

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

**Marketing wewnętrzny : mity i
rzeczywistość**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 513-524

2011

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.

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

MARKETING WEWNĘTRZNY – MITY I RZECZYWISTOŚĆ

Streszczenie

Marketing wewnętrzny mylnie utożsamiany z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwraca uwagę na rolę klienta wewnętrznego jako kreatora sukcesu organizacji. Jego implementacja jest trudna, co wynika z wielu uwarunkowań, m.in. braku wiedzy i umiejętności czy niewłaściwego postrzegania jego idei. W opracowaniu wskazano na myślowe stereotypy rozumienia istoty marketingu wewnętrznego oraz jego wykorzystanie w polskich przedsiębiorstwach. W szczególności zwrócono uwagę na instrumenty marketingu wewnętrznego, przedstawiając dysonans między rzeczywistością jego ideą a postrzeganiem go przez praktyków życia gospodarczego, zarówno pracowników, jak i kadre zarządzającą.

Wprowadzenie

Wzrastająca potęga klienta stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw i zmusza do poszukiwania nowych sposobów sprostania ich oczekiwaniom, aby w ten sposób budować przewagę konkurencyjną. Źródłami przewagi mogą być zasoby materialne i niematerialne. W dotychczasowej praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw przeważało koncentrowanie się na posiadanym kapitale oraz na umiejętnościach jego wykorzystania. Niestety ta grupa zasobów okazała się stosunkowo łatwa do naśladowania przez konkurencję, zatem bazowanie na ich maksymalizacji okazywało się iluzoryczne i nie stanowiło gwarancji sukcesu. Spośród zasobów niematerialnych wymienianych przez K. Obłój jako szczególnie ważne dla każdego przedsiębiorstwa¹ tylko wiedza i kompetencje pracowników oraz relacje między nimi wydają się unikalne i pozwalające na wypracowanie wyjątkowej strategii działania.

¹ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 29.

Na gruncie nowego podejścia do roli pracownika w organizacji i rozwoju marketingu relacji powstała koncepcja marketingu wewnętrznego zakładająca współuczestnictwo całej kadry pracowniczej w tworzeniu sukcesu firmy. Konsekwencją takiego podejścia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jak 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, a są oparte na dyskusji, negocjowaniu, wzajemnym przekonywaniu².

Marketing wewnętrzny nie powinien być tylko filozofią działania wielkich organizacji, może też być atrakcyjny dla średnich i małych firm. *Ex definitione* powinien zwiększać skuteczność wykorzystywanych instrumentów tak, aby stymulować wydajność zarówno dotychczasowych, jak i nowo przyjętych pracowników, dostarczać nowych perspektyw strategicznych dla aktywnej polityki personalnej. Jak stwierdza K. Schwan i K. Seipel, marketing wewnętrzny powinien otwierać „niektóre obszary problemów i napięć, w większości związanych z pozytywnymi skutkami zmian”³.

Marketing wewnętrzny można określić jako:

- rozpoznawanie potrzeb odbiorców, czyli pracowników już zatrudnionych,
- przygotowanie odpowiedniej informacji wewnętrznej i traktowanie jej jako integralnego elementu systemu komunikacji marketingowej,
- tworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, warunków sprzyjających realizacji zadań oraz systemu motywacji; jest to niezbędny warunek identyfikacji pracownika z firmą, a w rezultacie realizacji jej celów; dostarczanie satysfakcji zatrudnionym w konsekwencji może się przełożyć na ich lojalność,
- koordynowanie działań służby personalnej z działaniami innych służb organizacji⁴.

Ph. Kotler zakłada, że nowoczesny marketing wewnętrzny powinien posiadać następujące atrybuty: wszyscy pracownicy muszą być postrzegani jako klienci firmy, firma jako całość jest otwarta na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów, klienci wewnętrzni firmy, jako członkowie wspólnoty pracowniczej,

² E. Jędrzych, *Dyfuzja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1020, Łódź 2008, s. 96.

