

**Elżbieta Jadwiga
Biesaga-Słomczewska, Krystyna
Iwańska-Knop**

**Wybrane aspekty marketingu
wewnętrznego**

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 29, 9-22

2013

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.

*ELŻBIETA JADWIGA BIESAGA-SŁOMCZEWSKA**

*KRYSTYNA IWIŃSKA-KNOP**

Uniwersytet Łódzki

WYBRANE ASPEKTY MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

Streszczenie

Marketing wewnętrzny to nowa filozofia funkcjonowania organizacji, której trzonem są potrzeby i oczekiwania klientów wewnętrznych. W artykule wskazano wybrane aspekty marketingu wewnętrznego ze szczególnym uwzględnieniem partnerstwa wewnętrznego i kompetencji. Uznano, że wartość ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia satysfakcji przez pracodawców i pracowników. Podstawą źródłową opracowania jest dostępna literatura przedmiotu oraz obserwacje, przemyślenia i badania własne autorek.

Słowa kluczowe: zarządzanie ludźmi, marketing wewnętrzny, pracownik, system motywacyjny, relacje.

Wprowadzenie

W ostatnim dziesięcioleciu wyraźnie wzrosło zainteresowanie kapitałem ludzkim, postrzeganym jako jeden z ważniejszych atrybutów skutecznego konkurowania. Jest to niewątpliwie konsekwencją permanentnego zwiększania

* jagabiesa@interia.pl; kiwinska@uni.lodz.pl.

uczestnictwa w wymianie rynkowej przy zachodzących procesach integracyjnych i rozwoju organizacji wielonarodowych, opartych na różnych formach współpracy (alianse, fuzje), wymagających wypracowania partnerstwa – nie tylko zewnętrznego, ale również wewnątrzorganizacyjnego, co w praktyce przekłada się na wzrost zainteresowania relacjami między organizacją a pracownikami. Relacje te kształtuje wiele czynników, spośród których za szczególnie ważny uznaje się taki sposób zarządzania ludźmi, który umożliwia motywowanie pracowników do zachowań zgodnych z oczekiwaniami organizacji, przy jednoczesnym zapewnieniu realizacji obopólnych oczekiwań. Chodzi o kreowanie postaw pracowniczych, które pozwalają redukować sytuacje konfliktowe, sprzyjają nawiązywaniu więzi pracowniczych i budowaniu relacji partnerskich, pozwalając osiągnąć satysfakcję z wykonywanej pracy.

Pogodzenie interesu jednostki z interesem organizacji nie jest łatwe, choć istnieje między nimi swoista zależność, będąca konsekwencją występowania różnych motywów osobistych oraz oddziaływania organizacji. Każdy podmiot w organizacji dąży do zmaksymalizowania korzyści z działań lub produktów relatywnie do odczuwanych potrzeb. W zamian za zaspokojenie swoich potrzeb i oczekiwań jest jednak w stanie zwiększyć swoją „skłonność” do utożsamiania się z organizacją¹. Zależność ta daje każdej ze stron więcej korzyści, niż gdyby jej nie było. Każdy w organizacji, chcąc realizować własne cele, musi otworzyć się na innych, zatem staje się sprawcą i uczestnikiem kreowania wartości dzięki scalonemu systemowi generowania celów². Oczywiście jest, że konfrontowanie oczekiwanych przez każdego korzyści z kosztami ich uzyskania nie zawsze jest wzajemnie zbieżne, podobnie jak problem odczytania, o jakie wartości stronom chodzi, co często prowadzi do konfliktów. Konieczne jest więc przyjrzenie się tym aspektom zarządzania ludźmi, które dotyczą łączenia interesu jednostki z interesem organizacji, jako podstawowym dla budowania więzi partnerskich, co nie wyklucza wpływu wielu innych czynników. Dotychczas nie znaleziono narzędzia umożliwiającego zapewnienie zarówno pracownikom, jak i zarządzającym organizacją pełnej satysfakcji, jeśli chodzi o realizację ich interesów. Akcentowanie konieczności zapewnienia równoczesnego i świadomego usatysfakcjonowania obu stron (jednostki i organizacji) oznacza dokonanie wyboru między różnymi wartościami, które dostarczają zadowolenia relatywizowanego stopniem

¹ E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 41, 131 i nast.

