

Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop

Marketing wewnętrzny w budowaniu kapitału ludzkiego w nowej gospodarce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 105, 181-191

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.

E. JADWIGA BIESAGA-SŁOMCZEWSKA, KRYSZYNA IWŃSKA-KNOP
Uniwersytet Łódzki

MARKETING WEWNĘTRZNY W BUDOWANIU KAPITAŁU LUDZKIEGO W NOWEJ GOSPODARCE

Wprowadzenie

Nowa Gospodarka, której immanentną cechą jest globalizacja, rozwój technik informatycznych oraz transfer wiedzy, stawia przed podmiotami działającymi na rynku nowe wyzwania. Tradycyjne zasoby ekonomiczne ulegają deprecjacji, a istotnym aktywem przedsiębiorstwa stają się umiejętności i kompetencje pracowników. Stąd też rola wiedzy wynikająca z innowacyjnych postaw pracowników, ich elastyczności i umiejętności podejmowania działań adekwatnych do danych warunków miejsca i czasu, a także zdolności twórczego myślenia i pozyskiwania informacji. Pracownicy są więc tym strategicznym zasobem przedsiębiorstwa, w który trzeba inwestować, ale też na który trzeba spojrzeć z innej perspektywy.

Nowoczesne zarządzanie ludźmi wymaga uwzględnienia ich potrzeb i oczekiwań, co implikuje konieczność wykorzystania zasad marketingowego działania. Takie możliwości stwarza koncepcja Marketingu wewnętrznego, która jak do tej pory nie znalazła należnego jej miejsca w strategii przedsiębiorstwa. Tymczasem otwiera ona nowe perspektywy w zarządzaniu ludźmi. Są one często nieuświadomione i kojarzone zazwyczaj z dotychczasowymi praktykami w zakresie polityki personalnej prowadzonej według koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL). Granica między obiema koncepcjami jest bardzo subtelna, ale niezależnie od pojawiających się różnic można stwierdzić, że obie zmierzają do wyzwolenia aktywnych postaw pracowników przyczyniających się w konsekwencji do zdobywania przez firmę usatysfakcjonowanych klientów, a tym samym budowy przewagi konkurencyjnej.

Tak zarysowany problem określa cel opracowania, którym jest wskazanie korzyści wynikających z implementacji Marketingu wewnętrznego w obszarze funkcji personalnej. Często są one trudne do identyfikacji, co wynika z utożsamiania tej koncepcji z Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi. Oczywiście jest jednak, że instrumenty Marketingu wewnętrznego zmierzają do podnoszenia jakości kapitału ludzkiego.

Artykuł został opracowany w oparciu o literaturę przedmiotu oraz własne obserwacje prowadzone w latach 2010-2012 w MSP.

1. Kapitał ludzki w Nowej Gospodarce – kontekst pojęciowy

Kapitał ludzki jest na ogół utożsamiany z kategorią zasobu niematerialnego przedsiębiorstwa, choć samo pojęcie nie jest w literaturze jednoznacznie określone. Różne podejścia¹ do tej kategorii zmieniają się wraz z kontekstem kulturowym, modą lub koniecznością adaptowania jej do określonych warunków i skali działania (mikro, makro). Pojęcie to może odnosić się do wymiaru osobowego (np. do człowieka), organizacyjnego (np. do przedsiębiorstwa) oraz globalnego (do gospodarki narodowej). Według S.R. Domańskiego² kapitał ludzki to zasób zdolności, możliwości oraz przedsiębiorczości i biegłości w zawodzie. O sile kapitału ludzkiego decyduje więc nie tylko posiadana wiedza ogólna i zawodowa oraz umiejętności wykształcone w toku dotychczasowej pracy, ale także „możliwości wykazania się w zawodzie, zdolności dotychczas nieujawnione, aspiracje, własna głęboka motywacja do pracy i uczenia się, kreatywność, gotowość do podejmowania ryzyka oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za jej sukces³. A. Sajkiewicz zwraca uwagę na umiejętność współpracy, kreatywność postaw i kwalifikacje ludzi trwale związanych z firmą i z jej misją. Ludzie „to motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się dalszy rozwój”⁴. Ludzie, zarówno jako jednostki, jak i zespoły, są podstawowymi elementami przedsiębiorstwa – stanowią ich treść i formę. W ich rękach znajduje się być albo nie być firmy, ponieważ to oni tworzą, zmieniają, a nawet unicestwiają firmę. Ich niewykorzystanie powoduje ubożenie wiedzy i umiejętno-

¹ Szeroko na ten temat pisze m.in. J. Strużyna: *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, w: *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Kożuch, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000; M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 34.