³ K. Schwan, K. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 7–11.

⁴ B. Pokorska, *Marketing personalny*, „Handel Wewnętrzny” 1996, nr 1, s. 15.

kształtują pozytywny wizerunek firmy i dbają o jej rozwój⁵. Podobne stanowisko reprezentuje K. Mazurek-Łopacińska, która nakreśla szczególną rolę pracowników w organizacji. Jej zdaniem, 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”⁶.

Dotychczasowe doniesienia literaturowe w zakresie rozumienia marketingu wewnętrznego zwracają głównie uwagę na jego instrumenty, utożsamiając je z narzędziami wykorzystywanymi w zakresie realizacji funkcji personalnej. Wynika to z niezrozumienia jego faktycznej istoty i powierzchownego postrzegania głównych założeń. To zadecydowało o wyznaczeniu celu i nakreśleniu obszaru badawczego.

Celem opracowania jest przedstawienie dysonansu między rzeczywistą ideą marketingu wewnętrznego a jego postrzeganiem przez praktyków życia gospodarczego, zarówno pracowników jak i kadrę zarządzającą. Podstawę źródłową opracowania stanowią studia literaturowe, źródła wtórne oraz obserwacje i przemyślenia autorek. Rozważania zostały zilustrowane badaniami empirycznymi przeprowadzonymi w 2010 r. w przypadkowo wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych na próbie 120 pracowników⁷.

Różne podejścia do marketingu wewnętrznego

Teoria marketingu wewnętrznego, powstała na bazie wieloletnich doświadczeń teoretycznych i empirycznych, została ogłoszona przez D. Ballentyne’a w roku 2004. Jej korzenie sięgają jednak lat wcześniejszych (1976 r. – prace L. Berry’ego i Ch Gronroosa). Zatem można powiedzieć, że podobnie jak koncepcja marketingu, marketing wewnętrzny ma charakter ewolucyjny. Należy zaznaczyć, że zaprezentowane przez autorki artykułu różne spojrzenia nie odnoszą się do perspektywy czasowej, są jedynie odzwierciedleniem różnych podejść do samej istoty.

W pierwszym podejściu do marketingu wewnętrznego akcentowane jest stosowanie w odniesieniu do wewnętrznego rynku pracy narzędzi marketingo-

⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 20.

⁶ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 297–298.

⁷ Badania zostały zrealizowane w ramach seminarium magisterskiego przez mgr Agnieszkę Prusisz.

wych, które powodują jedynie jednostronne oddziaływanie pracodawcy na pracownika bez uwzględniania wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Oznacza to, że komunikacja wewnętrzna sprowadza się do przekazywania informacji i poleceń, które przybierają charakter monologu ze strony zarządzających, podczas gdy pracownicy są jedynie biernymi odbiorcami. Niedocenianie roli komunikacji wewnętrznej prowadzi w konsekwencji do rozczarowania, kryzysu przywództwa, rosnącego cynizmu i obojętności pracowników, którzy nie widzą w kierowanym do nich przekazie sensu, co powoduje ignorowanie poleceń przełożonych⁸.

Zgodnie z prezentowanym podejściem uważa się, że pracownicy, podobnie jak klienci zewnętrzni, są podatni na stosowanie 4P. Wyraźne zaakcentowanie pracy, a ściślej stanowiska pracy jako „produktu wewnętrznego” oferowanego pracownikom, skutkuje akceptacją, niekoniecznie przekładającą się na ich zadowolenie, co często ma wpływ na zaangażowanie w realizację wytyczonych celów. Podobną reakcję powoduje cena wyrażona w oferowanej płacy. Pracownicy nie widzą potrzeby doskonalenia swoich umiejętności, nie mając perspektyw rozwoju zawodowego i budowania własnej ścieżki kariery. Dlatego D. Ballantyne poddaje w wątpliwość twierdzenie o istnieniu bezpośredniego przełożenia zadowolenia pracowników z oferowanych im korzyści na satysfakcję klientów zewnętrznych, zależy ona bowiem, jak stwierdza, od całego spectrum czynników⁹.

