

# Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwańska-Knop

---

## Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 289-299

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

dr hab. ELŻBIETA JADWIGA BIESAGA-SŁOMCZEWSKA, prof. UŁ  
dr hab. KRYSZYNA IWIŃSKA-KNOP, prof. UŁ  
Uniwersytet Łódzki

## RELACJE WEWNĘTRZNE W KREOWANIU LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW

### Streszczenie

Orientacja na klienta wymaga stworzenia relacji nie tylko z partnerami zewnętrznymi, ale także, a może przede wszystkim, z klientami wewnętrznymi. Celem artykułu jest wskazanie na wagę kreowania relacji wewnętrznych w tworzeniu lojalności pracowników. W szczególności zwrócono uwagę na zaufanie jako podstawę marketingu relacji oraz na działania przyczyniające się do wzmacniania więzi wewnątrzorganizacyjnych. Rozważania oparto na literaturze przedmiotu oraz przemyśleniach autorek.

### Wprowadzenie

Poszukiwanie przez podmioty gospodarcze nowych form konkurencyjności lub chociażby chęć utrzymania pozycji rynkowej skierowało uwagę zarządzających na aktywa niematerialne<sup>1</sup>, identyfikowane głównie z klientami i tworzącymi się między nimi a przedsiębiorstwem relacjami, którymi trzeba zarządzać. Zarządzanie relacjami stało się tym samym wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw chcących osiągnąć sukces rynkowy. Wychodzi się bowiem z założenia, że współcześni klienci stają się coraz bardziej zróżnicowani w zakresie własnych potrzeb i oczekiwań, tym samym wymagają od dostawców dóbr i usług wyróżniających wartości oraz unikalnych korzyści, innych niż oferuje konkurencja. Dlatego tak istotne jest komunikowanie się z klientami i nawiązywanie z nimi trwałych i szczerych relacji. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi marketing relacji, zwany marketingiem więzi lub marketingiem part-

---

<sup>1</sup> G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 21.

nerskim, który jako koncepcja przyczyniająca się do kreowania wartości dla klienta jest odpowiedzią na dynamikę zmian rynkowych.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu ujęć definicyjnych odnoszących się do istoty relacji. Nie kwestionując różnych aspektów ich tworzenia, można zgodzić się ze stwierdzeniem, że marketing relacji to długookresowy proces budowania trwałych powiązań z nabywcami. Oznacza on także świadome zarządzanie swoją pozycją rynkową względem klientów, kooperantów i pośredników. Koncepcja ta znajduje zastosowanie głównie na rynku dóbr i usług przemysłowych, aczkolwiek rynek konsumpcyjny wydaje się w tym względzie bardzo rozwojowy<sup>2</sup>. Kreowanie więzi biznesowych i emocjonalnych jest przykładem świadomie przyjętej i konsekwentnie realizowanej strategii działania. Przyczynia się ona, bazując na zaufaniu i zaangażowaniu, do poszukiwania nowych płaszczyzn działania, realizacji wspólnych celów, łagodzenia konfliktów oraz przekraczania społeczno-politycznych i osobistych podziałów.

Stwierdzenia te odnoszą się do budowania partnerstwa zewnętrznego. Tymczasem orientacja na klienta wymaga stworzenia łańcucha partnerstwa nie tylko z partnerami zewnętrznymi, czyli dostawcami i pośrednikami, ale także z klientami wewnętrznymi, czyli wszystkimi podmiotami współpracującymi wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>3</sup>, gdyż podstawą uzyskania jakości na zewnątrz jest stworzenie jej wewnątrz firmy. Dlatego przyjmuje się, że początkiem procesu tworzenia jakości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego jest nawiązanie dialogu pomiędzy wewnętrznym dostawcą a wewnętrznym klientem. Stąd też zarządzanie zorientowane na klienta zewnętrznego musi być wspierane przez działania wewnętrzne, wpisujące się w koncepcję marketingu wewnętrznego. Jako pierwszy podjął tę kwestię L. Berry, który zwrócił uwagę na znaczenie pracowników – klientów wewnętrznych, aktywnie angażujących się w proces dostarczania określonych wartości klientom zewnętrznym<sup>4</sup>.