² Cyt. za: M. Majowska: *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego...*, s. 35.

³ M. Rybak: *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 40.

⁴ A. Sajkiewicz: *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 75.

ści. Stąd też konieczność inwestowania w kapitał ludzki i kierowania rozwojem pracowników.

Tworzenie kapitału ludzkiego związane jest z realizacją funkcji personalnej. Obejmuje ono etapy typowe dla Zarządzania Zasobami Ludzkimi, tj. planowanie, dobór pracowników, ocenianie, rozwój i wynagradzanie, komunikowanie, budowanie relacji międzyludzkich. Są to też główne obszary tworzenia wartości w zakresie kapitału ludzkiego, która pozwala na utrzymanie oraz powiększanie dystansu wobec konkurencji⁵.

W potocznym rozumieniu kapitał ludzki jest traktowany równoznacznie z zasobami ludzkimi. Choć zamienne używanie obu tych pojęć występuje często (wynika to z różnych kontekstów użycia), to nie mogą być traktować jako tożsame, bowiem każdy człowiek, będąc podstawowym zasobem niematerialnym przedsiębiorstwa, jest właścicielem określonego potencjału wiedzy, doświadczeń, uzdolnień komunikacyjnych, negocjacyjnych i innych. Kapitał ludzki „jest jakby częścią człowieka – jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach. Nie można oddzielić od człowieka jego kapitału”⁶. Kapitał zawsze towarzyszy danej osobie. W przeciwieństwie do innych aktywów kapitał ludzki „może odejść z firmy, zachorować, stracić zapal.”⁷ Zatem patrząc z perspektywy przedsiębiorstwa, można uznać, że kapitał ludzki jest tylko „dzierzawiony”. Dzięki niemu powstają pomysły, koncepcje strategiczne, tworzona jest wartość. Ważne jest zatem, by menedżerowie rozumieli istotę i wagę kapitału ludzkiego już w momencie powstawania firmy, a także nie zapominali, że zarządzanie ludźmi to proces ciągły, polegający na stałym rozwoju i doskonaleniu. W Nowej Gospodarce opartej na wiedzy wyzwaniem jest zatem nie tyle posiadanie kapitału ludzkiego, ale sposób jego pomnażania, co rodzi określone konsekwencje w zakresie podejścia do zarządzania ludźmi.

Kapitał ludzki nie jest dany raz na zawsze, wymaga ciągłego inwestowania w rozwój. Może się zdarzyć, że w pewnym momencie wystąpi bariera utrudniająca jeszcze większe zaangażowanie, jeszcze większą kreatywność czy po prostu za braknie chęci do dalszej współpracy (wypalenie zawodowe). Konsekwencją tego jest rutyna, przyzwyczajenie, powielanie popularnych wzorców, standardów, które nie nadążają za ciągle zmieniającymi się oczekiwaniami klientów. Te i inne czynniki powodują, że kapitał ludzki często ujmuje się szeroko, traktując go jako „umiejętność współpracy i kreatywność postaw czy zasób predyspozycji, kompetencji”⁸. Można zaryzykować stwierdzenie, że wartość kapitału ludzkiego opiera się w dużej

⁵ Zwraca na to uwagę E. Skrzypek. Por. E. Skrzypek: *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, w: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 208-209.

⁶ M. Rybak: *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, s. 39.

⁷ G. Urbanek: *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 84.