² Por. B. Pokorska, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3.

odczuwanej potrzeby przez świadome godzenie się na zastąpienie jednych wartości drugimi. Zarządzający organizacją, będąc zainteresowanymi osiągnięciem poczucia zadowolenia przez swoich pracowników – klientów wewnętrznych, wykorzystują głównie system motywacyjny polegający na stosowaniu bodźców materialnych, które nie zawsze znajdują powszechną akceptację pracowników, często powodując ich zniechęcenie i dezaprobatę, daleko odbiegające od poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy.

Celem artykułu jest wskazanie pozamaterialnych aspektów działań organizacji w ramach marketingu wewnętrznego, które odgrywają rolę uzupełniającą wobec tradycyjnie stosowanego systemu motywacyjnego, a jednocześnie istotnie przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowników, wpływając tym samym na wzrost poziomu ich zadowolenia.

Jest to podejście związane z nowym nurtem badawczym, ujmującym koncepcję marketingu wewnętrznego w nowej perspektywie, odnoszącej się do systemu wartości, budowania partnerstwa wewnętrznego, łagodzenia konfliktów w drodze negocjacji i tworzenia lojalności klientów wewnętrznych względem organizacji. Jest to bardzo ważne, ponieważ ogromna liczba pracowników działów i organizacji ma niską świadomość współuczestniczenia w procesie wytwarzania wspólnej wartości.

W artykule wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz własne obserwacje i wieloletnie badania, prowadzone wśród pracowników różnych organizacji – studentów Podyplomowych Studiów Marketingowego Zarządzania Firmą, Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Strategii Obsługi Klienta, realizowanych na Uniwersytecie Łódzkim w latach 2005–2009.

Marketing wewnętrzny jako nowa filozofia zarządzania ludźmi w organizacji

Marketing wewnętrzny, niesłusznie kojarzony z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jest filozofią funkcjonowania organizacji, warunkującą jej rynkową orientację. Wprawdzie zarówno w marketingu wewnętrznym, jak i w zarządzaniu zasobami ludzkimi czynnik ludzki postrzegany jest jako kapitał firmy, ludzie są kluczowym zasobem odpowiedzialnym za jakość wytwarzanego produktu, to jednak koncepcja marketingu wewnętrznego – powstała na gruncie nowego podejścia do roli pracownika w organizacji i rozwoju marketingu relacji – zakłada współuczestnictwo całej kadry pracowniczej w tworzeniu sukcesu organizacji. Konsekwencją takiego podejścia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jako

klientów, których interesy znajdują się w centrum uwagi kierownictwa. Oznacza to zastąpienie „kultury szefa” „kulturą klienta”, gdzie relacje interpersonalne przestają być wyznaczane przez hierarchię racji, oparte są zaś na dyskusji, negocjowaniu, wzajemnym przekonywaniu³. Zgodnie z ideą marketingu wewnętrznego, pracownikowi zapewnia się przyjazne otoczenie pracy, określa cele i wizje organizacji, stwarza możliwość samookreślenia i podnoszenia kwalifikacji, co w dłuższej perspektywie prowadzi do wytworzenia dobrej atmosfery w stosunkach międzyludzkich. Działania te wpływają na wzrost identyfikacji pracowników z celami organizacji dzięki możliwości rozpatrzenia własnych korzyści przez pryzmat korzyści organizacyjnych.

Ph. Kotler twierdzi, że nowoczesny marketing wewnętrzny powinien posiadać następujące cechy⁴:

- wszyscy pracownicy muszą być postrzegani jako klienci firmy,
- firma jako całość musi być otwarta na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów,
- klienci wewnętrzni firmy jako członkowie wspólnoty pracowniczej kształtują pozytywny wizerunek firmy i dbają o jej rozwój.

K. Mazurek-Łopacińska wskazuje na szczególną rolę pracowników w organizacji. Według autorki firma nie powinna lekceważyć swojego personelu, gdyż on i jego stosunek do klientów są „najważniejszym nośnikiem pożądanego obrazu przedsiębiorstwa na zewnątrz. Tylko pracownicy identyfikujący się z misją firmy są w stanie stworzyć więź z konsumentami, opartą na zaufaniu i partnerstwie”⁵. By tak się jednak stało, pracownik musi być odpowiednio zmotywowany. Niestety, przy tworzeniu klasycznych systemów motywacyjnych zapomina się często o zdefiniowaniu wartości, które są istotne dla każdego pracownika, dlatego wydaje się, że uznanie wartości jako punktu odniesienia jest szansą na utrzymanie pożądaných relacji między pracodawcą a pracownikami.