W drugim podejściu eksponuje się wywieranie wpływu na pracowników i takie motywowanie, aby ich praca była zorientowana na nawiązywanie relacji z klientami zewnętrznymi. Pracownik staje się zatem pośrednikiem między przedsiębiorstwem a klientem zewnętrznym, którego zadaniem powinno być uwzględnianie i rozumienie interesów obu grup, przekazywanie informacji oraz posiadanie zdolności nawiązywania trwałych i długoterminowych relacji. Warunkiem *sine qua non* takiego postępowania jest zaangażowanie się w obsługę klientów zewnętrznych, aby kreować ich lojalność nie tylko względem produktu, ale również firmy.

⁸ M. Zajkowska, *Komunikacja wewnętrzna jako element systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, red. G. Rosa, A. Smalec. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 215.

⁹ D. Ballantyne, *A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing*, „Economic and Business Administration” nr 123, Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors 2004, s. 2.

Zauważa się tu nawiązanie do koncepcji marketingu relacji. Już Ch. Gronroos w 1994 r. stwierdził, że można zmotywować wewnętrzny rynek pracowników, wykorzystując wewnętrzne działania marketingowe w sposób aktywny i zintegrowany¹⁰. Widoczne jest również nawiązanie do filozofii TQM poprzez akcentowanie związku pomiędzy wewnętrznymi dostawcami i odbiorcami w procesie kreowania wartości dla zewnętrznych rynków. Oznacza to w praktyce zorientowanie działań przedsiębiorstwa na procesy i ich udoskonalanie poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników, co stanowi *differentia specifica* tego podejścia. Zatem zmienia się w widoczny sposób rola pracowników – z pasywnej na aktywną.

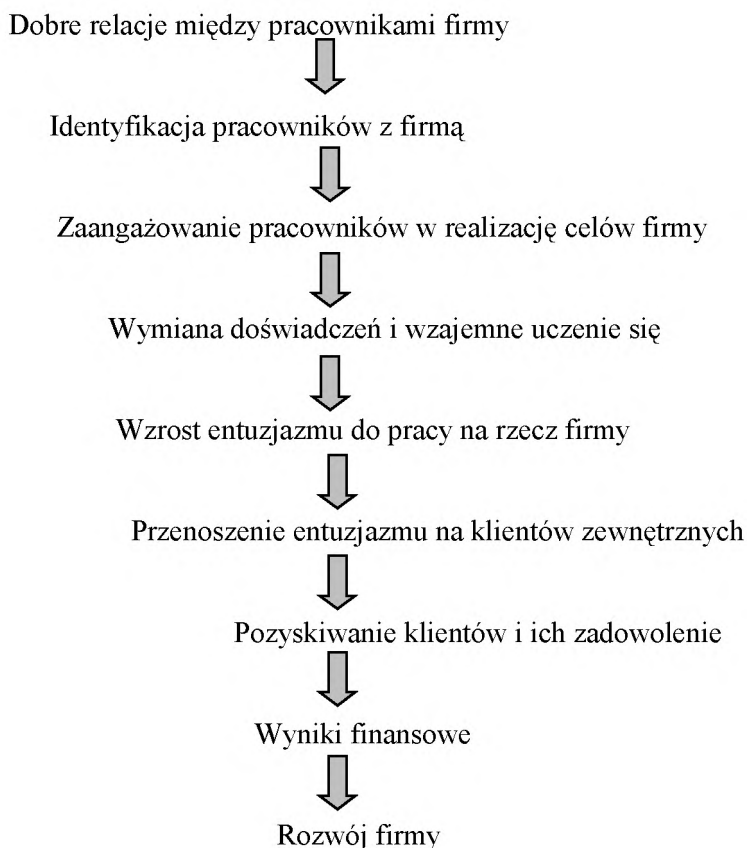
Ostatnie, trzecie podejście oparte jest na teorii mediacyjnych stosunków partnerskich marketingu wewnętrznego¹¹. W ogólnym zarysie zakłada ono konieczność wystąpienia interakcji pomiędzy wszystkimi pracownikami i wydziałami, w wyniku której tworzy się łańcuch „dostawca–odbiorca”. Na wszystkich etapach tego łańcucha dodawana jest wartość, będąca efektem twórczego wykorzystywania doświadczeń pracowników. Nawiązywanie wzajemnych relacji między pracownikami staje się naturalną koniecznością, zachodzi bowiem potrzeba przekazywania między nimi wiedzy i umiejętności. Istnieje tu pewna logika następstw, gdzie punktem wyjścia jest tworzenie relacji między pracownikami firmy, które przekładają się na stosunki z klientami zewnętrznymi i jej sukces rynkowy.