⁸ Cyt. za: M. Majowska: *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego...*, s. 35

mierze na kompetencjach, a instrumenty Marketingu wewnętrznego sprzyjają ich kumulacji. Z uwagi na różne ujęcia kompetencji zachodzi konieczność ich zdefiniowania.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu zróżnicowanych ujęć kompetencji, co niewątpliwie jest wynikiem występujących nurtów badawczych⁹ i pojawiania się terminów bliskoznacznych, takich jak „umiejętności” „kwalifikacje,” różnie rozumianych w różnych krajach. Często traktuje się te pojęcia równoznacznie z kompetencjami, co wprowadza pewną nieścisłość w pojmowaniu istoty kompetencji¹⁰. Jedni badacze patrzą na kompetencje w kontekście percepcji celów, postaw i motywów jednostek oraz znajomości struktur społecznych (otoczenia technologicznego, społecznego i kultury organizacyjnej), dzieląc je na kompetencje związane z operacjami, finansami i ludźmi¹¹, inni definiują je jako sumę zdolności, wiedzy, wykształcenia i doświadczenia oraz predyspozycji i cech osobowości¹². Z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa traktuje się je jako sumę, a nawet system kompetencji indywidualnych, które mogą stać się ważnym atutem w budowaniu konkurencyjności, o ile są wynikiem skumulowanych doświadczeń, wiedzy i umiejętności wszystkich pracowników.

Kompetencje, w przeciwieństwie do innych zasobów, nie tracą na wartości, a umiejętność i intensywność ich wykorzystania przyczynia się wręcz do podwyższenia ich wartości. Odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim daje szansę na rozbudowę bazy kompetencyjnej firmy, czego efektem jest tworzenie kluczowych kompetencji, a więc takich, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Zwrócili na to uwagę C.K. Prahalad i G. Hamel, którzy w swoich rozważaniach nad wpływem kompetencji na sukces przedsiębiorstwa uznali, że źródeł sukcesu należy dopatrywać się nie tyle w pojedynczych kompetencjach, co w posiadaniu kluczowych kompetencji (ang. *core competencies*), czyli „zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych”¹³. Oznacza to, że ważne jest połączenie zróżnicowanych doświadczeń, gdyż tylko wtedy można uzyskać szerokie możliwości do generowania nowych idei produktów i nowych

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

¹⁰ Różne podejścia do kompetencji szeroko omawia 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*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 112 i 156.

¹² Takie właśnie rozumienie kompetencji przyjęto w opracowaniu, traktując je jako sumę wiedzy, wykształcenia, zdolności nabytych i wrodzonych, doświadczenia oraz predyspozycji osobowościowych, które znajdują przełożenie na skuteczne działanie. Por. B. Nogalski, J. Śniadecki: *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OWOPO, Bydgoszcz 2001.

¹³ C.K. Prahalad, G. Hamel: *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review 1990, maj-czerwiec, cyt. za: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 211.

sposobów działania. Kluczowe kompetencje powstają zatem w wyniku zestawienia umiejętności i doświadczeń całego przedsiębiorstwa. Są one „sumą efektów procesu uczenia się zachodzącego ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności i indywidualnych jednostek organizacyjnych”¹⁴. Istotę kluczowych kompetencji można określić jako gromadzenie przez firmę unikatowych umiejętności, czyli takich, których nie mają konkurenci.

2. Ukryte korzyści Marketingu wewnętrznego w świetle Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Jak już wspomniano, tworzenie kapitału ludzkiego utożsamiane jest na ogół z Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi. Stosuje się bowiem instrumenty typowe dla polityki personalnej. Można jednak stwierdzić, że Marketing wewnętrzny występuje w zawołowanej formie, zwłaszcza w nowoczesnych i dużych przedsiębiorstwach. Niestety, nieznajomość jego zasad często marnuje szansę na wykorzystanie kapitału ludzkiego zgodnie ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa.

Obserwacje przedsiębiorstw wykazały, że koncepcja Marketingu wewnętrznego jest jak dotychczas niewystarczająco rozpoznana, co znajduje odzwierciedlenie w kojarzeniu jej z:

- wszystkimi działaniami prowadzonymi w ramach klasycznie ujmowanej polityki personalnej,
- możliwością wyrażania własnej opinii przez pracowników,
- wkładem pracowników w rozwój firmy,
- przepływem informacji między działami i pracownikami,
- działaniami wizerunkowymi.