³ E. Jędrych, *Dyfuzyja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe nr 1020, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 96.

⁴ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 20.

⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 297–298.

Wartość jako podstawa relacji pracodawcy z pracownikami i budowania ich satysfakcji

Odpowiedzi wymaga pytanie, jak zidentyfikować wartości⁶ niezbędne dla funkcjonowania organizacji, ważne dla kadry zarządzającej i pracowników? Należy zauważyć, że istnieje luka w wartościach postrzeganych i preferowanych przez organizację i przez pracowników. Może to dotyczyć jakości, innowacji, satysfakcji klienta, *know how*, reputacji, sukcesu, szacunku i wielu innych. Zdefiniowanie tych wartości musi być wkomponowane w proces zarządzania i przebiegać w kilku etapach. Pierwszy ma wymiar podstawowy i dotyczy misji, celów i wartości, które organizacja chce respektować. W drugim etapie ważne jest zakomunikowanie ich pracownikom; chodzi przede wszystkim o zbieżność dążeń pracowników z celami firmy. Ostatni etap dotyczy implementacji wartości w praktyce, zwłaszcza ich integracji, co ma znaczenie nie tylko z punktu widzenia klienta wewnętrznego, ale także kreowania wizerunku w myśl zasady „ludzie tworzą firmę”. Taka kolejność wydaje się oczywista. Punktem centralnym jest pracownik, który identyfikuje się z celami, misją, wizją i przyjętą strategią. Staje się niejako jej częścią, angażując się w działalność firmy. Wiedza i świadomość pracowników ułatwia wprowadzanie zmian, bo sam pracownik staje się ich inicjatorem i konsultantem. Wzrasta znaczenie komunikacji wewnętrznej, co sprzyja procesowi wzajemnego wspierania się i zaufania, a tym samym bardziej skutecznej współpracy między komórkami organizacji. Wzrost entuzjazmu do pracy na rzecz firmy powoduje, że pracownicy aktywnie angażują się w proces wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się, które przybiera postać nie tylko gromadzenia wiedzy na zasadach jej sumowania, ale tworzenia nowej jakości. W tym kontekście warto wspomnieć o wartościach nadzwyczajnych, czyli zasadach działania, które są niezmiennie w czasie i tworzą podwaliny kultury organizacyjnej firmy. To one ułatwiają pracownikom zrozumienie sensu istnienia organizacji, budują wewnętrzny ład w firmie, redukują niepewność zachowań oraz łączą przedsiębiorstwo w jedną całość. Zarządzanie przez wartości w polskich firmach nie jest powszechne, jednak na podstawie badań prowadzonych przez A. Zarębską⁷ można stwierdzić, że proces tworzenia tożsamości organizacyjnej następuje, jednak jest zróżnicowany – inaczej procesy te przebiegają w firmach

⁶ A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Di-fin, Warszawa 2009, s. 54.

⁷ Ibidem, s. 211.

tradycyjnych, a inaczej w firmach powstałych już w gospodarce rynkowej, związanych z nowymi technologiami.

Kompetencje w tworzeniu satysfakcji klienta wewnętrznego

Ważną rolę w tworzeniu koncepcji wartości odgrywają kompetencje kadry kierowniczej i pracowników dotyczące wiedzy, umiejętności i postaw. Na kompetencje można spojrzeć szeroko, uwzględniając kompetencje techniczne, analityczne, komunikacyjne, społeczne, adaptacyjne, diagnostyczne i administracyjne. Obecnie coraz większe znaczenie mają kompetencje związane z uczeniem się, tworzeniem relacji i rozwojem technologii. Kładzie się nacisk na to, by rozwijanie kompetencji pracowniczych odbywało się szybciej niż u konkurencji.