Cechą tego podejścia jest alokacja marketingu wewnętrznego w obszarze wdrażania strategii i zarządzania zmianami. Punktem centralnym jest pracownik, który identyfikuje się z celami firmy, jej misją, wizją i przyjętą strategią. Wręcz staje się jej częścią, aktywnie angażując się w działalność firmy. Pracownicy świadomi swojego miejsca w strukturze organizacyjnej znają zakres swoich obowiązków i wiedzą, jak one wpływają na rozwój przedsiębiorstwa. Wiedza i świadomość pracowników ułatwia wprowadzanie zmian, bo sam pracownik staje się ich inicjatorem i konsultantem. Pracownicy zdając sobie sprawę ze znaczenia rodzących się relacji, pielęgnują kontakty zarówno z klientami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Wzrasta znaczenie komunikacji wewnętrznej, co w konsekwencji sprzyja procesowi wzajemnego wspierania się i zaufania, owocującego współdziałaniem między komórkami przedsiębiorstwa. Pracownicy chętnie angażują się w proces wymiany doświadczeń i wzajemnego

¹⁰ D.J. Cahill, *Internal marketing. Your Company next stage of growth*, The Haworth Press Inc, New York 1996, s. 4.

¹¹ M. Boguszewicz-Kreft, *Teoria mediacyjnych stosunków partnerskich marketingu wewnętrznego*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 4, s. 9–12.

uczenia się, które przybiera postać nie tylko gromadzenia wiedzy na zasadach jej sumowania, ale tworzenia nowej jakości. Przedstawiony sposób rozumowania zilustrowano na rysunku 1.



Rys. 1. Sposób podejścia do procesu marketingu wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem A. Olsztyńskiej, marketing wewnętrzny może wpływać na zadowolenie i zaangażowanie pracowników i przez to zwiększać ich lojalność i efektywność oraz wspomóc proces wdrażania strategii i zmian w kierunku podniesienia wartości dla klienta¹².

¹² A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 6.

Stereotypy rozumienia marketingu wewnętrznego

Marketing wewnętrzny najczęściej kojarzony jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Można zgodzić się ze stwierdzeniem, że obie kategorie odnoszą się do czynnika ludzkiego, nie są jednak tożsame, mimo że różnice między nimi są subtelne i niejednokrotnie trudne do zidentyfikowania. Autorki postarają się jednak wskazać na niektóre z nich. Ich zdaniem bowiem problem braku implementacji marketingu wewnętrznego wynika z niezrozumienia jego zasad i reguł zarówno przez zarządzających, jak i pracowników.