Wprawdzie niektóre z wymienionych skojarzeń można przypisać instrumentom Marketingu wewnętrznego, to jednak sposób ich realizacji w przedsiębiorstwach wykazuje cechy typowe dla tradycyjnie pojmowanych narzędzi polityki personalnej. W Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi kładzie się nacisk na strukturalizowanie procedur i norm oraz ich formalizowanie, podczas gdy Marketing wewnętrzny uwzględnia aspekt społeczny, a także eksponuje konieczność humanizacji relacji wewnątrzorganizacyjnych. Marketing wewnętrzny dąży do zmiany świadomości pracowników w obszarze ich roli i udziału w tworzeniu ogólnej wartości przedsiębiorstwa. Wykracza również w swych założeniach poza tradycyjne podejście do zarządzania ludźmi, patrząc na nich przez pryzmat rynku. Pracownicy traktowani są jako klienci wewnętrzni, co oznacza, że ich potrzeby i oczekiwania są uwzględniane w decyzjach personalnych. Następuje tutaj transponowanie tradycyjnych narzędzi marketingowych w postaci „4 P” na rynek wewnętrzny pracownika,

¹⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 170.

gdzie produktem jest stanowisko pracy, cena to wynagrodzenie za pracę, promocję stanowią przyjęte motywatory oraz sposoby wewnętrznej komunikacji, dystrybucję zaś – możliwości awansowania i budowanie ścieżki kariery. Podobnie jak klienci zewnętrzni, również pracownicy są podatni na stosowanie tych narzędzi. Utożsamianie stanowiska pracy z produktem wewnętrznym oferowanym pracownikom skutkuje akceptacją, przekładającą się na ich zadowolenie, często mającą wpływ na zaangażowanie w realizację wytyczonych celów. Podobnie oddziałuje cena wyrażona w oferowanym wynagrodzeniu oraz wizja rozwoju zawodowego i budowania własnej ścieżki kariery. Pracownicy, widząc perspektywę rozwoju, zaczynają odczuwać potrzebę doskonalenia swoich umiejętności i zdobywania wiedzy, co jest czynnikiem podnoszenia ich kompetencji.

Marketing wewnętrzny zmienia więc optykę patrzenia na system szkoleń. W stereotypowym rozumieniu są to działania mające na celu przygotowanie ludzi do wykonywania swoich obowiązków. Zgodnie z ideą Marketingu wewnętrznego szkolenia są traktowane w kategoriach procesowych na bazie identyfikacji, rozpoznania potrzeb szkoleniowych z uwzględnieniem preferencji pracowników. Nie mają charakteru akcyjnego, a każdy pracownik na każdym szczeblu zarządzania ma indywidualny plan rozwoju. Przekłada się to na formę szkoleń, gdzie coaching i mentoring oferuje zindywidualizowany sposób przekazywania wiedzy pracownikowi, przyczyniając się w ten sposób do procesu kreowania wartości, w podziale której sam uczestniczy. Tylko wtedy można mówić o doskonaleniu kompetencji pracownika, podtrzymaniu jego motywacji i zaangażowania.

W poszukiwaniu ukrytych korzyści Marketingu wewnętrznego warto również odnieść się do sposobu pozyskiwania pracowników. Warunkiem sine qua non uzyskiwania korzyści wynikających z implementacji Marketingu wewnętrznego jest posiadanie kadry pracowników o wiedzy i umiejętnościach adekwatnych do profilu działania i założeń rozwojowych przedsiębiorstwa. Najprostszy sposób wykorzystywany w zarządzaniu ludźmi oparty jest na ich doborze z rynku pracy, na przykład za pomocą modelu sita, które pozwala już na wejściu zdobyć pracowników o wysokich kwalifikacjach. Jednakże nabór oparty na formalnych kryteriach nie daje gwarancji pozyskania pracownika o dużej przydatności do wykonywania przynależnych mu zadań oraz zdolnościach absorpcji innowacyjnych rozwiązań. Dlatego też koncepcja Marketingu wewnętrznego opiera nabór i dobór na stworzeniu kandydatowi możliwości poznania warunków działania poszczególnych działów firmy po to, aby znaleźć miejsce najbardziej odpowiadające jego predyspozycjom. Wydaje się, że takie podejście jest nader idealistyczne, ale nie nierealne (praktyka amerykańskich przedsiębiorstw).