W literaturze przedmiotu kompetencje definiowane są bardzo niejednoznacznie. W popularnym rozumieniu postrzega się je jako sumę posiadanej przez daną osobę wiedzy, zdolności, doświadczeń i wykształcenia oraz predyspozycji i cech osobowościowych lub jako sumę, a nawet system kompetencji indywidualnych, o ile są wynikiem skumulowanych doświadczeń, wiedzy i umiejętności wszystkich pracowników⁸. Różnice w definiowaniu kompetencji są wynikiem osadzania ich w różnych nurtach badawczych i naukach pokrewnych w stosunku do nauk o zarządzaniu⁹ oraz konsekwencją występowania terminów bliskoznacznych, takich jak „umiejętności” czy „kwalifikacje”, odmiennie rozumianych w różnych krajach. Często terminy te traktuje się równoznacznie z kompetencjami¹⁰. Jedni badacze patrzą na kompetencje w kontekście percepcji celów, postaw i motywów jednostek oraz znajomości struktur społecznych (otoczenia technologicznego, społecznego i kultury organizacyjnej)¹¹, inni uznają je za sumę zdolności, wiedzy, wykształcenia i doświadczenia oraz predyspozycji i cech osobowości, jak to czyni C. Nosal. Definiuje on kompetencje jako „zbiór predyspozycji człowieka, od których istotnie zależy sprawne wykonywanie

⁸ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Kompetencje w tworzeniu więzi partnerskich w konkurencyjnym otoczeniu*, w: *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, red. M. Juchniewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2009, s. 295.

⁹ Na przykład w dziedzinie prawa kompetencje utożsamiane są z pełnomocnictwem, w psychologii zaś uwaga skoncentrowana jest na zdolnościach.

¹⁰ Różne podejścia do kompetencji wnikliwie przedstawia A. Rakowska, dając obraz złożoności tej kategorii. A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin 2007, s. 51.

¹¹ G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 112 i 156.

zadań i pełnienie ról organizacyjnych”¹². Kompetencje można zatem potraktować jako pewnego rodzaju nabyte dyspozycje umysłowe, które tracimy, jeśli ich nie wykorzystujemy w praktyce.

Ze względu na wskazane wyżej zróżnicowanie definicyjne, termin „kompetencje” funkcjonuje w dwóch znaczeniach: zadaniowym i behawioralnym. W ujęciu zadaniowym akcentowana jest zdolność do skutecznego realizowania zadań związanych z pracą, zgodnie ze standardami przyjętymi w firmie, zaś w behawioralnym – zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań, dzięki posiadanym przez pracownika cechom/właściwościom¹³. Zwróciła na to uwagę E. Jędrych, która, analizując pojęcie kompetencji, uznała, że są one ściśle związane z praktyką i rozwojem zawodowym i można je doskonalić w procesie uczenia się oraz praktycznego działania. Autorka ta wyróżniła dwa wymiary kompetencji: specyficzny i ogólny. Z jednej strony „aby posłużyć się pewnymi kompetencjami, potrzeba ściśle określonych umiejętności, cech, wiedzy potrzebnej w danym środowisku pracy i sytuacji w nim zachodzących. (...) Z drugiej strony, różne z nich mogą być używane podczas wykonywania jednej czynności, ale i różne czynności mogą wymagać tych samych kompetencji”¹⁴. E. Jędrych wskazała też, że samo nabycie umiejętności nie jest wystarczające do tego, by pracownik był kompetentny. Kompetencje są bowiem pojęciem szerszym od umiejętności i kwalifikacji.

Kompetencje nie są dane raz na zawsze i powinny się zmieniać wraz z warunkami otoczenia. Liczne badania prowadzone w wielu ośrodkach akademickich¹⁵ wskazują, że należy przede wszystkim doskonalić takie umiejętności, jak: zarządzanie zmianą i własnym czasem, rozwiązywanie konfliktów, a także wykorzystywanie wiedzy informacyjnej w zarządzaniu.

Podwyższenie kompetencji pracowniczych prowadzi do wzrostu satysfakcji pracowniczej w związku z przejściem na kolejny poziom w hierarchii potrzeb według Masłowa. Proces podwyższania kompetencji powinien mieć charakter stały, choćby z uwagi na wspomniane zmiany w otoczeniu. Do realizacji tego celu wykorzystuje się tradycyjne instrumenty marketingu wewnętrznego, czyli

¹² C. Nosal, *Umysł menedżera*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, red. S. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1994, s. 78.

¹³ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

¹⁴ E. Jędrych, *Dyfuzja innowacji...*, s. 53–54.