Truizmem jest stwierdzenie, że komunikacja wewnętrzna w myśl koncepcji marketingu wewnętrznego zapewnia sprawne funkcjonowanie firmy. Jest ona, a przynajmniej powinna być, fundamentem dla wszystkich działań przedsiębiorstwa i powinna stanowić element budowy sprawnego systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej. Tymczasem, jak wykazały zrealizowane badania, komunikacja nadal ma charakter sformalizowany i przyjmuje postać przekazywania poleceń, charakterystyczną dla zarządzania zasobami ludzkimi. Uznało tak 40% respondentów. Dzięki komunikacji możliwe staje się budowanie relacji partnerskich, przy czym badani respondenci uważają, że komunikacja nieformalna ma w tym zakresie większe znaczenie niż formalna. Zdaniem 30% badanych komunikacja nieformalna jest uzupełnieniem komunikacji formalnej. Ponadto aż 35% badanych uznało ją za formę budowania relacji z pracownikami.

Zainteresowanie siecią nieformalnych powiązań w organizacji i możliwościami ich rozpoznania, a co za tym idzie perspektywą ich regulowania i wykorzystania w budowaniu kultury organizacji spowodowało zwrócenie uwagi na narzędzie dotychczas mało znane, jakim jest analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis*)¹³. Narzędzie to służy do identyfikowania sieci powiązań między podmiotami uczestniczącymi w procesie komunikacji nieformalnej, co pozwala na określenie rodzaju oraz kierunku przepływu informacji pomiędzy adresatami. Dzięki temu można rozpoznać bariery, jakie występują w komunikacji lub określić, gdzie komunikat został zniekształcony lub zatrzymany. Wydaje się, że narzędzie to może stanowić bardzo ważny element całego systemu, bowiem poza budowaniem relacji między współpracownikami jest ogniwem uzupełniającym formalny przekaz komunikatów, co również nie pozostaje bez znaczenia dla komunikacji zewnętrznej. Jak stwierdza A. Olsztyńska „żadna firma nie powinna tworzyć komunikacji zewnętrznej, zanim nie zorganizuje systemu

¹³ O metodzie *Social Network Analysis*, www.episteme.com.pl/obszary-wiedzy/SNA/-o-metodzie.

komunikacji wewnętrznej. Wymaga jednak pełnego wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa organizacji. Oznacza to, że kierownictwo musi uznać zdobywanie względów swoich własnych pracowników za klucz do gospodarczych sukcesów w dłuższej perspektywie. Komunikacja zewnętrzna przebiega najlepiej wtedy, gdy każdy pracownik sam jest rzecznikiem swojej firmy¹⁴.

Panuje przekonanie, że podstawowymi instrumentami komunikacji wewnętrznej są rozporządzenia zarządu, tablice informacyjne, zebrania, spotkania z przełożonymi, wydawnictwa wewnętrzne, raporty itp. Są to jednak tradycyjne i standardowe formy komunikowania się, aczkolwiek spełniające swoją rolę. Jak wykazały badania, narzędzia, które są stosowane w firmie, nie zawsze są najbardziej skuteczne w opinii pracowników. I tak, 90% respondentów wykorzystuje e-maile jako sposób przekazywania wiadomości, jednocześnie w 100% uznając je za najbardziej skuteczną formę komunikacji. W dalszej kolejności wskazywano na zebrania (60% respondentów) oraz spotkania z przełożonymi, które oceniono jako skuteczne źródło informacji – 62% wskazań. W opinii respondentów kolejne miejsce zajęła komunikacja nieformalna w postaci nieformalnych rozmów i plotek. Na wykorzystanie tych form wskazało 20% respondentów, uznając je jako bardzo skuteczne. Powszechnie wiadomo, że plotki rozprzestrzeniają się szybko i ulegają modyfikacji. Zarówno one, jak i nieformalne rozmowy mogą mieć negatywny wpływ i być groźne dla relacji interpersonalnych w firmie, ale tylko wtedy, gdy kadra menedżerska nie zareaguje w odpowiedniej chwili i nie zdefiniuje pojawiających się problemów oraz nie wyciągnie wniosków, które w gruncie rzeczy mogą stanowić inspirację do zmian. Zatem stereotypowe myślenie o plotce i rozmowach nieformalnych w kategoriach pejoratywnych powinno ulec zmianie. Dobry menedżer musi umieć wyciągać wnioski z komunikacji nieformalnej, wykorzystywać inicjatywy i umiejętności oraz inicjować interakcje personalne między pracownikami i zarządzającymi.