Firmy uprawiające tradycyjną politykę rekrutacyjną opierają swoje działania na zapotrzebowaniu poszczególnych działów pojawiającym się w danym momencie. Firmy o orientacji strategicznej dobierają narzędzia, które umożliwiają dobór kandydatów o wymaganych kompetencjach. Jednak na tym nie poprzestają. Podej-

mują różne działania w celu zatrzymania talentów i zarządzania ich karierą, co nadaje funkcji personalnej strategiczny wymiar. Wymaga to jednak nie tylko badania aktualnego poziomu satysfakcji i oczekiwań pracownika, które często mają charakter roszczeniowy i są trudne do spełnienia przez pracodawcę, ale również zastanowienia się, które kompetencje staną się niezbędne w przyszłości i przyczynią się do podniesienia wartości firmy. Marketing wewnętrzny można zatem uznać za punkt wyjścia do jej tworzenia. Ma tutaj miejsce logika zdarzeń, zgodnie z którą satysfakcja klientów wewnętrznych (pracowników) przyczynia się do ich identyfikacji z firmą, a ta zaś zwiększa ich zaangażowanie w realizację celów firmy. Implikuje to wymianę doświadczeń i wzajemne uczenie się, wyzwala entuzjazm do pracy na rzecz firmy, który przenosi się na klientów zewnętrznych. Zadowolenie klienta zewnętrznego wpływa na ich pozyskiwanie i utrzymanie, to z kolei skutkuje wzrostem wartości firmy i jej rozwojem. Przedstawiony tok myślenia wyraźnie wskazuje na związki przyczynowo-skutkowe między pozyskiwaniem pracowników i ich zatrzymaniem (poprzez politykę personalną zgodną z ideą Marketingu wewnętrznego) a podnoszeniem wartości firmy i tym samym jej konkurencyjności.

W Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi akcent pada na wywieranie wpływu i motywowanie pracowników, które jest uzależnione od taryfikacji płac, co przy braku rynkowej wizji firmy nie zawsze przekłada się na rozumienie przez pracowników ich faktycznego wkładu w tworzenie wartości firmy uzewnętrzniającej się w jej pozycji rynkowej. Zarządzanie ludźmi opiera się więc głównie na więziach ekonomicznych, co wynika z postrzegania pracownika przez pryzmat stanowiska pracy i odpowiadającego temu uposażenia. Pracownik niezwiązany emocjonalnie z firmą wykazuje większą skłonność do zmiany miejsca pracy, jeśli tylko zostaną mu zaoferowane lepsze warunki wynagradzania go. W Marketingu wewnętrznym zaś nadaje się pracownikowi nową, bardziej aktywną rolę, dążąc do tego, by jego praca była zorientowana na nawiązywanie relacji z działami firmy oraz klientami zewnętrznymi. W grę wchodzi więzi emocjonalne i uczuciowe. Pracownicy, dokonując kalkulacji swojego wkładu w rozwój firmy z korzyściami wynikającymi z miejsca pracy, przy ocenie biorą pod uwagę różne wartości, które są przez każdego z nich inaczej definiowane. W Marketingu wewnętrznym podstawą kalkulacji zysków i strat, a więc zadowolenia i rozczarowań pracowników, są poza wartościami materialnymi również wartości o charakterze niematerialnym (prestż, pozycja w firmie, szacunek, możliwość samorealizacji), za które pracownik odwzajemnia się także wartościami niematerialnymi, takimi jak: lojalność i zaangażowanie itp. W Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi przeważa wymiar transakcyjny, polegający na zakupywaniu czasu pracownika, jego kompetencji w zamian za wynagrodzenie, co w gruncie rzeczy jest bardziej ewidentne dla pracownika. Marketing wewnętrzny oferuje natomiast korzyści, których podświadomie oczekuje (każdy chce być doceniony za swoją pracę, pragnie poczucia stabilizacji). Na tym też polega ukryta korzyść Marketingu wewnętrznego, który pozwala wyprzedzić oczekiwania pracow-

ników niechętnie werbalizujących swoje życzenia w obawie przed konsekwencjami ze strony pracodawcy.