Celem opracowania jest podkreślenie znaczenia kreowania relacji wewnętrznych w budowaniu lojalności pracowników. W szczególności uwzględniono te instrumenty, które wpływają na satysfakcję pracowników, a tym samym ich identyfikację z firmą. Podstawę źródłową opracowania stanowią wła-

---

<sup>2</sup> Genezę marketingu relacyjnego, jego istotę oraz rolę w kreowaniu wartości zawarto w: K. Iwińska-Knop, *Kanady rynku we współczesnej gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 118–147.

<sup>3</sup> I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 36–37.

<sup>4</sup> E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 168.

sne przemyslenia autorek na podstawie dostepnej literatury przedmiotu oraz doniesienia badawcze innych ośrodków naukowych.

### **Pracownik jako klient wewnętrzny**

Tradycyjny model zarządzania ludźmi definiował oczekiwania pracodawców względem pracowników w kategoriach wydajności pracy na ściśle określonym poziomie, codziennej fizycznej obecności w pracy czy rutynowego wykonawstwa wyznaczonych zadań<sup>5</sup>. Tymczasem przyjęcie filozofii marketingu wewnętrznego nakłada na firmę obowiązek zupełnie nowego i niestandardowego spojrzenia na pracownika, który będąc klientem wewnętrznym, posiada swoje interesy stanowiące wypadkową jego potrzeb i oczekiwań. Istota działań firmy względem pracownika sprowadza się więc do rozpoznawania potrzeb pracowników, przygotowania płynnego i pełnego przepływu informacji wewnętrznej, tworzenia odpowiedniego klimatu organizacyjnego, warunków sprzyjających realizacji zadań oraz systemu motywacji, koordynowania działań służby personalnej z działaniami innych służb organizacji, dostarczania satysfakcji zatrudnionym poprzez dotrzymywanie obietnic oraz powiązania celów organizacji z indywidualnymi celami zatrudnionych<sup>6</sup>.

Tak zaprojektowany i realizowany system działań marketingowych zapewnia pozyskanie i utrzymanie odpowiedniej liczby, a przede wszystkim jakości pracowników zdolnych do realizacji zadań firmy, wpływa na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w firmie, budowanie takiego klimatu psychospołecznego w środowisku pracy, który służy większej integracji i przelamuje tendencje fluktuacyjne, ułatwia osiąganie takich indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które odpowiadająby celom firmy oraz przyczynia się do utrzymania wysokiego poziomu sprawności psychofizycznej oraz zawodowej pracowników w długim okresie<sup>7</sup>. Przede wszystkim jednak sprzyja zadowoleniu pracowników, co z kolei przekłada się na postrzeganie firmy na zewnątrz. Pracownicy komunikują bowiem swój stopień zadowolenia otoczeniu. Informacje tego typu szybko się rozprzestrzeniają. W taki właśnie sposób zadowolony pracownik promuje swoją firmę na zewnątrz. W pełni należy zatem zgodzić się z Krystyną Mazurek-Łopacińską, że firma nie powinna lekceważyć swojego personelu, gdyż on i jego stosunek do klientów są „najważniejszym nośnikiem pożądanego obrazu przedsiębiorstwa na zewnątrz.

<sup>5</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Zarządzanie pracownikami*, Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2007, s. 33.

<sup>6</sup> B. Pokorska, *Marketing personalny*, „Handel Wewnętrzny” 1996, nr 1, s. 15.

<sup>7</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 11.

Tylko pracownicy identyfikujący się z misją firmy są w stanie stworzyć z nabywcami więź opartą na zaufaniu i partnerstwie<sup>8</sup>.

