wprowadzenia zmian) — redakcja wysyła arkusz recenzji do autora/rów z prośbą o informację, czy planują poprawienie artykułu zgodnie z sugestiami/uwagami recenzenta/tów; poprawiony artykuł wraca do tych samych recenzentów; po otrzymaniu recenzji poprawionego artykułu procedura powtarza się w zależności od rodzaju (bezwartunkowa, warunkowa) rekomendacji do druku;
- jednoznaczne odrzucenie artykułu – redakcja wysyła arkusz recenzji do autora/rów.

Co roku na stronie internetowej dwumiesięcznika zamieszczamy listę recenzentów współpracujących z redakcją ZZL w roku minionym.

* nie dotyczy recenzji książek/artykułów oraz tekstów do działu „Kronika. Informacje”