¹⁵ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 216.

szkolenia. W praktycznym ujęciu są to działania mające przygotować ludzi do wykonywania ich obowiązków. Przyjmując, że marketing wewnętrzny odgrywa ważną rolę w zarządzaniu firmą, szkolenia należy traktować w kategoriach procesowych, bazując na rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych, ale też z uwzględnieniem potrzeb pracowników. Tylko wtedy szkolenia mogą sprzyjać budowaniu ścieżki kariery, co jest zgodne z oczekiwaniami pracowników, jednak w większości firm nierespektowane. Zarządzanie karierą (ang. *career management*) to działania organizacji zmierzające do połączenia dróg osiągania celów organizacji i jej pracowników przez pomaganie zatrudnionym w realizacji osobistych dążeń. Zarządzanie karierami nie powinno być kwestią mody, lecz działaniem przynoszącym stronom wiele wymiernych korzyści.

J. Szczupaczyński wyróżnia cztery przyczyny tworzenia systemów zarządzania karierami pracowników¹⁶:

- brak motywacji – zarządzanie karierami jest istotnym elementem poprawiającym motywację pracowników i umożliwiającym rozwiązywanie typowych problemów, prowadzących do zmniejszenia wydajności pracy. Dotyczy to zwłaszcza frustracji związanych z nierealistycznymi oczekiwaniami wobec wykonywanej pracy,
- fluktuacja pracowników – w organizacjach, które zarządzają karierami, wewnętrzna fluktuacja pracowników jest znacznie mniejsza,
- niedopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb organizacji, a przez to niezaspokojenie ich aspiracji zawodowych,
- trudności w pozyskiwaniu dynamicznych i ambitnych kandydatów; przyciąga ich możliwość zrobienia kariery.

Na problem ten zwracano uwagę już w latach 90. XX wieku, jednak dotychczas tylko duże, przodujące i mające doświadczenie rynkowe firmy mogą się poszczycić sukcesami na tym polu. Przykładem na to jest Ikea, która prowadzi klarowną politykę budowania własnego potencjału ludzkiego i osiąga sukces dzięki wszystkim pracownikom, ich zaangażowaniu oraz gotowości świadczenia usług nie tylko klientom zewnętrznym, ale też wzajemnych usług wewnętrznych, co jest istotą marketingu wewnętrznego. Współpracownicy przejmują główną odpowiedzialność za swój rozwój i szkolenia. Kontakty między kierownictwem a współpracownikami umożliwiają przedyskutowanie celów, zrozumienie wzajemnych oczekiwań i ich spełnienie. Oferta szkoleniowa jest bardzo bogata

¹⁶ J. Szczupaczyński, *Zarządzanie karierami. Analiza karier pracowniczych*, „Personel” 1996, nr 7, s. 5.

i oprócz programu INTRO (szkolenie wprowadzające, służące zapoznaniu pracowników z kulturą organizacyjną, filozofią oraz koncepcją działania firmy, a także przybliżeniu im środowiska pracy) zawiera całą gamę szkoleń dostosowanych do predyspozycji pracownika, jak na przykład *Customer Care Trenning*, *Aspirant Program*, i wiele innych.

Zindywidualizowaną formą szkoleń, uwzględniającą potrzeby i predyspozycje pracownika, rozwijającą kompetencje, a tym samym budującą satysfakcję jest coaching, czyli wykonywanie czynności i realizowanie zadań pod okiem trenera¹⁷. Coaching to styl zarządzania, w którym definiuje się potrzeby pracowników, planuje i ocenia wyniki oraz dostarcza pracownikom narzędzi. Wymaga to wykorzystania zasady partnerstwa oraz identyfikacji z wizją i założonymi celami przedsiębiorstwa. Wyróżnia się coaching wewnętrzny, zewnętrzny i grupowy. Jako zalety coachingu należy wskazać: indywidualizację, dopasowanie, stymulację, samosterowność i opłacalność¹⁸.

Poza wspomnianymi metodami wykorzystywane są techniki typu: mentoring, networking, metoda 360 stopni, *action learning*. Wymienione sposoby podnoszenia kwalifikacji, a tym samym kompetencji przyczyniają się do utrzymania pracowników oraz kreowania ich lojalności, bowiem „najlepsi pracownicy firmy powinni być postrzegani jako najlepsi jej klienci. Kiedy firma ich zdobędzie, powinna podjąć wszelkie możliwe działania, aby ich przy sobie zatrzymać. Interes pracowników powinien być stawiany na równi z interesem firmy”¹⁹.