Ankietowani w małym stopniu rekomendują jednostronne pisemne kanały komunikacji, takie jak tablice informacyjne, wydawnictwa wewnętrzne i rozporządzenia zarządu, mając wątpliwości co do ich skuteczności. Są to jednak formy powszechnie akceptowane przez zarządzających. W przyszłości należałoby więc zastanowić się nad prowadzeniem w firmach badań wewnętrznych, aby poznać postawy i oczekiwania pracowników wobec różnych form komunikacji. Jest to o tyle istotne, że, jak wskazali respondenci, komunikacja wewnętrzna

¹⁴ A. Olsztyńska, *Wizerunek także dla pracownika: cele i techniki PR wewnątrz firmy*, „Personel” 1999, nr 9, s. 30–32.

wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa, osiągnięte wyniki, jakość wykonywanej pracy, zaangażowanie i lojalność pracowników. Istotność każdego z wymienionych czynników została oceniona na 4 w skali od 1 do 5.

Podsumowując wyniki badania odnośnie do komunikacji, należy stwierdzić, że aż 70% respondentów uznało, że jest ona niedoskonała i wymaga ciągłych modyfikacji. Zatem nadrzędnym celem marketingu wewnętrznego w tym zakresie powinno być integrowanie pracowników poprzez zrozumienie komunikatów, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Ujmowanie procesu komunikowania się głównie z perspektywy mechanicznej, co dominuje w badanych przedsiębiorstwach, należy potraktować jako nieuprawniony stereotyp. Komunikacja wewnętrzna nie jest bowiem prostym przepływem informacji, musi uwzględniać różne zależności wynikające z kontekstu struktury organizacyjnej (układ zależności między stanowiskami „obliguje” do komunikacji formalnej), immanentne cechy osoby biorącej w niej udział (każdy ma inną percepcję, inaczej odbiera informacje itp.) oraz symbolikę i znaczenia (każda organizacja posiada swój system symboli i znaczeń pozwalający na wspólną interpretację wydarzeń wewnętrznych).

Kolejny, trudny do uznania w marketingu wewnętrznym stereotyp myślowy w warstwie instrumentalnej odnosi się do procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Powszechnie uważa się, że rekrutacja to nabór kandydatów na stanowisko pracy i zakupywanie ich czasu. Nabór kandydatów opiera się na podstawie formalnych kryteriów, czemu służy weryfikacja wykształcenia w powiązaniu z testami kwalifikacyjnymi. Tymczasem w przedsiębiorstwie, które deklaruje orientację marketingu wewnętrznego, rekrutacja powinna być pojmowana jako proces pozyskiwania i gromadzenia informacji o oczekiwaniach kandydata, nie tylko względem technicznych środków pracy czy pełnionych ról, ale oferowania mu wizji organizacji, by mógł spojrzeć na swoje obowiązki z szerszej perspektywy, przy jednoczesnym uwzględnieniu swoich oczekiwań. Podobnie selekcja pracowników w praktyce polskich przedsiębiorstw polega na stereotypowym dokonywaniu ostatecznego doboru kandydata na podstawie przeprowadzonej rozmowy kwalifikacyjnej, testów i zastosowania innych form oceny przydatności pracownika do wykonywania przynależnych mu zadań. W marketingu wewnętrznym powinna się ona opierać na akceptacji lub odrzuceniu przez kandydata proponowanych mu warunków wejścia do organizacji i możliwości jego samookreślenia się. Wydaje się to w pełni uzasadnione, gdyż każdy pracownik ma określone predyspozycje do wykonywania danej pracy, a nieuwzględnienie

tego faktu, przy ścisłym trzymaniu się wymogów formalnych, może prowadzić do porażki procesu naboru i doboru wartościowego pracownika.