Powszechnie uważa się, że o korzystnej atmosferze pracy, wspólnocie pracowniczej i przyjaznym zarządzaniu stanowią<sup>9</sup>:

- jasno określone warunki zatrudnienia i płacy,
- sposób motywowania, kierowania i oceniania ludzi,
- planowanie kariery pracownikom, możliwości ich rozwoju,
- dostęp do informacji,
- stworzenie warunków sprzyjających samodzielności i odpowiedzialności pracowników,
- budowanie zgody, więzi, zaufania, identyfikacji itp.

Wobec tego można zadać pytanie, jakie jeszcze inne działania, poza wymienionymi, muszą podjąć zarządzający, aby wywołać zaangażowanie pracownika i doprowadzić do odpowiedniego nastawienia względem swojego miejsca pracy. W niekonwencjonalnym ujęciu budowania relacji z klientem zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym, akcentuje się jako podstawę związku wymianę zasobów, którymi są: uczucia, wiedza i czynności<sup>10</sup>.

Chcąc odnieść sukces, przedsiębiorstwo musi prowadzić transakcje wymiany określonych wartości w taki sposób, aby „zdobyć udział w sercu, w umyśle i w kieszeni klienta”<sup>11</sup>, czyli pracownika. Nie chodzi przy tym o pojedynczą transakcję, np. wypłatę pensji, lecz o „życie związkiem”<sup>12</sup> we wszystkich jego fazach.

Uczucia, czyli udział w sercu, to ten element wymiany, który nabiera szczególnego znaczenia w początkowej fazie związku pracownika z firmą. Powstają one w wyniku interakcji między ludźmi, a także mają związek z wykonywanymi czynnościami. Rolą firmy jest zbudowanie takiego sposobu postępowania względem klienta wewnętrznego, który będzie wpływał na powstawanie i umacnianie jego pozytywnych uczuć, chociażby poprzez kulturę organizacji opartą na określonych wartościach. Informacje płynące od samej firmy, jak również te przekazywane przez już zatrudnionych pracowników, mają często decydujący wpływ na pierwsze wrażenie, jakie odnosi nowy klient zarówno

---

<sup>8</sup> K. Mazurek-Lopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 297–298.

<sup>9</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa 1996, s. 17.

<sup>10</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 36.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 36.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 39.

wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Pozytywne uczucia pracowników sprawiają, że firma staje się godna zaufania, a to już pierwszy krok do lojalności pracowniczey. Jeśli bowiem na płaszczyźnie uczuć pojawi się trwała więź pomiędzy pracownikiem i firmą, to znaczy, że firma zdobyła udział w sercu klienta. Wzajemne zaufanie między podmiotami firmy jest tym budulcem, który tworzy trwały związek<sup>13</sup>. Można wskazać na kilka elementów czy działań niezbędnych do tworzenia „uczuciowych” relacji między podmiotami firmy. Są to:

- rozumienie innych, czyli wykazywanie zainteresowania problemami innych osób, głównie natury zawodowej; odgrywa to duże znaczenie w wytwarzaniu klimatu zaufania, który jest warunkiem sine qua non tworzenia relacji,
- nastawienie usługowe, czyli rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów wewnętrznych,
- kształtowanie innych, polegające na identyfikacji cech oraz zdolności ludzi zatrudnionych w firmie i wykorzystywanie ich w konkretnych obszarach działania firmy czy na określonych stanowiskach pracy, by przynosiły firmie wymierne korzyści,
- wspieranie różnorodności, polegające na tolerancji poglądów oraz traktowanie niepopularnych opinii jako szansy na wprowadzenie nowych koncepcji i idei,
- świadomość polityczna, czyli posiadanie zmysłu dyplomatycznego, pozwalającego na zachowanie się adekwatnie do zaistniałej sytuacji oraz dopasowanie się do kultury organizacji<sup>14</sup>.