Negocjacje w budowaniu partnerstwa wewnętrznego

Oczekiwania pracodawców i pracowników są na ogół rozbieżne, w związku z czym konieczne jest znalezienie narzędzi, które umożliwią zniwelowanie tej luki. Jednym z nich są negocjacje rozumiane jako społeczny mechanizm uzgodnień. Jest to proces ustalania warunków uzyskania czegoś od jednej ze stron (pracodawca, pracownicy), która też ma swoje oczekiwania. Negocjacje stają się zatem szczególnym sposobem podejmowania decyzji nie na zasadzie wydawania poleceń, ale w drodze wymiany komunikatów na temat swoich oczekiwań.

¹⁷ A. Tokarz, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwach turystycznych – ujęcie teoretyczne*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Interakcje w tworzeniu partnerstwa organizacji z otoczeniem*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 438, Ekonomiczne Problemy Usług nr 5, Szczecin 2006, s. 113.

¹⁸ *HR menu: personalny wymiar zarządzania*, red. M. Krokowski, Wydawnictwo Imperia, Łódź 2009, s. 250–253.

¹⁹ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 145.

W ten sposób pojawia się szansa na uwzględnienie punktu widzenia jednej strony (np. pracodawcy) przy zminimalizowaniu strat drugiej strony (np. pracownika). Dodatkowo, jeśli negocjacje będą procesem składającym się z długofalowych sekwencji wzajemnych zachowań, pozwolą uzyskać większą tolerancję wobec ewentualnych krótkotrwałych strat (strony będą je bilansowały w dłuższym okresie), a w efekcie utworzyć długookresowe partnerstwo wewnętrzne. Świadomość występowania tego związku skłania kierownictwo do poszukiwania nowych sposobów zwiększania satysfakcji zawodowej pracowników, a co za tym idzie tworzenia bodźców do wzmacniania ich zaangażowania, pracowitości oraz poczucia odpowiedzialności za działania i rozwój firmy.

Ważną rolę w negocjacjach odgrywa przyjęcie wartości jako głównego kryterium oceny stopnia zadowolenia klientów wewnętrznych, co jest podstawą negocjacji opartych na regule *win-win*. Takie podejście wyznacza też odpowiednią perspektywę postrzegania budowy partnerstwa przez negocjacje. Należy zaznaczyć, że negocjacyjny wymiar dzielenia wartości, o którą strony zabiegają, choć w wielu przypadkach stwarza jedynie „pozory współdecydowania”²⁰ w ramach wyznaczonych przez przepisy czy formalnie obowiązujące procedury (np. nie można podwyższyć wynagrodzenia poza obowiązujące stawki wynikające z taryfikatora płac, ale można wynegocjować ruchomy czas pracy), jednak zwiększa poczucie przynależności pracownika do firmy i ma wpływ na jego zaangażowanie. Podtrzymanie istniejących relacji wymaga oczywiście respektowania „reguł gry”, ale to sami „aktorzy” dokonują racjonalnej kalkulacji, przez co zwiększa się stopień ich zadowolenia, a tym samym może, choć nie musi, zwiększa się skłonność pracownika do utożsamiania się z celami organizacji w myśl zasady „im więcej oczekujesz, tym więcej jesteś skłonny zaoferować drugiej stronie”. Nie można jednak wykluczyć sytuacji, w której wystąpi „ograniczenie własnego wkładu, pomimo korzyści uzyskiwanych od drugiej strony”²¹. Taką postawę może przyjmować zarówno pracownik, jak i organizacja reprezentowana przez kierownictwo. C. Sikorski nazywa ten stan degeneracją motywów pracownika lub degeneracją bodźców organizacyjnych²². Należy wówczas

²⁰ Tworzenie pozorów współdecydowania, postulowane przez zwolenników kierunku Human Relations, przyczynia się do poprawy atmosfery pracy zespołowej i angażuje podmioty do wspólnego wykonywania zadań. Por. W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 687.

²¹ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 7.