Częstym stereotypem odnoszącym się do kolejnego instrumentu marketingu wewnętrznego, jakim jest motywacja, jest przywiązywanie dużej wagi do klasycznych narzędzi, takich jak: zarobki i dogodne warunki pracy, przy czym najczęściej wymieniane przez respondentów są podstawowe wynagrodzenie i premie oraz nagrody finansowe. Należy jednak zauważyć, że wypowiedzi te mają charakter spontaniczny i dotyczą na ogół pracowników młodych z małym stażem. Pracownicy ci nie są świadomi znaczenia instrumentów pozafinansowych jako części składowej systemu motywacyjnego. Jednak przy podaniu im enumeracji czynników niefinansowych potrafią docenić ich wagę. Ilustrują to przeprowadzone badania, w których instrumenty niefinansowe znalazły właściwą im pozycję. W tabeli 1 przedstawiono średnie ich ocen w skali od 1 do 5.

Tabela 1

Średnie ocen instrumentów niefinansowych

Instrumenty niefinansowe	Średnia ocen
docenianie wysiłku i zaangażowania przez przełożonych	4,30
warunki pracy (wyposażenie stanowiska)	4,30
możliwość pogodzenia życia osobistego z zawodowym	4,25
możliwość podnoszenia kwalifikacji	4,15
poczucie samorealizacji i możliwość rozwoju zawodowego	4,15
stabilność zatrudnienia	4,05
dobra atmosfera w miejscu pracy	4,05
samodzielność w wykonywaniu zadań	3,95
jasno określona ścieżka kariery	3,85
partycypacja w podejmowaniu decyzji	3,85
poczucie wpływu na sukces firmy	3,65

Źródło: opracowanie własne.

Jest to wskazówka dla rekrutujących i zarządzających, jak ważna jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań przyszłych pracowników, co jest zgodne z założeniami marketingu wewnętrznego. Tylko w ten sposób zostaną stworzone warunki do wykorzystania tkwiącego w pracownikach potencjału.

Szkolenia to kolejny instrument wymagający krytycznego spojrzenia z punktu widzenia marketingu wewnętrznego. W praktycznym rozumieniu są to działania mające na celu przygotowanie ludzi do wykonywania ich obowiązków. W marketingu wewnętrznym zaś szkolenia powinny być traktowane w kategoriach procesowych na bazie identyfikacji rozpoznania potrzeb szkoleniowych, z uwzględnieniem preferencji pracowników. Aż 65% respondentów stwierdziło, że nie istnieje sformalizowany system odnoszący się do budowania ścieżki ka-

riery, czemu sprzyjają szkolenia rozumiane jako proces. Jest to zgodne z oczekiwaniami respondentów, na co wskazał co trzeci z nich. Tylko 10% respondentów widzi potrzebę szkoleń dla nowo zatrudnianych pracowników, a 15% jako naukę przy przejmowaniu nowych obowiązków.

Wynik ten nie jest zdaniem autorek zadowolający, ponieważ współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwo w warunkach turbulentnego rynku musi mieć opracowany długookresowy program szkolenia swoich pracowników. Przyczyniają się one bowiem do wzrostu kwalifikacji – wskazywało na to 65% respondentów, wzrostu zaangażowania i motywacji – 25%, wzrostu efektywności pracy – 10%. Najbardziej atrakcyjną formą są szkolenia zewnętrzne – 50% wskazań, kolejne to coaching – 20%, studia i szkolenia wewnętrzne – po 15%.

Zakończenie

Marketing wewnętrzny, mimo że doczekał się już kilkunastu opracowań teoretycznych i praktycznych, nadal jest koncepcją mało znaną, zwłaszcza w praktyce życia gospodarczego. Jest na ogół utożsamiany z ZZL, wykorzystuje bowiem jego instrumentarium. Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że istnieją różnice między tymi dwiema koncepcjami. Marketing wewnętrzny reprezentuje strategiczne i zintegrowane podejście do czynnika ludzkiego i musi spełniać warunek spójności z marketingowym zarządzaniem firmą. Niestety, nie jest łatwo implementować tę koncepcję we współczesnych firmach. Jej zastosowanie wymaga bowiem spełnienia następujących warunków: zmiana sposobu myślenia i świadomości zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników, znajomość zasad i wychwytywanie subtelných różnic między marketingiem wewnętrznym a ZZL, permanentne doskonalenie kwalifikacji i umiejętność dzielenia się wiedzą, posiadanie woli i determinacji do wprowadzania zmian oraz optymizm i wiara w skuteczność działań. Tymczasem w polskich przedsiębiorstwach narzędzia marketingu postrzegane są bardzo standardowo. Zauważalne jest postępowanie typowe dla okresu drugiego, w którym wprawdzie wzrasta rola komunikacji wewnętrznej, ale pracownicy niechętnie angażują się w proces wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się, które nie przybiera postaci gromadzenia wiedzy i tworzenia nowej jakości.

Tradycyjne myślenie praktyków o marketingu wewnętrznym oparte jest na wielu stereotypach, znajdujących niestety przełożenie na aspekty zarządcze. Spośród wielu zwrócono uwagę zwłaszcza na:

1. Opieranie się głównie na więziach ekonomicznych, co wynika z postrzegania pracownika przez pryzmat stanowiska pracy i odpowiadającego temu

uposażenia określonego taryfikatorem plac, niedoceniając zaś więzi emocjonalnych. Podstawą kalkulacji zysków oraz strat i wynikającego stąd zadowolenia pracowników lub ich rozczarowania, nie jest tylko wymiar materialny, bowiem w ramach marketingu wewnętrznego częściej produktami są wartości o charakterze niematerialnym (prestż, pozycja w firmie, szacunek, możliwość samorealizacji), za które pracownik płaci także wartościami niewymiernymi, np. lojalnością, zaangażowaniem, czy twórczym wkładem w kreowanie rynkowego sukcesu firmy¹⁵. Jednostki działają na podstawie własnych kalkulacji i interesów, ale przy ocenach opierają się na kategorii wartości, która jest przez każdego różnie definiowana.

2. Traktowanie relacji pracodawca–pracownik w wymiarze transakcyjnym, polegającym na zakupywaniu czasu pracownika, jego kompetencji, w zamian za wynagrodzenie, czego praktycznym przejawem jest zmiana miejsca pracy i przechodzenie do tych firm, które zaoferują lepsze warunki wynagradzania¹⁶.
3. Opieranie się w głównej mierze na komunikacji wewnętrznej opartej na poleceniach i nakazach, bez uwzględnienia wzajemnych potrzeb i oczekiwań oraz określenia wzajemnej zależności.

Te negatywne praktyki powodują, że marketing wewnętrzny jest nadal pustym hasłem, za którym nie stoją realne decyzje i działania.

INTERNAL MARKETING – MYTHS AND REALITY

Summary

Internal marketing, wrongly interpreted as human resources management, pays attention to the role of the internal customer as the creator of organization's success. The difficulty of its implementation is driven by several factors, among others lack of knowledge and skills and missing of comprehension of its goals. The paper points out the stereotypes of internal marketing and its application to Polish enterprises. Particular focus has been placed on the instruments of internal marketing as the discrepancy between its principle and its perception in practice: in the eyes of the employees and management.

¹⁵ Por. A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Akademia Rolnicza, Lublin 2005, s. 23.

¹⁶ Ibidem, s. 23.