Niestety, większość firm przestaje inwestować w uczucia, czyli udział w sercu pracownika, w chwili kończenia związku, niesłusznie uznając, że jest to strata czasu i pieniędzy oraz zapominając, że odczucia i ostatnie wrażenie przekłada się na kształtowanie reputacji firmy, a w konsekwencji jej wizerunku<sup>15</sup>. Tymczasem uczucia stanowią, poza innymi, istotny czynnik motywacyjny, gdyż odnoszą się do kwestii dumy zawodowej, która zwiększa poczucie własnej wartości, co w konsekwencji przynosi wymierne korzyści firmie, zwiększa bowiem lojalność pracowników. Ta zaś owocuje większym zyskiem. Najlepsi pracownicy winni być zatem postrzegani jako najlepsi jej klienci. Kiedy firma zdobędzie

---

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>14</sup> M. Ziarko, *Pożyteczna empatia, czyli wczuwanie się w emocje pracownika jako metoda poprawy komunikacji interpersonalnej w firmie*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 3, s. 31–32.

<sup>15</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków...*, s. 39.

ich lojalność, powinna podjąć wszelkie działania, aby ich zatrzymać. Interes pracowników powinien być stawiany na równi z interesem firmy<sup>16</sup>.

Wiedza, czyli udział w umyśle klienta, to kolejny niekonwencjonalny sposób budowania więzi z klientem wewnętrznym. Odnosi się on głównie do kwalifikacji, ale przede wszystkim ich roli w procesie kreowania tych wartości, których sprawcą i uczestnikiem jest pracownik. Informacje, które dochodzą do pracownika, pozwalają mu wnieść do związku własne doświadczenia, wiedzę oraz umiejętności i efektywnie je wykorzystać. Dlatego też dużą rolę w powiększaniu udziału w umyśle klienta odgrywają stosowane w firmie systemy szkoleń. W praktycznym rozumieniu są to działania mające na celu przygotowanie ludzi do wykonywania ich obowiązków. Zgodnie z ideą marketingu wewnętrznego szkolenia są traktowane w kategoriach procesowych na bazie identyfikacji rozpoznania potrzeb szkoleniowych, z uwzględnieniem preferencji pracowników. Każdy pracownik na każdym szczeblu zarządzania posiada określony indywidualny plan rozwoju, który realizuje w ramach szkoleń wewnętrznych i coachingów. Podnoszenie w ten sposób kwalifikacji pracowników przyczynia się do usprawnienia procesu kreowania wartości, w podziale której będą również partycypować pracownicy. Zatem dzięki zdobywanej w procesie szkoleń wiedzy pracownicy mają szansę zwiększyć korzyści ze związku z firmą.

Związek z pracownikiem obejmuje również szereg czynności wynikających z podziału pracy. Może on polegać na wyręczaniu pracownika z wielu czynności, czyli zmniejszaniu udziału w kieszeni pracownika. Podział pracy może też następować poprzez angażowanie pracownika w różne działania na rzecz firmy, które są przez niego realizowane we własnym zakresie, gdzie umiejętne gospodarowanie czasem odgrywa decydujące znaczenie przy budowaniu trwałego związku. Czas jest bowiem traktowany jak kapitał o kluczowym znaczeniu. Może być wykorzystywany w sposób efektywny, gdy pracownik przeznaczają najwięcej czasu na sprawy istotne, i nieefektywny, gdy trwoni go na sprawy mało ważne. Pracownik jest gotów zainwestować w związek swój czas, wysiłek, a nawet pieniądze, gdy widzi szansę na poprawę efektywności procesu kreowania wartości, w podziale której będzie na końcu uczestniczył. Dlatego też uzgodnienie przejrzystych zasad podziału sprawia, że każdy w firmie ma poczucie wpływu na ostateczny wynik finansowy, co pogłębia wartość związku klienta z firmą.

<sup>16</sup> E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 133 i 145.