²² *Ibidem*, s. 7–8.

mówić o nieekwiwalentności²³ wymiany i narażeniu jednej ze stron na straty. Pracownik, mimo deklaracji o chęci angażowania się w realizację celów organizacyjnych, w rzeczywistości jest zorientowany na realizowanie własnych krótkookresowych celów i nie dostarcza tych wartości, o które organizacja zabiega. Z kolei organizacja, mimo oficjalnych deklaracji kierownictwa, nie wiąże celów indywidualnych pracownika z własnymi, w konsekwencji czego dochodzi do utraty pewnych wartości przez pracownika i pozwala mu sądzić, że pracodawca nie dopełnił warunku ekwiwalentności wymiany. Podsumowując te rozważania, należy jednak stwierdzić, że negocjacje pozwalają łączyć interesy jednostki z interesem organizacji.

Partnerstwo wewnętrzne w świetle badań²⁴

Jak wykazały badania przeprowadzone w formie wywiadów z zarządzającymi i pracownikami podczas trwania Podyplomowych Studiów Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Marketingowego Zarządzania Firmą i Strategii Obsługi Klienta na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2005–2009, w grupie zarządzających zdecydowana większość (około 80% badanych) definiuje partnerstwo wewnętrzne bardzo ogólnie – jako wytwarzanie atmosfery zaufania i budowania więzi organizacji z pracownikami. Ich zdaniem partnerstwo polega na²⁵: zapewnieniu przepływu informacji między pracodawcą a pracownikami i działami, wspólnym ustalaniu zadań do wykonania, informowaniu o osobistej odpowiedzialności pracowników za wykonywaną pracę, stosowaniu przez kadrę zarządzającą grzecznych form zachowań względem pracowników, informowaniu o celach i strategii firmy, gotowości do natychmiastowego rozwiązywania pojawiających się konfliktów i zastosowania właściwych bodźców motywacyjnych. Tylko nieliczni menedżerowie (20%) akcentowali oczekiwania względem pracowników, kierując się zasadą „nie ma partnerstwa bez zysku”. Osoby te pojmowały partnerstwo przede wszystkim jako wspólny interes. Według nich partnerstwo to wzajemna zależność, co w przypadku relacji wewnątrz-

²³ Do problemu zachowania ekwiwalentności wymiany należy podchodzić oddzielnie w krótkim i długim okresie. Ważne jest, czy postrzega się negocjacje jako pojedynczą transakcję, czy też jako proces budowania długofalowych relacji.

²⁴ Wyniki badania zostały zaprezentowane za E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

²⁵ Pytanie miało charakter otwarty, chciano w ten sposób otrzymać jak najszerszą gamę atrybutów partnerstwa wewnętrznego. Zaprezentowane cechy należały do najczęściej podawanych przez respondentów.

ganizacyjnych oznacza, że zarządzający nie tylko jest zobowiązany do tworzenia odpowiednich warunków pracy (przygotowanie stanowiska pracy, ustalenie zakresu obowiązków, zapewnienie przepływu informacji i możliwości bezproblemowego kontaktowania się z bezpośrednim przełożonym), ale również do rozliczania pracowników z wykonywanej pracy, z wykazywanej kreatywności działania i zaangażowania. Uzyskane wyniki badań nie napawają optymizmem i mogą świadczyć o tym, że większość zarządzających nadal traktuje partnerstwo jako układ narzucony. Nawet jeśli deklarują oni znajomość istoty partnerstwa, to raczej mają na myśli partnerstwo tytularne, w rzeczywistości sprowadzające się do tradycyjnych zachowań, wynikających z układu hierarchicznego podporządkowania. W swoich wypowiedziach na temat partnerstwa menedżerowie koncentrowali się na warunkach, jakie winny być zapewnione pracownikom, by ci mieli poczucie, że są traktowani jak partnerzy, nie określali natomiast własnych oczekiwań względem zatrudnionych. Strona silniejsza (zarządzający) jawi się w badaniu jako „dobry wujek rozdający prezenty”. Jeśli chodzi o pracowników, to przedstawiali oni głównie swoje oczekiwania, często w formie roszczeniowej, zapominając, że partnerstwo musi się opłacać każdej ze stron i zobowiązuje do dania czegoś w zamian za uzyskane wartości.

Wypowiedzi respondentów oraz wieloletnie obserwacje zachowań kadry menedżerskiej w sytuacjach trudnych, wymagających podejmowania nierutynowych decyzji, wyraźnie wskazują, że powszechna jest postawa „to ja, szef dyktuję warunki partnerstwa i jeśli nie będę zadowolony z wykonywanych przez pracownika zadań, to zawsze mogę go zwolnić.” (sugerował to co szósty badany pracownik). Być może kierowanie się regułami partnerskiego współdziałania z uwzględnieniem oczekiwań drugiej strony i zobowiązań wobec niej jest dla kadry zarządzającej niewygodne lub wręcz odbierane jako pewien rodzaj zagrożenia dla własnej niezależności. Należy jednak tę kwestię traktować z dystansem, ponieważ przeprowadzone badania nie pozwoliły na jej zweryfikowanie. Wyobrażenie pracowników na temat partnerstwa świadczy o ich roszczeniowej postawie. Wypowiedzi uzyskane w tej grupie nie różniły się zbyt – zdecydowana większość (ponad 90% respondentów z grupy pracowników) rozumiała partnerstwo wewnętrzne jako: tworzenie rodzinnej atmosfery w pracy, możliwość uzyskania awansu, wspólne wyjazdy integracyjne, wyrażanie uznania dla wysiłków pracownika, gotowość wczuwania się w sytuację pracownika i uznanie jego punktu widzenia. Niespełna 10% badanych w tej grupie wskazało dodatkowo wzajemne wspieranie się wszystkich pracowników firmy, niezależnie

od funkcji i stanowiska. Jest to niewątpliwie bardzo ważny atrybut partnerstwa wewnętrznego, wpisujący się w koncepcję marketingu wewnętrznego. Niestety, nie wszyscy pracownicy akcentujący konieczność wspierania się w ramach partnerstwa wewnętrznego, umieli określić zasadność takiego postępowania.

Porównując wyobrażenia o partnerstwie wewnętrznym występujące w grupie pracowników i menedżerów, można zaryzykować stwierdzenie, że większość badanych pojmuje partnerstwo jednostronnie, przy czym każda grupa postrzega je z innej perspektywy – menedżerowie z pozycji władzy, zaś pracownicy – podporządkowania. Ważne jest zatem wykorzystanie negocjacji w celu zbliżenia stanowisk obu stron, gdyż dokonanie wymiany wartości musi następować przy obopólnej akceptacji.

Podsumowanie

Marketing wewnętrzny sprzyja integracji pracowników wokół strategii firmy, a także inicjuje wewnętrzne zmiany, niezbędne do podniesienia jakości obsługi klienta, motywacji pracowników oraz tworzenia pozytywnej atmosfery w firmie. Wiele obszarów marketingu wewnętrznego jest jeszcze niedostatecznie rozpoznanych. Koncentrując się na jego tradycyjnym ujęciu, często utożsamianym z zarządzaniem zasobami ludzkimi, pomija się aspekt wartości definiowanych przez pracodawców i pracowników. Tymczasem zarządzanie przez pryzmat wartości umożliwia spójność zachowań pracowników i pracodawców oraz ich integrację wokół misji i strategii firmy. Uruchomienie mechanizmów pozwalających realizować najbardziej skuteczną strategię może nastąpić dzięki podniesieniu kompetencji pracowników. Powstała już nawet koncepcja zarządzania kompetencjami²⁶, będąca dziedziną wielowymiarową, wykorzystywaną w wielu obszarach zarządzania firmą. Szerokie spektrum kompetencji odnosi się także do mało znanego i dotychczas niewykorzystywanego obszaru negocjacji, zwłaszcza w budowaniu partnerstwa wewnętrznego. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że partnerstwo wewnętrzne, tak trudne do osiągnięcia w praktyce, ma szansę powodzenia, o ile pracodawcy i pracownicy osiągną porozumienie w odniesieniu do dzielenia się wspólnymi wartościami, wypracowanymi na płaszczyźnie organizacyjnej.

²⁶ C. Welsing, *HRMarketing. Nowe spojrzenie na rolę HR-u w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 137.

SELECTED ASPECTS OF INTERNAL MARKETING**Summary**

Internal marketing has become a new philosophy of organization performance, where the needs and expectations of internal customers (employees) presents the main pillars of this concept. Taking into consideration the fact, that this concept has a multi-aspect design, selected aspects of internal marketing, mainly competences and internal partnership have been described. The article recognizes that, it is crucial to define the values when achieving employee's satisfaction. The article is based on subject literature as well as observations, considerations and own research of the Authors.

*Translated by Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska
i Krystyna Iwińska-Knop*

Keywords: management of people, internal marketing, employee, motivation system, relationships.