Nie jest łatwo zdefiniować oczekiwania pracownika. Często mają one charakter roszczeniowy, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie spełnić. Jest oczywiste, że wszyscy dążą do zmaksymalizowania korzyści z dokonanego wkładu pracy relatywnie do odczuwanych potrzeb. W zamian za uzyskane wartości wzrasta ich poczucie więzi z firmą¹⁵. Istnienie tego swoistego związku między pracodawcą a pracownikiem przynosi każdej ze stron więcej korzyści niż wówczas, gdyby tej zależności nie było. Chcąc realizować własne cele, trzeba otworzyć się na innych. Każdy staje się więc sprawcą i uczestnikiem kreowania wartości dzięki scalonemu systemowi generowania celów¹⁶. Oczywiście jest, że konfrontowanie oczekiwanych korzyści z kosztami ich uzyskania nie zawsze jest wzajemnie zbieżne, podobnie jak problem odczytania, o jakie wartości stronom chodzi, co często prowadzi do konfliktów. Marketing wewnętrzny daje taką możliwość, kładąc nacisk na łączenie interesu jednostki z interesem przedsiębiorstwa, uznając je za podstawę budowania więzi partnerskich.

Trudno jest połączyć interesy pracownika z interesem przedsiębiorstwa, chociażby z uwagi na istnienie różnych motywów osobistych w kontekście planowanych zamierzeń przedsiębiorstwa. Położenie akcentu na konieczność zapewnienia równoczesnego usatysfakcjonowania obu stron, to jest pracownika i firmy, oznacza świadome godzenie się na zastąpienie jednych wartości drugimi, które dostarczają zadowolenia relatywizowanego stopniem odczuwanej potrzeby. Zarządzający firmą są oczywiście zainteresowani osiągnięciem poczucia zadowolenia swoich pracowników i wykorzystują w tym celu system motywacyjny opierający się na bodźcach materialnych, które nie zawsze znajdują aprobatę zainteresowanych, często wręcz wzbudzają ich zniechęcenie. W związku z tym każdorazowo należałoby dokonać identyfikacji indywidualnych przyczyn roszczeniowego podejścia pracownika, a następnie rozważyć możliwość ich niwelowania poprzez kompleksową analizę zasobów firmy: finansowych, rzeczowych i ludzkich. W tym miejscu wskazać należy na ukryty wymiar Marketingu wewnętrznego, który poprzez pozytywne nastawienie do pracownika, system komunikowania się z nim i rozpoznawanie jego rzeczywistych odczuć stara się zidentyfikować wartości, na których mu zależy.

Poza wyodrębnionymi przez nas różnicami w płaszczyźnie motywacji kolejnym istotnym obszarem, w którym poszukujemy ukrytych korzyści Marketingu wewnętrznego, jest sposób wewnętrznego komunikowania się. Komunikacja wewnętrzna traktowana jest powszechnie jako przepływ informacji. Jej głównymi kanałami są rozporządzenia zarządu, tablice informacyjne, zebrania, spotkania

¹⁵ Cyt. za: E. Kowalczyk: *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 41, 131 i inne.

¹⁶ Por. B. Pokorska: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3.

z przełożonymi, wydawnictwa wewnętrzne, raporty. Coraz częściej wykorzystuje się nowy kanał komunikacji, jakim jest sieć społecznościowa, czyli tzw. social media, które obejmują różne typy serwisów, np. wiki (społeczne bazy wiedzy), Facebook, czy fora internetowe, będące areną marketingu szeptanego. Kanały te dają możliwość rozpoznania powiązań między podmiotami, które biorą udział w procesie komunikacji nieformalnej. Można też określić rodzaj i kierunek przepływu informacji oraz miejsce, w którym komunikat został przekształcony lub zatrzymany. Dzięki intranetowi, oprócz tworzenia relacji pomiędzy pracownikami i wpływania na ich postawy, można sformalizować przepływ komunikatów. Komunikacja wewnętrzna jest warunkiem stworzenia spójnego systemu komunikacji zewnętrznej. Ta ostatnia przebiega najlepiej wtedy, gdy każdy pracownik jest rzecznikiem swojej firmy¹⁷.

Nie kwestionujemy tych źródeł informacji i ich znaczenia zarówno w procesie decyzyjnym, jak i w tworzeniu więzi wewnątrzorganizacyjnych. W Marketingu wewnętrznym jednak nie traktuje się komunikacji wewnętrznej jako prostego przepływu informacji. Jego ukryta korzyść w odniesieniu do komunikacji polega na tym, że uwzględnia ona nie tylko zależności wynikające z kontekstu struktury organizacyjnej (np. układ zależności między stanowiskami uprawnia do komunikacji formalnej), ale bierze pod uwagę szczególne cechy osoby biorącej w niej udział (różna percepcja, różny odbiór informacji), jak również charakterystyczną tylko dla danej firmy symbolikę i znaczenia. Należy przy tym zauważyć, że wszelkie próby usprawnień w zakresie komunikacji wewnętrznej mają wsparcie naczelnego kierownictwa, któremu zależy na zdobyciu względów swoich pracowników także poprzez pokazanie im, że są ważnymi podmiotami firmy. Sprzyja to procesowi wzajemnego wspierania się i zaufania, owocującego współdziałaniem między komórkami przedsiębiorstwa, co również należy zaliczyć do ukrytych korzyści Marketingu wewnętrznego.

Podsumowanie

Nie jest łatwo ewidentnie zdefiniować korzyści wynikające z wykorzystania koncepcji Marketingu wewnętrznego zwłaszcza w kontekście ciągłego nawiązywania do zarządzania ludźmi. Dlatego też implementacja Marketingu wewnętrznego wymaga czasu, ponieważ przyjęcie innego postrzegania roli czynnika ludzkiego w firmie nie dokonuje się mechanicznie. Koncepcja zakłada współuczestniczenie całej kadry pracowniczej w tworzeniu rynkowego sukcesu firmy, co przekłada się na postrzeganie pracowników jak klientów, którym należy okazać szacunek i z nimi współpracować. Każdy pracownik określa swoje miejsce w firmie przez

¹⁷ A. Olsztyńska: *Wizerunek także dla pracownika: cele i techniki PR wewnątrz firmy*, „Personel” 1999, nr 9, s. 30-32.

pryzmat własnych korzyści, stąd istotne znaczenie wewnętrznego partnerstwa, które jak do tej pory sprowadza się do tradycyjnych zachowań wynikających z hierarchicznego podporządkowania. Dlatego integracja pracowników wokół spójnej strategii przyczynia się do wyzwolenia proinnowacyjnych postaw niezbędnych do podniesienia jakości kapitału ludzkiego, tym samym konkurencyjności firmy na rynku.

Literatura

1. Bartkowiak G.: *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
2. Hamel G., Prahalad C.K.: *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
3. Kowalczyk E.: *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
4. Majowska M.: *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorstwa*, w: *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
5. Olsztyńska A.: *Wizerunek także dla pracownika: cele i techniki PR wewnątrz firmy*, „Personel” 1999, nr 9.
6. Pokorska B.: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3.
7. Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
8. Sajkiewicz A.: *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa w: Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.
9. Skrzypek E.: *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, w: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
10. Strużyna J.: *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, w: *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Kożuch, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000.
11. Urbanek G.: *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
12. *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999.

**INTERNAL MARKETING IN BUILDING HUMAN CAPITAL
IN THE NEW ECONOMY**

Summary

Internal Marketing is associated with Human Resource Management and with the current practices in the field of Personnel Policy. Therefore, it is difficult to identify typical benefits for this concept which are often hidden. The aim of the article is to point out the values of the usage of Internal Marketing. It mainly concerns the role of the Internal Marketing tools in raising the quality of human capital. The article is based on the subject literature as well as own research carried out in different companies in years.

Translated by Krystyna Iwińska-Knop