## Typy relacji wewnętrznych

O ile na rynku zewnętrznym interesariuszami są dostawcy, odbiorcy, akcjonariusze, przedstawiciele władz lokalnych itp., to na rynku wewnętrznym głównymi stronami w tworzeniu relacji są pracodawcy i pracownicy. Relacje dotyczą więc układów pracodawca–pracownicy oraz pracownicy–pracownicy, a ich rezultatem jest tworzenie jedynych w swoim rodzaju niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa oraz jego unikalnego kapitału. Te relacje są kształtowane przez wiele czynników, spośród których za szczególnie ważny uznaje się sposób zarządzania ludźmi – taki, który daje możliwość motywowania pracowników do zachowań zgodnych z oczekiwaniami organizacji i jednocześnie zapewniający realizację obopólnych oczekiwań. Chodzi przede wszystkim o kreowanie takich postaw pracowniczych, które redukują sytuacje konfliktowe, sprzyjają zawiązywaniu się więzi pracowniczych i budują relacje partnerskie, a w konsekwencji prowadzą do satysfakcji z tytułu wykonywanej pracy.

Relacje z pracownikami mogą dotyczyć zarówno miękkich aspektów zarządzania ludźmi (pracownicy i kierownictwo mają wspólne cele), jak i twardych (pracownicy są zaledwie jednym z zasobów firmy)<sup>17</sup>. Można się zgodzić, że dla sukcesu przedsiębiorstwa miękkie podejście jest jak najbardziej celowe, to drugie zaś tylko w części odpowiada idei marketingu wewnętrznego. Takie zasobowe podejście ogranicza bowiem możliwość spojrzenia na pracowników przez pryzmat ich potrzeb i oczekiwań. Tymczasem idea marketingu wewnętrznego zakłada w pierwszej kolejności zdefiniowanie potrzeb i oczekiwań określonych grup, a dopiero potem dostosowanie do nich działań marketingowych. Jest to w praktyce bardzo trudne. Często potrzeby i oczekiwania mają charakter roszczeniowy, których przedsiębiorstwo nie jest w stanie spełnić. Każdy podmiot w firmie 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 nią<sup>18</sup>. Istnienie związku przynosi każdej ze stron więcej korzyści niż wówczas, gdyby tej zależności nie było. Każdy w firmie musi bowiem otworzyć się na innych, chcąc realizować własne cele. Każdy staje się więc sprawcą i uczestnikiem kreowania wartości dzięki scalonemu systemowi generowania celów<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> P. Reilly, T. Williams, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 45.

<sup>18</sup> E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 41, 131.

<sup>19</sup> B. Pokorska, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3.



Oczywiste 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. Dlatego też konieczne jest przyjrzenie się tym aspektom zarządzania ludźmi, które dotyczą płaszczyzn łączenia interesu jednostki z interesem przedsiębiorstwa, uznając je za podstawę budowania więzi partnerskich, co nie wyklucza wielu innych czynników wpływających na budowanie partnerstwa wewnętrznego.

Nie jest łatwo łączyć interesy jednostki z interesem przedsiębiorstwa, choć istnieje między nimi swoisty związek wzajemnej zależności, będącej konsekwencją występowania różnych motywów osobistych oraz oddziaływania organizacji. Położenie akcentu na konieczność zapewnienia równoczesnego i świadomego usatysfakcjonowania obu stron (tj. jednostki i firmy) oznacza dokonanie wyboru między różnymi wartościami, które dostarczają zadowolenia relatywizowanego stopniem odczuwanej potrzeby poprzez świadome godzenie się na zastąpienie jednych wartości drugimi. Zarządzający firmą są zainteresowani osiągnięciem poczucia zadowolenia swoich pracowników – klientów wewnętrznych i wykorzystują do tego celu głównie system motywacyjny oparty na stosowaniu bodźców materialnych, które nie zawsze znajdują powszechną akceptację zainteresowanych, wzbudzając często ich zniechęcenie i dezaprobatę, daleko odbiegające od poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy. W związku z tym każdorazowo należy poszukiwać indywidualnych przyczyn roszczeniowego podejścia, a następnie rozważyć możliwość ich zaspokojenia poprzez analizę zasobów firmy: finansowych, rzeczowych i ludzkich.

Jednym z niedocenianych aspektów budowania relacji jest podtrzymywanie więzi z byłymi pracownikami. W większości są oni nadal klientami firmy, a zatem ich złe traktowanie może doprowadzić do szerszenia negatywnych informacji na rynku pracy. Często zdarza się, że zachodzi konieczność ponownego zatrudnienia byłych pracowników<sup>20</sup>. Dlatego też wiele firm dba o relacje poprzez tworzenie tzw. klubów alumnów, a także organizowanie co jakiś czas wspólnych spotkań byłych i obecnych pracowników firmy. Dobrą praktyką jest także informowanie byłych pracowników na przykład e-mailem o tym, co dzieje się w firmie. Częstym działaniem jest też zapraszanie ich na imprezy świąteczne i wręczanie symbolicznych upominków.

---

<sup>20</sup> R.P. Reilly, T. Williams, *Strategiczne zarządzanie...*, s. 48.

## Zaufanie jako przesłanka budowania relacji i lojalności pracowników

Lojalność ujmowana w kategoriach marketingu relacyjnego jest aktualnie wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa. Można ją zdefiniować jako postawę lub postępowanie zgodnie z przepisami prawa, prawomyślność, praworzędność, wierność, rzetelność<sup>21</sup>. W odniesieniu do rynku zewnętrznego odnosi się ona do powtarzania zakupu danej marki, robienia zakupów w stałych miejscach bądź u tego samego sprzedawcy.

Istnieje wiele instrumentów budowania lojalności klientów, z których najbardziej popularne są programy lojalnościowe. Już ten aspekt wskazuje, że wykorzystanie programów lojalnościowych w odniesieniu do rynku wewnętrznego nie ma uzasadnienia. Dlatego też należy odnieść się do innych aspektów kreowania postaw lojalnościowych niż powszechnie stosowane instrumenty. Uznano, że są nimi działania zmierzające do tworzenia klimatu zaufania.

Zaufanie i zaangażowanie są warunkami tworzenia relacji wewnątrzorganizacyjnych, te zaś przyczyniają się do umacniania związków pracowników z firmą, a w konsekwencji w długim okresie do wytworzenia ich lojalności. Dlatego też przyjęto, że w odniesieniu do tego rynku właśnie zaufanie jest ważnym czynnikiem budowania relacji, niestety często niedocenianym.

Istnieją różne definicje zaufania, rozpatrywane na gruncie socjologii, psychologii i nauk o zarządzaniu<sup>22</sup>. W perspektywie wewnątrzorganizacyjnej można zdefiniować zaufanie jako gotowość polegania na partnerze, do którego ma się zaufanie. Jest to również „przeświadczenie o wiarygodności i uczciwości partnerów”<sup>23</sup>. Wiarygodność odnosi się do przekonania, że mamy do czynienia z uczciwym partnerem, życzliwość natomiast, że ma on dobre intencje. Dodać do tego jeszcze można przewidywalność i otwartość w komunikacji interpersonalnej. Zaufanie może mieć charakter racjonalny i emocjonalny. To pierwsze oparte jest na wiedzy pracowników o solidności i niezawodności innych. Emocjonalność zaś odnosi się do więzi między pracownikami, którzy troszcząc się o interesy swoich kolegów, liczą, że to uczucie zostanie odwzajemnione. Im więcej zaufania okazują sobie pracodawcy i pracownicy, tym większa ufność względem siebie. Zachęca to ludzi do inicjowania różnych działań i pozytywnej

<sup>21</sup> *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980, s. 435.

<sup>22</sup> J. Linka, *Szczególna rola zaufania interpersonalnego w działaniach marketingowych na rynku chińskim*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności podmiotów rynkowych*, red. G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, *Zeszyty Naukowe* nr 662, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 74, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 694–698.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 694.

postawy wobec problemów wewnątrzorganizacyjnych. Istotne jest w tym kontekście podkreślenie, że wytworzenie klimatu wysokiego zaufania wymaga zdefiniowania wspólnych celów i wartości. Jak już wcześniej wspomniano, nie jest to łatwe, niemniej jednak konieczne do tego, aby tworzyć trwale relacje. Wspólne cele i wartości ułatwiają porozumienie, które jest warunkiem sine qua non budowania trwałych relacji. Jest jednocześnie czynnikiem łagodzącym konflikty, które powstają w firmie na tle pełnionych ról, podziału wartości, sprawiedliwego traktowania ludzi, podziału obowiązków, oceniania pracowników itp. Uważa się wręcz, że przedsiębiorstwa, które wytworzyły w swoim środowisku silne więzi oparte na obustronnym zaufaniu, potrafią rozwiązywać konflikty w przyjazny sposób, a nawet akceptują pewien poziom konfliktu jako mniej lub bardziej rutynowy.

Nasuwa się pytanie, co pracodawca powinien dodatkowo zaoferować pracownikom, by zdobyć ich zaufanie i zbudować chęć pozostania w firmie, pomijając klasyczne instrumenty marketingu wewnętrznego, jak motywowanie, komunikacja, budowanie ścieżki kariery itp., których znaczenie jest powszechnie znane. Pomysłem wartym upowszechnienia jest zaproponowane przez K. Mazurek-Łopacińską i M. Sobocińską rozwijanie form organizacyjnych opartych na kreatywności i innowacyjności<sup>24</sup>. Kreatywność wymaga promowania takich wartości, jak: podnoszenie kwalifikacji, elastyczność myślenia, wytrwałość w dążeniu do sukcesu, wolność w myśleniu i działaniu, umiejętność myślenia holistycznego, chęć przełamывania obowiązujących paradygmatów, otwartość na zmiany. Są to wartości istotne z punktu widzenia indywidualnego pracownika. Odnosząc się natomiast do zbiorowego wymiaru kreatywności, należy uwzględnić działania wpływające na rozwój różnorodnych kompetencji, swobodny przepływ informacji, zwiększenie odpowiedzialności, samokontrolę pracowników tworzących zespoły. Ważne jest również wytworzenie przyjaznego klimatu sprzyjającego generowaniu nowych pomysłów oraz orientacji na otoczenie<sup>25</sup>.

## Zakończenie

Dyskusja naukowa odnosząca się do tworzenia relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie jest jeszcze stosunkowo rzadko podejmowana. Brak jest kompleksowych badań z tego zakresu, a te, które istnieją, odnoszą się na ogół

---

<sup>24</sup> K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Nowoczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju marketingu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności...*, s. 547.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 547.

do roli marketingu w realizacji funkcji personalnej organizacji. Tymczasem złożoność procesów rynkowych nasuwa konieczność nowego spojrzenia na czynnik ludzki w organizacji i na wagę relacji pracowników w tworzeniu wartości dla klienta.

Implementacja marketingu relacji w odniesieniu do budowania więzi pracowniczych wymaga czasu i spełnienia określonych warunków, spośród których wyodrębniono zaufanie i zaangażowanie jako czynniki stymulujące rozwój relacji wewnętrznych, a tym samym kreujących lojalność. Ta ostatnia jest wynikiem wykorzystania zarówno tradycyjnych instrumentów marketingu wewnętrznego, jak i tych niestandardowych, którym w gospodarce opartej na wiedzy przypisuje się znaczenie szczególne. Są nimi: koncentracja wokół jasno zdefiniowanej wartości i celów przedsiębiorstwa, podnoszenie kompetencji zgodnie z zapotrzebowaniem firmy oraz ambicjami zawodowymi pracowników, transparentność działań firmy, spójny system komunikacji, integracja pracowników, świadomość partycypacji w tworzonej przez firmę wartości i poczucie, że jest się jej częścią.

## **INTERNAL RELATIONS IN CREATING EMPLOYER'S LOYALTY**

### **Summary**

Customer orientation requires creating relations not only with external customers but also – and probably more importantly – with internal ones. The aim of the paper is to emphasize the importance of creation of internal relations when building employees' loyalty. In particular, attention is paid to trust as a basis of Relationship Marketing as well as to all the activities which contribute to strengthening the relations inside organizations. Considerations are based on subject literature and knowledge of the authors..

*Translated by Elzbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop*