

UNIwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania

**Joanna Gieraga**

Rozprawa doktorska

**Marketing wewnętrzny w kształtowaniu postaw pracowników  
szkolnictwa wyższego w Polsce na przykładzie uniwersytetów  
publicznych**

Promotor: **prof. UŁ dr hab. Elżbieta Jadwiga  
Biesaga-Słomczewska**

ŁÓDŹ 2017

## **SPIS TREŚCI**

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>WSTĘP.....</b>                                                                                                                    | <b>5</b>  |
| <br><b>ROZDZIAŁ 1.</b>                                                                                                               |           |
| <b>WYZNACZNIKI FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI W XXI WIEKU -<br/>NOWE SPOJRZENIE NA ZASOBY LUDZKIE.....</b>                               | <b>21</b> |
| 1.1. Zmiany otoczenia jako wyznaczniki nowego podejścia do zarządzania<br>czynnikiem ludzkim w organizacji.....                      | 21        |
| 1.2. Zmiany wewnątrzorganizacyjne jako efekt przeobrażeń otoczenia.....                                                              | 35        |
| 1.3. Zmiany postaw pracowniczych jako konsekwencja przeobrażeń<br>zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji.....               | 48        |
| <br><b>ROZDZIAŁ 2.</b>                                                                                                               |           |
| <b>MARKETING WEWNĘTRZNY NA TLE RÓŻNYCH KONCEPCJI<br/>ZARZĄDZANIA LUDŹMI.....</b>                                                     | <b>56</b> |
| 2.1. Zarządzanie ludźmi w organizacji – perspektywa historyczna.....                                                                 | 56        |
| 2.2. Marketing wewnętrzny – istota, założenia, podstawowe funkcje... ..                                                              | 65        |
| 2.3. Modele marketingu wewnętrznego.....                                                                                             | 74        |
| 2.4. Marketing wewnętrzny a marketing personalny i employer branding –<br>podstawowe różnice i punkty styeczne.....                  | 83        |
| <br><b>ROZDZIAŁ 3.</b>                                                                                                               |           |
| <b>IMPLEMENTOWANIE ZAŁOŻEŃ MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W<br/>POLSKICH UNIWERSYTETACH PUBLICZNYCH – W ŚWIETLE BADAŃ<br/>WŁASNYCH.....</b> | <b>89</b> |
| 3.1. Uwarunkowania funkcjonowania polskich uczelni.....                                                                              | 90        |
| 3.2. Metodyka badawcza.....                                                                                                          | 92        |
| 3.3. Charakterystyka respondentów – pracowników i przełożonych.....                                                                  | 100       |
| 3.4. Komunikacja wewnętrzna w percepcji pracowników i przełożonych.....                                                              | 101       |
| 3.4.1. Opinie respondentów na temat funkcjonowania i barier systemu<br>komunikacji wewnętrznej.....                                  | 102       |

|        |                                                                                                                                                                         |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.2. | Możliwości i sposoby komunikowania przez pracowników własnych potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale – w opinii pracowników i przełożonych.....             | 111 |
| 3.4.3. | Stosowanie negocjacyjnej formy komunikowania się z przełożonym na temat własnych potrzeb i oczekiwań oraz efekty tych rozmów – w opinii pracowników i przełożonych..... | 121 |
| 3.4.4. | Możliwości przekazywania uwag dotyczących oferty dydaktycznej – w opinii pracowników i przełożonych .....                                                               | 124 |
| 3.5.   | Stopień zadowolenia z pracy, czynniki satysfakcji oraz postawy lojalnościowe – w opinii pracowników i przełożonych.....                                                 | 126 |
| 3.5.1. | Analiza porównawcza opinii pracowników i przełożonych na temat stopnia zadowolenia pracowników oraz czynników je warunkujących .....                                    | 127 |
| 3.5.2. | Postawy lojalnościowe pracowników i czynniki je warunkujące – w opinii pracowników i przełożonych.....                                                                  | 140 |
| 3.5.3. | Opinie pracowników i przełożonych na temat identyfikacji pracowników z misją i celami strategicznymi oraz przyczyn braku identyfikacji.....                             | 145 |
| 3.5.4. | Sposoby postępowania wobec pracowników wykazujących brak identyfikacji z uczelnią – w opinii pracowników i przełożonych...                                              | 148 |
| 3.6.   | Współpraca między pracownikami – w opinii pracowników.....                                                                                                              | 152 |
| 3.7.   | Stan wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach, w opinii przełożonych.....                                                                  | 155 |
| 3.7.1. | Wykorzystanie koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach – w opinii przełożonych.....                                                                      | 156 |
| 3.7.2. | Bariery wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach w opinii przełożonych.....                                                                | 157 |
| 3.8.   | Opinie pracowników i przełożonych na temat roli studentów w doskonaleniu oferty edukacyjnej i funkcjonowania wydziału.....                                              | 161 |
| 3.9.   | Działania podejmowane przez władze wydziału/uczelni w kierunku zapewnienia studentom satysfakcji ze studiowania – w opinii pracowników i przełożonych.....              | 174 |

## **ROZDZIAŁ 4.**

### **POSTRZEGANIE PRACOWNIKÓW WYDZIAŁU PRZEZ STUDENTÓW. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE ZADOWOLENIE STUDENTÓW ZE STUDIOWANIA NA WYDZIALE – W OPINII STUDENTÓW.....180**

- 4.1. Charakterystyka respondentów – studentów.....180
- 4.2. Opinie studentów na temat komunikacji na wydziale.....182
  - 4.2.1. Możliwość przekazywania uwag przez studentów dotyczących zajęć i innych aspektów związanych z funkcjonowaniem wydziału – w opinii studentów.....182
  - 4.2.2. Skłonność studentów do przekazywania uwag na temat zajęć i innych aspektów związanych z funkcjonowaniem wydziału – w opinii studentów.....186
  - 4.2.3. Reakcje pracowników i władz wydziału na zgłaszane przez studentów uwagi – w opinii studentów.....189
- 4.3. Czynniki warunkujące zadowolenie studentów ze studiowania na wydziale – w opinii studentów.....191

## **ROZDZIAŁ 5.**

### **WYKORZYSTANIE KONCEPCJI MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W KSZTAŁTOWANIU POSTAW PRACOWNIKÓW UNIwersYTETÓW PUBLICZNYCH W ŚWIEtle PROPONOWANYCH ZALECEŃ.....198**

- 5.1. Rekomendacje dotyczące wdrażania instrumentów marketingu wewnętrznego w badanych Wydziałach Uniwersytetów publicznych w Polsce.....198
- 5.2. Planowane reformy szkolnictwa wyższego a koncepcja marketingu wewnętrznego.....212

### **ZAKOŃCZENIE.....219**

### **BIBLIOGRAFIA.....231**

### **SPIS RYSUNKÓW.....243**

### **SPIS WYKRESÓW.....244**

### **SPIS TABEL.....246**

### **ZAŁĄCZNIKI.....248**

### **TYTUŁ, STRESZCZENIE I SŁOWA KLUCZOWE.....263**

## WSTĘP

Ostatnie lata zaowocowały wieloma zmianami, zarówno w wymiarze globalnym, jak i organizacyjnym<sup>1</sup>. Wzrost powiązań pomiędzy podmiotami otoczenia międzynarodowego i efekty globalizacji, odzwierciedlone zarówno w sferze produkcji i komunikacji, jak i w zmianach mentalności, potrzeb konsumenckich i organizacji pracy, oznaczały konieczność poszukiwania nowych form zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiających bliższe dotarcie do potrzeb klienta i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Efektom przemian były głębokie zmiany postaw pracowniczych, rozumianych jako „poglądy, uczucia i reakcje w zachowaniach, które dana osoba prezentuje w stosunku do innych ludzi, przedmiotów lub wydarzeń”<sup>2</sup> (postawy składają się zatem z trzech różnych aspektów: emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego)<sup>3</sup>. Współczesny pracownik stał się bardziej wymagający niż dawniej i zarazem gotowy do zmiany miejsca pracy, gdy obecna nie będzie zapewniać mu satysfakcji<sup>4</sup>. Chętnie poszerza swoją wiedzę i zdobywa nowe kwalifikacje, aby zapewnić sobie dożywotnie zatrudnienie w obliczu obecnego braku gwarancji stabilizacji pracy. Jednocześnie, mimo wysokiej aktywności zawodowej (w zakresie zwiększania swojej wartości rynkowej poprzez nabywanie nowych/wyższych kwalifikacji), zaczyna coraz bardziej przywiązywać wagę do czasu wolnego. Zmienia się również jego podejście do władzy organizacyjnej, powodując w efekcie mniejszą tolerancję wobec radykalnych,

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat zmian uwarunkowań funkcjonowania organizacji autorka odniosła się w: J. Gieraga, *Human resources management in the context of new market background* [w:] M. Metejun (red.), *Small and medium-sized enterprises in the European Union: development challenges in 2014-2020 perspective*, Lodz University of Technology Monographs, Lodz 2014, s. 65-77.

<sup>2</sup> L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa Londyn 1989, s. 62.

<sup>3</sup> J. F. Terelak, P. Jankowska, *Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae. Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia” 2009, Nr 1, s. 233.

<sup>4</sup> Satysfakcja z pracy to aspekt poznawczy zadowolenia z pracy (jest to ocena - co pracownik myśli na temat swojej pracy). Natomiast aspekt emocjonalny zadowolenia z pracy jest nazywany oceną emocjonalną pracy, samopoczuciem lub nastrojem w miejscu pracy, por. A. P. Brief, *Attitudes in and Around Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1998, cyt. za: A. M. Zalewska, *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Psychologica” 2003, nr 7.

autorytarnych zachowań zwierzchników. Istnienie na rynku pracy różnych pokoleń pracowników - to dodatkowe wyzwanie dla zarządzających, którzy powinni uwzględnić różnice w ich mentalności i dostosować do nich metody motywowania. Wszystkie zasygnalizowane wyżej czynniki zaczęły wywierać realny wpływ na sytuację organizacji i sprawiać, że konieczne stało się poszukiwanie nowych koncepcji zarządczych w zakresie polityki personalnej.

To właśnie **zadecydowało o wyborze tematyki dysertacji**. Uznano, że pojęciem, którego założenia mogłyby pełnić funkcję wspierającą w odniesieniu do polityki personalnej organizacji XXI wieku jest marketing wewnętrzny. Jego implementowanie w obszarze zarządzania ludźmi mogłoby przyczynić się do wzrostu zadowolenia<sup>5</sup> pracowników - a tym samym do kształtowania ich postaw w kierunku pogłębienia ich lojalności<sup>6</sup> wobec organizacji i zaangażowania względem interesariuszy zewnętrznych. Koncepcja ta wydaje się najbardziej adekwatną do obecnych uwarunkowań rynkowych, ponieważ konkurowanie za pomocą ceny zaczęło być niezwykle trudne, a w niektórych przypadkach – wręcz niemożliwe – zwłaszcza wówczas, gdy dąży się do wyróżnienia firmy na konkurencyjnym rynku. Nie budzi więc wątpliwości fakt, że zarządzający coraz częściej kierują swoją uwagę na pracowników i optymalne wykorzystanie ich potencjału w zakresie tworzenia wartości dla klienta zewnętrznego. Niestety, zapominają o konieczności innego, niż dotychczas dostarczania swoim podwładnym satysfakcji z oferowanych im produktów personalnych, chociażby takich, jak odpowiednie warunki pracy, atmosfera pracy, relacje wewnątrzorganizacyjne, możliwości rozwoju itp. Współcześni pracownicy – świadomi swoich oczekiwań, coraz częściej wykraczają poza sferę wartości materialnych i zaczynają kierować swoją uwagę na wartości niematerialne.

---

<sup>5</sup> W rozprawie skoncentrowano się na zadowoleniu z pracy, nie - satysfakcji z pracy, ponieważ jest ono pojęciem szerszym - zawiera nie tylko aspekt poznawczy (czyli ocenę - co pracownik myśli na temat swojej pracy, inaczej mówiąc – satysfakcję z pracy) ale i aspekt emocjonalny, nazywany oceną emocjonalną pracy, samopoczuciem lub nastrojem w miejscu pracy, który jest istotny w marketingu wewnętrznym (por. A. P. Brief, *Attitudes in and Around Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1998, cyt. za: A. M. Zalewska, *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2003, nr 7)

<sup>6</sup> Lojalność pracowników współczesnych polskich organizacji opiera się na zaangażowaniu organizacyjnym, identyfikacji z firmą, uczciwości w działaniu i przywiązaniu. Por. I. Świątek-Barylska *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 199

Implementowanie koncepcji marketingu wewnętrznego<sup>7</sup> uwzględnia znaczenie innych niż materialne formy oddziaływania na pracowników. W praktyce oznacza to konieczność zastosowania szczególnych narzędzi zarządczych, które z jednej strony pozwoliłyby zaspokoić potrzeby i oczekiwania pracowników w zakresie oferowanych przez pracodawcę produktów personalnych, dostarczając im satysfakcji, a jednocześnie wpłynęłyby na ukształtowanie proklienckich postaw i zachowań pracowników. Koncepcja marketingu wewnętrznego, nawołując do tworzenia kultury organizacyjnej nastawionej na klienta - wspiera te dążenia. Co więcej, zdaniem niektórych autorów, marketing wewnętrzny jest wręcz podstawą stosowania koncepcji marketingu relacji<sup>8</sup>, który - w przeciwieństwie do marketingu tradycyjnego - koncentruje się na budowaniu trwałych związków pomiędzy firmą a klientem<sup>9</sup>.

Na tym tle zarysowuje się **problem naukowy dysertacji**, który został zawarty w pytaniu o zasadność i ewentualne możliwości implementowania założeń marketingu wewnętrznego w polskich organizacjach XXI wieku, jako tej koncepcji, która - wychodząc naprzeciw wyzwaniom otoczenia - może przyczynić się do ukierunkowania postaw pracowników na realizację strategicznych celów firmy oraz zaangażowanie się w orientację na klienta zewnętrznego. Niestety, dotychczasowe obserwacje praktyk stosowanych w polskich organizacjach w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na małe zainteresowanie tą koncepcją ze strony kadry zarządzającej. Pierwotnych przyczyn takiego stanu jest niewątpliwie wiele, spośród których należy, chociażby wspomnieć o braku jednoznacznego definiowania samej istoty marketingu wewnętrznego, jak i zakresu przynależnego tej koncepcji instrumentarium.

---

<sup>7</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 201.

<sup>8</sup> Por. S. J. Bell, D. M. Buttigieg, R. D. Iverson, *Relational Internal Marketing: An Empirical Investigation*, Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Global Perspectives in Marketing for the 21st Century, s. 158. *Marketing relacji* (zwany również *marketingiem partnerskim*) oznacza „tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem”. Por. L. Berry, *Relationship Marketing*, [w:] L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 26, cyt. za: W. Pizło, *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe SGGW” 2008, nr 69, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”. Koncepcja ta została opracowana i wdrożona przez firmę Boston Consulting Group w latach 80-tych XX wieku. Por. D. Dziedzic, A. I. Szymańska, *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe WSEI w Krakowie nr 7, Kraków 2011, s. 6.

<sup>9</sup> W. Pizło, *Marketing...*, op. cit.

Pojęcie marketingu wewnętrznego zostało po raz pierwszy wprowadzone do literatury w 1981 r.<sup>10</sup> i od tego czasu doczekało się wielu definicji, które zdaniem M. Rafiq, P. K. Ahmeda oraz I. N. Lingsa można podzielić na trzy podstawowe grupy, obrazujące odmienne i ewoluujące w czasie podejścia do tej koncepcji - raz koncentrujące się na satysfakcji i motywacji pracowników, postrzeganych przez pryzmat klientów wewnętrznych, posiadających określone potrzeby i oczekiwania względem produktów personalnych<sup>11</sup> oferowanych przez pracodawcę, innym razem akcentujące priorytetową rolę klientów zewnętrznych, i wreszcie trzecie podejście - zorientowane na wspomaganie przez pracowników wdrażania strategii i zarządzania zmianami<sup>12</sup> w kierunku pozyskiwania klientów zewnętrznych (co było szczególnie akcentowane w latach 90. XX w.<sup>13</sup>). W pracy odniesiono się do wszystkich trzech podejść, uznając, iż każde z nich wnosi określone elementy - istotne z punktu widzenia organizacji stojących wobec wyzwań XXI wieku.

Konsekwencją różnych podejść do marketingu wewnętrznego jest trudność określenia zakresu jego instrumentarium<sup>14</sup>, gdyż również w tym obszarze brak jest wśród badaczy zgody co do jednoznacznego ich zdefiniowania, co często przejawia się w bezkrytycznym przyjmowaniu narzędzi przynależnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jako tych, które mogą spełniać swoją funkcję również w odniesieniu do koncepcji marketingu wewnętrznego. Jest to nieuprawnione, gdyż mimo trudności w zidentyfikowaniu wszystkich różnic, wynikających z samej istoty jednej i drugiej

---

<sup>10</sup> Koncepcja marketingu wewnętrznego została wprowadzona do literatury w 1976 r., choć autorzy nie nazywali jej jeszcze tym mianem. Dopiero w 1981 r. wprowadzono pojęcie marketingu wewnętrznego, por. M. Rafiq i P. K. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, "Journal of Services Marketing" 2000, tom 14, nr 6.

<sup>11</sup> Przez produkty personalne autorka rozumie produkty materialne i niematerialne (np. atmosfera pracy), oferowane pracownikom przez pracodawcę, por. A. I. Baruk, *Rekomendowanie organizacji naukowej przez pracowników jako przykład ich aktywności prosumpcyjnej*, „minib marketing instytucji naukowych i badawczych” 2015, nr 3.

<sup>12</sup> M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances ...*, op. cit. i I. N. Lings, *Balancing internal and external market orientations*, "Journal of Marketing Management" 1999, nr 15, cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 11.

<sup>13</sup> A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 83.

<sup>14</sup> W niniejszej pracy przyjęto słowa: „narzędzia”, „instrumenty” i „elementy” traktować synonimicznie.



koncepcji - można wskazać te, które wydają się zasadnicze<sup>15</sup>. Po pierwsze - *rekrutacja* postrzegana z perspektywy ZZL, to nabór kandydatów na stanowisko pracy i zakupywanie ich czasu, bez próby rozpoznania przez rekrutera ich oczekiwań względem miejsca i oferowanych przez pracodawcę produktów personalnych. W marketingu wewnętrznym zaś - to pozyskiwanie i gromadzenie informacji o oczekiwaniach kandydata względem miejsca pracy i stanowiska, na które aplikuje, a przede wszystkim oferowanie mu wizji organizacji, by mógł skonfrontować powierzane mu obowiązki z własnymi umiejętnościami i kwalifikacjami. Danie kandydatowi możliwości spojrzenia na proponowaną ofertę pracy z szerszej perspektywy wzbudza w nim poczucie własnej wartości i wskazuje na podmiotowe traktowanie go przez potencjalnego pracodawcę. *Selekcja* w ZZL, czyli ostateczny dobór kandydata dokonywany jest na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej, testów i innych form oceny pracownika z punktu widzenia jego przydatności do wykonywania przynależnych mu obowiązków. W marketingu wewnętrznym - to danie mu możliwości dokonania wyboru proponowanych mu warunków pracy i samookreślenia się. *Motywacja*, zgodnie z założeniami zarządzania zasobami ludzkimi, opiera się na zastosowaniu klasycznych metod wywierania wpływu na pracowników po to, by byli skłonni do wykonywania powierzonych im obowiązków. Motywacja postrzegana z perspektywy marketingu wewnętrznym natomiast to przede wszystkim wzajemne rozpoznawanie oczekiwań i w miarę możliwości ich realizowanie, oczywiście w zakresie obowiązujących przepisów formalno-prawnych. *Motywowanie* pracowników rozumiane jest jako szeroko pojęte działania podejmowane przez przełożonych w celu kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników<sup>16</sup>. Działania prowadzone w ramach motywowania umożliwiają kierownictwu nakierowanie podwładnych na realizację celów organizacyjnych, zgodnych z misją i wizją jednostki. *Środowisko pracy* zaś to kultura organizacyjna, warunki pracy, atmosfera pracy, relacje między pracownikami i przełożonymi

---

<sup>15</sup> Przedstawione różnice w podejściu do instrumentów ZZL i MW zaczerpnięto z: E.J.Biesaga-Słomczewska, K.Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe.*, PWE, Warszawa 2010, s. 413-420.

<sup>16</sup> Motywowanie „polega na powodowaniu, by członkowie organizacji postępowali w sposób przyczyniający się do osiągnięcia ustalonych celów danej organizacji”, por. J. A. Stoner, C. Wankel, „Kierowanie”, s.34 [za:] K. Padzik, „Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.”, wyd. C.H.Beck, Warszawa 2002, s.213.

(bezpośrednim kierownikiem / dyrektorem i kierownictwem wyższego szczebla). Do zestawu narzędzi można też zaliczyć *PR wewnętrzny*, czyli „budowanie właściwego wizerunku firmy w oczach jej pracowników oraz otoczenia (np. rodzin)”<sup>17</sup>, oraz *awans zawodowy* i system szkoleń, oparty na dokonanej analizie potrzeb szkoleniowych, który ma na celu przygotowanie ludzi do wykonywania powierzonych im zadań.

Nieco inne spojrzenie na instrumenty marketingu wewnętrznego ma J. P. Flipo, który zmodyfikował tradycyjne narzędzia koncepcji marketingu-mix (czyli produkt, cenę, promocję, dystrybucję - tzw. 4P) i adoptował je do koncepcji marketingu wewnętrznego - uznając, że „produkt” to praca „sprzedawana” przez firmę, „cenę” stanowi koszt, jaki ponosi pracownik w wypadku, gdy praca nie spełnia jego oczekiwań, „miejsce”, to fizyczna lokalizacja pracowników i rynek pracy, zaś „promocja” to dwustronna komunikacja między przełożonymi i podwładnymi<sup>18</sup>.

Niejednoznaczność definicyjna samej koncepcji marketingu wewnętrznego, jak i trudności w określeniu przynależnych jej instrumentów **skłoniły do przyjęcia autorskiej definicji marketingu wewnętrznego, rozumianego w rozprawie jako:**  
**wszelkie aktywności wewnątrzorganizacyjne o charakterze marketingowym oddziałujące na kształtowanie postaw pracowników w kierunku pozyskiwania ich akceptacji do realizacji celów organizacji w ramach przyjętej strategii i do motywowania ich do działań ukierunkowanych na klienta zewnętrznego.**

Definicja ta jest uzupełnieniem definicji C. Grönroos’a traktującego marketing wewnętrzny jako „przekonanie, że na pracowników, stanowiących wewnętrzny rynek organizacji, można najskuteczniej wpływać, a zatem motywować w kierunku świadomości klienta, orientacji na rynek i nastawienia na sprzedaż, poprzez podejście o charakterze marketingowym i działania o charakterze marketingowym, zastosowane wewnątrz organizacji.”<sup>19</sup> Tym samym, do instrumentów marketingu wewnętrznego zaliczono w rozprawie te spośród wszystkich zaprezentowanych przez cytowanych badaczy, które uznano za szczególnie istotne z punktu widzenia naznaczonych im ról. Są to:

- komunikacja wewnętrzna,

---

<sup>17</sup> *Wewnętrzny PR – na czym polega?*, opublikowano: <http://bizrun.pl/marketing/wewnetrzny-pr-na-czym-polega/> [dostęp: 09.05.2017].

<sup>18</sup> J. P. Flipo, *Service...*, op. cit., cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 21.

<sup>19</sup> Por. C. Grönroos, *Internal ...*, op. cit., s. 42, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances ...*, op. cit.

- wewnętrzne badania marketingowe (zwłaszcza w zakresie wzajemnego rozpoznawania potrzeb i oczekiwań),
- motywowanie,
- wewnętrzny PR (a w szczególności integrowanie pracowników wokół misji i celów organizacyjnych),
- budowanie relacji między głównymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi (rozumiane tutaj jako współpraca między pracownikami uczelni oraz studentami),
- współuczestniczenie pracowników w tworzeniu wartości dla klienta zewnętrznego poprzez kształtowanie oferty dydaktycznej.

Wykorzystanie tych właśnie narzędzi<sup>20</sup> poddano weryfikacji empirycznej. Uznano, że jest to zestaw, który odgrywa wspomagającą rolę w procesie pozyskiwania akceptacji pracowników do realizacji założonych celów organizacji, w ramach przyjętych strategii i jest w stanie zmotywować ich do działań ukierunkowanych na klienta zewnętrznego. Uznano przy tym, że „ogniwem spajającym” wymienione obszary działalności organizacji, wpływającym na zadowolenie pracowników oraz efektywność ich pracy - jest *komunikacja wewnętrzna*. Jej też wyznaczono w dysertacji priorytetową rolę, jako narzędzia współuczestniczącego w kształtowaniu pożądanych postaw pracowniczych, uznając, że przyczynia się ona, m.in., do budowania lojalności pracowników, rozpoznawania ewentualnych problemów, zwiększania przejrzystości realizowanych przez pracowników zadań oraz stymulowania współpracy pomiędzy pracownikami a tym samym tworzenia relacji partnerskich. Kolejnym narzędziem, któremu przypisano w rozprawie równie istotną rolę, poddając je weryfikacji empirycznej, są *wewnętrzne badania marketingowe, odnoszące się do rozpoznawania potrzeb i oczekiwań pracowników* względem produktów personalnych (miejsca pracy, warunków jej wykonywania, wynagrodzenia itp.). Umożliwiają one zebranie informacji na temat panujących w firmie nastrojów (poziomu zadowolenia/niezadowolenia) itp.

Niezależnie od różnego definiowania marketingu wewnętrznego i określania jego istoty w zależności od podmiotu, który przyjmuje się jako adresata działań marketingowych, czyli pracownika, bądź klienta zewnętrznego - można uznać, że właśnie ta koncepcja wychodzi naprzeciw zmianom, jakie nastąpiły w organizacjach XXI wieku, zwłaszcza w obszarze zarządzania ludźmi.

---

<sup>20</sup> W rozprawie „narzędzia” i „instrumenty” traktuje się jednoznacznie.

Koncepcja marketingu wewnętrznego znalazła wprawdzie należne jej miejsce w światowej literaturze przedmiotu, jednak wciąż widoczna jest luka w polskim piśmiennictwie naukowym<sup>21</sup>, zwłaszcza w zakresie badań empirycznych odnoszących się do jej implementowania w różnych sferach funkcjonowania organizacji. Dotyczy to również **sektora szkolnictwa wyższego w Polsce<sup>22</sup>, który został wybrany, jako obszar badawczy dysertacji.** Dotychczasowi badacze zagraniczni zajmujący się tym sektorem zwracali przede wszystkim uwagę na:

- diagnozowanie wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych uniwersytetach (można wymienić tu takich autorów, jak: Schüller i Chalupský<sup>23</sup> - którzy zdiagnozowali główne problemy w komunikacji marketingowej oraz systemie zarządzania tą komunikacją; Bhagwat i Joshi<sup>24</sup> - budujący model marketingu wewnętrznego w osiąganiu doskonałości instytucjonalnej instytutu; Blendi i Babu<sup>25</sup> - identyfikujący strategie komunikacji w zakresie marketingu wewnętrznego w szkołach wyższych, mające na celu przyciąganie i

---

<sup>21</sup> Wśród polskich badaczy zajmujących się tą problematyką można między innymi wymienić takich autorów, jak: A. Olsztyńska, A. I. Baruk, K. Mazurek-Łopacińska, E. J. Biesaga-Słomczewska i K. Iwińska-Knop.

<sup>22</sup> Systematyczny przegląd literatury obejmował lata 1990-12.2015. Zastosowano przegląd w oparciu o wyszukiwanie słów kluczowych „*internal marketing*” w 12 internetowych bazach danych: Google Scholar, Emerald Insight, Science Direct, Sage Journals, EBSCOhost, Willey Online Library, Taylor & Francis, Jstor, Springer Link, Web of Science, IEEExplore Digital Library i Google (w przypadku bazy danych Google, zastosowano słowa kluczowe (nie będące wyrażeniem): *internal marketing higher education*; *internal marketing universities*). Łącznie wyselekcjonowano 28 publikacji (anglojęzycznych, recenzowanych, opublikowanych lub będących w druku) odnoszących się do badanej problematyki. Wybór daty początkowej został podyktowany faktem, iż rok 1990 jest uważany za początek marketingu w szkolnictwie wyższym. Oznacza ona konieczność przyjęcia perspektywy rynkowej i orientacji na studenta przez uczelnie (Wynika to z zaleceń OECD, sformułowanych wobec krajów członkowskich, zgodnie z którymi należy m.in. zwiększyć udział opłat wnoszonych przez studentów, w finansowaniu uczelni, oraz zwiększyć konkurencyjność w pozyskiwaniu publicznych funduszy, por. Young, 2002).

<sup>23</sup> D. Schüller, V. Chalupský, *Internal marketing communication of higher education institutions*, “Economics and Management” 2011, nr 16.

<sup>24</sup> K. Bhagwat, J. Joshi, *Impact Of HR policies On Internal Marketing In Achieving Institutional Excellence*, “International Journal of Innovative Research & Development” 2013, nr 2.

<sup>25</sup> S. Blendi, G. Babu, *Strategies for the Development of Internal Marketing Orientation in the Private High Education Institutions in Albania*, “Academic Journal of Interdisciplinary Studies” 2014, nr 3.

utrzymywanie pracowników; Asiedu i Acheampong<sup>26</sup> - badający, jak w praktyce organizacyjnej stosowana jest koncepcja marketingu wewnętrznego; Shepherd i Ronicah<sup>27</sup> - którzy zbadali metody pozyskiwania utalentowanych pracowników i utrzymywania ich w uniwersytecie; Ivanovs<sup>28</sup> - który zbadał proces wdrażania systemu e-learningu w uniwersytecie, z perspektywy marketingu wewnętrznego; Botha<sup>29</sup> - który zbadał opinie respondentów odnośnie stopnia promowania marki uniwersytetu pracownikom przez ten uniwersytet; Papasolomou i in.<sup>30</sup> - którzy zbadali zakres, w jakim założenia marketingu wewnętrznego są implementowane w uniwersytecie; Siddiqi i Sahaf<sup>31</sup> - którzy zbadali elementy marketingu wewnętrznego mające wpływ na wysoką efektywność organizacyjną,

- identyfikację przesłanek stosowania koncepcji marketingu wewnętrznego przy zarządzaniu zmianą (Finney i Scherrebeck-Hansen<sup>32</sup>),
- enumerację czynników wpływających na implementację marketingu wewnętrznego w uniwersytetach (przy czym autor nie starał się zidentyfikować czynników, które wpływają na implementację tej koncepcji, natomiast a priori określił je i badał, czy – zdaniem respondentów – wpływają na implementację

---

<sup>26</sup> K. A. Asiedu, I. Acheampong, *The Practice of Internal Marketing Concept A Comparative Study Through The Use of Four Definitions*, "International Journal of Innovative Research & Development" 2014, nr 3.

<sup>27</sup> M. Shepherd, M. Ronicah, *Internal Marketing Strategies in State Universities in Zimbabwe: A case of Midlands State University*, "International Journal of Management & Business Studies" 2011, nr 1.

<sup>28</sup> A. Ivanovs, *Internal marketing: search for best ways to raise usage of e-learning System*, [w:] *International Conference on Education and New Learning Technologies*, 2009, s. 4108-4116.

<sup>29</sup> M. M. Botha, *Internal marketing and its role in the corporate brand of a tertiary educational institution*. Johannesburg, Republic of South Africa: University of Johannesburg, 2009.

<sup>30</sup> I. Papasolomou, M. P. Michailidis, M. Iacovidou, *Exploring the rhetoric and reality of internal marketing in a private university in Cyprus*, [w:] *ICERI2011 Proceedings*, 2011, s. 1528-1538; I. Papasolomou, M. P. Michailidis, M. Iacovidou, *Internal marketing in the tertiary education in Cyprus: Perceptual gaps within key stakeholder groups*, [w:] L. G. Chova, A. L. Martinez, I. C. Torres (red.), *5th International Conference of Education, Research and Innovation*, Madrid, Spain 2012, s. 1784-1793.

<sup>31</sup> M. A. Siddiqi, M. A. Sahaf, *On assessing measures of internal marketing in higher education: A services marketing perspective*, "Management & Change" 2007, nr 10.

<sup>32</sup> S. Finney, M. Scherrebeck-Hansen, *Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding*, "Journal of Marketing Communications" 2010, nr 16.

tej koncepcji. Warto nadmienić, że część tych czynników była uwarunkowaniami skutecznego stosowania tej koncepcji (niekompetencja zarządzania, złe pojmowanie koncepcji marketingu wewnętrznego), część natomiast – w istocie była instrumentami tej koncepcji (niewłączanie pracowników w procesy decyzyjne i w informacje, niewłaściwe nagradzanie pracowników), (Afande<sup>33</sup>).

Mało jest natomiast publikacji odnoszących się do warunków implementacji koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych placówkach. Warto również zwrócić uwagę na ograniczony zakres badań w tym zakresie.<sup>34</sup>Systematyczny przegląd literatury z ostatnich lat wskazuje wprawdzie na nielicznych polskich autorów (K. Wojtaszczyk<sup>35</sup>, J. W. Wiktor<sup>36</sup>, B. Szymocha i E. J. Biesaga-Słomczewska<sup>37</sup>, A. Wasiluk i E. Markowska<sup>38</sup>, B. Gregor i B. Gotwald<sup>39</sup>, M. Pluta-Olearnik<sup>40</sup>, M. Krzyżanowska<sup>41</sup>),

---

<sup>33</sup> F. O. Afande, *Factors Affecting Internal Marketing in Public Universities in Kenya (A Case of Dedan Kimathi University of Technology)*, "Journal of Marketing and Consumer Research" 2015, nr 9.

<sup>34</sup> Zauważa się istniejącą lukę w zakresie badania opinii finalnych odbiorców oferty edukacyjnej, czyli studentów. Por. I. Papasolomou, M. P. Michailidis, M. Iacovidou, *Internal ...*, op. cit.

<sup>35</sup> Por. K. Wojtaszczyk, *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor” 2008, nr 3. Autorka opisała dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi w uczelni wyższej na podstawie własnych doświadczeń. Omawiane problemy dotyczyły takich obszarów funkcji personalnej, jak: pozyskiwanie pracowników (np. złe opłacanie nauczycieli akademickich), wprowadzanie do pracy (brak wymogu legitymowania się kwalifikacjami z zakresu dydaktyki dorosłych), ocenianie (np. brak wartościowania pracy – osoby piastujące te same stanowiska otrzymują takie samo wynagrodzenie zasadnicze), kształtowanie karier (mała możliwość awansu, brak wsparcia), warunki pracy (nienormowany czas pracy, zbyt mała liczba pracowników, stres).

<sup>36</sup> Autor zaprezentował trzy zakresy badań opinii studentów w szkole wyższej: badania przed rozpoczęciem studiów i na samym ich początku, badania w trakcie studiów (ocena zajęć dydaktycznych) oraz badania absolwentów (badania osób kończących studia oraz badania absolwentów). J. W. Wiktor przedstawił m.in. zasadnicze problemy badawcze poruszane w poszczególnych badaniach (np. motywy kontynuacji nauki lub podjęcia studiów na określonej uczelni - w ankiecie dla kandydatów na studia), system badań jakości zajęć dydaktycznych – kryteria oceny wykładowców (duże zróżnicowanie kryteriów i sposobów ich interpretacji, jak również skali ocen, na 9 badanych uczelniach publicznych i niepublicznych), formę oceny i sposób pozyskiwania opinii studentów (na badanych uczelniach stosowana była ankieta tradycyjna lub ankieta online, udział w badaniu był obowiązkowy lub nieobowiązkowy, termin realizacji badań był różny – np. po sesji), por. J. W. Wiktor, *Formy i zakres badania opinii studentów w systemie zarządzania szkołą wyższą – w stronę relacji klient – instytucja*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 4.

którzy badali pewne elementy marketingu wewnętrznego w uczelniach, ale w opracowaniach tych brak jest szerszych odniesień do możliwości i zakresu implementowania koncepcji.

Zasygnalizowane wyzwania, przed którymi stanęły współczesne organizacje oraz dotychczasowe doniesienia literaturowe z zakresu nowoczesnych koncepcji zarządzania ludźmi zdecydowały o zdefiniowaniu **celu głównego rozprawy, którym jest:** określenie możliwości implementowania marketingu wewnętrznego i wykorzystania jego instrumentów do budowania zadowolenia pracowników - a przez to – kształtowania pożądanych postaw względem organizacji i klientów zewnętrznych.

W dysertacji przyjęto następujące **cele poznawcze** odnoszące się do:

1. Rozpoznania uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji będących efektem zachodzących w ostatnim dwudziestoleciu zmian otoczenia.
2. Dokonania krytycznej analizy dostępnej literatury ogólnoswiatowej z zakresu tematyki marketingu wewnętrznego (założenia koncepcji, definicje, narzędzia itp.), ze szczególnym uwzględnieniem literatury odnoszącej się do szkolnictwa wyższego i określenia na tej podstawie luki w obszarze badań.

---

<sup>37</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, B. Szymocha, *Zmiany w wybranych obszarach funkcjonowania polskich uczelni wyższych w podwyższaniu ich innowacyjności*, „Logistyka”, 2015, vol. 2, nr 2015, s. 1405-1410.

<sup>38</sup> A. Wasiluk, E. Markowska, *Wpływ działań promocyjnych na wybór uczelni przez maturzystów*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2015, nr 2. Badaniem objęto 100 losowo dobranych maturzystów z województwa podlaskiego. Celem badania było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania: jaki wpływ na decyzję maturzystów o wyborze uczelni mają działania promocyjne podejmowane przez te organizacje oraz które z form promocji mają największy, a które najmniejszy wpływ na ww. decyzje maturzystów.

<sup>39</sup> B. Gregor, B. Gotwald, *Komunikacja marketingowa w szkołach wyższych – między e-marketingiem a marketingiem wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2013, tom III, nr maj-czerwiec, s. 148. W badaniu dokonano analizy aktywności e-marketingowej uczelni wyższych i zestawienie jej z opiniami studentów.

<sup>40</sup> M. Pluta-Olearnik, *Kadra wykładowców jako element marketingu szkoły wyższej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2017, nr 1. Celem artykułu było podsumowanie dotychczasowych badań, polskich i zagranicznych, dotyczących postrzegania kadry wykładowców z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej polskich uczelni, a także dokonanie oceny wykorzystania ww. zasobów w świetle wiedzy o marketingu organizacji usługowej.

<sup>41</sup> M. Krzyżanowska, *Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3.

3. Usystematyzowania pojęć związanych z różnymi podejściami do koncepcji marketingu wewnętrznego i jego narzędzi - na bazie dostępnej literatury.

W pracy sformułowano również **cele badawcze, których zakres przedmiotowy dotyczy:**

1. Poznania opinii przełożonych na temat praktycznego wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach.
2. Określenia rozbieżności między oczekiwaniami pracowników względem produktów personalnych a oferowanymi przez pracodawcę.
3. Zdiagnozowania funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej w wybranych wydziałach uniwersytetów publicznych oraz istniejących w tym zakresie barier.
4. Zidentyfikowania przedmiotu wewnętrznych badań marketingowych prowadzonych w badanych wydziałach.
5. Rozpoznania relacji na linii pracownicy-pracownicy i pracownicy-przełożeni.
6. Zdiagnozowania stopnia zadowolenia pracowników z pracy na wydziale i identyfikowania się z celami i misją organizacji.
7. Rozpoznania postaw pracowników względem studentów.
8. Określenia roli studentów w procesie kształtowania produktu edukacyjnego.
9. Zidentyfikowania działań podejmowanych przez wydziały w celu budowania zadowolenia studentów.
10. Poznania opinii studentów na temat zadowolenia ze studiowania na danej uczelni.

W pracy sformułowano również **cele projektowe**, odnoszące się do:

1. Sformułowania rekomendacji dla zarządzających w zakresie stworzenia warunków do implementacji koncepcji marketingu wewnętrznego w celu kształtowania postaw pracowniczych.
2. Zaproponowania dalszych kierunków badań w zakresie wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego.



**Tezę pracy** stanowi następujące stwierdzenie:

Brak aktywności organizacji w zakresie implementowania założeń marketingu wewnętrznego w obszarze zarządzania ludźmi jest nieadekwatny do współczesnych uwarunkowań ich funkcjonowania.

W pracy sformułowano następujące **hipotezy badawcze**:

- H.1:** Istnieje szereg barier utrudniających implementowanie koncepcji marketingu wewnętrznego w obszarze zarządzania ludźmi w organizacjach.
- H.2:** Brak rozbieżności między oczekiwaniami pracowników w zakresie oferowanych im produktów personalnych a tym, co oferuje im pracodawca, przekłada się na poczucie zadowolenia z pracy w danej organizacji.
- H.3:** W polskich uniwersytetach publicznych nie prowadzi się wewnętrznych badań marketingowych w zakresie potrzeb i oczekiwań pracowników względem oferowanych im produktów personalnych.
- H.4:** Studenci współuczestniczą w kształtowaniu produktu edukacyjnego, którego są nabywcami.

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów (w tym dwóch opartych o studia literaturowe i dwóch empirycznych), rekomendacji i zakończenia. Rozdział pierwszy stanowi rozważania na temat uwarunkowań funkcjonowania organizacji, ukazując czynniki skłaniające do podjęcia działań o charakterze marketingowym wobec pracowników. Odniesiono się zarówno do zmian, jakie nastąpiły w otoczeniu organizacji, jak i wewnątrz nich samych, a także do przemian w zakresie postaw pracowniczych.

Rozdział drugi odnosi się do nowoczesnych koncepcji zarządzania, przedstawionych w perspektywie historycznej i poddanych krytycznej ocenie. Szczególne miejsce zajmuje w nim koncepcja marketingu wewnętrznego, która została porównana z innymi, zbliżonymi koncepcjami. Opisano rozwój tej koncepcji oraz

modele marketingu wewnętrznego, prezentowane przez różnych badaczy (odnosząc się krytycznie do poszczególnych elementów).

Rozdział trzeci – empiryczny – zawiera krótkie wprowadzenie na temat uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego, charakterystykę procedury badawczej, a także wyniki własnych badań empirycznych. Badania przeprowadzono na trzech grupach respondentów: pracownikach naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, przełożonych wyżej wymienionych pracowników, a także studentach I i II stopnia oraz jednolitych studiów magisterskich<sup>42</sup>. Dobór organizacji do badań był celowy – były to wybrane wydziały polskich uniwersytetów publicznych (szerzej na ten temat w Rozdziale III), dobór przełożonych – celowy (wszyscy kierownicy celowo dobranych katedr), studentów - przypadkowy (o czym szerzej w Rozdziale III), badanie było skierowane do wszystkich pracowników ww. wydziałów. Do realizacji badań wykorzystano metodę ankiety i wywiadu kwestionariuszowego częściowo standaryzowanego. Aby ocenić poziom zadowolenia, zastosowano pięciostopniowe, zrównoważone skale porządkowe. W wyniku analizy zgromadzonego materiału empirycznego zaprezentowano zakres wykorzystania wybranych narzędzi marketingu wewnętrznego (takich, jak: komunikacja wewnętrzna, wewnętrzne badania marketingowe, motywowanie, wewnętrzny PR, budowanie relacji między głównymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, współuczestniczenie pracowników w tworzeniu wartości dla klienta zewnętrznego) w badanych wydziałach polskich uniwersytetów publicznych. Odniesiono się również do postaw pracowniczych.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród studentów badanych wydziałów, odnoszące się do komunikacji na linii student-wydział-wykładowcy, relacji studentów z wykładowcami, jak również zadowolenia studentów ze studiowania na danym wydziale. Dodatkowym elementem tego rozdziału jest zestawienie odpowiedzi studentów na niektóre pytania z odpowiedziami pracowników lub przełożonych, zawartymi w poprzednim rozdziale. Miało to na celu prezentację ewentualnych rozbieżności w postrzeganiu tych samych aspektów bądź przyczyn danego stanu rzeczy przez te trzy grupy respondentów. Warto przy tym nadmienić, że w pracy przyjęto traktować studentów<sup>43</sup> jako prosumentów definiowanych jako „podmiot

---

<sup>42</sup> Badanie skierowane było do studentów kierunku zarządzanie, jednak wzięli w nim udział również studenci innych kierunków. Ich głosy również uwzględniono w analizie.

<sup>43</sup> W literaturze istnieje spór odnośnie sposobu postrzegania studentów – jedni rozpatrują ich jako klientów zewnętrznych, inni – jako klientów wewnętrznych, por. T. Pitman, *Perceptions of Academics*

zaangażowany we współtworzenie i promowanie produktów ulubionej marki lub jednoczesną produkcję oraz konsumpcję dóbr bądź usług”<sup>44</sup>. Za takim podejściem przemawiają następujące argumenty:

- studenci są nabywcami produktu edukacyjnego,
- mają wpływ na kształtowanie produktu, ale ograniczony,
- ich opinie przenoszone są na zewnętrzny rynek,
- studenci nie współuczestniczą w wyznaczaniu celów strategicznych uczelni,
- nie są związani z uczelnią za pomocą umowy o pracę lub innej formy porozumienia pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

Jednak, w świetle planowanej ustawy<sup>45</sup> wzrasta ich rola w kształtowaniu usług edukacyjnych i współuczestniczeniu w „życiu” uczelni, co uzasadniałoby postrzeganie ich poprzez pryzmat prosumentów.

Rozdział piąty zawiera rekomendacje – propozycje dotyczące warunków, jakie należy tworzyć w badanych wydziałach, aby możliwe było skuteczne wykorzystanie wybranych instrumentów marketingu wewnętrznego. Sformułowane zalecenia oparte są o wyniki badań własnych, a także o analizę przepisów z zakresu szkolnictwa wyższego. Rozdział zakończony jest syntetycznym przeglądem planowanych reform wpisujących się w ideę koncepcji marketingu wewnętrznego, wyznaczających ramy przyszłej polityki personalnej w szkołach wyższych.

W procesie realizacji postawionych celów poznawczych zastosowano krytyczną analizę treści polskiej i światowej literatury z zakresu zarządzania ludźmi, marketingu, marketingu wewnętrznego i personalnego, negocjacji, zachowań organizacyjnych oraz postaw konsumentów. Do realizacji celów badawczych posłużyła metoda badania ankietowego oraz wywiad kwestionariuszowy częściowo standaryzowany z

---

*and Students as Customers: a survey of administrative staff in higher education*, “Journal of Higher Education Policy and Management” 2000, Vol. 22, No. 2. Dlatego też w rozprawie przyjęto ich traktować jako prosumentów z uwagi na współuczestnictwo w kształtowaniu produktu edukacyjnego.

<sup>44</sup> M. Burchard-Dziubińska, *Prosument na rynku energii w Polsce – próba oceny w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, „Gospodarka w praktyce i teorii” 2015, nr 4.

<sup>45</sup> Planowane zmiany mają dotyczyć również warunków pracy na polskich uczelniach, np. większa współpraca pracowników akademickich ze studentami - wciąganie studentów w proces badań – na uczelniach badawczych, por. *Zmiany w szkolnictwie wyższym. Co czeka polskie uczelnie od października?*, opublikowano: <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/nawela-ustawy-o-szkolnictwie-wyzszym-zmiany.131.0.2145155.html> [dostęp: 04.05.2017]

przedstawicielami kadry kierowniczej. W badaniach wzięło udział 19 wydziałów 16. uniwersytetów publicznych, wyselekcjonowanych metodą doboru celowego<sup>46</sup>. Respondenci stanowili trzy grupy badanych: pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, wybranych przełożonych tychże pracowników oraz wybranych studentów. Badania były prowadzone w okresie od grudnia 2015 roku do maja 2016 roku. W badaniach wzięło udział łącznie 2229 respondentów - 491 pracowników, 62 przełożonych i 1676 studentów.

Zakończenie stanowi podsumowanie realizacji celów pracy, weryfikacja hipotez, jak również podsumowanie głównych problemów zdiagnozowanych podczas badania i treści zawartych w pracy. Przedstawiono również ograniczenia niniejszego badania oraz sugestie dotyczące dalszych kierunków badań z zakresu wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w szkolnictwie wyższym.

---

<sup>46</sup> Szerzej na temat doboru uniwersytetów, wydziałów i respondentów zaprezentowano w rozdziale 3.

## **ROZDZIAŁ 1.**

### **WYZNACZNIKI FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI W XXI WIEKU - NOWE SPOJRZENIE NA ZASOBY LUDZKIE**

W niniejszym rozdziale zaprezentowano zmiany, jakie miały miejsce w otoczeniu organizacji, w ich wnętrzu, a także w postawach pracowniczych, które pociągnęły za sobą konieczność przyjęcia nowej perspektywy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Potrzeba kształtowania pożądanych postaw wśród pracowników wyrasta z konieczności dostosowania się do wymogów rynku i sprostania wyzwaniom wynikającym ze wzrostu konkurencji.

#### **1.1. Zmiany otoczenia jako wyznaczniki nowego podejścia do zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacji**

W ostatnich latach zaobserwować można szereg zmian<sup>47</sup>, jakie dokonały się w otoczeniu organizacji i które niewątpliwie przyczyniły się do zmiany ich funkcjonowania i sposobu wykorzystywania posiadanych przez nich zasobów, w tym – zasobów ludzkich. Zaczęto odchodzić od tradycyjnych sposobów zarządzania i poszukiwać innych, bardziej innowacyjnych form kierowania organizacją, uwzględniających nowe wymagania rynkowe i umożliwiające osiągnięcie większej konkurencyjności. Globalizacja, oznaczająca wzrost powiązań pomiędzy podmiotami otoczenia międzynarodowego i której daleko idące efekty znalazły swoje odzwierciedlenie zarówno w sferze produkcji i komunikacji, jak i w zmianach mentalności, potrzeb konsumenckich i organizacji pracy, przełożyła się na zmiany w polityce kadrowej.

Przejawem lub czynnikiem sprawczym globalizacji był szereg zjawisk, które nastąpiły w otoczeniu organizacji i przyczyniły się do zmian w nich samych, a także do zmian postaw pracowniczych. Wzrost inwestycji zagranicznych, który zaowocował powstaniem dużej liczby przedsiębiorstw międzynarodowych, a także tworzenie aliansów strategicznych oznaczają konieczność uwzględnienia kontekstu kulturowego funkcjonowania organizacji. Wzrost dostępności kapitału finansowego skierował uwagę

---

<sup>47</sup> Do zmian uwarunkowań funkcjonowania organizacji autorka odniosła się w: J. Gieraga, *Human ...*, op. cit., s. 65-77.

organizacji na poszukiwanie innych metod konkurowania. Postęp w zakresie technologii, w tym – informatycznej, to zarazem zwiększenie ilości informacji i złożoności otoczenia, co z kolei pociąga za sobą konieczność ograniczenia czynności rutynowych i poszukiwania niestandardowych rozwiązań. Wzrost przepływu towarów pochodzących z importu zaostriżył konkurencję na rynku i wymusił na podmiotach rynku jeszcze bardziej usilne dążenia do znalezienia nowych źródeł przewagi konkurencyjnej – w tym – poprzez czynnik ludzki. Z kolei zwiększenie aktywności zawodowej kobiet znalazło swoje odbicie w nowych formach motywowania, np. poprzez elastyczne formy pracy. W obliczu zwiększonego przepływu siły roboczej, zwłaszcza pracowników o mniejszych aspiracjach finansowych, a także wzrostu poziomu bezrobocia, któremu towarzyszy szereg dysfunkcji na rynku pracy, mają miejsce niekorzystne przemiany w postawach pracowników, którzy, dotknięci niepewną sytuacją na rynku pracy, mogą przejawiać opór wobec zmian i spadek zaangażowania. Dodatkowo, nałożenie wyższych obciążeń podatkowych na pracodawców skutkuje ich większą wstrzeźliwością w zakresie oferty motywacyjnej i czynieniem oszczędności np. w zakresie szkoleń pracowniczych, co może prowadzić do niezadowolenia zatrudnionych. Z drugiej strony, niedobór wykwalifikowanej kadry, będący efektem emigracji zarobkowej, prowadzi do bardziej zażartej walki o talenty. Zmieniło się również podejście do klienta, który staje się, wspólnie z organizacją, kreatorem nowych rozwiązań, mających spełniać jego, wyższe niż dotychczas, zindywidualizowane potrzeby.

Przeobrażenia te wpłynęły na obraz współczesnych organizacji, które, dostosowując się do zmian w otoczeniu, zmniejszyły stopień formalizacji<sup>48</sup> i spłaszczyły swoją strukturę, umożliwiając tym samym szybkie dostosowywanie się do częstych zmian w otoczeniu<sup>49</sup>. Ewoluowała również kultura organizacyjna, która stała się „mieszkanką” różnych kultur narodowych<sup>50</sup>, wymuszając niejako na zarządzających potrzebę uwzględnienia aspektu zarządzania różnicami kulturowymi. Nowe,

---

<sup>48</sup> S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.

<sup>49</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 180.

<sup>50</sup> E. Duliniec, *Kulturowe uwarunkowania działań korporacji transnarodowych*, [w:] J. Menkes, T. Gardocka (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, Academica, Warszawa 2010, s. 48.

proinnowacyjne<sup>51</sup> kultury organizacyjne to zarazem połączenie kolektywizmu i indywidualizmu<sup>52</sup>. W ramach współpracy międzyorganizacyjnej powstają sieciowe struktury, gdzie łączy się pracowników różnych instytucji działających nad wspólnym projektem. Sytuacja ta, a także tworzenie zespołów zadaniowych powoduje spadek poczucia zakorzenienia pracowników<sup>53</sup>, co pociąga za sobą konieczność oddziaływania na ich postawy celem zatrzymania ich w organizacji. Podobne skutki pociąga za sobą coraz powszechniej stosowany outsourcing<sup>54</sup>, a także polityka elastycznego zatrudnienia<sup>55</sup>. Przyjęcie bardziej demokratycznego stylu zarządzania przez przełożonych<sup>56</sup> pozwala na wzrost zaangażowania pracowników i zwiększenie ich swobody, a także usprawnienie komunikacji „góra-dół”.

Efektem przemian są głębokie zmiany postaw pracowniczych. Pracownik „dzisiejszych czasów” jest bardziej wymagający niż dawniej i zarazem gotowy do zmiany miejsca pracy, gdy ta nie będzie zapewniać mu satysfakcji<sup>57</sup>. Chętnie poszerza swoją wiedzę i zdobywa nowe kwalifikacje, aby zapewnić sobie dożywotnie zatrudnienie w obliczu obecnego braku gwarancji stabilizacji pracy. Jednocześnie,

---

<sup>51</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. III, PWE, Warszawa 2011, s. 134.

<sup>52</sup> Cz. Sikorski, *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 79, 81, 91.

<sup>53</sup> *Ibidem*, s. 81, 92, 118.

<sup>54</sup> Słowo „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego, od wyrażenia: “outside resource using” i oznacza „kreowanie wartości przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie zasobów zewnętrznych”, por. A. Korzeniowska, *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 15. Jedną z dostępnych definicji określa to pojęcie jako „zlecenie przez podmiot działający na regulowanym rynku trzeciemu podmiotowi (będącemu częścią grupy kapitałowej lub jednostką zewnętrzną wobec zlecniodawcy), w drodze długoterminowej umowy, wykonywania czynności, które normalnie byłyby realizowane przez zlecniodawcę lub podjęte przez niego w przyszłości”, por. *Outsourcing In Financial Services*, The Joint Forum, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, luty 2005, s. 4.

<sup>55</sup> Cz. Sikorski, *Kultury ...*, op. cit., s. 138.

<sup>56</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s.85-88.

<sup>57</sup> Satysfakcja z pracy to aspekt poznawczy zadowolenia z pracy (jest to ocena - co pracownik myśli na temat swojej pracy). Natomiast aspekt emocjonalny zadowolenia z pracy jest nazywany oceną emocjonalną pracy, samopoczuciem lub nastrojem w miejscu pracy, por. A. P. Brief, *Attitudes in and Around Organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1998, cyt. za: A. M. Zalewska, *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2003, nr 7.

mimo wysokiej aktywności zawodowej (w zakresie zwiększania swojej wartości rynkowej poprzez nabywanie nowych/wyższych kwalifikacji), widać wyraźnie wzrost znaczenia czasu wolnego dla pracowników. Zmieniło się również ich podejście do władzy organizacyjnej, w efekcie, powodując mniejszą tolerancję wobec radykalnych, autorytarnych zachowań zwierzchników. Istnienie na rynku pracy różnych pokoleń pracowników to dodatkowe wyzwanie dla zarządzających, którzy powinni uwzględnić różnice w ich mentalności i dostosować do nich metody motywowania. Wszystkie zasygnalizowane wyżej czynniki wywarły realny wpływ na sytuację organizacji i sprawiły, że konieczne stało się zastosowanie nowych rozwiązań w zakresie polityki personalnej. Aby zrozumieć głębiej, jak owe zmiany otoczenia przełożyły się na funkcjonowanie instytucji i ich politykę kadrową, warto prześledzić każdy z nich.

Jednym z najbardziej charakterystycznych wyznaczników zmian jest **globalizacja**<sup>58</sup> przenikająca różne sfery życia społecznego, gospodarczego i politycznego, która przyczyniła się do powstania dużej sieci powiązań pomiędzy podmiotami otoczenia organizacji<sup>59</sup>. Nowe narzędzia komunikacji przyczyniły się do większej dostępności informacji i do zmiany systemu myślenia. Na znaczeniu zyskują kreatywność i zdolność komunikowania się, budowanie relacji społecznych z uwzględnieniem kontekstu kulturowego<sup>60</sup>.

Rozwój globalizacji związany był ze wzrostem bezpośrednich inwestycji zagranicznych<sup>61</sup> w okresie po II wojnie światowej<sup>62</sup>. Istotą ich jest zarówno transfer

---

<sup>58</sup> Globalizacja jest rozumiana jako „wzrost różnego rodzaju powiązań między różnymi podmiotami życia międzynarodowego oraz wzajemne, najczęściej asymetryczne oddziaływania we wszystkich sferach życia społeczeństwa, od umiędzynarodowienia rynków i kapitału po kulturę masową, migrację, finanse i zapewnienie pokoju”, por. A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 9.

<sup>59</sup> A. Gwiazda, *Globalizacja ...*, op. cit., s. 9.

<sup>60</sup> J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 30-34.

<sup>61</sup> Bezpośrednie inwestycje zagraniczne można zdefiniować jako „długookresową inwestycję, podejmowaną przez przedsiębiorstwo lub osobę fizyczną jednego kraju w przedsiębiorstwo innego kraju, z zamiarem sprawowania kontroli nad nim i czerpania z niego zysku”, por. M. Nytko, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako stymulanta rozwoju gospodarczego Polski*, INSTYTUT ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW Wyd. Marcin Nytko, Kraków 2009, s. 6.

<sup>62</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 15.



kapitału, jak i pracy i wiedzy w przedsiębiorstwo zlokalizowane w innym kraju niż inwestor<sup>63</sup>. Dzięki tego typu inwestycjom przedsiębiorstwa rozszerzają swoją działalność na inne kraje, umiędzynarodawiając swoją działalność<sup>64</sup>. Duża ilość przedsiębiorstw międzynarodowych oznacza coraz większe przenikanie się różnych kultur narodowych i konieczność zarządzania różnicami kulturowymi. Przedsiębiorstwa te stały się bowiem „międzynarodowym rynkiem”, na którym widać różne segmenty „klientów wewnętrznych” (pracowników). Mają oni często zupełnie odmienne potrzeby i oczekiwania i w zróżnicowany sposób postrzegają rzeczywistość i procesy wewnątrzorganizacyjne. Dochodzi nierzadko do starć i konfliktów mających swoje podłoże w różnicach w sposobie percepcji i mentalności dwóch odmiennych kultur. Metody zarządcze, z powodzeniem stosowane w kraju macierzystym, nierzadko zdają się zawodzić w zderzeniu z inną rzeczywistością. Najtrudniejsze wydaje się zarządzanie personelem organizacji który, w wyniku działań nieświadomych rangi problemu menedżerów, mogą łatwo popaść w stan demotywacji i ograniczyć swoje działania na rzecz organizacji do niezbędnego (ale w wielu wypadkach niewystarczającego) minimum. Dostosowanie polityki zarządczej do nowych realiów, do specyfiki kraju, w którym podmiot rynkowy rozpoczął swoją działalność, wymaga dużej otwartości i wrażliwości ze strony zarządzających. Wychwycenie subtelnych różnic w sposobach myślenia i postrzegania rzeczywistości przez kadrę jest niezwykle trudne. Można temu przeciwdziałać, a przynajmniej niwelować negatywne skutki, poprzez stosowanie się do zasad marketingu wewnętrznego<sup>65</sup>, który zakłada permanentne prowadzenie wewnętrznych badań marketingowych<sup>66</sup>, pozwalających na rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników w ramach poszczególnych segmentów. Dzięki temu możliwe

---

<sup>63</sup> M. Nytko, *Bezpośrednie...*, op. cit., s. 6.

<sup>64</sup> J. Czupiał, *Przedsiębiorstwo ...*, op. cit., s. 12.

<sup>65</sup> Zgodnie z jedną z dostępnych w literaturze definicji, sformułowaną przez Rafiq i Ahmeda i koncentrującą się na procesach zmian organizacyjnych, marketingiem wewnętrznym nazywamy „zaplanowane działania, które przy wykorzystaniu podejścia marketingowego mają za zadanie ograniczyć opór na zmiany oraz motywować i integrować pracowników, tak aby efektywnie wdrażali strategię i realizowali cele firmy, a poprzez swoją postawę zorientowaną na klienta sprzyjali podnoszeniu jego satysfakcji i lojalności względem firmy”, por. A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 15. Oryginalna definicja znajduje się w: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances ...*, op. cit.

<sup>66</sup> Jest to jedno z narzędzi marketingu wewnętrznego, por. Y.-T. Huang, S. Rundle-Thiele, *A holistic management tool for measuring internal marketing activities*, „Journal of Services Marketing” 2015, tom 29, nr 6/7.

jest dostosowanie oferty pracodawcy do potrzeb pracowników, a także formułowanie bardziej sprawnych przekazów marketingowych, mających przyczynić się do wzrostu motywacji zatrudnionych osób.

Jednym z aspektów związanym z powstaniem dużej ilości międzynarodowych korporacji i będącym jego efektem, jest również znaczne nasilenie konkurencji na rynku rodzimym, które doprowadziło do bankructwa wiele polskich organizacji<sup>67</sup>. Większość upadłości dotyczy małych przedsiębiorstw<sup>68</sup>. Nasuwa się pytanie: skoro największą przewagą cieszą się większe przedsiębiorstwa, których możliwości finansowania, dostęp do kapitału, a także efekty skali są największe to, w jaki sposób mogą konkurować z nimi organizacje mniejszych rozmiarów? Uzasadnia to, między innymi, szukanie alternatywnych form konkurowania. W literaturze przedmiotu wyraźnie akcentuje się rolę czynnika ludzkiego. Jest to element, który może zapewnić instytucji wyróżnienie bez konieczności ponoszenia znaczących nakładów finansowych. Umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi, w myśl założeń nowych koncepcji, może przyczynić się do uzyskania przewagi rynkowej dzięki wielu korzyściom zarówno materialnym, jak i o wymiarze pozafinansowym.

Rosnąca konkurencja pociągnęła za sobą również konieczność poszukiwania nowych form współpracy. Wzrosły powiązania pomiędzy różnymi podmiotami działającymi w międzynarodowym otoczeniu<sup>69</sup>. Konsekwencją tego jest duża liczba sojuszy zawieranych pomiędzy podmiotami rynku, chociażby w postaci aliansów<sup>70</sup>,

---

<sup>67</sup> S. Sudół, *Przyczyny rozwoju i upadku polskich przedsiębiorstw przemysłowych w okresie transformacji gospodarczej lat 1990–2000*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, PTE, Warszawa 2001, s. 9, cyt. za: A. Tokarski, *Upadłość jako naturalny regulator konkurencji i przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej na przykładzie gospodarki polskiej*, „Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej” 2010, nr 6.

<sup>68</sup> *Bankructwa firm: 74 proc. Dotyczy małych przedsiębiorstw*, opublikowano: [http://msp.money.pl/wiadomosci/zarządzanie/artukul/bankructwa;firm;74;proc;dotyczy;małych;przedsiębiorstw,109,0,978285.html#utm\\_source=msp.money.pl&utm\\_medium=referral&utm\\_content=Bankructwa%20firm%3A%2074%20proc.%20dotyczy%20małych%20przedsiębiorstw&utm\\_campaign=plotko-polecacz](http://msp.money.pl/wiadomosci/zarządzanie/artukul/bankructwa;firm;74;proc;dotyczy;małych;przedsiębiorstw,109,0,978285.html#utm_source=msp.money.pl&utm_medium=referral&utm_content=Bankructwa%20firm%3A%2074%20proc.%20dotyczy%20małych%20przedsiębiorstw&utm_campaign=plotko-polecacz) [dostęp: 14.06.2012].

<sup>69</sup> J. Cygler, *Alianse ...*, op. cit., s. 11.

<sup>70</sup> Por. H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, . Zgodnie z definicją „aliansami strategicznymi są długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach

przy czym mogą one być zawierane zarówno z dostawcami lub odbiorcami produktów, bądź usług, jak i z konkurentami<sup>71</sup>. Powstanie aliansów związane jest z globalizacją rynków, która oznacza dla organizacji możliwość sprzedaży tych samych produktów na wielu rynkach, w różnych krajach<sup>72</sup>.

Aby zapewnić integrację systemów i procesów współpracujących ze sobą instytucji, a także swobodny przepływ zasobów pomiędzy stronami, zwłaszcza informacji, konieczne stało się usprawnienie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Zdaniem J. D. Lewis'a przyczynia się ona do zwiększenia akceptacji pracowników wobec wdrażanych zmian i wzrostu ich zaangażowania w procesy dostosowawcze<sup>73</sup>. Współpraca w ramach utworzonego aliansu może też wiązać się z istotnymi przesunięciami kadrowymi i zmianą ścieżki karier pracowników. Nierzadko wymaga przeprowadzenia się do innego miasta lub kraju. Może to oznaczać dla podwładnych dodatkowy stres związany ze zmianą warunków pracy i niepewnością co do ich dalszych losów w organizacji – zwłaszcza po upływie terminu, na jaki została zawiązana umowa z aliansem. Wymaga to nieustannego dialogu i współpracy z pracownikami oddelegowanymi do pracy w ramach realizacji umowy, aby zapewnić im poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji pracy. Konieczne zatem staje się wprowadzenie systemu sprawnej komunikacji i regularne informowanie pracowników o czynionych przez nich postępach oraz o dalszych planach kierownictwa dotyczących ich losów. Komunikacja powinna mieć również na celu utrzymywanie więzi pracowników z ich macierzystą organizacją, tak aby nie czuli się oni pozostawieni sami sobie. Istotne znaczenie ma również planowanie ścieżek karier połączone z wdrożeniem odpowiedniego systemu szkoleń. Powinno wiązać się dla pracowników z awansem w postaci np. wyższego stanowiska lub bardziej atrakcyjnego wynagrodzenia. Wszystkie te działania, realizowane w ramach polityki zgodnej z relatywnie nową koncepcją

---

partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowanej odrębności organizacyjnej stron układu”, por. *Ibidem*, s. 33.

<sup>71</sup> *Ibidem*, s. 21.

<sup>72</sup> *Ibidem*, s. 32-40.

<sup>73</sup> J. D. Lewis, *Partnerships For Profit. Structuring and Managing Strategic Alliances*, The Free Press, New York 1990, s. 180-183, cyt. za: J. Cygler, *Alianse ...*, op. cit., s. 133.

marketingu wewnętrznego, mogą się przyczynić do wzrostu lojalności<sup>74</sup> pracowników<sup>75</sup>.

Innym elementem przemian, jakie można zaobserwować w ostatnim czasie, będących konsekwencją internacjonalizacji i globalizacji, jest wzrost dostępności kapitału finansowego<sup>76</sup>. Łatwy dostęp do źródeł finansowania inwestycji sprawia, że koszty przestają być znaczącą barierą w rozwoju organizacji, a stają się jedynie jednym ze standardowych elementów potrzebnych do jej uruchomienia i dalszego funkcjonowania, pod warunkiem sprawnego zarządzania kapitałem ludzkim<sup>77</sup>. Pracownicy bowiem, dzięki swoim unikalnym kompetencjom<sup>78</sup>, stanowią zasób trudny

---

<sup>74</sup> Zgodnie z wynikami badań, lojalność pracowników współczesnych polskich organizacji opiera się na zaangażowaniu organizacyjnym, identyfikacji z firmą, uczciwości w działaniu i przywiązaniu (choć ten ostatni element w mniejszym stopniu). Trwałe uczestnictwo w organizacji co prawda nadal stanowi element lojalności pracowniczej, jednak ma mniejsze znaczenie niż w przeszłości (por. I. Świątek-Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 216). Z kolei identyfikacja z organizacją to „stan, w którym pracownik w pełni akceptuje kulturę organizacyjną, klimat i politykę firmy, jej strategię i cele, wykorzystywane w firmie procedury, a także cel własnego stanowiska pracy oraz jego miejsce i wagę w strukturze organizacji” (por. [www.hrk.pl/Slowniki/Term/?artykul=383&title=identyfikacja,pracownika,z,firma&sort=6](http://www.hrk.pl/Slowniki/Term/?artykul=383&title=identyfikacja,pracownika,z,firma&sort=6), 01.12.2007, cyt. za: A. Aleksander, *Pojęcie identyfikacji pracownika z organizacją w świetle badań literaturowych oraz w praktyce działalności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4). Natomiast zaangażowanie organizacyjne, zgodnie z jedną z definicji to „korzystanie z siebie do realizacji ról organizacyjnych; w zaangażowaniu ludzie stosują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas realizacji ról organizacyjnych” (W. A. Khan, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, “Academy of Management Journal” 1990, tom 33, nr 4, cyt. za: A. Rudawska, *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1).

<sup>75</sup> J. Cygler, *Alianse ...*, op. cit., s. 133, 139-140.

<sup>76</sup> K. Kuziemska, *Problem nierównowag na rachunkach obrotów bieżących w strefie Euro*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 238.

<sup>77</sup> Zgodnie z definicją, kapitał ludzki to „suma zdolności, wiedzy, umiejętności i doświadczeń pracowników i menedżerów firmy, które są przydatne do wykonywania założonych zadań, a także zdolność do powiększania tych zasobów w drodze uczenia.” Przyczynia się do tworzenia innowacji w firmach i tym samym, do ich rozwoju, por. G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 17, 21, 23, 83, 84.

<sup>78</sup> Kompetencje to „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”, por. R. Boyatzis, *The Competent Manager*, Wiley, New

do skopiowania dla konkurencji<sup>79</sup>. Istotne jest zatem, aby tworzyć wewnątrz organizacji warunki, które umożliwią jak najlepsze wykorzystanie i rozwój owego kapitału.

Zmiany otoczenia wynikające z procesów globalizacyjnych i wyznaczające nową rolę czynnika ludzkiego należy również odnieść do **postępu technicznego**<sup>80</sup>. Doprowadził on do wykształcenia produkcji masowej i do rozwoju informatyki<sup>81</sup>. Dzięki postępującej **informatyzacji** wzrosła ilość i szybkość przekazywanych informacji. Otoczenie stało się bardziej zmienne i złożone, coraz trudniej przewidzieć zmiany i przeciwdziałać potencjalnym zagrożeniom. Wzrosło zatem znaczenie twórczego reagowania i dostosowywania się do zmian przy jednoczesnym odejściu od czynności rutynowych, schematycznych<sup>82</sup>. Tradycyjne systemy motywacyjne, przyczyniające się do poprawnej realizacji powtarzalnych zadań przez zatrudnionych, stały się zatem niewystarczające. Standardowe motywatory, takie jak np. płaca czy awans nie u wszystkich pracowników wyzwolą chęć do angażowania się w kreowanie twórczych rozwiązań. Konieczne jest obecnie takie motywowanie pracowników, które przyczyni się do wzrostu ich aktywności w procesy twórcze i wyzwoli chęć do dzielenia się wiedzą, prowadząc do powstawania innowacji w organizacji. Koniecznością staje się bardziej zindywidualizowane podejście i dostosowanie metod zarządczych do zatrudnionych w organizacji osób. Dzięki zastosowaniu koncepcji marketingu wewnętrznego, ze szczególnym uwzględnieniem wewnętrznych badań marketingowych, istnieje szansa na dotarcie do ukrytych motywów sterujących zachowaniami pracowników i wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom. To z kolei może przełożyć się na poprawę jakości ich pracy w wymiarze twórczym, jak również

---

York, 1982, s. 18, cyt. za: W. Błaszczak, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 221.

<sup>79</sup> Pisała o tym m.in. E. J. Biesaga-Słomczewska, por. *Marketingowe zarządzanie zasobami niematerialnymi jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] B. Grzybowska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej: zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, UW-M, Olsztyn 2006, s. 256.

<sup>80</sup> M. Simai, *Globalization, multilateral cooperation and the development process. The UN Agenda and End-of-Century Realities*, Hungarian Academy of Sciences, Budapest 1996, s. 8.

<sup>81</sup> C. Freeman, *The Challenge of New Technologies in OECD, Interdependence and Co-operation in Tomorrow's World*, OECD, Paris 1987, s. 123-156, cyt. za: J. Cygler, *Alianse ...*, op. cit., s. 22.

<sup>82</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 178.

wyzwolić chęć do dzielenia się wiedzą, prowadząc do powstania innowacji organizacyjnych.

Dzięki coraz szerszemu dostępowi do Internetu i innych środków przekazu klienci z całego świata mają możliwość zapoznać się z najnowszymi trendami i uzyskać informacje o nowych produktach. Globalizacja i homogenizacja potrzeb konsumentów umożliwiła wykorzystanie efektów skali i tym samym, stosowanie produkcji masowej. Spowodowała ona umiędzynarodowienie produkcji wynikające z dyslokacji przemysłu do krajów o przewagach komparatywnych. Przeniesienie fabryk do regionów charakteryzujących się tanią siłą roboczą pociągnęło za sobą znaczący wzrost bezrobocia w krajach wysokorozwiniętych<sup>83</sup>, powodując znaczne ograniczenie roli czynnika ludzkiego jako odtwórcy prostych, mechanicznych czynności. Wzrosło natomiast jego znaczenie w innych obszarach – tych wymagających twórczego zaangażowania i inicjatywy oraz tworzenia innowacji. Na znaczeniu zyskała wiedza, procesy uczenia się i rozwoju kompetencji pracowniczych<sup>84</sup>. Tak jak już wcześniej wspomniano, dobrym rozwiązaniem może okazać się stosowanie założeń koncepcji marketingu wewnętrznego.

Dzięki rozwojowi informatyzacji również pracownicy organizacji mają możliwość zapoznać się z ofertą innych podmiotów, w większym zakresie niż do tej pory. Świadomość istniejących możliwości w zakresie realizacji swoich potrzeb w wymiarze zawodowym niewątpliwie przekłada się na ich oczekiwania wobec pracodawców, powodując, że są oni bardziej krytyczni wobec oferowanych im korzyści. Dlatego też na znaczeniu zyskało motywowanie pracowników, które, realizowane według tradycyjnych metod, może okazać się niewystarczające, aby zatrzymać pracowników na dłużej. Konieczne zatem stało się uzupełnienie istniejących form motywowania o bardziej nowatorskie narzędzia, takie jak np. negocjacje, będące szczególną formą komunikacji, która pozwala na uzgadnianie wzajemnych stanowisk i dochodzenie do porozumienia, przy jednoczesnej minimalizacji poniesionych strat. Pozwoli to na wyróżnienie oferty pracodawcy i zastąpienie korzyści finansowych tymi o charakterze niematerialnym, które mogą się okazać mniej kosztowne dla organizacji, a zarazem bardziej pożądane – dla pracownika.

---

<sup>83</sup> C. Freeman, *The Challenge ...*, op. cit., cyt. za: J. Cygler, *Alianse ...*, op. cit., s. 21-22.

<sup>84</sup> M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 9-10, 22.

Kolejnym czynnikiem oddziałującym w pewnym zakresie na politykę personalną organizacji jest wzrost przepływu towarów pomiędzy krajami i wynikający stąd „zalew” rynku polskiego tanimi wyrobami importowanymi<sup>85</sup>. Przyczyniło się to do powstania znaczącego deficytu handlowego i osłabienia pozycji konkurencyjnej krajowych producentów, którzy nie są w stanie konkurować z tak tanimi wyrobami. Dąży się więc do zdobywania odbiorców poprzez oparcie oferty na wysokiej jakości i tworzeniu wartości poprzez relacje i odpowiedni system komunikacji, który pozwala na bliższe dotarcie do ich potrzeb i zindywidualizowanie oferty. Czynnikiem sprawczym tego procesu są pracownicy organizacji, którzy, dzięki bezpośredniemu kontaktowi z klientem, mają szansę na zbudowanie owocnej współpracy. Istotne jest więc takie motywowanie ludzi w organizacji, które zachęci ich do wykraczania poza utarte schematy i standardy, aby zaskoczyć klienta nowatorskim rozwiązaniem i zbudować więzi oparte na zaufaniu. Swoistym „kanonem” w wymiarze zarządczym jest wspomniana już koncepcja marketingu wewnętrznego, zgodnie z którą, aby zapewnić wzrost satysfakcji klienta, należy w pierwszej kolejności zatroszczyć się o potrzeby swoich pracowników<sup>86</sup>.

W ostatnim czasie nastąpiły również pewne zmiany demograficzne. **Wzrosła aktywność zawodowa kobiet**, które na chwilę obecną poszukują samorealizacji poza domem<sup>87</sup>. Ich decyzja o aktywnym uczestnictwie w życiu zawodowym pociągnęła za sobą konieczność zmiany narzędzi zarządczych, które uwzględniałyby potrzeby ekonomiczne i emocjonalne kobiet, ich równy status w organizacji i brak dyskryminacji w dostępie do awansu oraz różnego rodzaju świadczeń. Nowe narzędzia zarządcze powinny niwelować konflikty na tle podziału owych dóbr pomiędzy „męską a żeńską załogę”, wynikające z poczucia niesprawiedliwości odczuwanej przez kobiety,

---

<sup>85</sup> P. Milgrom, J. Roberts, *Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization*, [w:] H. Siebert (red.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?*, J. C. B. Mohr, Tübingen 1995, s. 231.

<sup>86</sup> Zgodnie z założeniami koncepcji marketingu wewnętrznego, zapewnienie satysfakcjonującej obsługi klienta zewnętrznego wymaga dostarczenia satysfakcji klientom wewnętrznym (pracownikom), por. A. I. Baruk, *Postmodernistyczne ...*, op. cit., s. 28.

<sup>87</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 17, 23.

związanej z faworyzowaniem „męskich” przedstawicieli kadr. Dobór środków motywacyjnych rozumianych w tradycyjnym ujęciu może się okazać nieodpowiedni w przypadku pracowników płci żeńskiej. Jak wynika z badań<sup>88</sup>, istnieją różnice w ocenie istotności poszczególnych składników systemu motywacyjnego w opinii kobiet i mężczyzn. Można przypuszczać, że istnieje jeszcze szereg bardziej subtelnych różnic, np. w sposobie komunikacji przełożonych z podwładnymi czy też pomiędzy pracownikami. Zidentyfikowanie wszystkich zmiennych byłoby trudne, dlatego też pomocne mogłoby się okazać wykorzystanie koncepcji marketingu wewnętrznego, zgodnie z którą dostosowuje się poszczególne instrumenty polityki kadrowej do indywidualnych potrzeb pracowników<sup>89</sup>.

Zauważono również wzrost poziomu wykształcenia wśród pracowników<sup>90</sup>. Wraz ze wzrostem ich kwalifikacji znaczenie wysokości płacy maleje, natomiast coraz istotniejsze stają się motywatory niematerialne, takie jak np. interesująca praca dająca możliwości rozwoju i samorealizacji<sup>91</sup>. Dlatego na znaczeniu zyskały indywidualne

---

<sup>88</sup> I tak, większość kobiet deklaruje, że ważnym czynnikiem, mającym przełożenie na odczuwaną satysfakcję z pracy, są dla nich świadczenia pozapłacowe, natomiast dla większości mężczyzn nie odgrywają one tak istotnej roli – ważniejsza dla nich jest wysoka pensja zasadnicza. Ponadto, kobiety, częściej niż mężczyźni, cenią sobie zdrowie i równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Wybierają one takie benefity jak karnet sportowy, elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy z domu (tzw. home-office). Dwa ostatnie czynniki mogą wynikać z chęci łączenia roli matki z pracą zawodową. Kolejną różnicą, jaką można zaobserwować w odniesieniu do potrzeb w zakresie stosowanych środków motywacyjnych, jest dofinansowanie szkoleń. W przypadku kobiet odgrywa ono istotną rolę, mężczyźni natomiast bardziej skłaniają się ku widocznym przejawom prestiżu, takim jak np. samochód służbowy, por. *Co w pracy motywuje mężczyzn a co kobiety?*, opublikowano: <http://kariera.forbes.pl/co-w-pracy-motywuje-mezczyzn-a-co-kobiety-,artykuly,154179,1,1.html> [dostęp: 01.03.2014].

<sup>89</sup> Wiele narzędzi marketingu wewnętrznego wywodzi się z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak ich przydział nie odbywa się w sposób autorytarny, lecz oparty jest na znajomości indywidualnych potrzeb pracowników i próbę ich spełnienia, por. E. J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Figiel Sz. (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 417-419.

<sup>90</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Wyniki Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2011. Opracowanie przygotowane na Kongres Demograficzny w dniach 22-23 marca 2012 r.*, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>91</sup> T. Nocuń, *Pieniądze to nie wszystko, czyli jak efektywnie motywować pracowników*, „Personel i zarządzanie” 2007, nr 208.



porozumienia między pracownikiem a pracodawcą, czy to w zakresie dostępu do szkoleń, czy np. sposobu realizacji zadań, co również podkreśla się w koncepcji marketingu wewnętrznego.

Dotychczas zasygnalizowane zmiany oddziałujące niewątpliwie na postrzeganie roli czynnika ludzkiego w organizacji przyczyniły się również do **zwiększenia przepływów siły roboczej** pomiędzy krajami. Dotyczy to nie tylko przepływów siły roboczej krajów Europy Zachodniej, ale i Wschodniej. Płynąca stąd siła robocza jest wykorzystywana przez polskich pracodawców ze względu na niższe – w porównaniu do Polaków - wymogi finansowe. Są to osoby niskokwalifikowane, najczęściej podejmujące prace takie, jak sprzątanie, gotowanie czy budowanie<sup>92</sup>. Z jednej strony przyczynia się to do wzrostu poziomu bezrobocia w Polsce i może być powodem mniejszej dbałości o realizację potrzeb pracowniczych przez pracodawców, z drugiej zaś strony wiąże się z problemem wielokulturowości i konieczności uwzględnienia różnic wynikających z odmiennej mentalności pracowników goszczących. Ponadto może prowadzić do powstania różnych standardów świadczonej pracy i wymagać renegocjacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami w zakresie wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Pomocne może okazać się wykorzystanie negocjacji, które są traktowane jako narzędzie wspierające koncepcję marketingu wewnętrznego, w celu usprawnienia przepływu informacji i zniwelowania dzielących strony różnic.

Efektem przemian globalizacyjnych jest również **wzrost poziomu bezrobocia**<sup>93</sup>. Od połowy lat osiemdziesiątych przedsiębiorcy odeszli od polityki bezpieczeństwa zatrudnienia i podwyżek pensji. Nastąpiły redukcje zatrudnienia – mniej rentowne fabryki przeniesiono do krajów o tańszej sile roboczej bądź zupełnie zlikwidowano, zredukowano ilość szczebli zarządzania do niezbędnego minimum, a stałych pracowników zastąpiono sezonowymi. Zaczęto również premiovac wydajność, a nie staż zdobyty w danym miejscu pracy<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> *Napływ taniej siły roboczej może mieć negatywne skutki*, Szukampracy.biz, opublikowano: <http://szukampracy.biz/strona,wiadomosc,280,nap%C5%82yw,taniej,si%C5%82y,roboczej,mo%C5%BCe,mie%C4%87,negatywne,skutki.html> [dostęp: 16.08.2012].

<sup>93</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2011*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2011, s. 42-43.

<sup>94</sup> S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 26-27.

Niepewna sytuacja związana z brakiem stabilności zawodowej może ujemnie wpływać na zaangażowanie pracowników. Właśnie poczucie bezpieczeństwa jest jedną z determinant zaangażowania zatrudnionych<sup>95</sup>. Brak bezpieczeństwa pracy może wywoływać u pracowników opór wobec zmian i blokować wprowadzanie niezbędnych dla organizacji usprawnień<sup>96</sup>. Może też przyczyniać się do większej absencji i w związku z tym generować koszty. Dlatego tak istotne jest kształtowanie takich warunków pracy, które zapewnią pracownikom poczucie stabilizacji zatrudnienia. Zastosowanie koncepcji marketingu wewnętrznego może przyczynić się do budowy partnerstwa i zaufania pomiędzy stronami.

Mimo ciągle jeszcze istniejącego bezrobocia, w ostatnim czasie zaobserwować można w Polsce coraz większy **niedobór wysoko wyspecjalizowanej kadry**<sup>97</sup>. Odpływ pracowników o wyższych kwalifikacjach do krajów, gdzie oferowane jest bardziej atrakcyjne wynagrodzenie<sup>98</sup>, spowodował znaczący spadek liczby specjalistów dostępnych na rynku krajowym. Ponadto, jak już wspomniano w poprzedniej części niniejszego rozdziału, „praca przybiera coraz częściej charakter aktywności raczej umysłowej niż fizycznej”<sup>99</sup>.

W związku z powyższym konieczne stało się bardziej intensywne zabieganie o wykwalifikowanych pracowników, w celu przyciągnięcia ich do organizacji i zatrzymania w niej na dłużej. W obliczu istniejących realiów rynkowych i obowiązujących, mało atrakcyjnych stawek wynagrodzeń na polskim rynku pracy konkurowanie za pomocą zachęt materialnych jest w dużym stopniu ograniczone<sup>100</sup>. Zauważa się więc potrzebę poszukiwanie innych, niematerialnych form zarządzania

---

<sup>95</sup> K. K. Wollard, B. Shuck, *Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature*, „Advances in Developing Human Resources” 2011, nr 13.

<sup>96</sup> P. Milgrom, J. Roberts, *Continuous ...*, op. cit., s. 251.

<sup>97</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania ...*, op. cit., s. 190.

<sup>98</sup> A. Barwińska-Małajowicz, W. Kalita, K. Puchalska, *Regionalne zróżnicowanie przedsiębiorczości i inwestycji zagranicznych a odpływ rodzimej siły roboczej za granicę*, [w:] M. G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, Zeszyt 15, UR, Rzeszów 2009, s. 207.

<sup>99</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 31.

<sup>100</sup> Eurostat: *średnie koszty pracy w Polsce należą do najniższych w UE*, opublikowano: [http://forsal.pl/artykuly/612554,eurostat\\_srednie\\_koszty\\_pracy\\_w\\_polsce\\_naleza\\_do\\_najnizszych\\_w\\_ue.html](http://forsal.pl/artykuly/612554,eurostat_srednie_koszty_pracy_w_polsce_naleza_do_najnizszych_w_ue.html) [dostęp: 30.06.2012].

zasobami ludzkimi, zwłaszcza w obszarze motywowania. Taką formą może być marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim.

Dopełnieniem, napiętej już sytuacji, stało się **podwyższenie podatków** nałożonych na działające na rynku podmioty<sup>101</sup>. Wzrost kosztów działalności, w i tak już trudnej sytuacji, wymusił niejako na organizacjach jeszcze bardziej usilne poszukiwanie dodatkowych źródeł oszczędności. Mogło się to przyczynić do cięć wydatków, jakie miały miejsce w ostatnim czasie w obszarze zasobów ludzkich. Najwięcej ucierpiały na tym systemy szkoleniowe. Jest to bowiem najprostszy sposób na ograniczenie wydatków w instytucji<sup>102</sup>.

Powyższe zmiany mogą przyczyniać się do spadku motywacji wśród zatrudnionych, doprowadzając do mniejszego zaangażowania w powierzoną im pracę. Owe cięcia w obszarze finansowych środków motywacyjnych można zrównoważyć poprzez rozbudowę niematerialnych form motywowania pracowników. Skutecznym sposobem zaspokojenia potrzeb pracowniczych w sposób niefinansowy może okazać się właśnie wykorzystanie koncepcji marketingu wewnętrznego, w której bodźce te mają fundamentalne znaczenie<sup>103</sup>.

## **1.2. Zmiany wewnątrzorganizacyjne jako efekt przeobrażeń otoczenia**

Na tle przemian w otoczeniu organizacji coraz wyraźniej rysują się **zmiany w podejściu do klienta**. Nie jest już dla organizacji priorytetem pozyskiwanie nowych klientów, lecz ich utrzymanie i długofalowa współpraca z nimi<sup>104</sup>. Współczesny klient przeważnie ma coraz mniej czasu i jest coraz bardziej wygodny. Oczekuje natychmiastowego zaspokojenia swoich potrzeb (np. w zakresie uzyskania pożądanej

---

<sup>101</sup> A. Cieślak-Wróblewska, *Konsumpcja w Polsce coraz mocniej opodatkowana*, „Rzeczpospolita” 2012, nr 9225.

<sup>102</sup> *Na trudne czasy – więcej praktycznej wiedzy, więcej umiejętności, więcej talentów*, opublikowano: <http://www.irb.pl/wiedza-dla-biznesu/na-trudne-czasy-wiecej-praktycznej-wiedzy-wiecej-umiejetnosci-wiecej-talentow/> [dostęp: 01.03.2014].

<sup>103</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle ...*, op. cit., s. 417-419.

<sup>104</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie tworzenia płaszczyzny do budowania partnerstwa wewnętrznego*, „Handel Wewnętrzny” 2011, tom II, nr wrzesień-październik.

informacji o produkcie) i wymaga indywidualnego traktowania. Transakcję ocenia nie tylko przez pryzmat ceny, lecz również komunikacji i relacji, jakie zachodzą między nim a dostawcą wartości. Konieczne stało się zatem poszukiwanie innych niż finansowe metod oddziaływania, aby zwiększyć jego zadowolenie<sup>105</sup>.

Konieczność indywidualizacji oferty i elastycznego reagowania na wymogi klientów pociągnęła za sobą rezygnację (w pewnych obszarach), z dotychczas stosowanej produkcji masowej<sup>106</sup>. Nie zawsze było bowiem możliwe zapewnienie dostatecznej satysfakcji klientom. Główny nacisk położony był w niej na stałe powiększanie udziału rynkowego, natomiast klient był traktowany anonimowo, jako jeden z wielu uczestników rynku, któremu przedkładana była standardowa oferta. Ponadto, stosowanie produkcji masowej sprawiało, że oferta firmy nie wyróżniała się w sposób istotny spośród ofert firm konkurencyjnych, co w przypadku ograniczonych możliwości konkurencyjności ceną, wynikających z „zalewu” rynku tanimi wyrobami importowanymi, w znacznym stopniu ograniczało możliwość osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Organizacje coraz częściej przyjmują strategię dywersyfikacji, mającą na celu „odcinanie klientów od konkurencji, poprzez zapewnienie im kompleksowej obsługi”<sup>107</sup>. Polega ona na poszerzaniu profilu działalności na inne niż dotychczasowa, lecz na ogół pokrewne, dziedziny. Ułatwia to jednostce przetrwanie w sytuacji, gdy spadnie popyt na jeden z oferowanych przez nią wyrobów. Zadaniem pracowników jest odkrywanie potrzeb klientów i dostosowywaniu do nich swojej oferty<sup>108</sup>. Wymaga to nieustannego dialogu i otwartości pracowników na wymogi klientów w celu ich jak najlepszego spełnienia.

Naprzeciw tym zmianom wyszła koncepcja partnerska, zgodnie z którą to nie sam produkt jest najważniejszy, lecz korzyści, jakie płyną do klienta. Zakłada ona „obustronny udział w tworzeniu oczekiwanych przez strony korzyści w różnych płaszczyznach procesu technologicznego”<sup>109</sup>, co oznacza konieczność ścisłej współpracy z klientem na każdym etapie tworzenia tych korzyści<sup>110</sup>, które obejmują nie

---

<sup>105</sup> *Ibidem*, s. 192.

<sup>106</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania ...*, op. cit., s. 35, 37, 48.

<sup>107</sup> Cz. Sikorski, *Kultury ...*, op. cit., s. 161.

<sup>108</sup> *Ibidem*, s. 161.

<sup>109</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie tworzenia ...*, op. cit., s. 192.

<sup>110</sup> *Ibidem*, s. 192.

tylko cechy i walory fizyczne produktu, ale i sposób jego dostarczania i towarzyszące mu usługi<sup>111</sup>. Istotna stała się zatem umiejętność budowania z klientami bliskich relacji i długofalowej współpracy. Tylko ludzie mogą stworzyć pewien klimat emocjonalny sprzyjający zaufaniu i współpracy i zapewnić klientowi poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji<sup>112</sup>.

Dlatego też konieczne stało się dokonanie zmian wewnątrzorganizacyjnych i zwrócenie większej uwagi na pracowników<sup>113</sup>. Tylko odpowiednio zmotywowani pracownicy będą się w pełni angażować w realizację celów pracodawcy i tym samym dążyć do zapewnienia jak najwyższej satysfakcji jej klientom. Zrealizowanie potrzeb pracowników jest więc punktem wyjścia w tworzeniu wartości dla klienta<sup>114</sup>. Na bazie tych spostrzeżeń powstała m.in. koncepcja marketingu wewnętrznego, traktująca pracownika jako „klienta wewnętrznego” organizacji.

W obliczu szerokiego dostępu do informacji odnośnie ofert pracodawców-zatrzymanie pracownika na dłużej może być trudne. Płaca jest czynnikiem niewystarczającym dla zapewnienia lojalności pracowniczej, ponieważ w przypadku znalezienia bardziej konkurencyjnej oferty pracownik zmieni ją na lepiej płatną. Istotne jest zatem, tak jak w przypadku klientów zewnętrznych, wyróżnienie oferty spośród innych, nierzadko bardziej atrakcyjnych pod względem finansowym. I w tym wypadku ważna jest umiejętność budowy korzyści na różnych etapach dostarczania „produktu”, jakim jest płaca i towarzyszących mu usług, takich jak np. sprawny system komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, przyjazna atmosfera w miejscu pracy, czy system szkoleń dostosowany do potrzeb i oczekiwań pracowników. Również ważne znaczenie ma umiejętność budowy z pracownikami długofalowych relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku. Szansę na stworzenie takiego, motywującego dla pracownika środowiska pracy, stwarzają np. negocjacje będące uzupełnieniem tradycyjnych metod

---

<sup>111</sup> J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 124.

<sup>112</sup> J. Otto, *Marketing ...*, op. cit., s. 178.

<sup>113</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 183-184.

<sup>114</sup> Por. I. H. Gordon, *Relacje z klientem: marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 345. Wartość dla klienta jest rozumiana jako „różnica pomiędzy całkowitą wartością dla klienta oraz całkowitym kosztem dla klienta. Całkowita wartość dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu czy usługi. Całkowity koszt dla klienta to suma kosztów, jakie spodziewa się on ponieść w związku z ewaluacją, pozyskaniem, użytkowaniem i dysponowaniem produktem lub usługą”, por. P. Kotler, *Marketing Management. The Millennium Edition*, Prentice Hall, New Jersey 2000, s. 34.

zarządczych i pewną formą wewnętrznych badań marketingowych, jednego z elementów koncepcji marketingu wewnętrznego. Pozwalają one bowiem na pewne zindywidualizowanie oferty pracodawcy, dostosowując system motywacyjny (w rozsądnych granicach) do potrzeb pracowników. Ponadto, w związku z koniecznością elastycznego reagowania na wymogi klientów, zmienia się również forma organizacji produkcji na produkcję krótkoseryjną lub nawet jednostkową<sup>115</sup>. W wielu instytucjach odchodzi się od stałego czasu pracy na rzecz elastycznego, zależnego od napływających zamówień. Występuje więc niejednokrotnie ingerencja pracy w życie prywatne zatrudnionych osób, którzy zmuszeni są dostosowywać się do wymogów organizacji, co często wiąże się ze zmianą planów osobistych i kolizją interesów<sup>116</sup>. Konieczne jest zatem takie kształtowanie wzajemnych relacji na płaszczyźnie pracodawca-pracownik, które ułatwi zapobieganie powstającym konfliktom i osiągnięcie porozumienia w sytuacji, gdy wystąpią różnice interesów stron. Negocjacje są tym właśnie narzędziem, które pozwala niwelować rozbieżność oczekiwań i w konsekwencji ułatwiać budowanie relacji.

Spośród wielu czynników, które uległy daleko idącym przeobrażeniom, w literaturze przedmiotu poruszany jest też często aspekt **kultury organizacyjnej**<sup>117</sup>. Jest ona jednym z poziomów kultury<sup>118</sup>, rozumianej jako swoiste „zaprogramowanie umysłu”, którą kształtuje środowisko społeczne, w jakim dorastamy i nasze życiowe doświadczenia. „Każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswaja w ciągu życia” – w rodzinie, szkole, w grupie rówieśników, czy w pracy<sup>119</sup>. Ponadto, każdy z nas należy do wielu różnych grup społecznych jednocześnie i pełni w nich różne role (np. jest dzieckiem swoich rodziców, małżonkiem, rodzicem, przełożonym i zarazem podwładnym), co powoduje,

---

<sup>115</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania ...*, op. cit., s. 158.

<sup>116</sup> J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 154.

<sup>117</sup> Zgodnie z definicją przedstawioną przez Cz. Sikorskiego, kultura organizacyjna jest to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami tych zachowań członków organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów”, por. Cz. Sikorski, *Zachowania ...*, op. cit., s. 235.

<sup>118</sup> G. Hofstede i G. J. Hofstede określają kulturę jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (*Kultury ...*, op. cit., s.21).

<sup>119</sup> *Ibidem*, s.20.

że nosi w sobie wiele różnych warstw zaprogramowania umysłu, które odpowiadają różnym kulturom<sup>120</sup>. G. Hofstede i G. J. Hofstede wyszczególnili sześć poziomów kultury, do których należymy: poziom kultury narodowej, poziom kultury regionalnej, etnicznej, religijnej bądź językowej, poziom kultury związanej z przynależnością do danej płci, poziom kultury pokoleniowej, poziom kultury klasy społecznej, a także poziom kultury organizacyjnej. Nieraz dochodzi do konfliktów pomiędzy poszczególnymi warstwami – wartości wyznawane przez jedną kulturę mogą być bowiem sprzeczne z wartościami innej kultury, do której należymy<sup>121</sup>.

B. Bjerke postrzega organizację jako „miniaturowe społeczeństwa o odrębnej strukturze społecznej, obejmującej m. in. mniej lub bardziej niejawne podstawowe normy, wartości i założenia, których odbiciem są różne wzorce działania”<sup>122</sup>. Wynika z tego, że każda organizacja tworzy swoisty klimat, dzięki któremu mogą zachodzić pewne konstruktywne, bądź destrukcyjne procesy, wspierające jej działania bądź odwrotnie, będące czynnikiem hamującym.

G. Hofstede i G. J. Hofstede czynią wyraźne rozróżnienie pomiędzy kulturą narodową a organizacyjną podkreślając, że są one całkowicie odmienne. Kultury narodowe są częścią naszego mentalnego zaprogramowania i tworzą podstawowe wartości. Nabywamy je w ciągu pierwszych dziesięciu lat życia w rodzinie i w środowisku, w którym żyjemy na co dzień. Z kulturami organizacyjnymi stykamy się, gdy nasze wartości są już ustalone. Ich składowe, w postaci praktyk, mają dużo bardziej powierzchowny charakter<sup>123</sup>.

Wielu autorów podejmujących zagadnienie kultury organizacyjnej podkreśla wagę należytego jej kształtowania, które może przyczynić się do lepszego zrealizowania założonych przez nią celów. Jest to podyktowane tym, iż w organizacji funkcjonuje wiele subkultur o odmiennej specyfice i dynamice rozwoju, o odrębnych wartościach, normach i sposobach działania<sup>124</sup>. Co więcej, na skutek postępującej różnorodności otoczenia, można zaobserwować zjawisko nasilania występującej w organizacji różnorodności kulturowej. Różnorodność oczekiwań wobec organizacji ze

---

<sup>120</sup> L. Hawrysz, *Konsekwencje różnic kulturowych*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae. Ludzie – Jakość - Organizacja” 2009, nr 2.

<sup>121</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury ...*, op. cit., s. 32-33.

<sup>122</sup> B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 82.

<sup>123</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury ...*, op. cit., s. 354.

<sup>124</sup> A. Winch, S. Winch, *Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 165.

strony różnych czynników znajdujących się w jej otoczeniu zmusza ją do różnorodnych reakcji<sup>125</sup>. Może dochodzić do sytuacji, w której, w wyniku występujących pomiędzy pracownikami różnic, dochodzi do konfliktów. I tak np. dział marketingu może charakteryzować się wysoką tolerancją wobec niepewności, w związku z czym pracownicy będą bardziej nastawieni do wprowadzania zmian w obrębie organizacji, natomiast dział HR może przejawiać niską tolerancję wobec zmian i sprzeciwiać się ich wdrożeniu. Dlatego też istotne jest odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, która nie naruszy już istniejących, subtelnych zależności pomiędzy kulturami przejawianymi przez członków organizacji lecz pozwoli wykorzystać ich potencjał i różnorodność. Naginanie ich do kultury organizacyjnej danej instytucji mogłoby bowiem nie tylko okazać się nieskuteczne i powierzchowne, lecz budzić sprzeciw jej pracowników. W dążeniu do skutecznego zarządzania zmianami kulturowymi pomocne może okazać się budowanie sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej poprzez wykorzystanie takich jej form, jak np. negocjacje, konsultowanie, dialog, a także wewnętrzne badania marketingowe, które ułatwią kształtowanie odpowiedniego dla danej organizacji i jej uczestników, systemu motywacyjnego.

Powstanie międzynarodowych koncernów, stanowiących często „zbiór” różnych kultur narodowych i funkcjonujących na rynkach o różnorodnych uwarunkowaniach kulturowych, a także rozwój takiej formy współpracy międzyorganizacyjnej, jak aliance strategiczne, których stronami są częstokroć organizacje będące przedstawicielami różnych krajów, przyczyniło się do zaistnienia jeszcze większej złożoności związanej z zarządzaniem kulturą organizacyjną. W szeregach tych podmiotów pracują bowiem przedstawiciele różnych narodowości, którzy współkształtują kulturę organizacyjną<sup>126</sup>. Tak jak wspomniano już wcześniej, skutecznym sposobem rozwiązywania powstających na tym tle konfliktów mogą okazać się wewnętrzne badania marketingowe, które pozwolą na odkrywanie wzajemnych potrzeb i oczekiwań (co jest głównym założeniem koncepcji marketingu wewnętrznego).

Świadome kształtowanie kultury organizacyjnej jest tym istotniejsze, że, kultura narodowa ma większy wpływ na pracowników niż kultura organizacyjna<sup>127</sup>. Zadaniem menedżerów jest umiejętne wypośrodkowanie owych różnic i uwzględnienie ich

---

<sup>125</sup> Cz. Sikorski, *Kultury ...*, op. cit., s. 31.

<sup>126</sup> E. Duliniec, *Kulturowe ...*, op. cit., s. 48.

<sup>127</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury ...*, op. cit., s. 355.



wpływu na pracowników danej lokalizacji, a także – na samą organizację. Warto zauważyć, że istnieje konieczność uwzględnienia nie tylko wpływu różnic kulturowych wynikających z aspektów międzynarodowych, ale i wzajemnego przenikania się różnic wynikających ze specyfiki działów i stanowisk pracy.

Mimo iż korporacje transnarodowe zmuszone są dostosowywać swoje działania do otoczenia kulturowego, to same również na nie oddziałują. W wielu krajach są wręcz uznawane za czynnik sprawczy zmian kulturowych<sup>128</sup>. Jednakże, choć globalizacja niesie ze sobą standaryzowanie norm zachowań biznesowych, ich unifikację, to jednak korzenie kultur narodowych nadal będą się do pewnego stopnia utrzymywać. Jeśli bowiem dojdzie do ujednolicania się kultur, to tylko w niektórych wymiarach<sup>129</sup>.

Jedną ze zmian wewnątrzorganizacyjnych, jakie miały miejsce w odniesieniu do kultury organizacji, jest jej większa proinnowacyjność. Konieczność konkurowania pociągnęła za sobą nastawienie na ciągłe poszukiwanie, eksperymentowanie, co powoduje, że stabilne normy i zasady postępowania stają na drodze do łatwych zmian i tworzenia innowacji. Wiąże się to z większą tolerancją niepewności, która jest postrzegana jako szansa na odkrycie czegoś nowego<sup>130</sup>. Tak, jak już wspomniano wcześniej, na znaczeniu zyskują procesy generowania i rozpowszechniania wiedzy w organizacji oraz skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim.

Powstało również nowe spojrzenie na indywidualizm kontra kolektywizm w organizacji, które polega obecnie na „wspieraniu i rozwijaniu indywidualizmu w kolektywach”<sup>131</sup>. Pracownicy, realizując cele organizacji, dążą jednocześnie do uzyskania osobistych korzyści. Ma to istotne znaczenie dla procesów zarządczych. Istotna jest bowiem umiejętność łączenia celów organizacyjnych z celami indywidualnymi poszczególnych osób. W sytuacji, gdy jest to częściowo niemożliwe, zasadne jest zastąpienie pożądanых przez pracowników wartości innymi formami rekompensaty (np. zamiast podwyżki wynagrodzenia można zaoferować im sfinansowanie szkolenia). To można uzyskać np. na drodze negocjacji, jako narzędzia wspomagającego koncepcję marketingu wewnętrznego.

---

<sup>128</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>129</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury ...*, op. cit., s. 101, 102, 141.

<sup>130</sup> *Ibidem*, s. 134.

<sup>131</sup> Cz. Sikorski, *Kultury ...*, op. cit., s. 79, 81, 91.

Aby sprostać wymogom współczesnego pracownika i pracodawcy konieczne stały się zmiany w obrębie **struktury organizacyjnej**<sup>132</sup>. Można zauważyć, że została ona spłaszczona, co wiązało się z decentralizacją procesu decyzyjnego i wzrostem poziomych powiązań informacyjnych pomiędzy działami<sup>133</sup>. „Pracownicy muszą się interesować szerokim kontekstem realizacji własnych zadań i brać na siebie odpowiedzialność za ich dalekosiężne skutki ekonomiczne i społeczne. Za rzetelnie wykonaną zostanie uznana tylko taka praca, która w pełni zaspokaja konkretną potrzebę klienta”<sup>134</sup>. Takie potraktowanie pracy zmieniło podejście do planowania, które jest obecnie wyłącznie czynnością techniczno-organizacyjną. Plan przestaje być czymś sztywnym i w każdej chwili może być zmieniony<sup>135</sup>.

Zachodzące w obrębie struktury organizacyjnej zmiany umożliwiły szybszy przepływ informacji oraz bardziej skuteczne podejmowanie decyzji i reagowanie na przeobrażenia w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji. Wymaga to ciągłego dokonywania nowych ustaleń w zakresie sposobu realizacji zadań, podziału pracy czy zakresu odpowiedzialności. Wzrosło więc znaczenie sprawnej komunikacji i nieustannego dialogu wewnątrzorganizacyjnego, które są przecież elementami marketingu wewnętrznego.

Można też zaobserwować dekoncentrację struktury organizacyjnej. „Polega ona na rezygnacji z rozwiązań organizacyjnych zapewniających wysoki stopień spójności przedsiębiorstwa jako systemu, a więc opartych na daleko posuniętym wewnętrznym podziale pracy, związanej z tym silnej kooperacji komórek organizacyjnych i na scentralizowanym systemie koordynacji pionowej”<sup>136</sup>. Zamiast tego instytucja dzieli się na, do pewnego stopnia, samodzielne pod względem organizacyjnym i ekonomicznym jednostki, tzw. centra zysków, które prowadzą działalność we własnym zakresie w

---

<sup>132</sup> Strukturę organizacyjną definiuje się jako „sposób zespolenia jej składników w całość.” Można ją rozpatrywać pod kątem społecznym (jeśli na uwadze mamy zespolenie ludzi), technicznym (zespolenie narzędzi, materiałów), procesów (zespolenie działań), zbiorów (zespolenie stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek w organizacji), relacji (zespolenie więzi organizacyjnych), zdarzeń (zespolenie celów zadań, czynności i funkcji), por. M. Przybyła, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, AE, Wrocław 1993, s. 23.

<sup>133</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania ...*, op. cit., s. 180.

<sup>134</sup> Cz. Sikorski, *Kultury ...*, op. cit., s. 167.

<sup>135</sup> *Ibidem*, s. 167.

<sup>136</sup> *Ibidem*, s. 179.

ramach ogólnie przyjętej strategii organizacyjnej<sup>137</sup>. Sytuacja ta przyczynia się do osłabienia więzi pomiędzy członkami organizacji i wymaga od zarządzających zmian w zakresie stosowanych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Tradycyjne metody kształtowania postaw pracowniczych mogą okazać się niewystarczające, ponieważ nie uwzględniają ich indywidualnych potrzeb. Poza tym są one standardem, który nie powoduje wyróżnienia instytucji w zakresie realizowanej przez nią polityki kadrowej.

Zmiany w obrębie struktury organizacyjnej dotyczą również zmniejszenia stopnia jej formalizacji<sup>138</sup>. Skoro zmniejszył się stopień formalizmu (polegającego na przywiązaniu do instrukcji i regulaminów określających sztywno sposób realizacji zadań) i wzrosło znaczenie tworzenia kreatywnych rozwiązań, istotne stało się zapewnienie sprawnej komunikacji między pracownikami a pracodawcą w celu „dogadywania” sposobu realizacji bieżących zadań w zależności od zmieniających się warunków i potrzeb, a także wymiany wiedzy i informacji i motywowania do poszukiwania niestandardowych pomysłów. Do tego celu mogą być, wykorzystywane instrumenty marketingu wewnętrznego, takie jak np. wewnętrzne badania marketingowe czy negocjacje, które umożliwiają przepływ informacji i osiągnięcie porozumienia pomiędzy stronami, a także uzyskanie pewnej swobody w zakresie realizacji zadań.

Opisane wyżej zmiany stały się podstawą do przededefiniowania dotychczas istniejących metod organizacji pracy i zwrócenia uwagi na tworzenie zespołów zadaniowych. Coraz bardziej popularne stało się **tworzenie zespołów zadaniowych** na czas realizacji konkretnego projektu. Ich zasięg przekracza często granice jednej organizacji, tworząc tzw. sieciowe struktury organizacyjne, powstałe na bazie zawiązywanych pomiędzy instytucjami aliansów. Umożliwia to łatwe pozyskiwanie informacji i jej przetwarzanie, co sprzyja tworzeniu innowacji i szybkiemu dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu. Z drugiej jednak strony, zmiany relacji społecznych i tymczasowość pełnionych ról może spowodować osłabienie się poczucia zakorzenienia i przywiązania do organizacji. Realizatorzy owych projektów, po ich zakończeniu, często przenoszeni są bowiem do innych zespołów, nie mając szansy na nawiązanie trwałych więzi wewnątrz zespołu<sup>139</sup>. Pociąga to za sobą konieczność

---

<sup>137</sup> *Ibidem*, s. 179.

<sup>138</sup> S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Kierunki ...*, op. cit., s. 28.

<sup>139</sup> *Ibidem*, s. 81, 92, 118.

zastosowania nowych metod oddziaływania na postawy pracowników w celu budowania ich lojalności wobec pracodawcy.

Kolejnym elementem przemian w obrębie organizacji jest odejście od stanowisk opartych na sztywno określonej roli i zakresie zadań. W ich miejsce tworzone są **wielofunkcyjne stanowiska pracy**, gdzie charakter i treść obowiązków uzależniona jest od bieżącej sytuacji<sup>140</sup>. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu wyznaczane są nowe zadania pracownikom, często wykraczające poza tradycyjnie rozumiany zakres ich obowiązków wynikający ze specyfiki danego stanowiska pracy. W związku z tym znaczenia nabierają indywidualne ustalenia, pomiędzy szefem a podwładnym, dotyczące możliwości poszerzania dotychczasowych zadań, ram czasowych projektów itp. Aby uniknąć niechęci i niezadowolenia zatrudnionych związanej z częstymi zmianami i interdyscyplinarnym charakterem stanowiska pracy, konieczny jest dobór odpowiednich metod komunikacji, chociażby opartych na zasadach negocjacyjnych. Może się bowiem okazać, że pochopnie i autorytarnie zlecone przez przełożonego zadania będą znacznie obciążać pracowników, wręcz wykraczając poza odgórnie narzucone terminy ich realizacji. Negocjacyjny wymiar polecenia służbowego nabiera charakteru partnerskiego i tym samym jest chętniej akceptowany przez pracownika.

W związku z postępującą rolą twórczego zaangażowania pracowników, ich samodzielności i inicjatywy, zmienił się także **styl kierowania**<sup>141</sup> na bardziej demokratyczny<sup>142</sup>. Przyjęcie demokratycznego stylu kierowania oznacza, że lider

---

<sup>140</sup> S. Popiel, *Generacje a rekrutacje. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1.

<sup>141</sup> Zgodnie z jedną z dostępnych w literaturze definicji, za styl kierowania uważa się „sposób, w jaki kierownik oddziałuje na swoich podwładnych, formułuje i przekazuje im zadania, ustala ich udział w procesie podejmowania decyzji, wskazuje środki realizacji i zasady oceny”, por. A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zachowania w organizacji* [w:] A. Olczak, I. Kołodziejczyk-Olczak (red.), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2006, s. 89.

<sup>142</sup> Por. Cz. Sikorski, *Zachowania ...*, op. cit., s. 85-88. Istnieją trzy podstawowe style kierowania: autokratyczny, liberalny i demokratyczny. Ten pierwszy charakteryzuje się m.in. tym, że „lider sam podejmuje decyzje za grupę jako całość i za poszczególnych jej członków, ingeruje w sposób realizacji poszczególnych zadań, często stosuje kary i formalny nadzór. Dominuje komunikacja jednostronna. Z kolei styl liberalny oznacza bierność lidera w stosunku do poczynąń grupy – ma ona pełną swobodę podejmowania decyzji. Ponadto lider nie interesuje się zadaniami grupy, nie stosuje kar ani nagród, komunikacja zaś jest ograniczona, por. H. Mruk, *Komunikowanie się w marketingu: praca zbiorowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 201.

przedstawia grupie różne możliwości w zakresie rozwiązania problemu, jednak decyzję pozostawia jej. Nie ingeruje w szczegółowe zadania, lecz interesuje go efektywność grupy. Stosuje przede wszystkim nagrody, a komunikacja ma charakter dwustronny. Styl ten jest najbardziej skuteczny, choć zawsze powinien on być dostosowany do sytuacji, charakteru lidera i grupy. Przyjęcie demokratycznego stylu kierowania i, co za tym idzie, zapewnienie pracownikom większej swobody podejmowania decyzji w zakresie sposobu realizacji zadań sprawia, że „wykazują większe zaangażowanie we wspólną pracę i przyjmują większą odpowiedzialność za uzyskane wyniki”<sup>143</sup>. Poprzez zmniejszenie zakresu i nasilenia sprawowanej nad nimi kontroli, zmieniły się wymogi w zakresie komunikowania na płaszczyźnie przełożony-podwładny. Polecenia w formie odgórnie wydawanych nakazów stopniowo przyjmują formę zaleceń, wytycznych, w ramach których pracownik realizuje swoje zadania.

Zatem stosunki na płaszczyźnie przełożony-podwładny powinny zapewniać pracownikom, oczywiście do pewnego stopnia, poczucie swobody i niezależności. Taką możliwość stwarza właśnie implementowanie marketingu wewnętrznego z wykorzystaniem takich instrumentów, jak np. negocjacje, dzięki którym staje się możliwe przybliżenie do preferowanego przez pracowników sposobu realizacji zadań oraz partycypowanie w podejmowaniu decyzji.

W ostatnim czasie popularną formą organizacji pracy stał się **outsourcing**<sup>144</sup>. Zakres usług zleczanych do realizacji podmiotom zewnętrznym może obejmować wiele różnych obszarów, od procesów biznesowych, po IT i funkcje kadrowe<sup>145</sup>. Umożliwia on m.in. poprawę jakości działań w wyniku przekazania ich do realizacji profesjonalnemu podmiotowi, skupienie się na procesach kluczowych, redukcję

---

<sup>143</sup> *Ibidem*, s. 200-201.

<sup>144</sup> Jedną z dostępnych definicji określa mianem „outsourcing” „zlecenie przez podmiot działający na regulowanym rynku trzeciemu podmiotowi (będącemu częścią grupy kapitałowej lub jednostką zewnętrzną wobec zleceniodawcy), w drodze długoterminowej umowy, wykonywania czynności, które normalnie byłyby realizowane przez zleceniodawcę lub podjęte przez niego w przyszłości”, por. *Outsourcing In Financial Services*, The Joint Forum, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, 2005.

<sup>145</sup> A. Korzeniowska, *Outsourcing* ..., op. cit., s. 15, 218-220.

kosztów, a także oszczędność czasu wynikającą z oddelegowania części zadań innemu podmiotowi<sup>146</sup>.

Z outsourcingiem wiążą się również problemy tymczasowości wykonywanej pracy i brak bezpośredniej podległości pracowników kierownictwu jednostki. Zadania objęte tą formą organizacji realizowane są przez pracowników innej instytucji. Istnieje zatem ryzyko niskiego zaangażowania w powierzoną pracę. Konieczne jest więc kształtowanie takiego sposobu zarządzania, który umożliwi zacieśnianie relacji partnerów biznesowych i wzrost identyfikacji pracowników zleceńbiorky z celami zleceniodawcy. Należy wziąć pod uwagę fakt, że wprowadzenie outsourcingu w organizacji na ogół przyczynia się do wzrostu poczucia niepewności wśród zatrudnionych, którzy obawiają się utraty pracy i zlecenia realizacji zadań dotychczas przez nich wykonywanych innemu podmiotowi. Zadaniem polityki personalnej jest odpowiednie kształtowanie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, która zapewni zatrudnionym poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji pracy.

Podobne reakcje może wywoływać polityka tzw. **elastycznego zatrudnienia**. Polega ona na zatrudnianiu na czas nieokreślony jedynie niewielkiej grupy pracowników, kluczowych dla organizacji. Pozostali zatrudniani są tylko wtedy kiedy pojawia się zapotrzebowanie na ich pracę<sup>147</sup>. Coraz częściej wykorzystywane są takie formy współpracy, jak np. praca na niepełny etat lub na umowę zlecenie<sup>148</sup>, popularne stało się również wręczanie pracownikom krótkotrwałych umów (np. na okres 7 dni), które są następnie systematycznie przedłużane<sup>149</sup>. Stosowaniu tej polityki sprzyjał jak dotychczas wysoki poziom bezrobocia, który wpłynął na sposób postrzegania pracowników jako taniej siły roboczej, która może być łatwo zastąpiona przez nową kadrę. Skłaniało to pracodawców do podejmowania mniejszych wysiłków na rzecz udoskonalania metod zarządzania zasobami ludzkimi. W takiej sytuacji oczekiwało się od pracowników maksimum zaangażowania w realizację powierzonych im zadań,

---

<sup>146</sup> D. Brown, S. Wilson, *The Black Book of Outsourcing. An Executive guide to understanding, planning, and exploiting successful outsourcing relationship*, Pearson Education 2006, A. Korzeniowska, *Outsourcing ...*, op. cit., s. 42.

<sup>147</sup> Cz. Sikorski, *Kultury ...*, op. cit., s. 138.

<sup>148</sup> *Ibidem*, s. 138.

<sup>149</sup> *Obserwacje własne autorki prowadzone w latach 2013-2014, na podstawie firm z regionu łódzkiego.*

jednak za ten ogromny wysiłek oferowano minimum korzyści<sup>150</sup>. Polityka taka osłabia więzi pracowników z organizacją, którzy, widząc, że podejście do nich jest wysoce instrumentalne, nie czują się z nią związani. Wymaga to od zarządzających większej uwagi i troski w zakresie doboru odpowiednich narzędzi motywacyjnych aby w obliczu tych zmian kształtować motywację zatrudnionych osób.

Pracodawcy coraz częściej ograniczają koszty w organizacji również przez wykorzystanie czasu pracy. Obecnie stosowane są tradycyjne, czterozmianowe systemy pracy ciągłej, co pozwala na poczynienie oszczędności związanych z czasem przestoju maszyn i utraconych możliwości produkcyjnych. Coraz częściej również, godziny pracy pracowników dostosowywane są do spodziewanego napływu klientów, tworząc nawet jednogodzinne odcinki pracy, co jednak rzadko odpowiada potrzebom pracowników<sup>151</sup>.

Mimo iż część przełożonych ma świadomość roli partnerstwa w relacjach pracodawca-pracownik, uznając wagę takich czynników, jak np. tworzenie klimatu zaufania, budowanie więzi pomiędzy instytucją a pracownikami, zapewnienie przepływu informacji w organizacji, wspólne ustalanie zadań czy stosowanie grzecznych form zachowań, to w praktyce nie stosuje tych zasad. „Większość zarządzających traktuje partnerstwo jako układ narzucony „z góry”<sup>152</sup>. Jak wynika z badań, menedżerowie „koncentrowali się na warunkach, jakie powinny być zapewnione pracownikom, by ci mieli poczucie, że są traktowani jak partnerzy”<sup>153</sup>, jednak w istocie przełożeni skłaniali się ku takim rozwiązaniom, które były wygodne dla nich samych<sup>154</sup>. „Przejawia się to chociażby w systemie komunikacji, która nadal ma charakter sformalizowany i przyjmuje postać przekazywania poleceń, charakterystyczną dla zarządzania zasobami ludzkimi”<sup>155</sup>. Gdyby uzupełnić ją np. o negocjacje (jako narzędzie wspierające koncepcję marketingu wewnętrznego), możliwe stałoby się

---

<sup>150</sup> A. I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 14.

<sup>151</sup> J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 153-154.

<sup>152</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje w tworzeniu relacji partnerskich*, [w:] Z. E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2009, s. 154-155.

<sup>153</sup> *Ibidem*, s. 154-155.

<sup>154</sup> *Ibidem*, s. 154-155.

<sup>155</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny – mity i rzeczywistość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 662, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 74.

zapewnienie bardziej ekwiwalentnej wymiany pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, zapewniając tym samym wyższy stopień satysfakcji z pracy.

### **1.3. Zmiany postaw pracowniczych jako konsekwencja przeobrażeń zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji**

Zmiany zachodzące w otoczeniu wywarły wpływ nie tylko na same organizacje i ich sposób funkcjonowania, ale i na zmianę postaw pracowniczych<sup>156</sup>. Powszechna informatyzacja i dostęp do wiedzy sprawił, że pracownicy są bardziej świadomi możliwości w zakresie rozwoju posiadanych kompetencji i kariery zawodowej, co sprawia, że wobec swojej pracy są nastawieni bardziej krytycznie, oczekując, że zapewni im ona zaspokojenie ich potrzeb. Stali się oni bardziej wymagającymi „klientami” organizacji, oczekującymi nie tylko pracy i wynagrodzenia, ale również innych korzyści, w tym niefinansowych, takich jak np. możliwość zrobienia kariery, posiadanie większej autonomii<sup>157</sup>, czy możliwość realizacji ciekawych zadań<sup>158</sup>. Potrzeba niezależności zaczyna być, zwłaszcza u pracowników generacji Y i Z, tak silna, że narasta w nich wewnętrzny sprzeciw i niechęć do aktywnej współpracy w sytuacji, gdy posłuszeństwo egzekwowane jest od nich drogą siłową. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy „rozkazodawcą” jest ich przełożony. W takiej sytuacji formalne przywództwo i władza nie dają obecnie gwarancji sukcesu w zarządzaniu ludźmi. Konieczne staje się sięgnięcie do innych metod zarządczych, w których jest miejsce na budowanie partnerstwa i porozumienia<sup>159</sup>. Ideą, która wspiera te dążenia, jest właśnie

---

<sup>156</sup> Zgodnie z jedną z dostępnych definicji, postawy to „poglądy, uczucia i reakcje w zachowaniach, które dana osoba prezentuje w stosunku do innych ludzi, przedmiotów lub wydarzeń”. Por. L. R. Bittel, *Krótki ...*, op. cit., s. 62. Postawy składają się zatem z trzech różnych aspektów: emocjonalnego, poznawczego i behawioralnego. Por. J. F. Terelak, P. Jankowska, *Dopasowanie ...*, op. cit., s. 233. Ze względu na trudności w konceptualizacji pojęcia postaw pracowniczych, na podstawie literatury przedmiotu, w pracy przyjęto autorską definicję postaw pracowniczych rozumianych jako „poglądy, uczucia i reakcje w zachowaniach, które dana osoba prezentuje w stosunku do wykonywanej pracy, organizacji i współpracowników”, nawiązując tym samym do wcześniej cytowanej definicji.

<sup>157</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ...*, op. cit., s. 260-261.

<sup>158</sup> M. Beckmann, D. Kuhn, *Complementarities between workplace Organisation and Human Resource Management: Evidence from Swiss Firm-Level Panel Data*, „WWZ Discussion Paper” 2010, nr 3.

<sup>159</sup> R. J. Lewicki, J. A. Litterer, D. M. Saunders, J. W. Minton, *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, IRWIN, Sydney 1993, s. 14.



koncepcja marketingu wewnętrznego, a w szczególności jeden z jej instrumentów, jakim jest komunikacja wewnętrzna. Jej szczególną formą są negocjacje, które coraz częściej zaczynają być uznawane za narzędzie budowy partnerstwa wewnętrznego<sup>160</sup>. Nawet w sytuacji, gdy pewne obszary są obwarowane, można stworzyć pozory współdecydowania, umożliwiając, choćby częściowo, realizację interesów zatrudnionych w organizacji osób<sup>161</sup>.

Odnosząc się do zmian w postawach pracowniczych, daje się zauważyć, że pracownicy oczekują również ekwiwalentnej wymiany jako nagrody za poniesiony trud i zaangażowanie. Oczekiwana „zapłata”, niekoniecznie musi przybierać postać nagrody finansowej. W sytuacji, gdy owa rekompensata nie będzie miała miejsca, podwładni odczuwają irytację i niechęć do podejmowania wysiłku w przyszłości. Potrzeby pracowników i ich sposób oceny własnego wkładu różnią się między sobą, zaoferowana im „zapłata” może więc okazać się dla nich mało satysfakcjonująca<sup>162</sup>. Tradycyjne metody zarządcze, w postaci autorytarnie rozdawanych nagród, mogą okazać się zatem niewystarczające, gdyż nie są zindywidualizowane i nie uwzględniają różnic w percepcji pracowników. Wyłania się więc konieczność sięgnięcia po nowe metody. Również w tym wypadku zasadne wydaje się wykorzystanie potencjału, jaki tkwi w koncepcji marketingu wewnętrznego, gdyż poprzez takie narzędzia, jak komunikacja wewnętrzna, partycypacja w zarządzaniu czy wewnętrzne badania marketingowe, zachodzi wymiana informacji pomiędzy stronami, umożliwiającą poznanie potrzeb i aspiracji pracowników. Umożliwia to również wyróżnienie oferty pracodawcy, co w przypadku tak łatwego dostępu do informacji i możliwości porównywania jej z innymi ofertami pracy, jest niezwykle istotne.

Zmiany, jakie zaszły w mentalności pracowników dotyczą nie tylko ich wymagań wobec pracodawcy, lecz również gotowości do ich egzekwowania. Obecny pracownik - bardziej pewny siebie i skłonny do podejmowania ryzyka – jest częściej niż kiedykolwiek gotowy do zmiany miejsca pracy w przypadku, gdy uzna, że organizacja nie spełnia jego oczekiwań<sup>163</sup>. Ludzie traktują organizacje w sposób instrumentalny - przystępując do nich, a następnie porzucając. Jednostka realizuje interesy organizacji, o

---

<sup>160</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania ...*, op. cit., s. 11, 33.

<sup>161</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>162</sup> R. J. Lewicki, J. A. Litterer, D. M. Saunders, J. W. Minton, *Negotiation ...*, op. cit., s. 356, 358-359.

<sup>163</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ...*, op. cit., s.260.

ile pomaga jej to w realizacji jej własnych interesów<sup>164</sup>. Nawet jeśli pracownik otrzyma satysfakcjonujące wynagrodzenie, to może odejść do innej instytucji w sytuacji, gdy ta zaoferuje mu korzystniejsze warunki finansowe. Jest to bardzo prawdopodobne zwłaszcza wtedy, gdy z daną organizacją łączy go więź wyłącznie o charakterze finansowym, brak jest natomiast emocjonalnego zaangażowania ze strony pracownika. Na związek między brakiem zaangażowania a „kradzieżą pracowników” zwróciła uwagę K. K. Wollard<sup>165</sup>. Według niej niektórzy pracownicy preferują pracę zapewniającą mniejsze dochody, lecz spełniającą ich potrzeby emocjonalne od tej, która wiąże się z wyższym wynagrodzeniem, lecz nie satysfakcjonuje ich pod innym względem. Pracownicy są skłonni zmienić pracę na słabiej płatną w sytuacji, gdy np. czują, że inni zatrudnieni są faworyzowani i gdy jest nieprzyjemna atmosfera w pracy. Problem ten jest poważny i powinien znaleźć się w centrum uwagi kierowników organizacji, ponieważ aż 50-70% pracowników może nie angażować się w swoją pracę<sup>166</sup>. Przełożeni często nie zauważają sygnałów zwiastujących odejście pracowników – na pozór lojalni i oddani swojej pracy nagle rezygnują z posady i podejmują pracę w innej jednostce. Budzi to wówczas zdziwienie przełożonych, jednak jest już za późno, aby podjąć środki przeciwdziałające utracie pracownika<sup>167</sup>. Tak więc fundamentalne znaczenie ma budowanie więzi emocjonalnej, co jest jednym z założeń marketingu wewnętrznego.

Należy podkreślić, że zaangażowanie pracownika nie jest pojęciem tożsamym z satysfakcją z pracy. To drugie może mieć np. miejsce, gdy praca umożliwia zatrudnionemu opłatę rachunków lub gdy jest zlokalizowana w pobliżu miejsca jego zamieszkania. Jednak to nie gwarantuje, że jest on psychicznie i emocjonalnie zaangażowany w kreowanie sukcesu organizacji<sup>168</sup>. Problem ten jest tym donioślejszy, że na skutek globalnych zmian, jakie zaszły w latach osiemdziesiątych (odejście pracodawców od polityki bezpieczeństwa zatrudnienia i podwyżek pensji, redukcje zatrudnienia do niezbędnego minimum, zastąpienie pracowników stałych sezonowymi, premiowanie wydajności zamiast nagradzania stażu pracy) nastąpił spadek lojalności

---

<sup>164</sup> *Ibidem*, s. 92.

<sup>165</sup> K. K. Wollard, *Quiet Desperation: Another Perspective on Employee Engagement*, „Advances in Developing Human Resources” 2011, nr 13.

<sup>166</sup> *Ibidem*, s. 526-527.

<sup>167</sup> *Ibidem*, s. 526-527.

<sup>168</sup> K. K. Wollard, *Quiet ...*, op. cit.

pracowników. Dostrzegają oni, że pracodawcy mniej o nich dbają, dlatego też czują się mniej związani z organizacją”<sup>169</sup>. Menedżerowie powinni zatem podjąć działania mające na celu wzrost motywacji zatrudnionych<sup>170</sup>.

Zauważalną w ostatnich latach zmianą w postawach pracowniczych jest „skłonność do nabywania wiedzy”, czyli „tendencja (...) do zdobywania, podnoszenia i uzupełniania kwalifikacji”<sup>171</sup>. Przyjęcie przez pracodawców polityki elastycznego zatrudnienia oznacza dla pracowników konieczność konkurowania z innymi pracownikami o pracę i prestiż w organizacji, związane z tym korzyści, poprzez ciągle zwiększanie swojej „wartości rynkowej”. To nie na pracodawcy spoczywa obecnie odpowiedzialność za rozwój kadr i powiększanie ich kwalifikacji, lecz na samych pracownikach. Podejmowanie ciągłego wysiłku samodoskonalenia, realizacja trudnych zadań, adaptacja do zmiennych warunków pracy i dbałość o własną reputację są ważnym elementem, aby to osiągnąć. Szybki postęp technologii sprawia, że posiadana wiedza ulega dezaktualizacji, wymagając jej stałego uzupełniania. Ponadto, zmienny zakres zadań wymaga od pracowników pewnej „interdyscyplinarności”, łączenia kilku specjalności<sup>172</sup>.

Sytuacja ta powoduje, że pracownicy w sposób bardziej instrumentalny traktują swoją pracę, która ma przyczynić się do pomnażania ich doświadczenia zawodowego i wzrostu kwalifikacji. W sytuacji, gdy nie będzie im ona tego zapewniać, mogą zdecydować się na zmianę miejsca pracy na taką, która pomoże im powiększać swoją „konkurencyjność”. Istnieje zatem potrzeba takiego kształtowania warunków pracy, aby zwiększyć przywiązanie pracowników do organizacji, zapewniając im uzyskanie pożądaných przez nich korzyści. Właśnie te postulaty spełnia koncepcja marketingu wewnętrznego, która jest filozofią budowy relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami.

Niestety, obecna sytuacja na rynku pracy i nadal jeszcze utrzymujący się poziom bezrobocia są czynnikami hamującymi realizację potrzeb pracowniczych, co w pewnym stopniu osłabia ich motywację do poszukiwania korzystniejszych form realizacji własnych interesów. Siła robocza jest szeroko dostępna. Nadal istnieje niebezpieczeństwo utraty pracy (w przypadku wyjawienia swoich potrzeb przez

---

<sup>169</sup> S. P. Robbins, *Zasady ...*, op. cit., s. 26-27.

<sup>170</sup> *Ibidem*, s. 27.

<sup>171</sup> Cz. Sikorski, *Zachowania ...*, op. cit., s. 139-140.

<sup>172</sup> *Ibidem*, s. 139-140.

niezadowolonego z warunków pracy pracownika) i niepewność zdobycia nowej. Może to powodować brak chęci do zmiany miejsca pracy nawet w sytuacji, gdy nadarzy się ku temu sprzyjająca okazja. Pracownik może się obawiać, że z pozoru atrakcyjna i obiecująca praca, być może okaże się gorsza od obecnej. Sytuacja ta może wydawać się korzystna dla pracodawców, którzy, zwiędzeni tym, że ich siła przetargowa jest większa, mogą nie podejmować większego wysiłku na rzecz stworzenia jak najbardziej sprzyjających warunków dla zatrudnionych.

Taka postawa może doprowadzić do spadku zaangażowania pracowników i zmiany miejsca pracy na inne w sytuacji, gdy warunki będą bardziej sprzyjające. Istotne jest zatem nieustanne monitorowanie poziomu zadowolenia pracowników z wykonywanej przez nich pracy i sięganie po nowatorskie metody zarządcze. Sytuacja na rynku pracy i związany z nią brak poczucia stabilności zawodowej może też przyczyniać się do spadku zaangażowania pracowników<sup>173</sup> a także wywoływać u nich opór wobec zmian, co z kolei będzie ujemnie wpływać na wprowadzanie niezbędnych dla organizacji usprawnień<sup>174</sup>. Istotne jest zatem kształtowanie takich warunków pracy, które zapewnią pracownikom poczucie bezpieczeństwa pracy. Wydaje się, że koncepcją sprzyjającą realizacji tych zamierzeń jest marketing wewnętrzny, który odwołuje się do budowy partnerstwa pomiędzy pracownikami a pracodawcą.

Kolejną zmianą skłaniającą do zmian postaw pracowniczych, jest „wzrost znaczenia czasu wolnego, stanowiącego ważny składnik życia, pozwalający na realizowanie indywidualnych celów i wartości”<sup>175</sup>. Nie wszyscy pracownicy mogą być zainteresowani możliwością uzyskania dodatkowych dochodów za pracę, gdy będzie to związane z koniecznością pracy w godzinach nadliczbowych.

Można przypuszczać, że znaczenia nabiorą elastyczne formy pracy, takie, jak np. praca na niepełny etat, czy telepraca. Istotne będą też indywidualne porozumienia między pracownikiem a pracodawcą, które pozwolą podwładnym na realizację celów prywatnych.

Na skutek zmian w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji, zmieniło się również podejście pracowników do władzy organizacyjnej. Przestała ona być immanentną cechą przypisaną danej jednostce i nierozdzielnie z nią związana. „Władza ta, pełniona przez

---

<sup>173</sup> K. K. Wollard, B. Shuck, *Antecedents ...*, op. cit.

<sup>174</sup> P. Milgrom, J. Roberts, *Continuous ...*, op. cit., s. 251.

<sup>175</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania ...*, op. cit., s. 23.

lidera lub koordynatora w zespole zadaniowym, jest nietrwała i przechodnia. Kiedy zadanie zostanie wykonane, najpewniej ktoś inny i najpewniej na krótko przejmie ster władzy<sup>176</sup>. Władza przestaje być utożsamiana z wyjątkowymi cechami osobowości, jest natomiast postrzegana jako doraźny podział ról w organizacji wynikający z kompetencji pracowników i ze specyfiki konkretnego zadania, które jest w danym czasie realizowane<sup>177</sup>. W pewnym sensie można to odnieść do zaprezentowanej przez G. Hofstede i G. J. Hofstede typologii kultur narodowych, zgodnie z którą, jednym z wymiarów kultur jest dystans do władzy, rozumiany jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków organizacji”<sup>178</sup>.

Można zaryzykować stwierdzenie, że zmniejszył się dystans do władzy przejawiany przez pracowników, co z kolei może przyczyniać się do mniejszej tolerancji wobec jej radykalnych form i sposobów demonstrowania przez zarządzających (m.in. poprzez stosowanie autokratycznego stylu zarządzania lub np. poprzez okazywanie swojej wyższości podwładnym). Istotne jest zatem, aby menedżerowie budowali bardziej partnerskie relacje z pracownikami, stosując np. demokratyczny styl zarządzania, czy negocjując z nimi pewne formy realizacji ich oczekiwań.

Postawy pracowników należy również rozpatrywać przez pryzmat różnorodności pokoleniowej. Na rynku pracy można zaobserwować różne pokolenia pracowników: Baby Boomers, urodzeni w latach 1946-1970, Generacja X, urodzona w latach 1970-1985 i Generacja Y, urodzona po roku 85<sup>179</sup>. Powoli włącza się też do życia zawodowego pokolenie C (nazywane też niekiedy pokoleniem Z<sup>180</sup>), urodzone po roku 1990<sup>181</sup>.

Pokolenie Baby Boomers to osoby oddane swojej pracy, potrafiące poświęcać jej znaczną ilość czasu. Bardzo identyfikują się ze swoją organizacją i są z nią związani.

---

<sup>176</sup> Cz. Sikorski, *Kultury ...*, op. cit., s. 71.

<sup>177</sup> *Ibidem*, s. 71.

<sup>178</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury ...*, op. cit., s. 73-74.

<sup>179</sup> S. Popiel, *Generacje ...*, op. cit.

<sup>180</sup> Por. np. A. Kroenke, Pokolenie X, Y, Z w organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1202, Organizacja i Zarządzanie, z. 61.

<sup>181</sup> N. Doraczyńska, Generacje X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń?, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 12.

Cenią sobie etykę zawodową a także prestiż i uznanie dla ich zasług. Są tradycjonalistami, którzy preferują konserwatywne rozwiązania i nie zawsze przekonane są do nowych trendów, takich jak np. elastyczny czas pracy czy praca zdalna. Są samodzielni i nie oczekują pomocy w realizacji zadań. Nie lubią, gdy ktoś im mówi, co mają robić<sup>182</sup>.

Typowy Xers cechuje się dużą samodzielnością i niezależnością. Jest mniej związany z pracodawcą i chętnie zmienia pracę. Ceni sobie równowagę między życiem osobistym a pracą. Swoje ambicje pokłada nie w instytucji, lecz we własnym rozwoju i karierze<sup>183</sup>. Istotne jest więc, aby powiązać jego cele zawodowe i osobiste z celami organizacji.

Pokolenie Y to osoby, które preferują pracę z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Łatwo nawiązują kontakty chociaż często preferują komunikację elektroniczną. Chętnie pracują zdalnie, przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej. Cenią sobie pracę w zespole. Oczekują od innych uwagi i informacji zwrotnej. Są aktywne i samodzielne, poszukują nowych wyzwań. Angażują się w pracę tylko wówczas, gdy widzą w niej głębszy sens. Są bezpośrednie i otwarcie wyrażają swoje zdanie. U kierownika cenią bardziej charyzmę niż status wynikający z zajmowanej pozycji<sup>184</sup>.

Wreszcie, najmłodsze pokolenie, pokolenie C, to osoby, które chcą pracować elastycznie, cenią sobie zmiany i kontakty z otoczeniem. Wiedzą, czego chcą, znakomicie znają się na nowoczesnych technologiach i chętnie wykorzystują je w życiu zawodowym<sup>185</sup>.

Różnorodność pokoleniowa przyczynia się do powstawania wielu konfliktów wynikających, chociażby z odmiennego postrzegania pełnionych funkcji, stylu pracy, wyznawanych wartości, oczekiwań<sup>186</sup>. Wskazane jest zatem, aby pracodawca, uwzględniając, że w szeregach jego organizacji pracują przedstawiciele różnych generacji i zarazem osoby o różnej mentalności, prowadził zróżnicowane działania, które będą oddziaływać na każdą z w. w. grup. „Świadomość, że jednostki cenią różne

---

<sup>182</sup> S. Popiel, *Generacje ...*, op. cit.

<sup>183</sup> *Ibidem*, s. 74-75.

<sup>184</sup> *Ibidem*, s. 75.

<sup>185</sup> N. Doraczyńska, *Generacje ...*, op. cit.

<sup>186</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, J. Kaczorowska, *Różnorodność pokoleniowa pracowników-implikacje dla zarządzania ludźmi (na przykładzie wybranych organizacji)*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.

wartości, lecz na ogół pozostają w zgodzie z wartościami wyznawanymi przez społeczeństwo, w którym dorastały, może być cenną pomocą w wyjaśnianiu i przewidywaniu zachowań<sup>187</sup>. „Brak znajomości cech różnicujących poszczególne pokolenia pracowników w znacznym stopniu utrudnia możliwość zastosowania skutecznych narzędzi zarządzania w obszarze funkcji personalnej”<sup>188</sup>. Mimo iż literatura przedstawia bogate spektrum różnic, jakie niesie ze sobą zagadnienie wielopokoleniowości, to jednak sfera stosunków międzyludzkich jest niezwykle subtelna i nie jest możliwe, aby wychwycić i opisać wszystkie. Wydaje się, że dobrą formą na dotarcie do nich jest tworzenie sprawnych kanałów komunikacji (m.in. badania potrzeb pracowniczych - również nieformalne; budowanie zaufania; komunikacja dwustronna; partycypacja – elementy marketingu wewnętrznego), które stwarzają okazję do lepszego poznania tego, co tak naprawdę steruje zachowaniem danej jednostki, jakie są jej potrzeby – zarówno te finansowe, jak i emocjonalne, jak postrzega swoją rolę i wkład w działalność organizacji – tak, aby móc skuteczniej na nie odpowiedzieć.

---

<sup>187</sup> S. P. Robbins, *Zasady ...*, op. cit., s. 32.

<sup>188</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, J. Kaczorowska, *Różnorodność ...*, op. cit.

## ROZDZIAŁ 2.

### MARKETING WEWNĘTRZNY NA TLE RÓŻNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA LUDŹMI

W rozdziale tym przedstawiono krytyczny osąd nowoczesnych koncepcji zarządczych z perspektywy historycznej, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji marketingu wewnętrznego. Istota, narzędzia i różne perspektywy tej filozofii zarządzania ludźmi, dają potężną przestrzeń do różnorodnych badań i możliwości wdrażania zmian w zakresie funkcjonowania organizacji.

#### 2.1. Zarządzanie ludźmi w organizacji – perspektywa historyczna

Rozważania przedstawione w pierwszym rozdziale wyraźnie wskazują na to, iż konieczne jest zwrócenie większej uwagi na zasoby ludzkie w organizacji. Zmiany, które miały miejsce zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz przedsiębiorstw spowodowały, iż wzrosła rola czynnika ludzkiego i dotychczasowe metody zarządcze okazują się często nieskuteczne. Obecnie ludzie stanowią jeden z najważniejszych czynników wpływających na wartość przedsiębiorstwa, zwiększając jego zdolność do generowania innowacji i lepszego dotarcia do potrzeb klientów, co przekłada się na wzrost konkurencyjności firmy. Jak zatem najlepiej zarządzać tym zasobem?

W poszukiwaniu skutecznych sposobów oddziaływania na ludzi w organizacji warto odnieść się do dorobku literatury z zakresu zarządzania, który podyktowany był praktyką gospodarczą i wyrastał z prób dostosowania metod zarządczych do realiów i wymogów rynkowych. Początki *zarządzania kadrami*<sup>189</sup> można już odnaleźć w starożytności. W armiach wykształciły się podstawowe funkcje kadrowe, takie jak: rekrutacja i dobór kadr, ocena możliwości i wyników, kryteria i systemy awansowe, doskonalenie zawodowe i przygotowanie awansów, wynagradzanie, obsługa socjalna<sup>190</sup>.

---

<sup>189</sup> Termin *zarządzanie kadrami* jest pojęciem szerszym i zawiera w sobie inne koncepcje, dlatego też może być używany zamiennie. Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 20.

<sup>190</sup> *Ibidem*, s. 21.



Pod wpływem wojskowych wzorców powstał stopniowo *model tradycyjny*, który datuje się na koniec XV w. Celem nadrzędnym, w ujęciu tej filozofii<sup>191</sup>, była wysoka wydajność pracy robotników<sup>192</sup>. Szczególnym przejawem tej idei był, powstały na przełomie XIX i XX w. *kierunek naukowego zarządzania* (tzw. *Taylorizm*)<sup>193</sup>. Założenie tej koncepcji oparte było na przekonaniu, iż sposób realizacji pracy ma być ściśle określony i podlegać rygorystycznej kontroli. Jedynym bodźcem motywacyjnym powinno być wynagrodzenie<sup>194</sup>. Miały temu służyć profesjonalna organizacja i normowanie pracy, ergonomia, akordowa forma płac itp.. Wszystkie decyzje podejmowali kierownicy, pracowników zaś sprowadzono do roli wykonawców poleceń. Potrzeby robotników były ignorowane, a treść pracy uboga i praktycznie niezmienna. W motywowaniu stosowano metodę kija i marchewki. W zamian za posłuszeństwo i lojalność obowiązywała pewność zatrudnienia, zaś za niestosowanie się do zaleceń – surowe kary. Jednak takie „odhumanizowane” podejście nie służyło kreowaniu pozytywnych postaw wśród pracowników, powodując negatywne nastawienie wobec kadry zarządzającej<sup>195</sup>.

W okresie dominacji *naukowego zarządzania* został zainicjowany *kierunek administrowanie zatrudnieniem*<sup>196</sup>, praktykowany jednocześnie z tayloryzmem. Cechą charakterystyczną tej koncepcji było utworzenie komórek kadrowych, które przejęły część funkcji kadrowych (realizowanych wcześniej przez kierowników niższego szczebla). Funkcje kadrowe sprowadzały się do najbardziej podstawowych (rekrutacja i dobór kadr, ewidencja osobowa, elementarne szkolenia, naliczanie wynagrodzeń i podatków, obsługa socjalna, sprawozdawczość), zaś sama komórka kadrowa miała podrzędne znaczenie w organizacji, ograniczając się do funkcji obsługowych. Pracę egzekwowano przez polecenia i kontrolę, nie zaś poprzez oddziaływanie ekonomiczne czy psychologiczne. Pracownicy byli nadal raczej przedmiotem niż podmiotem działań.

---

<sup>191</sup> W rozprawie pojęcia: filozofia, idea i koncepcja używane są zamiennie.

<sup>192</sup> *Ibidem*, s. 22-23.

<sup>193</sup> Twórcą Taylorizmu był Frederik W. Taylor. Por. *Wykład II. Szkoły organizacji i zarządzania i ich znaczenie dla praktyki*, opublikowano: <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index12.html> [dostęp: 19.10.2015].

<sup>194</sup> J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 23-24.

<sup>195</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 23-25.

<sup>196</sup> Por. *ibidem*, s. 24. Za twórcę i czołowego przedstawiciela tego kierunku uważa się Henri Fayola. Por. *Wykład II...*

Koncepcja ta nie służyła rozwojowi zatrudnionych osób, nie przyczyniała się też do budowy pożądanych postaw względem organizacji<sup>197</sup>.

Kolejnym krokiem w ewolucji koncepcji zarządczych i próbą bardziej podmiotowego podejścia do ludzi w organizacji, była *koncepcja zarządzania personelem*, powstała w latach 60. XX w. Inspirowana była *nurtem stosunków międzyludzkich* z lat 20. XX w, który wiązał się z humanizacją pracy. Wprowadzono metody organizacji pracy i ergonomii mające na celu przeciwdziałanie monotonii, skracanie czasu pracy przy czynnościach uciążliwych i szkodliwych dla zdrowia. Utworzone zostały interdyscyplinarne i wielofunkcyjne pionry personalne w dużych organizacjach<sup>198</sup>, realizujące działania w ramach takich obszarów, jak: selekcja, szkolenia, ocena, rozwój, nagradzanie i zarządzanie przez efekty<sup>199</sup>. Zaczęto wykorzystywać nowoczesne metody wymiarowania pracy (normowanie i wartościowanie pracy), wynagradzania (systemy taryfowe, premiowe), określania kompetencji (testy psychologiczne, wywiady), ocen okresowych pracowników itd. Orientacja na pracowników oznaczała rozwój obsługi socjalnej oraz troskę o zdrowie i dobre samopoczucie psychofizyczne kadr. Coraz popularniejsze stało się rozwiązywanie konfliktów i współpraca ze związkami zawodowymi. Jednak słabością tego „systemu” było nadmierne koncentrowanie się na pracownikach a niedostateczne zwrócenie uwagi na klienta, sztywność w działaniu i ograniczenie roli kierowników niższego szczebla w zarządzaniu pracownikami. W obliczu zmian rynkowych i nasilenia konkurencji model ten nie sprawdził się<sup>200</sup>.

W latach 60. XX w. powstała więc *koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi*<sup>201</sup>. Jest ona wynikiem zmian, jakie zaszły w otoczeniu organizacji i wzrostem konkurencji,

---

<sup>197</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 23-25.

<sup>198</sup> *Ibidem*, s. 25-26.

<sup>199</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 54.

<sup>200</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 25-29.

<sup>201</sup> Por. S. Saczyńska-Sokół, *Zmiany w podejściu do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w szkołach wyższych w Polsce*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 1. Termin *zarządzanie zasobami ludzkimi* po raz pierwszy do literatury wprowadził w 1965 r. Raymond E. Miles, sama koncepcja zaś została rozwinięta w latach 80. XX w. Por. *ibidem*, s. 142. Zgodnie z definicją przyjętą przez A. Pocztowskiego, *zarządzanie zasobami ludzkimi* to „proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących

które pociągnęły za sobą konieczność reorganizacji procesów wewnątrzorganizacyjnych i elastycznego reagowania na potrzeby klientów. Wzrosło więc znaczenie pracowników w osiąganiu przewagi konkurencyjnej firmy. Zgodnie z tą filozofią, pracownicy są jednym z najbardziej wartościowych zasobów organizacji, zapewniając realizację jej celów i stanowiąc o jej konkurencyjności. Dysponują oni cennymi zasobami, takimi jak: umiejętności, zdolności, wiedza i postawy. Takie postrzeganie ludzi w organizacji stanowi odejście od podejścia czysto administracyjnego na rzecz traktowania funkcji personalnej<sup>202</sup> jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania. Wyraża się to w strategicznym wymiarze zarządzania zasobami ludzkimi, który polega na integracji polityki personalnej z misją i strategią organizacji, oraz planistycznym podejściu do podejmowanych działań. Podstawowe znaczenie ma bowiem kreowanie potencjału pracowniczego niezbędnego do realizacji strategii organizacji. W koncepcji tej podkreśla się również rolę kierowników liniowych w budowie zaangażowania pracowników, przekazując większe uprawnienia decyzyjne kierownikom niższego szczebla<sup>203</sup>. Zakłada się przy tym, że interesy kierowników i pracowników są ze sobą zbieżne<sup>204</sup>, zaś od pracowników oczekuje się całkowitego utożsamiania się z celami i wartościami, narzucanymi im przez organizację<sup>205</sup>. Ważne jest też stosowanie zasad partycypacji pracowniczej i kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, a także indywidualizacja stosunków pracy<sup>206</sup>.

Odnosząc się do operacyjnego wymiaru tej filozofii, można wyróżnić następujące działania: planowanie zatrudnienia, rekrutację i derekrutację personelu, kierowanie pracą zespołów, ocenianie, wynagradzanie i szkolenie pracowników, sterowanie produktywnością i kosztami pracy oraz monitoring systemu personalnego<sup>207</sup>.

---

efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji”. Por. A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 28.

<sup>202</sup> Przez funkcję personalną rozumie się ogół działań związanych z ludźmi danej organizacji, które to działania zmierzają do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej interesariuszy wewnętrznych.

<sup>203</sup> *Ibidem*, 19-20, 27-29.

<sup>204</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 29.

<sup>205</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 33.

<sup>206</sup> A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys...*, op. cit., 19-20, 27-29.

<sup>207</sup> *Ibidem*, s. 28.

System motywacyjny<sup>208</sup> powinien składać się zarówno z motywatorów materialnych, realizowanych w formie tzw. wynagrodzenia transakcyjnego (bieżące wynagrodzenia gwarantowane, premie, świadczenia dodatkowe, nieodpłatne używanie poza pracą narzędzi firmowych, świadczenia partycypacyjne, pomoc organizacji wybranym grupom pracowniczym, świadczona nieodpłatnie; benefity, dostęp do akcji i opcji)<sup>209</sup>, jak i niematerialnych - tzw. wynagrodzenia relacyjnego<sup>210</sup> (partycypacja, ocena pracownicza, szkolenia, planowanie kariery, organizacja pracy, warunki środowiska pracy)<sup>211</sup>. Należy jednak dobrać odpowiednie proporcje poszczególnych składników aby zapewnić jego skuteczność<sup>212</sup>.

Istotnym składnikiem systemu motywacyjnego jest wynagrodzenie materialne. Jak wynika z badań, zaliczone jest ono do najważniejszych czynników kształtujących satysfakcję pracowników<sup>213</sup>. W literaturze przedmiotu zauważa się jednak pogląd, że wraz ze wzrostem kwalifikacji pracowników, znaczenie płacy maleje, istotniejsze stają się natomiast motywatory niematerialne, takie jak np. możliwości rozwoju zawodowego<sup>214</sup>. Co więcej, istnieje szereg powodów, dla których wynagrodzenie finansowe może nie przyczyniać się do wzrostu motywacji wśród członków organizacji.

---

<sup>208</sup> System motywacyjny rozumiany jest jako „spójny zbiór elementów mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu”. Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 239.

<sup>209</sup> J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 106-137.

<sup>210</sup> J. Marciniak, *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 164.

<sup>211</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 115; J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 105.

<sup>212</sup> Działania powinny być prowadzone w takim kierunku, aby doprowadzić do optymalnego natężenia motywacji u podwładnych. Zbyt wysoki poziom zaangażowania może być również niekorzystny, utrudniając efektywne wykonywanie zadań. Mówi o tym prawo Yerkesa-Dodsona. Por. J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 38. Ponadto, zbyt wysoki poziom niektórych motywatorów może przyczyniać się do obniżenia motywacji. Nawiązuje do tego model witaminowy. Por. P. Warr, *Work, unemployment and mental health*, Oxford: Clarendon Press 1987, cyt. za: A. Zalewska, *Dwa światy*, Academica, Warszawa 2003, s. 42.

<sup>213</sup> Badania przeprowadzono na próbie 468 mieszkańców powiatu poznańskiego w wieku produkcyjnym. Por. A. Springer, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, tom 9, nr 4.

<sup>214</sup> T. Nocuń, *Pieniądze to nie wszystko, czyli jak efektywnie motywować pracowników*, „Personel i zarządzanie” 2007, nr 208.

I tak np. wysiłek, jaki podejmują pracownicy, nierzadko jest trudny do zmierzenia i obiektywnej wyceny, podlega też subiektywnym ocenom samych pracowników. Dlatego też wynagradzanie ich np. wyłącznie za wymierne wyniki może budzić ich sprzeciw i brak chęci do angażowania się w wykonywaną pracę. Ponadto, system nagród materialnych stwarza zachętę do wykonywania zadań „płatnych” na wyższym poziomie, niż jest to niezbędne, zaś zadania, za które pracownik nie otrzymuje nagrody, są często realizowane w stopniu niewystarczającym<sup>215</sup>. Motywowanie odwołujące się do motywacji zewnętrznej<sup>216</sup> może przyczyniać się również do obniżenia motywacji wewnętrznej<sup>217</sup> ponieważ dana jednostka zaczyna postrzegać przyczynę swoich działań na zewnątrz, a nie wewnątrz siebie (np. po otrzymaniu podwyżki zaczyna zwracać większą uwagę na bodźce finansowe niż na możliwość samorealizacji). Gdy bodźce finansowe ustaną, zapał do pracy maleje<sup>218</sup>. Dlatego też, zdaniem M. Crozier’a, pracodawca powinien stwarzać pracownikom warunki, aby motywowali się sami. Stosowanie prymitywnych form nagradzania i odwoływanie się jedynie do najniższych potrzeb pracowniczych, nie wystarczy dla zapewnienia im wysokiego poziomu zadowolenia z pracy i wyzwolenia maksimum zaangażowania w realizowane

---

<sup>215</sup> B. Holmstrom, P. Milgrom, *Multitask Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design*, “Journal of Law, Economics and Organizations” 1991, nr 7.

<sup>216</sup> Motywacja zewnętrzna to „konfiguracja zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania ludzi i decydujących o ich sile oraz trwałości”. Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 233. Owe czynniki to „nagrody, takie jak podwyżka pensji, pochwała lub awans, oraz kary, takie jak działania dyscyplinarne, wstrzymanie płacy czy krytyka”. Por. M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit.

<sup>217</sup> Motywacja wewnętrzna to „wewnętrzna siła i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, tj. uruchamiający, ukierunkowujący i podtrzymujący ich zachowania zmierzające do osiągnięcia celów zawodowych”, por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 233. Tworzą ją „pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Bodźce te to m.in. odpowiedzialność, swoboda działania, możliwości wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz możliwość awansu”, por. M. Armstrong, *Zarządzanie ...*, op. cit. Źródłem motywacji wewnętrznej może być również informacja zwrotna wyrażona w formie szczerego uznania i zachęty do pracy, por. K. K. Wollard, B. Shuck, *Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature*, “Advances in Developing Human Resources” 2011, nr 13.

<sup>218</sup> Wyjątek stanowią prace postrzegane przez pracowników jako nudne. Por. J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 57-58.

zadania<sup>219</sup>, a jedynie może przyczynić się wyeliminowania ich niezadowolenia<sup>220</sup>. Należy zapewnić pracownikom takie warunki pracy, aby głównym motywatorem podejmowania przez nich działań była ich motywacja wewnętrzna, a nie zewnętrzna<sup>221</sup>. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi ujmuje wprowadzenie motywatory materialne, jak i niematerialne, jednak nie eksponuje znaczenia tych drugich i nie dąży się w niej do jak najbardziej efektywnego ich wykorzystania. Co więcej, główną formą oddziaływania na pracowników jest stosowanie bodźców o charakterze materialnym<sup>222</sup>. Idea ta zatem nie wydaje się adekwatna (wystarczająca) do aktualnych wymogów zarządzania ludźmi.

Filozofią, która podkreśla wartość ludzi w organizacji i postrzega ich w kategoriach aktywów, jest *koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim*<sup>223</sup>,

---

<sup>219</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu: jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 129-131.

<sup>220</sup> Jest to zgodne z dwuczynnikową teorią potrzeb F. Herzberga, w myśl której czynniki zewnętrzne, zwane „czynnikami higieny psychicznej” (np. fizyczne warunki pracy, wynagrodzenie, styl zarządzania, atmosfera w miejscu pracy, stałość pracy) mogą jedynie powodować niezadowolenie zatrudnionych lub stan neutralny. Natomiast czynniki wewnętrzne, tzw. „motywatory” (np. sukcesy i uznanie przełożonego, treść pracy, odpowiedzialność, możliwość rozwoju i awans) mogą wywoływać stan zadowolenia z wykonywanej pracy. Por. K. Padzik, *Leksykon ...*, op. cit., s. 204.

<sup>221</sup> Słuszność powyższych wywodów potwierdzają wyniki badań zaangażowania pracowników autorstwa firmy Towers Perrin. Zidentyfikowano 10 głównych czynników zwiększających zaangażowanie ludzi w organizacji: Menedżerom zależy na tym, aby pracownicy czuli się dobrze; Pracownicy mają możliwość rozwoju umiejętności; Organizacja ma reputację odpowiedzialnej społecznie; Pracownicy biorą udział w podejmowaniu decyzji; Firma szybko rozwiązuje problemy klientów; Ustanowione są wysokie standardy osobiste; Pracownicy mają możliwość robienia kariery; Zadania są ambitne i sprzyjają zdobywaniu nowych umiejętności; Pracownicy mają dobre relacje z przełożonymi; Organizacja wspiera myślenie innowacyjne pracowników. Badania zostały przeprowadzone w latach 2007-2008, na grupie ponad 90.000 pracowników z 18 krajów. Por. *Employee Engagement – a Towers Perrin study*, opublikowano: <http://www.reach1to1.com/2009/03/09/employee-engagement-drives-business-performance/> [dostęp: 08.03.2015].

<sup>222</sup> Potwierdzają to słowa A. I. Baruk, która zaznacza, że jedną z cech charakterystycznych tej koncepcji jest przewaga więzi ekonomicznych. Por. A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 121.

<sup>223</sup> „Kapitał ludzki określa wiedzę, którą posiada i tworzy każdy pracownik zatrudniony w firmie”. Jest on częścią *kapitału intelektualnego* przedsiębiorstwa, rozumianego jako „wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, umiejętności profesjonalne, które dają firmie przewagę na rynku”. Por. B. Wyrzykowska, *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej

zapoczątkowana w latach 60. XX w.<sup>224</sup>. Idea ta jest związana z *konceptcją zarządzania wiedzą*<sup>225</sup> w organizacji oraz z innymi koncepcjami zarządzania kapitałem ludzkim, takimi jak: *zarządzanie kapitałem intelektualnym*, *konceptcja controllingu personalnego*, *zarządzanie kapitałem ludzkim przez zaangażowanie*, *zarządzanie talentami*, *zarządzanie kompetencjami*<sup>226</sup>. Zakłada, że wiedza jest najbardziej poszukiwanym towarem na rynku, a czynnik ludzki - najważniejszym kapitałem, ponieważ ma wpływ na wszystkie pozostałe obszary funkcjonowania organizacji<sup>227</sup> i jest źródłem innowacji w firmach<sup>228</sup>. Kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację takich czynników, jak: cechy wnoszone przez pracownika (np. inteligencja, zaangażowanie, uczciwość), zdolność pracownika do uczenia się, motywacja pracownika do dzielenia się wiedzą<sup>229</sup>. Najważniejszą cechą kapitału ludzkiego jest jego nierozzerwalny związek z osobą ludzką i fakt, iż nigdy nie będzie on własnością firmy<sup>230</sup>. Może on zostać utracony na skutek nieudolnego zarządzania zasobami ludzkimi. Zaniedbania w tej dziedzinie rychło

---

Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie nr 66, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 160.

<sup>224</sup> Pierwsze prace na ten temat napisali: J. Mincer (*Investment in Human Capital and the personal income distribution*, "Journal of Political Economy" 1958, nr 66) i T. Schultz (*Investment in Human Capital*, "American Economic Review" 1961, nr 51); cyt. za: E. Mossakowska, A. Zawojska, *Rozwój gospodarczy a kapitał ludzki na terenach wiejskich w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie” 2009, nr 79, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”.

<sup>225</sup> Za początek *konceptcji zarządzania wiedzą* przyjmuje się rok 1987. W Stanach Zjednoczonych doszło wtedy do pierwszej konferencji pt. *Managing the knowledge assets into 21 st. century*, zorganizowanej przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC. Szerzej na ten temat: W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, e-mentor, opublikowano: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115> [dostęp: 20.10.2015].

<sup>226</sup> Szerzej na ten temat: B. Czerniachowicz, *Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 34, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 53-67.

<sup>227</sup> B. Wyrzykowska, *Pomiar...*, op. cit.

<sup>228</sup> M. Gagacka, *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw*, [w:] K. Piech, E. Skrzypek (red.), *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

<sup>229</sup> B. Wyrzykowska, *Pomiar...*, op. cit.

<sup>230</sup> T. Kawka, *Kapitał ludzki a przedsiębiorczość – aspekty teoretyczne*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, cyt. za: M. Gagacka, *Kapitał...*, op. cit.

skutkują bowiem brakiem satysfakcji pracowników, spadkiem motywacji czy też odpływem najbardziej wartościowych osób. Najistotniejszą z punktu widzenia konkurencyjności cechą kapitału ludzkiego, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zbiorowym, jest jego zdolność do powiększania poprzez inwestycje w człowieka<sup>231</sup>. Do zadań organizacji należy zatem pomiar kapitału ludzkiego<sup>232</sup>. Jednak integralną częścią tej koncepcji jest nie tylko ocena pracownicza, ale i tworzenie warunków do rozwoju pracowników (np. poprzez dobrze przemyślany system szkoleń, czy stosowany styl i metody zarządzania, które umożliwiają udział pracowników w tym procesie)<sup>233</sup>.

*Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim* jest przez niektórych uważana za część *zarządzania zasobami ludzkimi*, obejmuje bowiem część funkcji realizowanych w ramach tej drugiej filozofii, nie wnosząc nic nowego poza semantyką i rozłożeniem akcentów (z przedsiębiorstwa jako właściciela zasobów pracownika na pracownika jako dysponenta owych zasobów)<sup>234</sup>. Jednak, podejście do pracownika jest, w przypadku tej koncepcji, nadal w dużej mierze przedmiotowe. Dobrym pomysłem mogłoby więc stosowanie tej koncepcji w połączeniu z innymi metodami, opisanymi w dalszej części rozdziału.

W latach 80. XX w. na popularności zyskała *koncepcja zarządzania kapitałem społecznym*<sup>235</sup>. W kontekście organizacyjnym filozofia ta zakłada, że uczestnictwo pracowników w sieciach powiązań i relacji, w oparciu o podzielane wspólnie normy, zasady, wartości i zaufanie, umożliwia dostęp do zasobów, w szczególności zaś rozwój wiedzy i kompetencji, zarówno przez poszczególne osoby, jak i przez organizację jako

---

<sup>231</sup> M. Gagacka, *Kapitał...*, op. cit.

<sup>232</sup> B. Wyrzykowska, *Pomiar...*, op. cit.

<sup>233</sup> M. Gagacka, *Kapitał...*, op. cit.

<sup>234</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 48-51.

<sup>235</sup> Por. K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar I typy*, „Studia ekonomiczne” 2011, nr 1. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Putnama, „kapitał społeczny to takie cechy organizacji społecznych, jak sieci (układy), normy i społeczne zaufanie, które umożliwiają koordynację i współpracę w celu uzyskania obopólnych korzyści”. Por. R. D. Putnam, *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, „Journal of Democracy” 1995, nr 6. Po raz pierwszy terminu *kapitał społeczny* użyła Lyda J. Hanifan w 1916 r. w odniesieniu do ośrodków wiejskich. Jednak termin ten rozpowszechnił się dopiero w latach 80. za sprawą Jamesa Colemana i Roberta Putnama. Por. L. J. Hanifan, *The Rural School Community Center*, „Annals of the American Academy of Political and Social Science” 1916, nr 67; R. D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Warszawa–Kraków 1995; cyt. za: K. Sierocińska, *Kapitał...*, op. cit.



całość. Przyczynia się to do uzyskania określonych korzyści dla przedsiębiorstwa, takich jak poprawa efektywności działania, rozwój czy też uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>236</sup>. W literaturze są podejmowane różnorodne próby pomiaru kapitału społecznego<sup>237</sup>. Jednak brak jest odniesienia w tej koncepcji do relacji z klientami, kompetencji pracowniczych, jak i podstawowych funkcji personalnych.

## 2.2. Marketing wewnętrzny – istota, założenia, podstawowe funkcje

Jedną z relatywnie nowych idei podkreślających znaczenie niematerialnych form oddziaływania na pracowników i jednocześnie uwzględniającą konieczność realizacji indywidualnych potrzeb pracowników<sup>238</sup>, jest *koncepcja marketingu wewnętrznego*. Pojęcie to zostało po raz pierwszy wprowadzone do literatury w 1981 r.<sup>239</sup>. Idea ta wydaje się najbardziej adekwatna do obecnych uwarunkowań rynkowych, gdzie konkurowanie za pomocą ceny jest niezwykle trudne, a w niektórych przypadkach – wręcz niemożliwe, i gdzie dąży się do wyróżnienia oferty firmy. Eksponuje bowiem rolę pracowników w zakresie dostarczania satysfakcji klientom, przyczyniając się do optymalnego wykorzystania ich potencjału w zakresie tworzenia wartości dla nabywcy. Jest to przydatne zwłaszcza w przypadku usług, które, z natury rzeczy, są niepowtarzalne i trudne do skopiowania przez konkurencję. Jednak potrzeba indywidualizacji jest obecna również w przypadku produktów, które są projektowane i dostarczane zgodnie z życzeniami nabywców. Tak naprawdę, każda forma kontaktu z klientem niesie ze sobą pewną część niepowtarzalności, wymaga bowiem osobistego kontaktu pracownika i indywidualnego podejścia do nabywcy. Konieczne jest zatem

---

<sup>236</sup> J. Nahapiet, S. Ghoshal, *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, tom 23, nr 2, cyt. za: I. Grzanka, *Badania nad wykorzystaniem kapitału społecznego przedsiębiorstwa w kształtowaniu relacji z klientami w przedsiębiorstwach teleinformatycznych w Polsce*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 4.

<sup>237</sup> E. Pawłowska, *Kapitał społeczny – diagnoza i pomiar*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2012, „Organizacja i Zarządzanie” nr 63a.

<sup>238</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 201.

<sup>239</sup> Koncepcja marketingu wewnętrznego została wprowadzona do literatury w 1976 r., choć autorzy nie nazywali jej jeszcze tym mianem. Dopiero w 1981 r. wprowadzono pojęcie marketingu wewnętrznego, por. M. Rafiq i P. K. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, "Journal of Services Marketing" 2000, tom 14, nr 6.

kształtowanie takich postaw i zachowań pracowników, które będą wspierać dążenia organizacji do pozyskania zadowolenia i lojalności klienta. Koncepcja marketingu wspiera te dążenia, nawołując do tworzenia kultury organizacyjnej nastawionej na klienta. Co więcej, zdaniem niektórych autorów, marketing wewnętrzny jest wręcz podstawą stosowania koncepcji *marketingu relacji*<sup>240</sup>, który, w przeciwieństwie do marketingu tradycyjnego, koncentruje się na budowaniu trwałych związków pomiędzy firmą a konsumentem<sup>241</sup>.

W literaturze istnieje wiele definicji marketingu wewnętrznego. Zdaniem M. Rafiq, P. K. Ahmeda oraz I. N. Lingsa można je podzielić na trzy podstawowe grupy, które obrazują odmienne – i ewoluujące w czasie – podejście do tej filozofii:

1. Zorientowane na motywację pracowników (dominujące w latach 80. XX w.<sup>242</sup>).
2. Zorientowane na klienta.
3. Zorientowane na wspomaganie wdrażania strategii i zarządzania zmianami<sup>243</sup> (akcentowane w latach 90. XX w.<sup>244</sup>).

Pierwsza grupa definicji koncentruje się na satysfakcji i motywacji pracowników, postrzeganych przez pryzmat klientów wewnętrznych. Podstawowym i pierwotnym założeniem tej koncepcji jest pogląd, że zapewnienie sprawnej i satysfakcjonującej obsługi klienta wymaga zaangażowanych i nastawionych na nabywców pracowników. Aby wyzwolić u zatrudnionych osób motywację i chęć świadczenia usług na jak najwyższym poziomie, niezbędne jest zapewnienie im

---

<sup>240</sup> Por. S. J. Bell, D. M. Buttigieg, R. D. Iverson, *Relational Internal Marketing: An Empirical Investigation*, Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Global Perspectives in Marketing for the 21st Century, s. 158. *Marketing relacji* (zwany również *marketingiem partnerskim*) oznacza „tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem”. Por. L. Berry, *Relationship Marketing*, [w:] L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 26, cyt. za: W. Pizło, *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe SGGW” 2008, nr 69, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”. Koncepcja ta została opracowana i wdrożona przez firmę Boston Consulting Group w latach 80. XX w. Por. D. Dziedzic, A. I. Szymańska, *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe WSEI w Krakowie nr 7, Kraków 2011, s. 6.

<sup>241</sup> W. Pizło, *Marketing...*, op. cit.

<sup>242</sup> A. I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, op. cit., s. 81.

<sup>243</sup> M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances ...*, op. cit. i I. N. Lings, *Balancing internal and external market orientations*, „Journal of Marketing Management” 1999, nr 15, cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 11.

<sup>244</sup> A. I. Baruk, *Postmodernistyczne ...*, op. cit., s. 83.

satysfakcji<sup>245</sup>. L. L. Berry i A. Parasuraman poszerzyli tę koncepcję, twierdząc, iż pracownicy są wewnętrznymi nabywcami dla firmy, zaś sama praca i przydzielane im zadania, stanowią wewnętrzne produkty, które spełniają potrzeby<sup>246</sup> pracowników podczas realizowania przez nich celów firmy<sup>247</sup>. W. E. Sasser i A. P. Arbeit potwierdzili ten pogląd, podkreślając, że personel stanowi najważniejszy rynek organizacji usługowej. Autorzy nawoływali do stosowania technik marketingowych w obszarze personalnym<sup>248</sup>. Dodatkowo autorzy zauważyli, że przyciąganie, zatrzymanie i motywowanie wysokiej jakości personelu ma fundamentalne znaczenie zwłaszcza tam, gdzie jakość obsługi jest jedynym czynnikiem wyróżniającym spośród konkurencji<sup>249</sup>. Wyrazem tak przyjętych poglądów jest definicja sformułowana przez L. L. Berry'ego i

---

<sup>245</sup> Por. *Ibidem*, s. 28. Badania potwierdzają, iż istnieje zależność pomiędzy satysfakcją pracowników a wieloma istotnymi z punktu widzenia organizacji, zmiennymi, jak np.: fluktuacja pracowników (por. C. R. Williams, L. P. Livingstone, *Another look AT the relationship between performance and voluntary Turnover*, „Academy of Management Journal” 1994, nr 37, s. 269-298, cyt. za: D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 311), absencja pracowników (por. D. Farrel, C. L. Stamm, *Meta-analysis of the correlates of employee absence*, „Human Relations” 1988, nr 41, cyt. za: N. Chmiel, red., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydaw. Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 348), „obywatelskie zachowania organizacyjne” (takie, jak np. dobrowolnie wyświadczona pomoc innemu pracownikowi, dbałość o majątek organizacji, gotowość do pozostawiania po godzinach, dzielenie się swoim doświadczeniem; por. J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 59); satysfakcja i lojalność klientów, wydajność pracy (por. M. T. Jaffaldano, P. M. Muchinsky, *Job satisfaction and Job performance: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin” 1985, nr 97, cyt. za: N. Chmiel, red., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydaw. Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 348); zyskowość firmy i zaangażowanie pracownicze (por. J. K. Harter, F. L. Schmidt, T. L. Hayes, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis* „Journal of Applied Psychology” 2002, tom 87, nr 2).

<sup>246</sup> Potrzeby te możemy podzielić na: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji (Patrz: *hierarchia potrzeb A. Masłowa*. Por. M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 113).

<sup>247</sup> L. L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 272, cyt. za: A. I. Baruk, *Postmodernistyczne ...*, op. cit., s. 28 i 81.

<sup>248</sup> W. E. Sasser, S. F. Arbeit, *Selling jobs in the service sector*, „Business Horizons” 1976, nr czerwiec, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, „Journal of Services Marketing” 2000, tom 14, nr 6.

<sup>249</sup> W. E. Sasser, S. F. Arbeit, *Selling...*, op. cit., i T. W. Thompson, L. L. Berry, P. H. Davidson, *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1978, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

A. Parasuramana, zgodnie z którą marketing wewnętrzny to „pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie i utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników poprzez wewnętrzne produkty pracy, które zaspokajają ich potrzeby. Jest to filozofia traktowania pracowników jak wewnętrznych klientów ... i strategia kształtowania produktów-pracy, tak aby zaspokoić potrzeby pracowników”<sup>250</sup>.

Tak, jak zauważyli M. Rafiq i P. K. Ahmed, można zauważyć pewne niespójności związane z tą koncepcją. W przeciwieństwie do rynku zewnętrznego „produkty” sprzedawane pracownikom mogą nie być przez nich pozytywnie postrzegane, lecz mogą oni zostać „zmuszeni” do ich zaakceptowania, ze względu na kontraktowość zatrudnienia. Poza tym wydaje się, że nie mają oni wyboru w odniesieniu do „produktów”, które są im przez pracodawcę oferowane. Kolejnym zarzutem wobec tej koncepcji jest fakt, że koszty finansowe satysfakcjonowania pracowników mogłyby być dla pracodawcy znaczące. Ponadto, percepcja pracowników jako klientów wewnętrznych nasuwa pytanie, czy ich potrzeby są ważniejsze od potrzeb klientów. Zdaniem W. E. Sasser i A. P. Arbeit pracownicy są na pierwszym miejscu, jednak to podważa istotę marketingu, przyznając pierwszeństwo klientowi zewnętrznemu. Wątpliwości te przyczyniły się do powstania drugiego nurtu marketingu wewnętrznego, opisanego poniżej<sup>251</sup>.

W ramach drugiej grupy definicji, zorientowanych na klienta, podkreślano kształtowanie wśród pracowników postaw i zachowań proklienckich. Zdaniem C. Grönroosa, ze względu na fakt, iż personel kontaktowy organizacji usługowych jest zaangażowany w tzw. marketing interakcyjny, istotne jest, aby był on nastawiony na potrzeby klientów<sup>252</sup>. W przeciwieństwie do poprzedniego podejścia, nie wystarczy motywacja pracowników do jak najlepszej pracy - personel musi być również zorientowany na sprzedaż. Ponadto, zdaniem autora, efektywna obsługa klienta wymaga również sprawnej koordynacji pomiędzy personelem kontaktowym a personelem stanowiącym wsparcie dla pracowników pierwszego kontaktu. Istotna jest również integracja różnych funkcji w organizacji, które są istotne dla relacji pomiędzy

---

<sup>250</sup> Por. L. L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services* ..., op. cit., s. 151, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances*..., op. cit., s. 451.

<sup>251</sup> M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances*..., op. cit., s. 451; W. E. Sasser, S. F. Arbeit, *Selling*..., op. cit., cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances*..., op. cit., s. 451.

<sup>252</sup> C. Grönroos, *Internal* ..., op. cit., s. 237, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances*..., op. cit., s. 452.

klientami a firmami usługowymi<sup>253</sup>. Znalazło to odzwierciedlenie w definicji przyjętej przez C. Grönroos'a, którego zdaniem marketing wewnętrzny to „przekonanie, że na pracowników, stanowiących wewnętrzny rynek organizacji, można najskuteczniej wpływać, a zatem motywować w kierunku świadomości klienta, orientacji na rynek i nastawienia na sprzedaż, poprzez podejście o charakterze marketingowym i działania o charakterze marketingowym, zastosowane wewnątrz organizacji”<sup>254</sup> Różnica pomiędzy podejściem L. L. Berry'ego a podejściem C. Grönroos'a polega na tym, że ten drugi nie postrzega pracowników jako klientów wewnętrznych i nawołuje do budowy orientacji na klienta u pracowników bardziej poprzez proces wpływu niż satysfakcjonowania samego przez się<sup>255</sup>.

Wydaje się, że koncepcja marketingu wewnętrznego z perspektywy niektórych badaczy jest często niesłusznie traktowana, jako bardziej adekwatna do obecnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji, gdzie – w obliczu silnej konkurencji – podstawowe znaczenie ma przede wszystkim orientacja na usatysfakcjonowanie klienta zewnętrznego. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że współczesny klient jest bardziej, niż kiedykolwiek, świadomy swoich praw, oczekuje nie tylko produktów wysokiej jakości, adekwatnej do ceny, ale również perfekcyjnej obsługi i zrozumienia jego oczekiwań. Na jego zadowolenie pracują wszyscy pracownicy organizacji, nie tylko ci z pierwszej linii frontu. Dlatego też w pierwszej kolejności zarządzający organizacjami muszą zadbać o tych, którzy to klientowi wewnętrznemu zapewnią, czyli o swoich pracowników.

Wadą tej koncepcji jest zdaniem niektórych badaczy jej mała uniwersalność, przejawiająca się w niesłusznym odnoszeniu jej głównie do sfery usług i zarzucaniu jej, że nie uwzględnia konieczności realizacji innych celów, niż budowanie orientacji na klienta zewnętrznego.

Trzecia grupa definicji poszerza koncepcję marketingu wewnętrznego, akcentując jego rolę we wdrażaniu strategii i wprowadzaniu zmian w organizacji. Winter podkreślał, iż rolą marketingu wewnętrznego jest „jednoczenie, szkolenie i motywowanie pracowników w kierunku realizacji celów organizacyjnych ... proces,

---

<sup>253</sup> *Ibidem*, s. 452.

<sup>254</sup> Por. C. Grönroos, *Internal ...*, op. cit., s. 42, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances ...*, op. cit.

<sup>255</sup> M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

poprzez który personel rozumie i uznaje nie tylko wartość programu ale i swoje miejsce w nim”<sup>256</sup>. Autorzy upatrują potencjał marketingu wewnętrznego w koordynacji międzyfunkcyjnej<sup>257</sup>. Jeśli bowiem strategie organizacyjne mają być wdrażane bardziej skutecznie, konieczne jest przezwyciężenie międzyfunkcyjnych konfliktów oraz usprawnienie komunikacji wewnętrznej<sup>258</sup>. Autorzy zwracają również uwagę na możliwość zniwelowania oporu wobec zmian wprowadzanych w organizacjach, występującego u pracowników<sup>259</sup>. W ten sposób koncepcja marketingu wewnętrznego została rozszerzona na wszystkie typy organizacji, nie tylko firmy usługowe<sup>260</sup>. Poszerzony został również krąg podmiotów, do których jest ona adresowana. Można ją również wykorzystywać do motywowania pracowników nie kontaktujących się bezpośrednio z klientami, do zachowań sprzyjających poprawie jakości obsługi dla klienta zewnętrznego. Biorąc pod uwagę powyższe, M. Rafiq i P. K. Ahmed zdefiniowali marketing wewnętrzny jako „zaplanowane działania zmierzające do pokonania organizacyjnego oporu na zmiany i do jednoczenia, motywowania i integrowania pracowników w kierunku skutecznego wdrażania strategii organizacji i realizacji celów organizacyjnych”<sup>261</sup>. Zatem każda zmiana strategii wymaga działań z zakresu marketingu wewnętrznego w celu przełamania organizacyjnego bezwładu i zmotywowania pracowników do odpowiednich zachowań. Ponadto, z uwagi na fakt, że niektóre (w tym marketingowe) strategie obejmują wiele obszarów funkcyjnych, wymaga to międzyfunkcyjnej koordynacji. Definicja ta mniej akcentuje postrzeganie

---

<sup>256</sup> Por. J. P. Winter, *Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite*, “Health Marketing Quarterly” 1985, tom 3, nr 1, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

<sup>257</sup> W. R. George, *Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level*, “Journal of Business Research” 1990, tom 20, s. 64, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

<sup>258</sup> J-P. Flipo, *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*, “Journal of European Marketing” 1986, tom 20, nr 8, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

<sup>259</sup> R. J. Darling, R. E. Taylor, *A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy*, “European Journal of Marketing” 1989, tom 23, nr 7, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

<sup>260</sup> P. K. Ahmed, M. Rafiq, *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*, “Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science” 1995, tom 1, nr 4, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

<sup>261</sup> Por. M. Rafiq, P. K. Ahmed, *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*, “Journal of Marketing Management” 1993, tom 9, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

pracownika jako klienta wewnętrznego, koncentrując się na działaniach, jakie powinny zostać podjęte w celu skutecznego wdrożenia marketingu oraz innych programów, tak aby zapewnić satysfakcję klientom, jednocześnie uznając kluczową rolę pracowników w tym procesie<sup>262</sup>.

Syntezę powyższych definicji stanowi, wyodrębnienie przez M. Rafiq i P. K. Ahmeda, elementów marketingu wewnętrznego. Są nimi:

1. Motywacja i satysfakcja pracowników (akcentowane w pierwszej grupie definicji, częściowo obecne w drugiej i trzeciej grupie definicji).
2. Orientacja na klienta i satysfakcja klienta (akcentowane w drugiej grupie definicji, częściowo obecne w pierwszej i trzeciej grupie definicji)
3. Koordynacja międzyfunkcyjna i integracja (akcentowane w trzeciej grupie definicji, częściowo obecne w drugiej grupie definicji).
4. Podejście marketingowe do powyższych elementów (akcentowane w drugiej grupie definicji, częściowo obecne w pierwszej grupie definicji).
5. Wdrażanie specyficznych dla danej instytucji strategii organizacyjnych i realizacja celów organizacji (akcentowane w trzeciej grupie definicji, częściowo obecne w drugiej grupie definicji)<sup>263</sup>.

Łącząc powyższe elementy, autorzy sformułowali nową, poszerzoną definicję marketingu wewnętrznego – są to „zaplanowane działania, które, przy wykorzystaniu podejścia marketingowego (4), zmierzają do pokonania organizacyjnego oporu na zmiany i do jednoczenia, motywowania, koordynacji międzyfunkcyjnej i integrowania (3) pracowników w kierunku skutecznego wdrażania strategii organizacji i realizacji celów organizacyjnych (5), w celu dostarczenia satysfakcji klientom (2) poprzez proces kreowania zmotywowanych i zorientowanych na klienta pracowników (1)”<sup>264</sup>. (Numery w nawiasach oznaczają elementy marketingu wewnętrznego, wyszczególnione powyżej). Zatem centralnym punktem marketingu wewnętrznego jest orientacja na klienta, do której dąży się poprzez zastosowanie marketingowego podejścia w motywowaniu pracowników i poprzez koordynację międzyfunkcyjną. Orientacja na klienta ma kluczowe znaczenie dla zapewniania satysfakcji klientom, a zatem – do osiągnięcia celów organizacyjnych<sup>265</sup>. Powyższa definicja spełnia wszystkie założenia

---

<sup>262</sup> M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

<sup>263</sup> *Ibidem*, s. 453-454.

<sup>264</sup> Por. M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit., s. 454.

<sup>265</sup> *Ibidem*, s. 454.

wyszczególnione powyżej<sup>266</sup>, dlatego wydaje się najbardziej adekwatna do obecnych wymogów rynkowych. Jej odzwierciedleniem jest opisany w dalszej części rozdziału model marketingu wewnętrznego usług, sformułowany przez takich autorów, jak M. Rafiq i P. K. Ahmed.

W rozprawie przyjęto autorski sposób postrzegania marketingu wewnętrznego, jako: **wszelkie aktywności wewnątrzorganizacyjne o charakterze marketingowym oddziałujące na kształtowanie postaw pracowników w kierunku pozyskiwania ich akceptacji do realizacji celów organizacji w ramach przyjętej strategii i do motywowania ich do działań ukierunkowanych na klienta zewnętrznego.**

Przegląd najważniejszych podejść do marketingu wewnętrznego wyraźnie wskazuje na podstawowe elementy, które różnią tę koncepcję od koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze różnice przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Różnice pomiędzy głównymi założeniami koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi a koncepcji marketingu wewnętrznego

| <b>Koncepcja<br/>zarządzania zasobami ludzkimi</b>                              | <b>Koncepcja<br/>marketingu wewnętrznego</b>                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Pracownicy postrzegani jako cenny zasób organizacji                             | Pracownicy postrzegani jako klienci wewnątrz organizacji <sup>267</sup> |
| Postrzeganie organizacji jako zbioru zasobów                                    | Postrzeganie organizacji jako rynku                                     |
| Przewaga więzi ekonomicznych (bodźce materialne)                                | Przewaga więzi emocjonalnych nad ekonomicznymi (bodźce niematerialne)   |
| Oczekiwanie od pracowników pełnego utożsamiania się z misją i wizją organizacji | Integrowanie pracowników wokół misji i wizji organizacji                |
| Nagradzanie pracowników za pomocą autorytarnie przyznawanych korzyści           | Rozpoznawanie i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników         |
| Perspektywa stanowiska pracy                                                    | Perspektywa roli organizacyjnej                                         |

<sup>266</sup> *Ibidem*, s. 454.

<sup>267</sup> Tak jak już wspomniano wyżej, nie przez wszystkich autorów.



Ciąg dalszy tabeli 1

| <b>Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi</b>                            | <b>Koncepcja marketingu wewnętrznego</b>                               |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Cel nadrzędny: budowanie zespołu efektywnych i zaangażowanych pracowników | Cel nadrzędny: budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na Klienta |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 118-121; E. J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 417-419; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 29, T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 33.

Jak wynika z powyższych rozważań, marketing wewnętrzny jest nieoceniony dla funkcjonowania organizacji. Pełni on wiele istotnych funkcji. Celem strategicznym tej koncepcji jest kreowanie kultury organizacji zorientowanej na klienta poprzez motywowanie pracowników. Do głównych funkcji tej koncepcji należą:

1. Integrowanie wszystkich pracowników wokół strategii firmy.
2. Inicjowanie wewnętrznych zmian poprzez wykorzystywanie opinii, pomysłów i sugestii pracowników.

W ramach wyżej wyszczególnionych funkcji można wyróżnić również funkcje szczegółowe, do których można zaliczyć:

1. Kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród pracowników.
2. Stymulowanie innowacyjności, kreatywności.
3. Poprawa komunikacji horyzontalnej i wertykalnej między pracownikami.
4. Uświadomienie pracownikom misji i strategii firmy.
5. Motywowanie pracowników.
6. Zachęcanie pracowników do wyrażania własnych opinii.
7. Zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą<sup>268</sup>.

<sup>268</sup> A. I. Baruk, *Postmodernistyczne ...*, op. cit., s. 84-85.

Wprowadzenie zasad marketingu wewnętrznego pozwala osiągnąć takie korzyści, jak:

1. Ukierunkowanie pracowników na zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych.
2. Umacnianie interpersonalnych relacji pomiędzy pracownikami.
3. Łagodzenie ewentualnych konfliktów w firmie.
4. Zwiększenie zaufania pracowników do działań podejmowanych przez firmę.
5. Umocnienie pracy zespołowej opartej na dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów.
6. Poprawa wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego firmy.
7. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki wyróżnieniu się firmy na tle konkurencji.
8. Zwiększenie zadowolenia i satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy.
9. Umocnienie więzi łączących pracowników z firmą<sup>269</sup>.

### **2.3. Modele marketingu wewnętrznego**

Przyjęcie właściwej perspektywy postrzegania marketingu wewnętrznego zależy od postrzegania roli czynnika ludzkiego w organizacji.

Jedną z pierwszych propozycji spojrzenia na marketing wewnętrzny stanowi model J. P. Flipo (rys. 2.1.). Autor zmodyfikował tradycyjną koncepcję marketingu-mix złożoną z czterech narzędzi: produkt, cena, promocja, dystrybucja (tzw. 4P). Zgodnie z jego koncepcją produkt to praca „sprzedawana” przez firmę, cenę stanowi koszt, jaki ponosi pracownik w wypadku, gdy praca nie spełnia jego oczekiwań, miejsce to fizyczna lokalizacja pracowników i rynek pracy, zaś promocja to dwustronna komunikacja między przełożonymi i podwładnymi<sup>270</sup>.

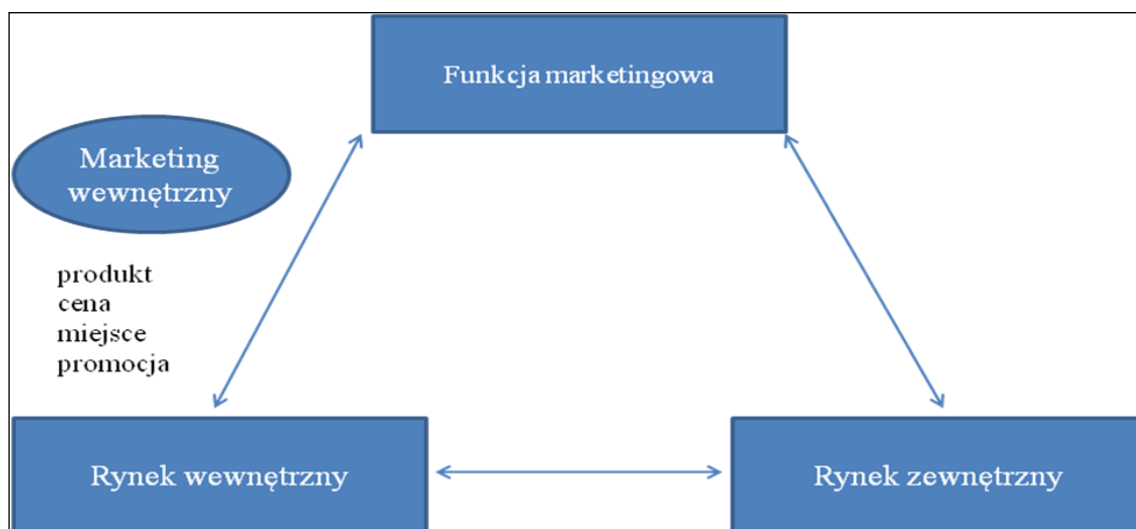
W modelu tym nie uwzględnia się jednak aspektów odnoszących się do efektów marketingu wewnętrznego, takich, jak realizacja celów organizacyjnych czy kształtowanie pożądanych postaw pracowniczych. Również zakres instrumentów marketingu wewnętrznego jest bardzo ograniczony (np. brak jest motywowania).

---

<sup>269</sup> *Ibidem*, s. 94.

<sup>270</sup> J. P. Flipo, *Service...*, op. cit., cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 21.

Rysunek 1. Model marketingu wewnętrznego J. P. Flipo



Źródło: J. P. Flipo, *Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies*, „European Journal of Marketing” 1986, 20(8), cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 21.

Wdrażanie zasad koncepcji marketingu wewnętrznego należy rozpatrywać w kategoriach procesu, którego punktem wyjścia jest klient wewnętrzny. Zestawienie faktycznego i pożądanego poziomu jego „obsługi” przez pracodawcę wyznacza obszar luki, której zniwelowanie wymaga działań korygujących. Z kolei jakość obsługi klienta wewnętrznego determinuje jakość obsługi klienta zewnętrznego, co przekłada się na zyski organizacji. Proces ten złożony jest z następujących kroków (rys. 2.2.):

1. Ustalenie obecnego poziomu obsługi klienta wewnętrznego.
2. Ustalenie pożądanego poziomu obsługi klienta wewnętrznego.
3. Podjęcie działań korygujących (jeżeli między stanem pożądanym a rzeczywistym występuje luka)<sup>271</sup>.

Aby wprowadzić zaplanowane działania, niezbędne jest uzyskanie akceptacji podejmowanych działań marketingowych przez pracowników. Istotne jest przy tym zbudowanie silnej kultury marketingowej w organizacji i zjednoczenie pracowników wokół realizacji celów organizacji, które umożliwią im jednocześnie osiągnięcie celów indywidualnych. Dlatego też opracowując strategię wdrażania marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwie, należy się skoncentrować na:

<sup>271</sup> E. Gummesson, *Using ...*, op. cit., cyt. za: J. Otto, *Marketing ...*, op. cit.

1. Zbudowaniu sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
2. Kreowaniu kultury organizacyjnej opartej na partycypacyjnym stylu zarządzania, zachęcając pracowników do zaangażowania i współpracy.
3. Budowaniu wśród pracowników poczucia współodpowiedzialności oraz przekonania o istotnym udziale każdego z nich jako odbiorcy produktów personalnych i kreatora wartości dla klientów zewnętrznych<sup>272</sup>.

Istotnym elementem tych działań jest wsparcie kierownictwa nie tylko w tworzeniu warunków do wdrażania programu marketingu wewnętrznego i monitorowaniu jego przebiegu, ale też budowaniu systemu wartości i rozpowszechnianiu go wśród pracowników poprzez dawanie im osobistego przykładu<sup>273</sup>.

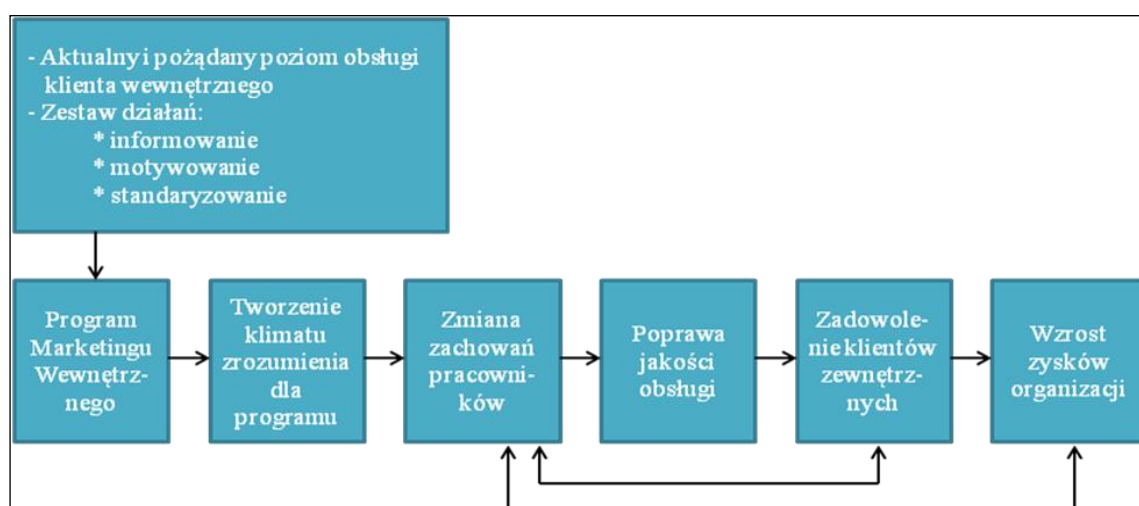
Model ten przedstawia szersze spojrzenie na działania z zakresu marketingu wewnętrznego, odnosząc się nie tylko do satysfakcjonowania pracowników, lecz również do budowania sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, partycypacji pracowniczej, integrowania pracowników wokół celów organizacji, budowie poczucia współodpowiedzialności wśród pracowników za wartość dostarczaną klientom zewnętrznym i wsparcia kierownictwa. Jednak, efekty marketingu wewnętrznego ograniczone są w tym modelu wyłącznie do relacji z klientem.

---

<sup>272</sup> Marketing relacji a marketing wewnętrzny, [www.irb.pls](http://www.irb.pls), cyt. za: A. I. Baruk, *Postmodernistyczne ...*, op. cit., s. 95-96.

<sup>273</sup> *Ibidem*, s. 96-97.

Rysunek 2. Wprowadzenie programu marketingu wewnętrznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Gummesson, *Using Internal Marketing to Develop a New Culture – The Case of Ericsson Quality*, „The Journal of Business and Industrial Marketing” 1987, tom 2, nr 3, cyt. za: J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1999, s. 249.

Nieco inne spojrzenie na elementy marketingu wewnętrznego prezentuje A. Parasuraman i L. L. Berry (rys. 2.3.). Opracowany przez nich model składa się z siedmiu składowych: walki o talenty; oferowania wizji; przygotowania ludzi do pracy; pracy zespołowej; usamodzielniania; mierzenia i nagradzania; poznania pracowników. Nie ma w nim jednak wymienionych narzędzi marketingowych, za pomocą których realizuje się te działania<sup>274</sup>. Walka o talenty rozpoczyna się już podczas rekrutacji, która powinna być przeprowadzona w sposób przemyślany i zgodnie z marketingowym podejściem (np. w oparciu o opracowany profil pracownika). Zatrudniane osoby zapoznaje się z wizją organizacji, która jednoczy je wokół wspólnych celów. Pracownicy ci są przygotowywani do wykonywania pracy i systematycznie szkoleni (zarówno szkolenia „twarde”, jak i „miękkie”, dotyczące komunikacji interpersonalnej, informacji na temat firmy czy oczekiwanych zachowań). Istotna jest przy tym postawa kierowników średniego szczebla, otwartość na pomysły, przekazywane wartości itp. Praca zespołowa daje pracownikom poczucie przynależności, stymuluje kreatywność i zaangażowanie oraz przepływ wiedzy. Stopniowo osoby te są usamodzielniane, co wymaga dużej otwartości i elastyczności w

<sup>274</sup> L. L. Berry, A. Parasuraman, *Services marketing starts from within*, „Marketing Management” 1992, nr Winter, cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 28-31.

firmie i po stronie kierownictwa. Kolejnym elementem modelu jest mierzenie i nagradzanie efektów pracy. Konieczne jest przy tym uwzględnianie nie tylko rezultatów pracy, ale i zachowań oraz postaw pracowników (np. ocenianych przez klienta). Nagradzanie powinno być zgodne z wizją firmy i składać się z różnych form nagród (zarówno materialnych, jak i niematerialnych). Ostatni element – poznanie pracowników – oznacza, że firma powinna być świadoma, jakie są potrzeby i oczekiwania członków organizacji. W tym celu niezbędne jest prowadzenie badań wewnętrznych<sup>275</sup>.

Rysunek 3. Model marketingu wewnętrznego L. L. Berry'ego i A. Parasuramana



Źródło: L. L. Berry, A. Parasuraman, *Services marketing starts from within*, „Marketing Management” 1992, nr Winter, cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 29.

W trzecim nurcie rozważań akcentuje się rolę marketingu wewnętrznego we wdrażaniu zmian organizacyjnych. W ramach tego podejścia wyróżnić można wielopoziomowy model zaprezentowany przez M. Rafiq i A. K. Ahmeda (rys. 2.4.), obrazujący takie narzędzia, jak: badania wewnętrzne, segmentacja wewnętrzna i elementy marketingu-mix. Zgodnie z ideą tego modelu marketing wewnętrzny można rozpatrywać na trzech poziomach:

1. Poziomie określenia kierunku rozwoju firmy.

<sup>275</sup> L. L. Berry, A. Parasuraman, *Services...*, op. cit., cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 28-31.

2. Poziomie zdefiniowania grup docelowych.
3. Poziomie operacyjnym, związanym z ustalaniem metod i narzędzi działania (pozycjonowanie)<sup>276</sup>.

W pierwszym etapie określa się, jakie zmiany należy wdrożyć. Strategiczne decyzje podejmowane przez kadrę zarządzającą powinny uwzględniać opinie i potrzeby pracowników lub przynajmniej pozyskać zrozumienie członków organizacji.

Drugi poziom to zbieranie informacji na temat pracowników, m.in. ich postaw wobec działań podejmowanych przez firmę i przyczyn ewentualnych obaw związanych z wprowadzaniem zmian. Następnie określa się grupy odbiorców wewnętrznych na podstawie określonych kryteriów, np. cech demograficznych, a także potrzeb i oczekiwań względem pracodawcy. Ma to na celu skuteczne oddziaływanie na poszczególne grupy. Na tym etapie wykorzystuje się wewnętrzne badania marketingowe.

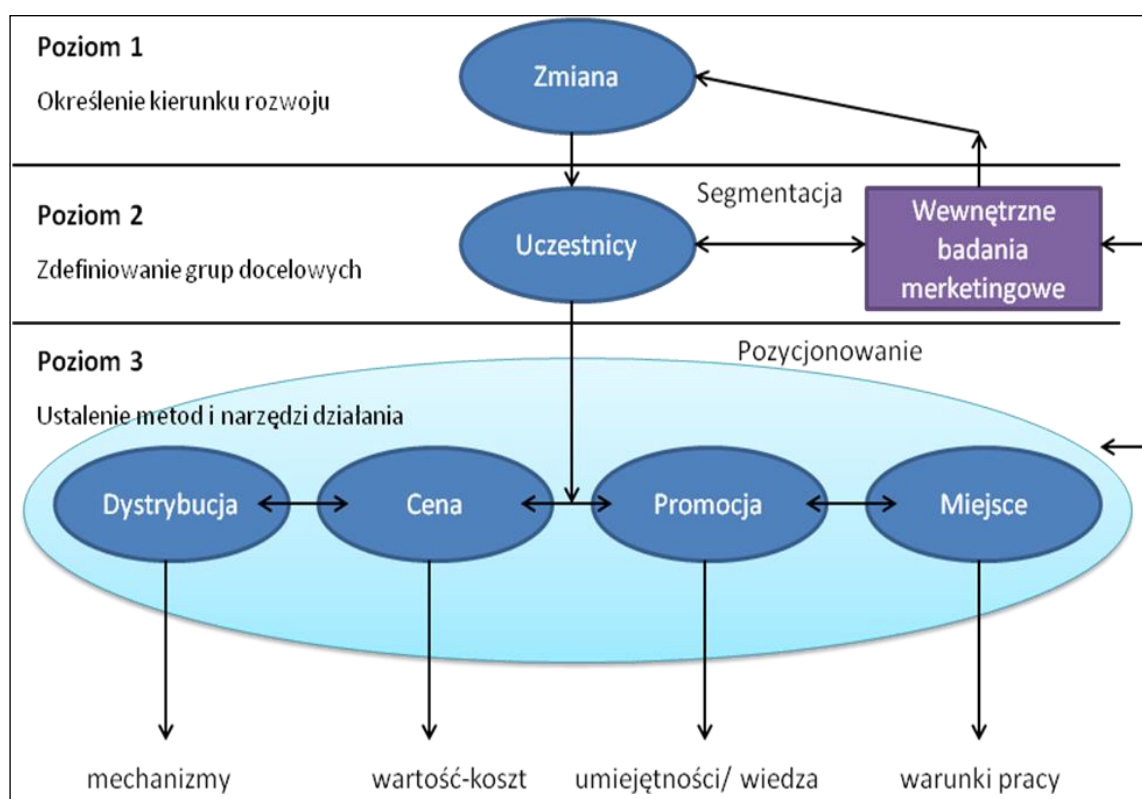
Na trzecim poziomie określa się sposoby wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego, opartych na marketingu-mix. Są to: dystrybucja (sposób i czas przekazywania informacji), cena (stopień równowagi pomiędzy korzyściami a kosztami – z punktu widzenia poszczególnych grup pracowników, jak i całej organizacji), promocja (szkolenia, prezentacje, komunikacja wewnętrzna i wewnętrzna reklama; dzięki którym podnosi się wiedzę, umiejętności i świadomość pracowników w zakresie wprowadzanych zmian i pełnionej przez nich roli) i miejsce (miejsce pracy, atmosfera, kultura organizacyjna). Ma to na celu pokonać zidentyfikowane bariery wprowadzania zmian i jednocześnie uwzględnić zaspokajanie potrzeb pracowników<sup>277</sup>.

---

<sup>276</sup> P. K. Ahmed, M. Rafiq, *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*, „Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science” 1995, nr 4, cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing ...*, op. cit., s. 22.

<sup>277</sup> P. K. Ahmed, M. Rafiq, *The role ...*, op. cit., cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing ...*, op. cit., s. 22-24.

Rysunek 4. Model marketingu wewnętrznego P. K. Ahmeda i M. Rafiq



Źródło: P. K. Ahmed, M. Rafiq, *The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies*, "Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science" 1995, tom 1, nr 4, cyt. za: A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 22.

Wyżej cytowani autorzy sformułowali również inny model, będący syntezą trzech opisanych w poprzedniej części rozdziału nurtów (rys. 2.5.), o czym wspomniano już wcześniej. Zdaniem autorów, włączenie dodatkowego elementu, jakim jest delegowanie uprawnień, staje się niezbędne, aby realizować marketing interakcyjny, ponieważ pozwala pracownikom odpowiadać na zmienne potrzeby klientów<sup>278</sup>.

Zależności przedstawione w modelu P. K. Ahmeda, M. Rafiq, nie zostały do końca zweryfikowane – wyniki badań empirycznych są bowiem niejednoznaczne. Jedni autorzy dowiedli istnienia słabej korelacji pomiędzy satysfakcją z pracy a orientacją na klienta<sup>279</sup>, inni – jej brak<sup>280</sup> (co można traktować jako swoistego rodzaju

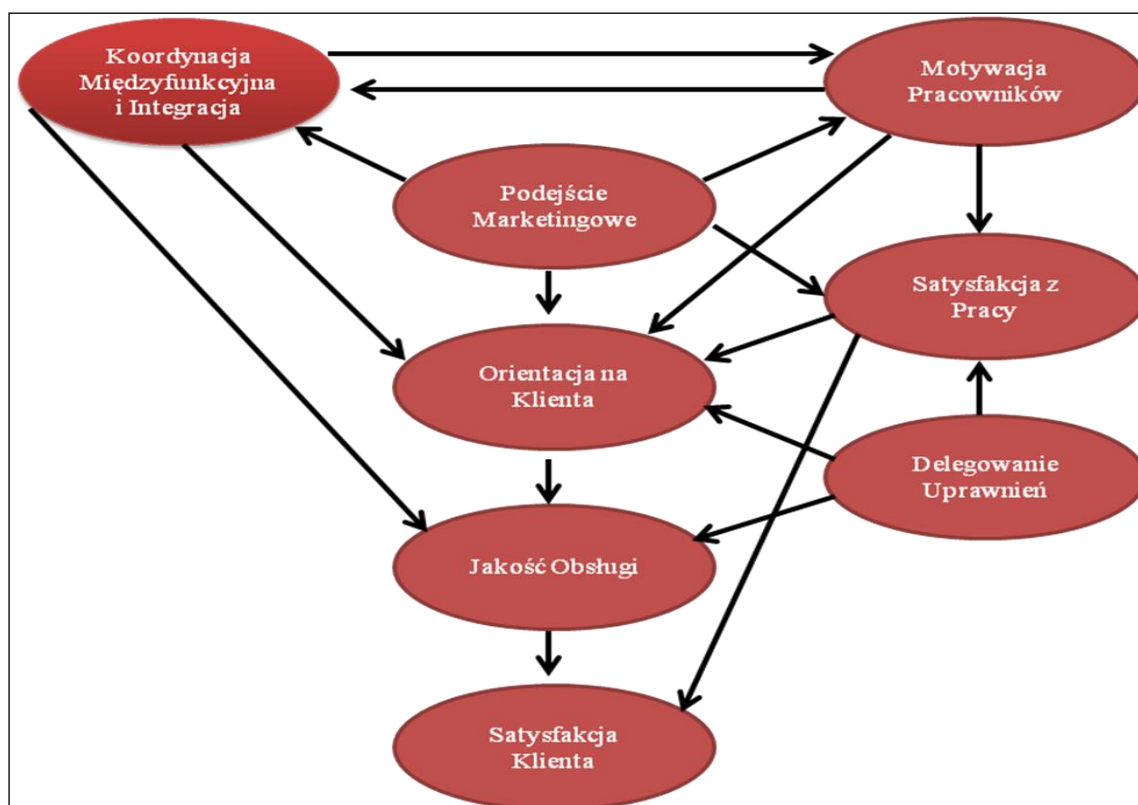
<sup>278</sup> *Ibidem*, s. 455.

<sup>279</sup> Por. np. D. K. Hoffman, T. N. Ingram, *Creating customer orientated employees: the case in home health care*, "Journal of Health Care Marketing" 1991, tom 11, nr czerwiec, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit..



niekompatybilność z jednym z założeń marketingu wewnętrznego stanowiącego o tym, iż satysfakcja pracowników prowadzi do satysfakcji klientów). Sugerują one, iż pracownicy są w stanie odseparować swoje odczucia względem pracy (satysfakcję z pracy) od wykonywanych zadań. Dlatego też, zdaniem M. Rafiqa i P. K. Ahmeda, satysfakcję pracowników należy traktować jako jeden z elementów marketingu wewnętrznego, a nie jego podstawę<sup>281</sup>.

Rysunek 5. Model marketingu wewnętrznego M. Rafiqa i P. K. Ahmeda



Źródło: M. Rafiq i P. K. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, "Journal of Services Marketing" 2000, tom 14, nr 6.

<sup>280</sup> Por. np. S. W. Kelley, *Customer orientation of bank employees and culture*, "International Journal of Bank Marketing" 1990, tom 8, nr 6; J. A. Siguaw, G. Brown, R. E. Widing II, *The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes*, "Journal of Marketing Research" 1994, tom 31, nr 1, cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

<sup>281</sup> Znalazło to odbicie w sformułowanym przez autorów modelu, w którym wpływ satysfakcji z pracy na jakość usług nie jest bezpośredni lecz uwidacznia się poprzez orientację na klienta, por. M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances...*, op. cit.

Choć niektóre narzędzia marketingu wewnętrznego, wymienione powyżej, wywodzą się z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, to jednak ich sposób wykorzystania znacząco odbiega od tego, który był powszechnie uznawany w ZZL. Oparty jest bowiem na znajomości indywidualnych potrzeb pracowników i próbie ich spełnienia. Przejrzystą ilustrację różnic występujących pomiędzy zastosowaniem poszczególnych narzędzi oddziaływania przedstawia tabela 2<sup>282</sup>.

Tabela 2. Różnice pomiędzy zastosowaniem narzędzi oddziaływania na pracowników w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi a w koncepcji marketingu wewnętrznego

| <b>Narzędzie oddziaływania</b> | <b>Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi</b>                                         | <b>Koncepcja marketingu wewnętrznego</b>                                                                                                                                      |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rekrutacja pracowników         | Pozyskiwanie informacji na temat przydatności kandydata na określone stanowisko pracy. | Pozyskiwanie informacji na temat kandydata i oferowanie stanowiska pracy odpowiadającego jego preferencjom.                                                                   |
| Selekcja pracowników           | Akceptacja bądź odrzucenie kandydatury potencjalnego pracownika.                       | Akceptacja bądź odrzucenie przez kandydata proponowanych mu warunków pracy.                                                                                                   |
| Szkolenia                      | Oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych organizacji.                             | Oparte na identyfikacji potrzeb szkoleniowych organizacji, uwzględniających preferencje pracowników.                                                                          |
| Planowanie kariery             | Utożsamiane z awansem pionowym.                                                        | Może nie tylko przybierać formę awansu pionowego, lecz również oznaczać poszerzanie posiadanych kompetencji poprzez specjalizację czy nabycie umiejętności z innej dziedziny. |
| Wynagrodzenie                  | Ma charakter przede wszystkim materialny.                                              | Przybiera często formę niematerialną, np. w postaci pochwały czy możliwości realizacji kariery.                                                                               |

<sup>282</sup> *Ibidem*, s. 417-419.

Ciąg dalszy tabeli 2

| Narzędzie oddziaływania | Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi       | Koncepcja marketingu wewnętrznego |
|-------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
| Komunikacja             | Jednostronna (od przełożonego do pracownika). | Dwustronne kanały komunikacji.    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 417-419.

## 2.4. Marketing wewnętrzny a marketing personalny i employer branding – podstawowe różnice i punkty styczne

Pod koniec lat 70. XX w.<sup>283</sup>, zaczęto akcentować *koncepcję marketingu personalnego*<sup>284</sup>. U podstaw tej filozofii leży przekonanie, że ludzie pełnią nadrzędną funkcję w organizacji, przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa<sup>285</sup>. Wyrazem tych poglądów jest definicja marketingu personalnego określająca go jako „system sposobów postępowania i zachowania organizacji zorientowanej na interesy i oczekiwania potencjalnych oraz aktualnie zatrudnionych pracowników”<sup>286</sup>, traktowania ich w sposób podmiotowy, jako klientów. Marketing personalny zawiera więc orientację etyczną. Tak rozumiany marketing personalny obejmuje przykładowo takie działania, jak rzetelne informowanie otoczenia o firmie, kontakty z ośrodkami kształcenia, stosowanie jasnych

<sup>283</sup> E. G. Popkova, V. V. Chashchin, D. V. Bogdanov, *Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia*, “World Applied Sciences Journal” 2013, nr 22.

<sup>284</sup> W literaturze funkcjonuje też pojęcie *marketingu kadrowego*, które jest synonimem marketingu personalnego. Por. A. Pocztowski, N. Potoczek, *Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 607, Prace z zakresu zarządzania personelem, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 6.

<sup>285</sup> *Ibidem*, s. 110, 115-116.

<sup>286</sup> A. I. Baruk, *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*, „Prace Instytutu Lotnictwa” 2012, nr 4.

kryteriów i zasad doboru pracowników, dbałość o rozwój pracowników, rzetelna ocena, pomoc odchodzącym itp.”<sup>287</sup>.

Marketing personalny dzieli się na marketing personalny wewnętrzny, który skierowany jest do aktualnych pracowników firmy, i marketing personalny zewnętrzny – adresowany do potencjalnych pracowników. Celem pierwotnym marketingu personalnego jest identyfikowanie potrzeb aktualnych pracowników przedsiębiorstwa (postrzeganych przez firmę jako nabywcy wewnętrzni) oraz potencjalnych pracowników przedsiębiorstwa (którzy są postrzegani jako nabywcy zewnętrzni). Konieczne jest zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb w możliwie najlepszy sposób (głównie poprzez bodźce niematerialne), tak aby sprzyjało to równoczesnemu realizowaniu celów całej organizacji. Celem wtórnym marketingu personalnego jest natomiast kreowanie, kształtowanie i utrwalanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, a także pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników o wysokim potencjale emocjonalnym i intelektualnym. Ważnym celem wtórnym jest również stymulowanie aktywności i kreatywności członków organizacji, dzięki stworzeniu im warunków pozwalających na pełne wykorzystywanie ich umiejętności i zdolności<sup>288</sup>.

Narzędziami motywacji w marketingu personalnym jest wszystko to, czym firma dysponuje, począwszy od jej aspektów niematerialnych jak: marka i wizerunek firmy, jej kultura, wizja i misja, klimat panujący wewnątrz firmy, emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy, aż do aspektów materialnych jak: zatrudnieni w niej ludzie, wyposażenie, sprzęt techniczny, czy finanse. Najistotniejszym narzędziem motywacji w marketingu personalnym jest jednak sprawna komunikacja<sup>289</sup>.

Jak widać, brak jest w koncepcji marketingu personalnego, odniesienia do budowy kultury proklienckiej, która akcentowana jest w marketingu wewnętrznym.

---

<sup>287</sup> Listwan T. (red), Słownik zarządzania kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 79, cyt. za: K. Zając, *Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 93.

<sup>288</sup> A. Baruk, *Rola marketingu personalnego we współczesnym przedsiębiorstwie*, Ann. Univ. Mariae Curie-Skłodowska, Lublin 2005, vol. XXXIX, 15 sectio h, cyt. za: T. Nowogródzka, *Outplacement w marketingu personalnym*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach nr 83, Administracja i Zarządzanie, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009, s. 90.

<sup>289</sup> D. Olejniczak, E. Dłubakowska-Puzio, A. Łowkiewicz, *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie nr 3, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, SGGW, Warszawa 2010, s. 405.

Zgodnie z założeniami tej filozofii dąży się do pozyskania jak najlepszych pracowników, budowy ich zaangażowania i rozwoju kompetencji, nie rozwijając ich świadomości w zakresie pełnionej funkcji w tworzeniu wartości dla klienta, współpracy międzywydziałowej czy rozwoju umiejętności dotyczących obsługi nabywców.

W związku komplementarnym z opisaną wyżej ideą jest powstała w latach 90. XX w koncepcja *employer branding*<sup>290</sup>, kładąca nacisk na kształtowanie relacji pracowniczych w kontekście budowania wizerunku pracodawcy z wyboru<sup>291</sup>. Jej idea uwidacznia się w sformułowanej przez M. Kozłowskiego definicji, określającej ją jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”<sup>292</sup>. Idea ta jest związana z praktyką zarządzania talentami, która wyrosła z potrzeby zapewnienia oraz utrzymania utalentowanych pracowników<sup>293</sup>. Koncepcja ta zakłada bowiem, że „praca w konkretnej firmie jest szczególnym towarem, który - jak każdy inny - trzeba umiejętnie sprzedać. Sukcesy w rywalizacji o talenty można odnosić, budując silny wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy, dzięki połączeniu mądrej strategii personalnej z zarządzaniem marką i komunikacją”<sup>294</sup>. Podobnie, jak w przypadku koncepcji marketingu wewnętrznego i marketingu personalnego, pracownicy postrzegani są jako klienci wewnętrzni<sup>295</sup>.

---

<sup>290</sup> Za twórcę pojęcia *employer branding* uważa się Simona Barrowa. Por. S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Wiley, Chichester 2005, cyt. za: K. Szczepański, *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 61, Organizacja i Zarządzanie, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 164. W literaturze funkcjonuje również pojęcie marketing rekrutacyjny, który jest jednak tylko częścią działań *employer branding*owych. Por. K. Zając, *Marketing...*, op. cit., s. 92.

<sup>291</sup> S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1.

<sup>292</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 13, cyt. za: S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie...*, op. cit., s. 594.

<sup>293</sup> M. Kantowicz-Gdańska, *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.

<sup>294</sup> A. Juchimiuk, *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4.

<sup>295</sup> K. Szczepański, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 165.

Działania z zakresu EB skierowane są do dwóch grup odbiorców. Employer branding wewnętrzny jest skierowany do obecnych pracowników i ma na celu stworzenie przyjaznej atmosfery w pracy oraz umożliwienie rozwoju członkom organizacji<sup>296</sup>, a także sprawić, iż będą się oni identyfikowali z firmą, jej misją, marką<sup>297</sup>. Jak zauważa K. Wojtaszczyk, „by stać się pracodawcą z wyboru, organizacja powinna kierować się jasno określonymi zasadami, ufać pracownikom oraz zaspokajać ich potrzeby”<sup>298</sup>. Employer branding zewnętrzny natomiast jest skierowany do potencjalnych pracowników i ma na celu stworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, a w szczególności ma zainteresować ofertami pracy wykwalifikowanych specjalistów<sup>299</sup>. Działania z zakresu employer brandingu wewnętrznego dotyczą prowadzonej przez organizację polityki personalnej (wykorzystywane są m.in. takie narzędzia jak: kształtowanie systemu wynagrodzeń i benefitów, warunków pracy, kultura organizacyjna, komunikacja i przepływ informacji, rozwój zasobów ludzkich, czy rozwój kariery zawodowej)<sup>300</sup>. Z kolei działania z zakresu employer brandingu zewnętrznego można podzielić na dwie kategorie: wizerunkową oraz rekrutacyjną. Celem działań wizerunkowych jest zwiększenie świadomości na temat funkcjonowania danej firmy w otoczeniu. Działania związane z procesem rekrutacji dotyczą docierania do wybranych kandydatów i skłaniania ich do złożenia aplikacji w firmie<sup>301</sup>. Warto zauważyć, iż podstawą kształtowania wizerunku firmy są emocje, wizerunek ma bowiem charakter subiektywny, związany z emocjami poszczególnych osób<sup>302</sup>.

---

<sup>296</sup> A. Morzy, *Zostań atrakcyjnym pracodawcą : czyli wewnętrzny i zewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie” 1010, nr 12.

<sup>297</sup> J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] *Employer Branding w teorii i praktyce*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 20.

<sup>298</sup> K. Wojtaszczyk, *Employer ...*, op. cit.

<sup>299</sup> A. Morzy, *Zostań ...*, op. cit., s. 74-76.

<sup>300</sup> M. Rzewuska, *Budowanie świadomości marki pracodawcy – czy warto być najlepszym pracodawcą*, opublikowano: [www.kadry.abc.com.pl](http://www.kadry.abc.com.pl) [dostęp: 2011], cyt. za: S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie...*, op. cit., nr 1, s. 595.

<sup>301</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 92-93, cyt. za: S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie...*, op. cit., s. 595.

<sup>302</sup> A. Dolot, *Selekcja jako instrument kształtowania wizerunku pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, nr 4.

Z powyższych rozważań wynika, iż koncepcje marketingu wewnętrznego, marketingu personalnego i employer branding są w dużej mierze ze sobą zbieżne. Wykorzystują bowiem w zasadzie te same narzędzia. Jednak o ich odmienności przesądzają inne cele nadrzędne, które sprawiają, że inaczej są rozłożone akcenty. Podstawowe różnice pomiędzy tymi trzema koncepcjami przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Różnice pomiędzy koncepcją marketingu wewnętrznego a koncepcją marketingu personalnego i employer branding

| <b>Koncepcja marketingu personalnego</b>                                               | <b>Koncepcja employer branding</b>                                             | <b>Koncepcja marketingu wewnętrznego</b>                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Adresaci działań: aktualni i potencjalni pracownicy                                    | Adresaci działań: aktualni i potencjalni pracownicy                            | <b>Adresaci działań: wyłącznie aktualni pracownicy</b> <sup>303</sup>          |
| <b>Identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników – cel nadrzędny</b> | Identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników – cel pośredni | Identyfikacja i zaspokajanie indywidualnych potrzeb pracowników – cel pośredni |
| Stymulowanie aktywności i zaangażowania pracowników                                    | <b>Brak stymulowania aktywności i zaangażowania pracowników</b>                | Stymulowanie aktywności i zaangażowania pracowników                            |
| Tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy – cel wtórny                               | <b>Tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy – cel nadrzędny</b>             | Tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy – cel wtórny                       |

<sup>303</sup> Wyjątek stanowi podejście Berry'ego i Parasuramana. Por. L. L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services* ..., op. cit., cyt. za: M. Rafiq, P. K. Ahmed, *Advances*..., op. cit.

Ciąg dalszy tabeli 3

| Koncepcja marketingu personalnego                              | Koncepcja employer branding                                    | Koncepcja marketingu wewnętrznego                                |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Brak budowania kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta | Brak budowania kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta | <b>Budowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 84-85, 109-113, 118-121; L. L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 272, cyt. za: A. I. Baruk, *Postmodernistyczne ...*, op. cit., s. 28 i 81; J. Otto, *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 1999, s. 248; E. J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sz. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 417-419; A. Morzy, *Zostań atrakcyjnym pracodawcą: czyli wewnętrzny i zewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie” 1010, nr 12; T. Nowogródzka, *Outplacement w marketingu personalnym*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” 2009, nr 83, „Administracja i Zarządzanie”; K. Wojtaszczyk, *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor” 2008, nr 3.

Podobnie, jak w przypadku koncepcji marketingu personalnego, brak jest w employer branding odniesienia do budowy kultury proklienckiej, akcentowanej w marketingu wewnętrznym.



### **ROZDZIAŁ 3.**

## **IMPLEMENTOWANIE ZAŁOŻEŃ MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W POLSKICH UNIWERSYTETACH PUBLICZNYCH – W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**

W rozdziale tym przedstawiono zarys uwarunkowań funkcjonowania polskich uczelni, przyjętą metodykę badawczą oraz wyniki dwóch części badania: ankiety przeprowadzonej wśród pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, a także wywiadów z przełożonymi pochodzącymi z 19 badanych wydziałów.

W pracy poddano weryfikacji empirycznej następujące instrumenty marketingu wewnętrznego, zainspirowane przez model E. Gummessaona.<sup>304</sup>Są to:

- komunikacja wewnętrzna,
- wewnętrzne badania marketingowe (będące specyficzną formą komunikacji wewnętrznej),
- motywowanie,
- wewnętrzny PR (będący jednym ze składowych komunikacji wewnętrznej),
- budowanie relacji między głównymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi (rozumiane tutaj jako współpraca między pracownikami uczelni oraz studentami),
- współuczestniczenie pracowników w tworzeniu wartości dla klienta zewnętrznego poprzez kształtowanie oferty dydaktycznej (będące jednym z elementów komunikacji wewnętrznej).

Tak jak wspomniano, choć niektóre narzędzia marketingu wewnętrznego, wymienione powyżej, wywodzą się z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, to jednak ich sposób wykorzystania znacząco odbiega od tego, który był powszechnie uznawany w ZZL. Oparty jest bowiem na znajomości indywidualnych potrzeb pracowników i próbie ich spełnienia.

---

<sup>304</sup> E. Gummesson, *Using Internal Marketing to Develop a New Culture – The Case of Ericsson Quality*, „The Journal of Business and Industrial Marketing” 1987, tom 2, nr 3, cyt. za: J. Otto, *Marketing ...*, op. cit.

### 3.1. Uwarunkowania funkcjonowania polskich uczelni

W ostatnich latach nastąpiły diametralne zmiany uwarunkowań funkcjonowania polskich uczelni<sup>305</sup>. Siłą sprawczą owych zmian był zapoczątkowany w 1999 roku Proces Boloński, zmierzający do zbliżenia systemów szkolnictwa wyższego krajów europejskich i wyznaczający standardy w zakresie funkcjonowania szkół wyższych. Chodzi o zwiększenie poziomu jakości szkolnictwa wyższego - ze szczególnym uwzględnieniem zatrudnialności absolwentów<sup>306</sup> oraz współpracy uczelni z interesariuszami zewnętrznymi takimi, jak: studenci, instytucje szkolnictwa wyższego i rynek pracy<sup>307</sup>.

Polska, dostosowując swoje ustawodawstwo<sup>308</sup> do tych wymogów, przyjęła ewaluacyjny model finansowania działalności uczelni<sup>309</sup>, zgodnie z którym szkoły wyższe oceniane są pod kątem kształcenia i sposobu funkcjonowania<sup>310</sup>. Biorąc pod

---

<sup>305</sup> Mimo istniejących subtelnych różnic w definiowaniu pojęcia „szkoła wyższa” i uczelnia” w rozprawie przyjęto traktować je zamiennie.

<sup>306</sup> Zdaniem Komisji Europejskiej wymaga to ciągłej analizy bieżących i przyszłych potrzeb rynku pracy oraz dostosowywania do nich programów szkolnictwa wyższego, które powinny cechować się wysokim stopniem innowacyjności i stosowaniem praktycznych metod nauczania. Należy również położyć większy nacisk na politykę personalną i poprawę warunków pracy, w celu zwiększenia kompetencji i motywacji nauczycieli oraz naukowców, por. *Jakość i przydatność szkolnictwa wyższego*, opublikowano: [http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/quality-relevance\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/quality-relevance_pl.htm) [dostęp: 21.04.2016].

<sup>307</sup> *Proces Boloński*, opublikowano: <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html> [dostęp: 30.03.2016].

<sup>308</sup> Nadzrędnym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie uczelni w Polsce, jest Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. Ustawę tę stosuje się do publicznych i niepublicznych szkół wyższych. Nie są nią objęte szkoły wyższe i wyższe seminaria duchowne prowadzone przez kościoły i związki wyznaniowe (z wyjątkiem Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego), por. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, Art. 1, opublikowano: <http://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2013/10/Prawo-o-szkolnictwie-wy%C5%BCszym-tekst-ujednolicony-listopad-2014.pdf> [dostęp: 19.07.2016].

<sup>309</sup> A. Piotrowska-Piątek, *O przydatności strategii rozwoju dla praktyki zarządzania szkołą wyższą*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1.

<sup>310</sup> Polska Komisja Akredytacyjna dokonuje oceny kształcenia na kierunkach studiów (ocena programowa) lub działalności podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni (ocena instytucjonalna), por. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo ...*, op. cit., Art. 48a.3 i 4, Art. 94b.1. Polska Komisja Akredytacyjna jest instytucją działającą niezależnie na rzecz doskonalenia jakości kształcenia. Powołuje

uwagę kryteria tej oceny (m.in.: polityka kadrowa umożliwiająca właściwy dobór kadry i motywująca nauczycieli akademickich do podnoszenia kwalifikacji naukowych oraz rozwijania kompetencji dydaktycznych; zorientowanie na potrzeby rynku pracy; udział interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w projektowaniu efektów kształcenia; wykorzystanie wniosków z oceny nauczycieli akademickich dokonywanej przez studentów<sup>311</sup>) - zaczęto zwracać uwagę na dialog i relacje, jakie uczelnia winna budować z interesariuszami wewnętrznymi (pracownikami) i zewnętrznymi (m.in. studentami)<sup>312</sup>, co jest również uzasadnione zachodzącymi zmianami w otoczeniu.

Przyjęcie nowej perspektywy działania uczelni staje się, więc koniecznością zważywszy, że niż demograficzny<sup>313</sup> oraz wymogi prawne (dofinansowanie działalności uczelni, uzależnione od liczby studentów<sup>314</sup>) niejako wymuszają zabieganie o klienta - studenta, chcąc zachęcić go do podjęcia studiów na danej uczelni. Wymaga to nie tylko sprawnej komunikacji na płaszczyźnie student-uczelnia-wykładowca oraz przepływu informacji o potrzebach i oczekiwaniach studentów w zakresie świadczonych im usług edukacyjnych, ale również wykreowania postaw pracowniczych zorientowanych na studenta. Jest to istotny element budowania relacji studentów z uczelnią i postrzegania przez nich wartości usługi edukacyjnej, co jest szczególnie istotne dla „pokolenia *net-generation*, które nie chce być ograniczane gorsetem istniejących przepisów w zakresie standaryzacji wiedzy. Oczekuje dialogu, wymiany poglądów, możliwości prezentowania różnych, często odmiennych punktów widzenia, dyskusji”<sup>315</sup>.

---

ją minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego, por. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo ...*, op. cit., Art. 48, 48a.1.

<sup>311</sup> Polska Komisja Akredytacyjna, *Statut Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Załącznik do uchwały Nr 1/2015 Polskiej Komisji Akredytacyjnej z dnia 23 lutego 2015 r.*, Załącznik nr 1, 2 i 3 do statutu Polskiej Komisji Akredytacyjnej.

<sup>312</sup> O. Drynia, *Orientacja rynkowa polskich uczelni publicznych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 237.

<sup>313</sup> *Co oznacza niż demograficzny dla szkolnictwa wyższego?*, opublikowano: [http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1000:co-oznacza-niz-demograficzny-dla-szkolnictwa-wyzszego&catid=22&Itemid=119](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1000:co-oznacza-niz-demograficzny-dla-szkolnictwa-wyzszego&catid=22&Itemid=119) [dostęp: 29.03.2016].

<sup>314</sup> *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo ...*, op. cit., Art. 95.1.

<sup>315</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, B. Szymocha, *Zmiana w wybranych obszarach funkcjonowania polskich uczelni wyższych w podwyższaniu ich innowacyjności*, „Logistyka” 2015, nr 2.

Biorąc pod uwagę istniejące ograniczenia funkcjonowania uczelni, takie, jak:

- niekorzystna struktura wiekowa kadry przejawiająca się znaczną przewagą liczebną starszych naukowców<sup>316</sup> i utrudniająca napływ nowej kadry akademickiej,
- ciągle jeszcze istniejąca wieloletowość pracowników akademickich<sup>317</sup> (obecnie ograniczona przez nowelizacje ustaw z 2011 r.<sup>318</sup>),
- niekonkurencyjny poziom wynagrodzeń<sup>319</sup>,
- zmiany migracyjne pracowników akademickich i studentów<sup>320</sup> (które mogą utrudniać „związanie” pracowników i studentów z daną uczelnią),
- zwiększająca się mobilność pracowników uczelni i studentów<sup>321</sup>,

istnieje większa potrzeba oddziaływania na pracowników celem wykreowania postaw lojalnościowych i zacieśnienia relacji student-wykładowca.

### 3.2. Metodyka badawcza

W pracy sformułowano następujące **cele badawcze**:

1. Poznanie opinii przełożonych na temat praktycznego wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach.
2. Określenie rozbieżności między oczekiwaniami pracowników względem produktów personalnych a oferowanymi przez pracodawcę.

---

<sup>316</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Reforma Szkolnictwa Wyższego*, Warszawa 2011, s. 13.

<sup>317</sup> *Kto i jak zreformuje polskie uczelnie*, opublikowano: <http://www.institutobywatelski.pl/25860/komentarze/nauka-i-praca/kto-i-jak-zreformuje-polskie-uczelnie> [dostęp: 20.11.2016].

<sup>318</sup> *Prezydent podpisał reformę uczelni*, opublikowano: [http://wyborcza.pl/1,76842,9378576,Prezydent\\_podpisal\\_reforme\\_uczelni.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.pl/1,76842,9378576,Prezydent_podpisal_reforme_uczelni.html?disableRedirects=true) [dostęp: 20.11.2016].

<sup>319</sup> *Tekst dr. Juliana Srebrnego o sytuacji nauki w Polsce*, opublikowano: <http://obywatelenauki.pl/2012/12/tekst-dr-juliana-srebrnego-o-sytuacji-nauki-w-polsce/> [dostęp: 20.11.2016].

<sup>320</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, B. Szymocha, *Zmiana w wybranych obszarach funkcjonowania polskich uczelni wyższych w podwyższaniu ich innowacyjności*, „Logistyka” 2015, nr 2.

<sup>321</sup> K. Leja, *Zarządzanie uczelnią: Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wydanie II uaktualnione, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 156.

3. Zdiagnozowanie funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej w wybranych wydziałach uniwersytetów publicznych oraz istniejących w tym zakresie barier.
4. Zidentyfikowanie przedmiotu wewnętrznych badań marketingowych prowadzonych w badanych wydziałach.
5. Rozpoznanie relacji na linii pracownicy-pracownicy i pracownicy- przełożeni.
6. Zdiagnozowanie stopnia zadowolenia pracowników z pracy na wydziale i identyfikowania się z celami i misją organizacji.
7. Rozpoznanie postaw pracowników względem studentów.
8. Określenie roli studentów w procesie kształtowania produktu edukacyjnego.
9. Zidentyfikowanie działań podejmowanych przez wydziały w celu budowania zadowolenia studentów.
10. Poznanie opinii studentów na temat zadowolenia ze studiowania na danej uczelni.

**Dobór organizacji do badania był celowy - badaniami objęto 19<sup>322</sup> wydziałów (zarządzania oraz ekonomicznych posiadających kierunek zarządzania) następujących 16 uniwersytetów publicznych:**

1. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
2. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
3. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
4. Uniwersytet Gdański,
5. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie,
6. Uniwersytet Łódzki,
7. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie,
8. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu,
9. Uniwersytet Opolski,
10. Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie,
11. Uniwersytet Szczeciński,
12. Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy,

---

<sup>322</sup> Dwa spośród 21 wydziałów odmówiły udziału w badaniu. Ponadto, w badaniu nie uwzględniono wydziałów będących filiami.

13. Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie<sup>323</sup>,
14. Uniwersytet w Białymstoku,
15. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie,
16. Uniwersytet Warszawski.

Przy doborze wydziałów oparto się na założeniu, że pracownicy tychże jednostek są świadomi aktualnych trendów w zarządzaniu organizacjami oraz mają większą wiedzę w tym zakresie, niż pracownicy innych wydziałów.

Do selekcji wydziałów uczelni posłużono się bazą kierunków ocenionych przez Polską Komisję Akredytacyjną (ocena programowa wyróżniająca bądź pozytywna, dla kierunku „zarządzanie”). Stanowi ona obiektywne źródło odniesienia i wiarygodny miernik działalności uczelni w zakresie jakości kształcenia, a także – w niewielkim zakresie - orientacji na studenta i motywującej polityki personalnej, które również znajdują swoje odzwierciedlenie w kryteriach oceny programowej<sup>324</sup>.

Łącznie w badaniach wzięły udział następujące wydziały:

1. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu,
2. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu,
3. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego,
4. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
5. Wydział Zarządzania, Ekonomii i Turystyki w Jeleniej Górze, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
6. Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
7. Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
8. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego,
9. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie,
10. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego,

---

<sup>323</sup> Baza ..., op. cit.

<sup>324</sup> Kryteria oceny instytucjonalnej są podobne, natomiast ilość wydziałów, którym została przyznana pozytywna lub wyróżniająca ocena instytucjonalna, była znacznie mniejsza (12 wydziałów) niż w przypadku oceny programowej, dlatego też wykorzystano, jako kryterium doboru wydziałów, ocenę programową, por. *Baza jednostek i kierunków ocenionych*, opublikowano: <http://www.pka.edu.pl/portfolio-item/baza-ocen/> [dostęp: 11.12.2015].

11. Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie,
12. Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Opolskiego,
13. Wydział Rolniczo-Ekonomiczny Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie,
14. Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego,
15. Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego,
16. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy,
17. Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku,
18. Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie,
19. Wydział Ekonomiczny Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie<sup>325</sup>.

W badaniach uczestniczyły trzy grupy respondentów, tj.:

- pracownicy naukowo-dydaktyczni i dydaktyczni<sup>326</sup> (badaniem objęto wszystkich pracowników ww. wydziałów),
- przełożeni - kierownicy i dyrektorzy katedr i instytutów o tematyce marketingowej/zarządczej – łącznie z kadrą kierowniczą (dziekani, rektor; dobór celowy<sup>327</sup>),
- studenci<sup>328</sup> wszystkich lat stacjonarnych i niestacjonarnych studiów I i II stopnia oraz jednolitych studiów magisterskich, wybranych wydziałów (dobór przypadkowy).

Do realizacji przyjętych celów wykorzystano zarówno **badania ilościowe, jak i jakościowe**. Celem badań ilościowych była rejestracja faktów, aby na ich podstawie stworzyć przykładowy obraz zjawisk i procesów zachodzących w badanych wydziałach. Wprawdzie badania nie miały charakteru reprezentatywnego, co pozwoliłoby na dokonanie ekstrapolacji wyników na całą populację, to jednak stanowią

---

<sup>325</sup> Baza ..., op. cit.

<sup>326</sup> W dalszej części pracy respondenci ci będą nazywani „pracownikami”.

<sup>327</sup> Badanie skierowano do wybranych kierowników i dyrektorów ze względu na ich większą znajomość tematyki zarządczej lub marketingowej.

<sup>328</sup> Badanie skierowane było do studentów kierunku zarządzanie, jednak wzięli w nim udział również studenci innych kierunków. Ich głosy również uwzględniono w analizie.

ilustrację podjętych w rozprawie problemów i cenne źródło informacji na temat stosowanych instrumentów polityki personalnej w szkolnictwie wyższym. Przeprowadzone badania jakościowe natomiast koncentrowały się na rozpoznaniu opinii i postaw wobec:

- pracy, systemu komunikacji wewnętrznej, współpracy pomiędzy pracownikami,
- systemu komunikacji studentów z uczelnią oraz zajmowanego przez nich miejsca w ramach struktur uczelnianych<sup>329</sup>.

W celu pozyskania danych do badania zastosowano następujące techniki badawcze:

- ankiety e-mailowe, zamieszczone w Internecie<sup>330</sup> (jedna – skierowana do pracowników (podwładnych), druga – do studentów),
- wywiady kwestionariuszowe częściowo standaryzowane.

W celu optymalizacji narzędzi badawczych – kwestionariuszy ankiety i kwestionariusza wywiadu przeprowadzone zostało badanie pilotażowe. Po naniesieniu stosownych poprawek przystąpiono do realizacji badań właściwych.

Badania rozpoczęto od wywiadów, przeprowadzonych z przełożonymi (wywiady kwestionariuszowe częściowo standaryzowane, telefoniczne)<sup>331</sup>. Wywiady nie były rejestrowane w trakcie rozmowy (ze względu na drażliwość niektórych pytań). Ograniczono się jedynie do zapisu wypowiedzi respondentów oraz sporządzania notatki po zakończeniu każdego wywiadu. Czas trwania wywiadów wynosił średnio około 40 minut. Wywiady z bezpośrednimi przełożonymi i kierownictwem wydziałów zostały przeprowadzone osobiście przez autorkę pracy. W kilku tylko przypadkach (wynikających z braku czasu respondentów na przeprowadzenie rozmowy) kwestionariusz wywiadu został wypełniony elektronicznie – po wcześniejszym uzgodnieniu tego z respondentem.

---

<sup>329</sup> B. Olbrych, *Organizacja wywiadu z kwestionariuszem ankietowym do badania jakości usług*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica” 2009, nr 227.

<sup>330</sup> Link do ankiet został przesłany e-mailem.

<sup>331</sup> W przypadku przełożonych zatrudnionych w Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, przeprowadzono wywiady bezpośrednie, ze względu na łatwą dostępność respondentów (autorka jest doktorantką tego wydziału).



Po upływie 2-4 tygodni zostały rozesłane e-maile przypominające o udziale w badaniach. Podjęto również próbę dodatkowego, alternatywnego gromadzenia danych na niektórych wydziałach<sup>332</sup>.

Link do ankiety kierowanej do studentów został rozesłany e-mailowo przez pracowników danego wydziału lub zamieszczony na stronie internetowej, na facebook`u, rozdany w formie ulotki podczas wykładów. W niektórych przypadkach ankieta została przeprowadzona w formie papierowej i rozdana podczas ćwiczeń<sup>333</sup> - w zależności od decyzji władz wydziału lub pracowników dziekanatu. Do wydziałów, na których odzew ze strony studentów był niski (lub żaden) zostały, podobnie jak w przypadku pracowników, rozesłane maile przypominające.

Zebrany w środowisku akademickim 19 wybranych wydziałów uczelni materiał został poddany analizie statystycznej z zastosowaniem programu SPSS (analiza częstości – ogólnie oraz w podziale na podzbiory) i analizie treści (do pytań otwartych i materiału zebranego podczas wywiadów z przełożonymi).

Badania były prowadzone w okresie od grudnia 2015 roku do maja 2016 roku (w zależności od terminu wydania decyzji władz). Łącznie wzięło w nich udział 2229 respondentów. W badaniu skierowanym do pracowników wzięło udział 491 osób reprezentujących wszystkie badane wydziały, mimo zakładanej, minimalnej liczby 500<sup>334</sup>. Uznano jednak, że 491 opinii może stanowić podstawę do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy. W badaniu skierowanym do przełożonych wzięło udział 62 respondentów pochodzących z 18 badanych wydziałów, mimo iż prośbę o udział w badaniu skierowano do wszystkich przełożonych wybranych katedr, samodzielnych zakładów, instytutów, wydziałów, tj. do 123 osób<sup>335</sup>. Z kolei w badaniu skierowanym

---

<sup>332</sup> Na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, autorka rozdysponowała ankietę również w wersji papierowej do sekretariatów katedr. Natomiast na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy, autorka rozesłała bezpośrednio do pracowników maila z linkiem do ankiety (link pierwotnie zamieszczony na stronie internetowej wydziału nie wywołał żadnego odzewu ze strony pracowników).

<sup>333</sup> Autorka rozdała kwestionariusze podczas ćwiczeń. Z każdego roku i trybu studiów wybrano przynajmniej po 1 grupie studenckiej na badanym wydziale (łącznie 14 grup studenckich).

<sup>334</sup> Dla próby instytucji liczącej 10-30 organizacji i badania o zasięgu krajowym, minimalna wielkość próby wynosi 500, por. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa 2014, s. 92.

<sup>335</sup> Dodatkowo do analizy tej włączono 5 kwestionariuszy ankiety skierowanej do pracowników – te, które zostały – wbrew przesłanej informacji – wypełnione przez przełożonych pracowników naukowo-

do studentów wzięło udział 1676 osób pochodzących z 16 badanych wydziałów, co odpowiada minimalnej zakładanej liczbie 500. Poniższa tabela nr 4 stanowi ilustrację ilości respondentów pochodzących z poszczególnych wydziałów.

Tabela 4. Ilość respondentów w poszczególnych wydziałach

| LP. | Nazwa wydziału                                                                                      | % respondentów<br>wszystkich wydziałów |            |          |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------|----------|
|     |                                                                                                     | Pracownicy                             | Przełożeni | Studenci |
| 1.  | Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu                                           | 4,07%                                  | 3,23%      | 1,31%    |
| 2.  | Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu                  | 3,87%                                  | 3,23%      | 5,79%    |
| 3.  | Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego                                                      | 4,89%                                  | 6,45%      | 12,83%   |
| 4.  | Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie                                           | 10,39%                                 | 8,06%      | 0,00%    |
| 5.  | Wydział Zarządzania, Ekonomii i Turystyki w Jeleniej Górze, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu | 12,22% <sup>336</sup>                  | 1,61%      | 0,00%    |
| 6.  | Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu                                  |                                        | 8,06%      | 0,12%    |
| 7.  | Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu                 |                                        | 6,45%      | 0,00%    |
| 8.  | Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego                                                         | 7,13%                                  | 6,45%      | 20,17%   |

dydaktycznych i dydaktycznych. Zakładano zbadanie wszystkich przełożonych, tj. 123 osób, przyjmując jednocześnie, że minimalna liczba respondentów to 50 osób.

<sup>336</sup> Na tym wydziale maile zostały rozesłane zbiorczo do pracowników tych trzech wydziałów.

Ciąg dalszy tabeli 4

| LP. | Nazwa wydziału                                                                                              | % pracowników<br>wszystkich wydziałów |            |          |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|----------|
|     |                                                                                                             | Pracownicy                            | Przełożeni | Studenci |
| 9.  | Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie                        | 8,35%                                 | 11,29%     | 15,87%   |
| 10. | Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego                                                                  | 7,74%                                 | 8,06%      | 17,06%   |
| 11. | Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie                                        | 6,52%                                 | 3,23%      | 3,70%    |
| 12. | Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Opolskiego                                                                 | 1,83%                                 | 1,61%      | 3,28%    |
| 13. | Wydział Rolniczo-Ekonomiczny Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie                        | 3,05%                                 | 1,61%      | 9,61%    |
| 14. | Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego                                        | 7,74%                                 | 11,29%     | 0,24%    |
| 15. | Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego                                           | 6,72%                                 | 8,06%      | 0,72%    |
| 16. | Wydział Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy | 1,83%                                 | 4,85%      | 0,89%    |
| 17. | Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku                                                   | 1,63%                                 | 0,00%      | 1,61%    |
| 18. | Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie                                   | 9,37%                                 | 1,61%      | 0,36%    |
| 19. | Wydział Ekonomiczny Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie                         | 2,65%                                 | 4,85%      | 6,44%    |

Źródło: opracowanie własne

Należy podkreślić fakt, że przedstawione w dalszej części niniejszego rozdziału i w rozdziale czwartym, problemy mogą nie dotyczyć wszystkich badanych wydziałów. Ze względu na zbiorczy charakter badania, nie było możliwe przypisanie sygnalizowanych przez respondentów problemów poszczególnym wydziałom.

### 3.3. Charakterystyka respondentów – pracowników i przełożonych

Większość pracowników<sup>337</sup> to kobiety – 56%<sup>338</sup>. Najliczniejszą grupę ww. respondentów stanowiły osoby w wieku 31-40 lat (44%)<sup>339</sup> i 41-50 (33% ). Najmniej liczną grupę respondentów stanowiły osoby do 30. roku życia – 10% i powyżej 51 roku życia (13 %). Wśród badanych osób przeważali pracownicy niesamodzielnymi – 83%<sup>340</sup> (tabela 5). Może to wynikać z braku czasu lub małego zainteresowania pracowników samodzielnymi udziałem w badaniach.

Tabela 5. Płeć, wiek i status pracowników

| Płeć         |                | Wiek               |              |              |                 | Status              |                  |
|--------------|----------------|--------------------|--------------|--------------|-----------------|---------------------|------------------|
| Kobie-<br>ta | Mężczy-<br>zna | Do<br>30.<br>r. ż. | 31-40<br>lat | 41-50<br>lat | Po 50.<br>r. ż. | Niesamo-<br>dzielny | Samo-<br>dzielny |
| 56%          | 44%            | 10%                | 44%          | 33%          | 13%             | 83%                 | 17%              |

Źródło: opracowanie własne

<sup>337</sup> Należy zaznaczyć, że nie wszyscy respondenci spośród 491 pracowników oraz 62 przełożonych odpowiedzieli na wszystkie pytania.

<sup>338</sup> Płeć zaznaczyło 360 pracowników. W badaniu skierowanym do pracowników wzięły udział 202 kobiety i 158 mężczyzn.

<sup>339</sup> Wiek zaznaczyło 361 pracowników. W badaniu tym wzięło udział 36 osób do 30. roku życia, 159 osób w wieku 31-40 lat, 119 osób w wieku 41-50 lat i 47 osób po 50. roku życia.

<sup>340</sup> Tytuł naukowy zaznaczyło 360 pracowników. W grupie tej było 58 osób z tytułem magistra, 241 osób z tytułem doktora, 54 doktorów habilitowanych i 7 profesorów zwyczajnych. Ze względu na małą ilość profesorów zwyczajnych, połączono te grupy w dwie kategorie: pracownicy niesamodzielnymi - 299 osób, i samodzielnymi - 61 osób (za próbę małą uznawana jest taka próba, w której  $n < 30$ , por. J. Greń, *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*, Wyd. IV, PWN, Warszawa 1974, str. 10).

Nieco inaczej kształtowały się te proporcje wśród kadry zarządzającej. I tak większość przełożonych to mężczyźni – 68%<sup>341</sup>. W ww. grupie badanych występowały wyłącznie osoby powyżej 40. roku życia, z których najliczniejszą grupę stanowiły osoby powyżej 50-ciu lat – 70%<sup>342</sup>. Wśród ww. respondentów większość miała tytuł profesora zwyczajnego – 50%<sup>343</sup>, żaden z nich nie posiadał tytułu magistra. W grupie badanych przeważali kierownicy katedr/samodzielnych zakładów – 74%<sup>344</sup>. W badaniu tym wzięło udział również 11% dziekanów, 8% dyrektorów instytutów, 5% prodziekanów oraz 2%, tj. 1 rektor.

### **3.4. Komunikacja wewnętrzna w percepcji pracowników i przełożonych**

Jednym z podstawowych narzędzi marketingu wewnętrznego jest komunikacja wewnętrzna. Umożliwia ona nie tylko przepływ informacji w wymiarze horyzontalnym i wertykalnym, lecz sprzyja również integrowaniu pracowników z misją i celami organizacyjnymi. Podstawą sprawnego systemu komunikacji jest jego dwukierunkowość. Włączenie pracowników w dialog umożliwia dotarcie do ich potrzeb, jak również zaspokaja potrzebę partycypacji w procesach decyzyjnych. Stanowi również o skuteczności wymiany informacji na temat potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych, umożliwiając elastyczne dostosowywanie się do zmian. Tak jak w przypadku produktów personalnych, istotne jest dopasowanie systemu komunikacji wewnętrznej do potrzeb i oczekiwań odbiorców, co ma szczególne znaczenie w dobie społeczeństwa informacyjnego<sup>345</sup>, gdzie zarządzanie informacją może stanowić o przewadze konkurencyjnej organizacji.

---

<sup>341</sup> W badaniu skierowanym do przełożonych wzięło udział 20 kobiet i 42 mężczyzn.

<sup>342</sup> Wiek zaznaczyło 57 przełożonych. 17 osób było w wieku 41-50 lat i 40 osób w wieku powyżej 50 lat.

<sup>343</sup> Tytuł doktora miała 1 osoba, doktora habilitowanego – 30 osób, a profesora zwyczajnego – 31 osób.

<sup>344</sup> W badaniu tym wziął udział 1 rektor, 7 dziekanów, 5 dyrektorów instytutów, 46 kierowników katedr/samodzielnych zakładów oraz 3 prodziekanów niepełniących funkcji kierownika katedry. Byli to dawni kierownicy katedr, którzy odpowiedzieli na prośbę, skierowaną do kierowników, i osoba upoważniona przez dziekana jednego z badanych wydziałów.

<sup>345</sup> Społeczeństwo informacyjne to „społeczeństwo, w którym towarem staje się informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze nawet od dóbr materialnych”, por. *Społeczeństwo informacyjne*, opublikowano: [http://www.szkolnictwo.pl/szukaj.Spo%C5%82ecze%C5%84stwo\\_informacyjne](http://www.szkolnictwo.pl/szukaj.Spo%C5%82ecze%C5%84stwo_informacyjne) [dostęp: 09.01.2017].

Aby zdiagnozować system komunikacji wewnętrznej w badanych wydziałach, starano się poznać opinie respondentów, tj. pracowników i przełożonych, na temat:

- funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej, dysfunkcji i barier zakłócających funkcjonowanie systemu,
- możliwości komunikowania przez pracowników potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale oraz istniejących barier w tym zakresie; sposobów pozyskiwania informacji na temat potrzeb i oczekiwań pracowników względem pracy,
- możliwości zastosowania negocjacyjnej formy komunikowania się pracowników z przełożonymi,
- możliwości przekazywania przez pracowników uwag na temat oferty dydaktycznej.

#### **3.4.1. Opinie respondentów na temat funkcjonowania i barier systemu komunikacji wewnętrznej**

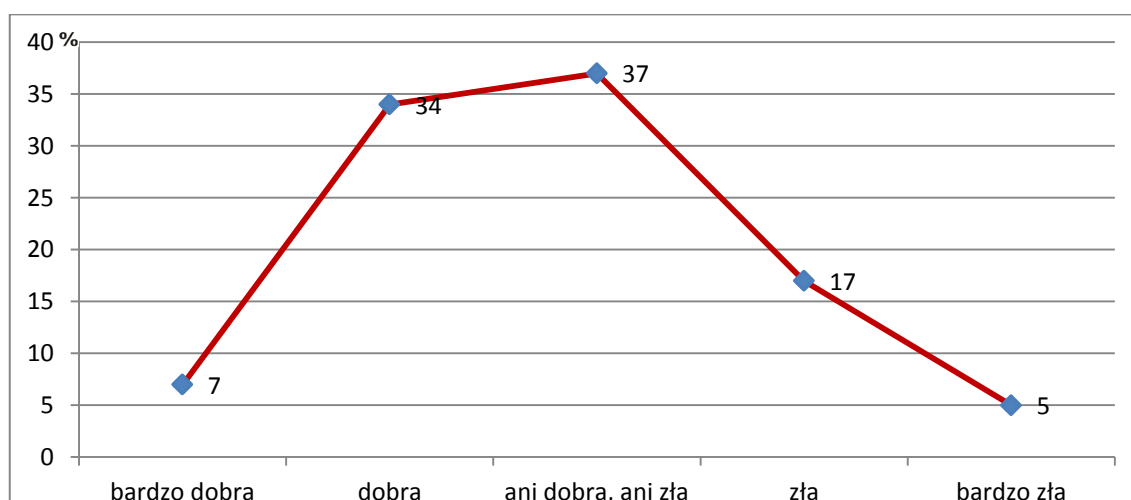
Istotną kwestią było zbadanie opinii respondentów na temat komunikacji wewnętrznej na uczelni. Badani mieli za zadanie przedstawić opinie dotyczące ogólnej oceny funkcjonowania tego systemu, jak również istniejących barier w tym zakresie.

I tak w grupie pracowników<sup>346</sup>, zaledwie 7% respondentów uznało ją za bardzo dobrą i 34 % - za dobrą, co nie należy uznać za wynik zadowalający, zważywszy, że 22% pracowników oceniło ją źle i bardzo źle, a aż 37 % mało trudności z jednoznacznym określeniem swojej opinii na ten temat, oceniając komunikację wewnętrzną jako: „ani dobrą, ani złą” (wykres 1). Znamienny jest przy tym fakt, że w grupie przełożonych odnotowano w większości dobre opinie na temat komunikacji wewnętrznej.

---

<sup>346</sup> Na to pytanie odpowiedziało 437 pracowników.

Wykres 1. Opinie pracowników na temat komunikacji na uczelni



Źródło: opracowanie własne

Uwzględniając grupy wiekowe, należy podkreślić, że komunikacja wewnętrzna była oceniana dobrze głównie przez pracowników starszych powyżej 50. roku życia – 57%. Najmniej zadowoleni byli natomiast pracownicy w wieku 41-50 lat - 34% (tabela 6). Trudno jest jednak uchwycić, która z badanych grup w zdecydowany sposób oceniała komunikację, jako bardzo dobrą i dobrą, czy bardzo złą.

Płeć nie różnicowała znacząco wypowiedzi badanych.

Tabela 6. Opinie pracowników na temat komunikacji na uczelni a wiek pracowników

| Odpowiedź          | Wiek         |            |            |              |
|--------------------|--------------|------------|------------|--------------|
|                    | Do 30. r. ż. | 31-40 lat  | 41-50 lat  | Po 50. r. ż. |
| bardzo dobra       | 6%           | 8%         | 3%         | 4%           |
| dobra              | <b>44%</b>   | <b>31%</b> | <b>31%</b> | <b>53%</b>   |
| ani dobra, ani zła | <b>32%</b>   | <b>37%</b> | <b>39%</b> | <b>34%</b>   |
| zła                | <b>12%</b>   | <b>19%</b> | <b>22%</b> | <b>9%</b>    |
| bardzo zła         | <b>6%</b>    | <b>5%</b>  | <b>5%</b>  | <b>0%</b>    |

Źródło: opracowanie własne

Nieco inaczej oceniali komunikację wewnętrzną przełożeni<sup>347</sup>. Z rozkładu ich wypowiedzi wynika, że znacząca większość uznawała komunikację za bardzo dobrą i dobrą (69%), a tylko 23% – za złą. Nikt z tej grupy respondentów nie wydał bardzo złej

<sup>347</sup> Komunikację wewnętrzną oceniło 48 przełożonych.

opinii na temat komunikacji wewnętrznej na wydziale/uczelni. Prawdopodobnie wynika to z ich większego dostępu do informacji i częstszego niż ich podwładni, udziału w procesach decyzyjnych.

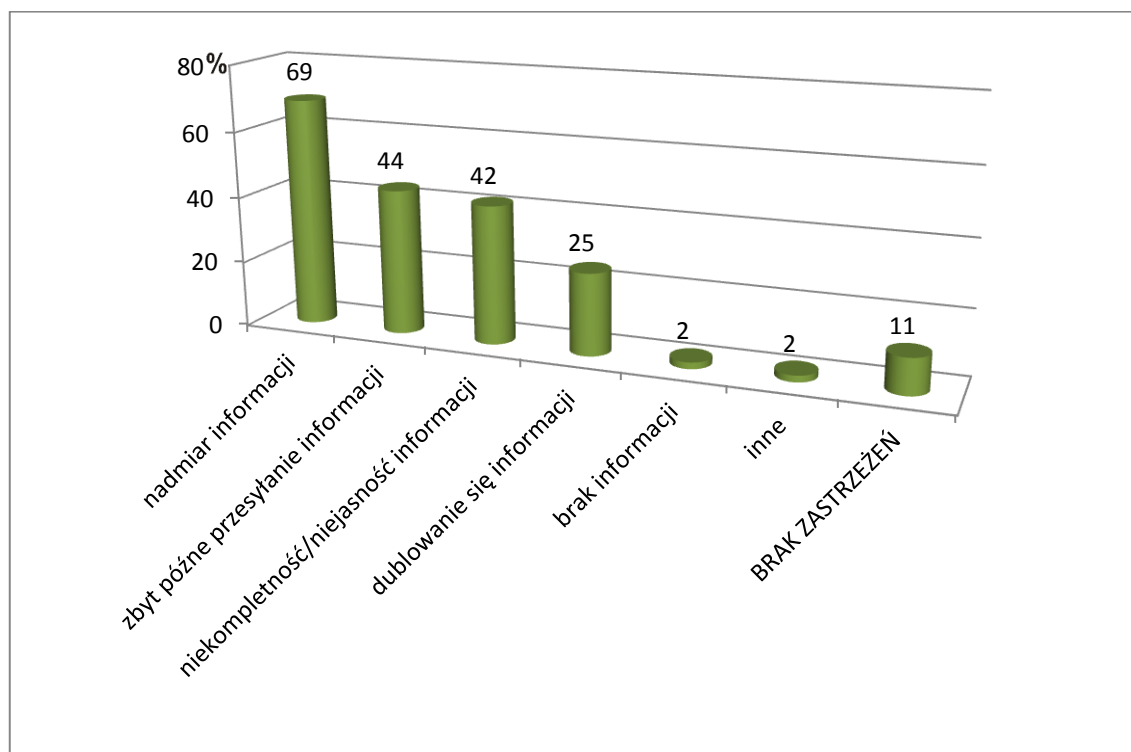
Pracownicy zapytani o czynniki, które zakłócają skuteczność komunikacji wewnętrznej na uczelni, wskazywali przeważnie na przesyłanie nadmiernej ilości informacji – 69% wskazań, w dalszej kolejności na późne przesyłanie informacji – 44% i niekompletność lub niejasność informacji – 42%. W grupie innych czynników zakłócających skuteczność komunikacji wewnętrznej znalazła się m.in. uwaga dotycząca „braku możliwości szerszej debaty”<sup>348</sup> (wykres 2). Zdaniem niektórych pracowników komunikacja wewnątrz uczelni nie spełniała w pełni swojej roli - miała charakter sformalizowany, opierając się często na jednokierunkowym przesyłaniu informacji, przyjmując postać poleceń. Nadmiar informacji – spowodowany, w wielu wypadkach – brakiem ich selekcji wg stopnia ważności – wywołuje „szum informacyjny” i zniechęca do czytania, co może skutkować niezaznajamianiem się z treścią istotnych przekazów.

---

<sup>348</sup> Na to pytanie odpowiedziało 426 pracowników.



Wykres 2. Czynniki zakłócające skuteczność komunikacji wewnętrznej na uczelni, wskazane przez pracowników<sup>349</sup>



Źródło: opracowanie własne

Płeć nie różnicowała znacząco wypowiedzi badanych. Z kolei, odnosząc się do różnych kategorii wiekowych, można zauważyć, że osoby w wieku do 30. roku życia - rzadziej, niż pozostali badani – wskazywały na niekompletność lub niejasność informacji – 36%, jak również na dublowanie się informacji – 18%. Osoby w wieku 41-50 lat wskazywały - najczęściej ze wszystkich grup respondentów – na przesyłanie nadmiernej ilości informacji – 75%, dublowanie się informacji – 31%, jak również niekompletność lub niejasność informacji – 48%. Osoby po 50. roku życia wskazywały – rzadziej niż pozostałe – na przesyłanie nadmiernej ilości informacji – 63% (tabela 7). Oznacza to, że wiek respondentów jest czynnikiem różnicującym ocenę skuteczności komunikacji i czynników ją zakłócające, co jest zrozumiałe, zważywszy na fakt preferowania przez różne grupy wiekowe odmiennych źródeł zbierania i dostarczania informacji, z czego powinni sobie zdawać sprawę zarządzający.

<sup>349</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

Tabela 7. Czynniki zakłócające skuteczność komunikacji wewnętrznej na uczelni, wskazane przez pracowników a wiek pracowników

| Odpowiedź                            | Wiek         |            |            |              |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------|--------------|
|                                      | Do 30. r. ż. | 31-40 lat  | 41-50 lat  | Po 50. r. ż. |
| nadmiar informacji                   | <b>70%</b>   | <b>66%</b> | <b>75%</b> | <b>63%</b>   |
| zbyt późne przesyłanie informacji    | 46%          | 48%        | 40%        | 44%          |
| niekompletność/niejasność informacji | <b>36%</b>   | <b>46%</b> | <b>48%</b> | <b>39%</b>   |
| dublowanie się informacji            | <b>18%</b>   | <b>27%</b> | <b>31%</b> | <b>20%</b>   |
| brak informacji                      | 0%           | 2%         | 3%         | 0%           |
| inne                                 | 3%           | 3%         | 0%         | 0%           |
| <b>brak zastrzeżeń</b>               | <b>6%</b>    | <b>9%</b>  | <b>8%</b>  | <b>20%</b>   |

Źródło: opracowanie własne

Nieco inaczej oceniali komunikację wewnętrzną przełożeni<sup>350</sup>, którzy częściej zwracali uwagę na brak lub opóźnienia w otrzymywaniu informacji, natomiast rzadziej – na ich nierzetelność, nadmiar wynikający z dublowania się informacji. Prawdopodobnie taka ocena jest spowodowana tym, że do przełożonych wpływają na ogół informacje, które już wcześniej zostały poddane selekcji dokonywanej przez personel pomocniczy. Ta rozbieżność w postrzeganiu istniejącego systemu komunikacji przez obie grupy badanych może budzić niepokój – zważywszy, że przełożeni odpowiadają – w dużym stopniu – za sprawność tego systemu, a ich rolą jest zapewnienie dwustronnego przepływu informacji, zarówno w wymiarze wertykalnym, jak i horyzontalnym.

Poniżej przedstawiono szczegółowe czynniki wskazane przez przełożonych:

- brak istotnych informacji (np. np. dotyczących uchwalanych decyzji, spraw pracowniczych, dofinansowania badań, czy bilansu uczelni) – 24%, przy czym kilku z nich zwróciło uwagę na fakt, iż władze nie przekazują informacji do niższych szczebli, natomiast jedenastu przełożonych twierdziło, że informacje te „utykają” na niższych szczeblach,
- opóźnienia w otrzymywaniu informacji – 24%,

<sup>350</sup> Na to pytanie odpowiedziało 54 przełożonych.

- zbyt duża ilość informacji - 15%,
- dublowanie się informacji; nierzetelne lub niejasne informacje – po 7%,
- inne problemy - 15% osób (np. brak komunikacji dotyczącej potrzeb pracowniczych, brak możliwości oceny pracowników administracji centralnej przez pracowników naukowo-dydaktycznych, brak odpowiednich zabezpieczeń systemu informatycznego, nieuprzejmy sposób przekazywania informacji).

Spośród wszystkich przełożonych biorących udział w badaniu tylko 24% nie miało zastrzeżeń dotyczących systemu komunikacji wewnętrznej.

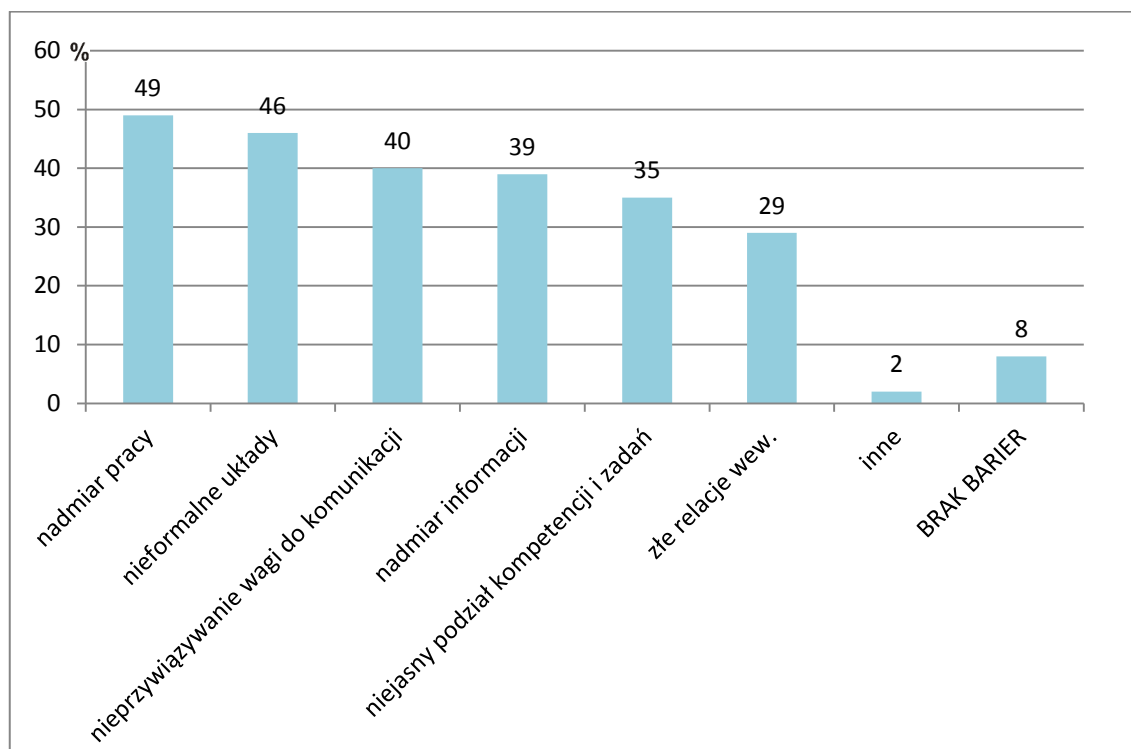
Powyższe dane wskazują na występowanie szeregu dysfunkcji w obszarze komunikacji wewnętrznej. Jest to tym bardziej niepokojące, że badania dotyczyły środowiska szkół wyższych, w którym sprawny przepływ informacji pomiędzy katedrami czy zakładami itp., w kwestiach dotyczących np. uruchamianych zajęć, jest tak ważny. Brak dbałości w tej sprawie może spowodować bowiem dublowanie się informacji, co przyczyni się do obniżenia jakości oferty edukacyjnej kierowanej do studentów. Sprawna komunikacja sprzyja również pracy grupowej i wymianie informacji na polu naukowym. Przyczynia się także do poprawy atmosfery w relacjach pionowych i poziomych w organizacji. Aby mogła spełniać w pełni swoją rolę, powinna być dostosowana do potrzeb i oczekiwań odbiorców.

By zbadać, co jest przyczyną wyżej opisanych nieprawidłowości - poproszono pracowników o podanie barier, które ich zdaniem utrudniają komunikowanie się pracowników uczelni<sup>351</sup>. Tylko 8% badanych nie zauważało żadnych barier w zakresie komunikacji na uczelni, większość wskazań dotyczyła takich aspektów, jak: zbyt duża ilość pracy i związany z tym brak czasu na dbałość o poprawne przekazywanie informacji (49% wskazań), czy nieformalne układy w zakresie dostępu do niektórych informacji (46%). Sporadycznie zwracano też uwagę na brak ustalonych procedur w zakresie komunikacji wewnętrznej (np. harmonogramów dostarczania informacji, które eliminowałyby potrzebę przypomnień), stosowanie nieodpowiednich środków przekazu, organizację pracy w ramach katedr, a nie wydziałów itp. (wykres 3).

---

<sup>351</sup> Na to pytanie odpowiedziało 437 pracowników.

Wykres 3. Bariery w zakresie komunikacji wewnętrznej, zauważone przez pracowników<sup>352</sup>



Źródło: opracowanie własne

Zauważono przy tym istotne różnice, biorąc pod uwagę wiek respondentów. Okazało się, że osoby do 30. roku życia wskazywały – częściej niż pozostali badani – na złe relacje wewnątrzorganizacyjne – 41%. Ponadto, osoby te, rzadziej niż pozostałe, wskazywały na nadmiar pracy – 38%, rolę nieformalnych układów – 27% oraz niejasny podział kompetencji i zadań – 21%, jako przyczyny dysfunkcji ww. systemu. Pracownicy w wieku 31-40 lat wskazywali – częściej niż pozostali - na nadmiar pracy – 58%. Z kolei osoby w wieku 41-50 lat wymieniały – najczęściej ze wszystkich - rolę nieformalnych układów – 56%, oraz niejasny podział kompetencji i zadań – 44%. Z kolei pracownicy po 50. roku życia byli grupą, która - najrzadziej ze wszystkich – wskazywała na złe relacje wewnątrzorganizacyjne – 15% (tabela 8).

Pewne różnice (kilkunastoprocentowe) widać również w przypadku podziału na płeć i status pracowników, jednak w treści pracy ograniczono się do zaprezentowania najważniejszych różnic – pozostałe dane zostały zobrazowane w tabeli 15 w załączniku niniejszej pracy.

<sup>352</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

Tabela 8. Bariery w zakresie komunikacji wewnętrznej, zauważone przez pracowników a wiek pracowników

| Odpowiedź                             | Wiek         |           |           |              |
|---------------------------------------|--------------|-----------|-----------|--------------|
|                                       | Do 30. r. ż. | 31-40 lat | 41-50 lat | Po 50. r. ż. |
| nadmiar pracy                         | 38%          | 58%       | 43%       | 53%          |
| nieformalne układy                    | 27%          | 48%       | 56%       | 36%          |
| nieprzywiązywanie wagi do komunikacji | 32%          | 40%       | 39%       | 36%          |
| nadmiar informacji                    | 41%          | 42%       | 43%       | 34%          |
| niejasny podział kompetencji i zadań  | 21%          | 37%       | 44%       | 26%          |
| złe relacje wew.                      | 41%          | 25%       | 36%       | 15%          |
| inne                                  | 6%           | 4%        | 2%        | 0%           |
| <b>brak barier</b>                    | 6%           | 7%        | 6%        | 13%          |

Źródło: opracowanie własne

Na nieco inne bariery komunikacji wewnętrznej wskazywali przełożeni, odnosząc je głównie do czynnika ludzkiego oraz kwestii organizacyjnych. Poniżej przedstawiono wypowiedzi tej grupy badanych<sup>353</sup>:

1. Czynniki ludzkie:

- nieprzywiązywanie wagi do dwustronnej komunikacji - 31%. Istota problemu wyraźnie widoczna jest w niektórych, poniżej cytowanych wypowiedziach: *Komunikacja formalna zależy od wrażliwości managementu – jak ją zorganizują: Władze wydziału (...) nie zawsze wiedzą, jakie są potrzeby katedr i chyba się tym nie interesują, nie wszystko przekazują, co jest ważne; W ogóle nie ma komunikacji – bardzo duża asymetria informacji – z góry do dołu. To wynika z systemu feudalnego. Nawet na stronie internetowej uczelni rzadko zamieszczane są bilanse uczelni, nie informuje się o wielkości dotacji, które przychodzą – dziwne zaszłości; Pracownicy nie czytają maili; Nie wszyscy kierownicy przekazują informacje, które są na radzie wydziału lub nie wszyscy kierownicy przychodzą na zebrania.*

<sup>353</sup> Na to pytanie odpowiedziało 35 przełożonych.

Zwrócono też uwagę na niski poziom dyscypliny u pracowników administracji,

- złe relacje wewnątrzorganizacyjne - 17%. Wskazano na rywalizację pomiędzy pracownikami i brak dzielenia się informacjami, na autokratyczną kulturę organizacyjną tworzoną przez pracowników samodzielnych, która wpływa na atmosferę pracy, dystans władzy w relacjach z rektorem,
- inne przyczyny, takie jak np.: nieformalne układy sprzyjające dostępowi do informacji, zbyt wysokie oczekiwania wobec pracowników w zakresie szybkiego przekazywania określonych informacji, dołączania sprawozdań, odpowiedzi na maile, brak samodzielności decyzyjnej ze strony wydziału – 21%.

2. Zła organizacja systemu komunikacji:

- niewłaściwy podział zadań i kompetencji, powodujący np. *przerzucanie się obowiązkami* pracowników administracji - 17%,
- brak ustalonych procedur - 11%,
- inne przyczyny, np. brak systemu diagnozowania nieprawidłowości, źle funkcjonujący portal pracowniczy, brak odpowiednich zabezpieczeń systemu informatycznego - 9%.

3. Nadmierne obciążenie pracowników i wynikający stąd brak czasu na dbałość o poprawne przekazywanie informacji - 20%.

4. Zbyt duża ilość zmieniających się informacji; nadmierna biurokracja i złożone procedury powodujące opóźnienia w przekazywaniu informacji – po 17%.

5. Inne przyczyny – zbyt rozbudowana administracja powodująca „rozmywanie się” kompetencji i trudności ze znalezieniem adresata, a w konsekwencji - opóźnienia w przekazywaniu informacji; nieodpowiednia struktura organizacyjna (*Każda jednostka uczelni działa oddzielnie - rektorat, wydział, ...*) – 9%.

Reasumując, przełożeni wskazywali szereg barier, niewymienionych przez pracowników (np. biurokrację), rzadziej natomiast odnosili się do takich czynników, jak: nadmiar pracy, nieformalne układy, nieprzywiązywanie wagi do komunikacji, nadmiar informacji, niejasny podział kompetencji i zadań oraz złe relacje wewnątrzorganizacyjne. Może to wynikać z zajmowania przez nich wyższej pozycji w hierarchii organizacji, co sprzyja większemu dostępowi do informacji oraz uzyskaniu

pomocy w zakresie „załatwianiu spraw” formalnych przez pracowników administracji. Potwierdza to wypowiedź jednego z kierowników, który twierdził, że niejednokrotnie interweniuje w sytuacji, gdy jego podwładni mają trudności z załatwieniem spraw formalnych z pracownikami administracyjnymi.

#### **3.4.2. Możliwości i sposoby komunikowania przez pracowników własnych potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale - w opinii pracowników i przełożonych**

Jednym z warunków skutecznego wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego w organizacjach, w tym również w uniwersytetach publicznych, jest posiadanie przez zarządzających czynnikiem ludzkim wiedzy na temat potrzeb i oczekiwań swoich pracowników, którzy są adresatami wszelkich personalnych działań oraz produktów wewnętrznych. Jak stwierdza A. Baruk „Zdolność produktów personalnych do zaspakajania potrzeb pracownika nie wynika tylko z cech, jakie nadał im pracodawca, ale przede wszystkim ze stopnia ich zgodności z oczekiwaniami danej osoby, której odzwierciedleniem jest subiektywna ocena wartości, jaką te produkty dla niej mają”<sup>354</sup>. Rozbieżność między tym, co pracodawca oferuje pracownikowi w zakresie cech produktów personalnych, a oczekiwaniami pracownika wpływa negatywnie na jego postawy lojaln negocjacyjnej formy komunikowania ościowe względem wykonywanej pracy na rzecz organizacji, co z kolei może negatywnie oddziaływać na klienta zewnętrznego. Zniwelowanie zaistniałej rozbieżności jest możliwe tylko poprzez poznanie ww. potrzeb i oczekiwań. Jest to możliwe dzięki sprawnej komunikacji wewnętrznej, która zakłada dwukierunkowy przepływ informacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi.

W poprzednim podrozdziale starano się uzyskać odpowiedź na pytanie, jak pracownicy postrzegają system komunikacji wewnętrznej na uczelni. Mniej niż połowa osób była zadowolona z funkcjonowania tego systemu. Interesujące wydało się więc zbadanie, jak na tym tle prezentuje się komunikacja pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi. W tym celu zapytano pracowników, czy dostrzegają możliwość rozmowy z przełożonymi na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na

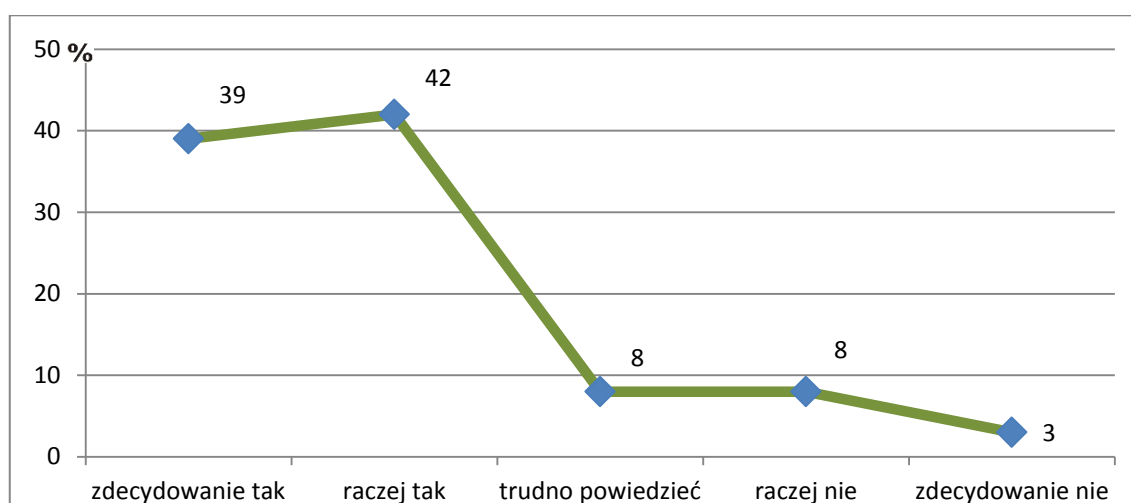
---

<sup>354</sup> A. I. Baruk, *Wybrane aspekty marketingu holistycznego – perspektywa odbiorców*, „Dom Organizatora”, Toruń 2014, s. 138.

uczelnii<sup>355</sup>. Okazuje się, że aż 81% pracowników uznało, że ma taką możliwość (odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), natomiast tylko 11% pracowników uznało, że takiej możliwości nie mają (odpowiedzi: „zdecydowanie nie” i „raczej nie”), (wykres 4). Jak widać, możliwość rozmowy z przełożonymi była przez pracowników znacznie wyżej oceniona, niż postrzeganie funkcjonowania całego systemu komunikacji wewnętrznej na wybranych wydziałach.

Płeć, wiek i status nie różnicowały znacząco wypowiedzi respondentów.

Wykres 4. Możliwość rozmowy z przełożonymi na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale, odczuwana przez pracowników



Źródło: opracowanie własne

Na pytanie o bariery, jakie istniały – według pracowników – w prowadzeniu wyżej wspomnianych rozmów - 21% pracowników uznało, że ich nie ma, pozostali respondenci wskazywali najczęściej na obowiązujące przepisy uniemożliwiające realizację potrzeb pracowniczych (sytuacja ta zniechęca niektórych pracowników do podejmowania rozmów w tym zakresie, co niejednokrotnie sami podkreślali) - 50% wskazań<sup>356</sup>, na relacje z przełożonymi – 45% (np. obawy pracowników przed negatywną reakcją przełożonego, brak czasu lub zainteresowania ze strony przełożonych. Kilka wskazań dotyczyło też nieformalnych układów i faworyzowania niektórych pracowników przez zwierzchników).

<sup>355</sup> Na to pytanie odpowiedziało 491 pracowników.

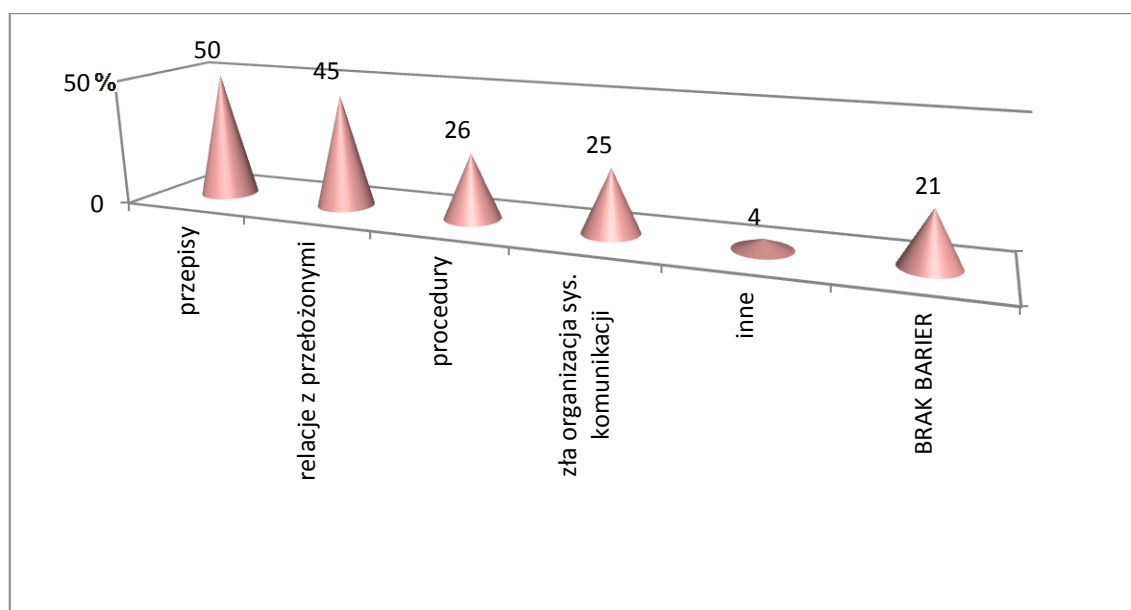
<sup>356</sup> Na to pytanie odpowiedziało 463 pracowników.



Najbardziej wskazywane bariery, to brak środków finansowych (niezbędnych do zatrudnienia większej ilości pracowników i obniżenia wysokości pensum, sfinansowania realizacji badań, wyposażenie stanowiska pracy), brak czasu ze strony pracowników, czy brak okazji do prowadzenia rozmów (wykres 5).

Jak widać mimo znaczącego odsetka pracowników deklarujących możliwość rozmowy z przełożonym na temat swoich potrzeb związanych z pracą (81%), wielu spośród nich wskazywało na istnienie barier w tym zakresie. Można więc uznać, że formalnie taka możliwość istnieje, lecz w praktyce nie jest wykorzystywana, gdyż pracownicy albo boją się tego, jak będą później postrzegani, albo nie zgłaszają swoich potrzeb, zdając sobie sprawę, iż przepisy nie pozwolą im na ich realizację lub z powodu braku np. czasu na podejmowanie takich rozmów itp.

Wykres 5. Bariery utrudniające pracownikom prowadzenie rozmów z przełożonymi, na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale<sup>357</sup>



Źródło: opracowanie własne

Obserwując zróżnicowanie odpowiedzi w przekroju na płeć, nie widać znaczących różnic w uzyskanych wypowiedziach. Odnosząc się zaś do poszczególnych kategorii wiekowych, można zauważyć, że spośród wszystkich barier – najczęściej typowaną przez respondentów do 30. roku życia były relacje z przełożonymi (60% wskazań), podczas gdy dla pozostałych grup respondentów do 50 roku życia – istniejące przepisy.

<sup>357</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

Respondenci po 50. roku życia - rzadziej niż pozostali badani - wymieniali relacje z przełożonymi – 26% wskazań (tabela 9). Pozostałe różnice (na poziomie kilkunastu procent) zobrazowano w tabeli 9.

Istotne różnice widać również w przekroju na status respondentów. I tak pracownicy niesamodzielnymi, częściej niż samodzielnymi, wskazywali na relacje z przełożonymi – 81% (tabela 9). Może to oznaczać, że młodszy statusowo pracownicy nie prowadzą rozmów na temat swoich potrzeb z obawy przed uzyskaniem później gorszej oceny okresowej od przełożonego i utracie opinii „solidnego pracownika, który chętnie angażuje się w realizowanie celów wydziału/uczelni”. Może to również świadczyć o ciągle jeszcze występującym w szkolnictwie wyższym układzie hierarchicznym, opartym na „kulturze szefa”, a nie na „kulturze współdziałania” i partnerstwie wewnętrznym między wszystkimi uczestnikami toczącego się procesu edukacyjnego. Przełożeni powinni być otwarci na prowadzenie rozmów ze swoimi pracownikami i starać się poznawać ich potrzeby i oczekiwania dotyczące wykonywanej pracy. To pozwoli im na częściowe lub pełne ich zaspokojenie. W zamian za to pracownicy są w stanie zwiększyć swoją „skłonność” do utożsamiania się z organizacją<sup>358</sup>.

---

<sup>358</sup> E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania ...*, op. cit., s. 7.

Tabela 9. Bariery utrudniające pracownikom prowadzenie rozmów z przełożonymi, na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale a wiek i status pracowników

| Odpowiedź                           | Wiek            |              |              |                 | Status              |                  |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|---------------------|------------------|
|                                     | Do 30.<br>r. ż. | 31-40<br>lat | 41-50<br>lat | Po 50.<br>r. ż. | Niesamo-<br>dzielny | Samo-<br>dzielny |
| przepisy                            | 31%             | 52%          | 53%          | 51%             | 51%                 | 49%              |
| relacje z przełożonymi              | 60%             | 53%          | 40%          | 26%             | 81%                 | 34%              |
| procedury                           | 26%             | 32%          | 23%          | 23%             | 27%                 | 27%              |
| zła organizacja systemu komunikacji | 17%             | 29%          | 29%          | 17%             | 26%                 | 27%              |
| inne                                | 0%              | 6%           | 2%           | 4%              | 5%                  | 2%               |
| <b>brak barier</b>                  | <b>20%</b>      | <b>15%</b>   | <b>22%</b>   | <b>34%</b>      | <b>18%</b>          | <b>33%</b>       |

Źródło: opracowanie własne

Ciekawe wnioski nasuwają się, gdy dokona się zestawienia opinii pracowników i przełożonych<sup>359</sup> na temat barier utrudniających prowadzenie rozmów dotyczących potrzeb pracowniczych. Ogólnie biorąc, przełożeni bardziej pozytywnie postrzegali możliwość stosowania tego typu komunikacji - częściej niż pracownicy, nie dostrzegali istnienia żadnych barier w zakresie wyżej wspomnianych rozmów. Jednak warto zauważyć, że wskazywali oni również na istnienie innych problemów i ograniczeń, niewymienianych przez podwładnych, częściej też odnosili się do barier finansowych. Może to świadczyć o niedostatecznym zrozumieniu wzajemnych potrzeb i istniejących ograniczeń, co niewątpliwie jest konsekwencją niesprawnej komunikacji, czy braku świadomości niektórych przełożonych w zakresie istotności kształtowania pozytywnych relacji z podwładnymi i roli komunikacji wewnętrznej. Zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego ma ona przyczyniać się do budowy „kultury współdziałania”, wspierając pracowników w ich działaniach na rzecz organizacji i klienta zewnętrznego. Tymczasem uzyskane wyniki mogą świadczyć o panującej w badanych uniwersytetach „kulturze szefa” opartej na hierarchicznym układzie i podporządkowaniu pracowników.

<sup>359</sup> Na to pytanie odpowiedziało 48 przełożonych.

Poniżej zaprezentowano szczegółowe wypowiedzi przełożonych:

- przepisy uniemożliwiające realizację potrzeb pracowniczych (co z kolei zniechęca niektórych pracowników do podejmowania rozmów w tym zakresie) - 46%. Niektórzy przełożeni zwracali uwagę na regulacje ustawowe lub przepisy władz centralnych w zakresie spraw pracowniczych (wysokość wynagrodzenia i nagród, czas trwania umowy), jak również konieczność wcześniejszego zgłaszania swoich potrzeb przez pracowników, czy sztywne przepisy w zakresie awansu naukowego,
- relacje pracowników z przełożonymi - 38%. Przełożeni wskazywali na takie aspekty, jak np. obawy pracowników przed negatywną reakcją przełożonego (wynikające np. z cech osobowości pracowników, czy też z hierarchii stanowisk panującej na uczelni), brak czasu lub zainteresowania ze strony kierowników, lub władz wydziału/uczelni (np. brak możliwości zmiany wysokości wynagrodzenia, brak zrozumienia ze strony władz i chęci obniżenia liczby godzin dydaktycznych dla osób zaangażowanych w projekty naukowe). Jeden z respondentów wyraził wręcz zdziwienie pytaniem zawartym w badaniu - zaskakujący dla niego był pomysł, że pracownicy mogliby negocjować realizację swoich potrzeb z przełożonymi. Ponadto, dwóch przełożonych wskazało na nieformalne układy panujące na wydziale i ograniczony dostęp do informacji dla osób o niższym statusie,
- zła organizacja systemu komunikacji na uczelni (np. niejasny podział kompetencji, długi czas oczekiwania na informacje i ich zniekształcenie) - 17%,
- istniejące procedury (np. nadmierna hierarchizacja powodująca długi obieg podań) - 17%,
- brak funduszy - 10%. Zdaniem niektórych badanych uczelnie są w niedostatecznym stopniu finansowane ze środków publicznych i brak jest funduszy na rozwój naukowy,
- roszczeniowa postawa pracowników - 8%. Zdaniem jednego z respondentów: *Pracownicy mają coraz więcej roszczeń i często negatywnie oceniają pracodawcę. Uważają, że za mało uczelnia daje i za dużo wymaga.* Inny z badanych uważał nawet, że często występuje próba wymuszania ze strony podwładnych. Według niego chcą oni *jak najmniej się napracować, a jak najwięcej zarobić*. Często brakuje z ich strony zrozumienia, że zmieniają się

przepisy i trzeba się do nich dostosować. Kolejny z przełożonych twierdził, że pracownicy niejednokrotnie przedkładają swoje interesy nad dobro uczelni, zapominając o konieczności wspólnego gospodarowania. Inny z badanych zauważył, że nie może ulegać wszystkim żądaniom pracowników, ponieważ wiązałoby się to z niesprawiedliwym traktowaniem pozostałych podwładnych,

- brak możliwości spełnienia oczekiwań pracowników ze względu na inne (pozafinansowe) przyczyny, takie jak np. konieczność realizacji zadań w ściśle określonym czasie, biurokratyzacja uczelni powodująca nadmierne obciążenie pracowników pracą administracyjną, brak innych osób posiadających odpowiednie kwalifikacji dla realizacji określonego zadania - 8%,
- brak czasu ze strony pracowników - 4%,
- inne bariery – 10% (np. czynnik ludzki – błędne zrozumienie informacji; słaba pozycja przetargowa pracowników; bierna postawa pracowników i ich niechęć do inicjowania działań; priorytetowe traktowanie studentów w zakresie ustalania grafiku zajęć).

Z kolei 33% przełożonych nie dostrzegało żadnych barier w zakresie prowadzenia ww. rozmów przez pracowników.

Zbieranie informacji na temat potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z pracą jest nierozzerwalnie związane z koncepcją marketingu wewnętrznego. Znajomość tych potrzeb bowiem przez zarządzających pozwala na wytyczenie jasnych kierunków działania w celu – choćby częściowego – wyjścia naprzeciw tym oczekiwaniom.

Jednym z celów badania było poznanie opinii pracowników i przełożonych na temat sposobu zbierania na wydziale informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników względem pracy<sup>360</sup>. Większość pracowników (79%) nie dostrzegała żadnych inicjatyw zbierania tego typu informacji na swoim wydziale. Ci, którzy dostrzegli starania przełożonych w tym zakresie, wskazali na zebrania katedralne i wydziałowe (14% wskazań), w dalszej zaś kolejności – na nieformalne rozmowy z przełożonymi i ankiety/wywiady (po 10%), (wykres 6).

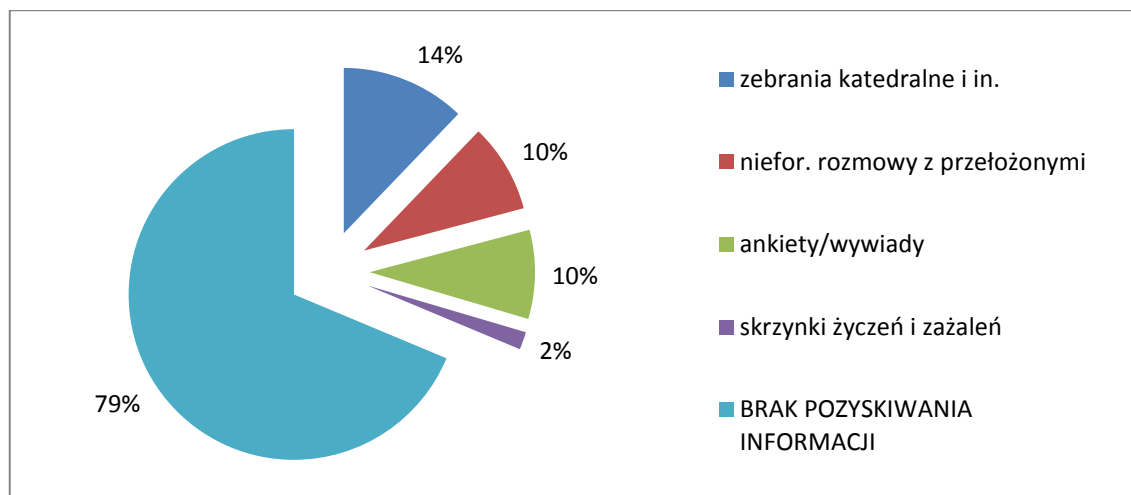
Sporadycznie można odnotować przypadki zbierania informacji o preferencjach w zakresie planowania zajęć w określonych dniach i godzinach, co często jest działaniem pozornym – gdyż o wyznaczaniu zajęć decydują zazwyczaj inne czynniki

---

<sup>360</sup> Na to pytanie odpowiedziało 467 pracowników.

(terminy zarezerwowane dla Rady Wydziału, dni dla Specjalizacji, chęć zapewnienia studentom ciągłości zajęć bez tworzenia tzw. „okienek” itp.).

Wykres 6. Opinie pracowników na temat sposobów pozyskiwania informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z pracą na wydziale<sup>361</sup>



Źródło: opracowanie własne

Analizując wypowiedzi pracowników w układzie kategorii wiekowych, zauważa się, że osoby po 50. roku życia, częściej niż pozostałe, wskazywały na zebrania katedralne (27% wskazań) oraz nieformalne rozmowy inicjowane przez przełożonych (17% wskazań). Zupełnie inaczej natomiast układały się wypowiedzi respondentów do 30. roku życia, którzy nie widzieli możliwości pozyskiwania ww. informacji poprzez nieformalne rozmowy inicjowane przez przełożonych, co mogło wiązać się z ich relatywnie niską pozycją. Prawdopodobnie były to osoby nieposiadające jeszcze tytułu doktora. Ogólnie biorąc, pracownicy bez względu na status wskazywali zaledwie w kilkunastu procentach na nieformalne rozmowy i spotkania katedralne, jako sposób pozyskiwania informacji o ich potrzebach i oczekiwaniach. Może to oznaczać, że tego typu aktywność nie jest powszechnie stosowana na wydziałach i dlatego w sytuacji konieczności wybór padał na najbardziej prawdopodobny sposób pozyskiwania informacji, czyli właśnie nieformalne rozmowy i zebrania katedralne. Wniosek taki uwiarygodnia też fakt, że przeważająca część respondentów, niezależnie od wieku i statusu w ogóle nie widzi większych inicjatyw ze strony kierownictwa w zakresie pozyskiwania informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników (sądzi tak 79%

<sup>361</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

pracowników). Wydawać się to może zaskakujące zwłaszcza w odniesieniu do pracowników samodzielnych, zważywszy na ich udział z mocy prawa w procesach decyzyjnych poszczególnych jednostek. Tymczasem z całego arsenału możliwości zbierania danych dotyczących potrzeb i oczekiwań pracowników nie wykorzystuje się nawet najmniej pracochłonnego sposobu poznawania opinii poprzez umieszczenie na terenie wydziałów skrzynek życzeń i zażaleń. Odnotowano jedynie pojedyncze wskazania na zbieranie informacji o potrzebach i oczekiwaniach pracowników w ten właśnie sposób (tabela 10).

Płeć i status nie różnicowały znacząco wypowiedzi pracowników.

Tabela 10. Opinie pracowników na temat sposobów pozyskiwania informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z pracą na wydziale a wiek pracowników<sup>362</sup>

| Odpowiedź                           | Wiek         |            |            |              |
|-------------------------------------|--------------|------------|------------|--------------|
|                                     | Do 30. r. ż. | 31-40 lat  | 41-50 lat  | Po 50. r. ż. |
| zebrania katedralne itp.            | 11%          | 15%        | 11%        | 27%          |
| nieformalne rozmowy z przełożonymi  | 0%           | 13%        | 9%         | 17%          |
| ankiety/ wywiady                    | 14%          | 11%        | 6%         | 10%          |
| skrzynki życzeń i zażaleń           | 0%           | 4%         | 0%         | 4%           |
| <b>brak pozyskiwania informacji</b> | <b>83%</b>   | <b>76%</b> | <b>82%</b> | <b>69%</b>   |

Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się do wypowiedzi przełożonych, 56% spośród nich uważało, że na wydziale rozpoznawane są potrzeby i oczekiwania pracowników<sup>363</sup>. Przełożeni wskazywali na następujące sposoby pozyskiwania informacji o ich potrzebach i oczekiwaniach pracowników:

- nieformalne rozmowy z pracownikami – 39% wskazań,

<sup>362</sup> Odpowiedzi na wyżej postawione pytanie były zróżnicowane również w obrębie poszczególnych wydziałów (ze względu na anonimowy charakter badania szczegółowe dane nie zostały zaprezentowane w pracy).

<sup>363</sup> Na to pytanie odpowiedziało 54 przełożonych.

- ankiety/wywiady - 26%,
- zebrania katedr/zakładów – 19%,
- droga elektroniczna – 7%,
- zebrania rady wydziału – 6%,
- komisje – 2% (tj. 1 osoba),
- **brak rozpoznawania potrzeb pracowników – 44%.**

Jednak niektórzy z badanych podkreślali, że badania ankietowe mają charakter fragmentaryczny - np. są zawarte w formularzu oceny pracowniczej dokonywanej co dwa lata (miejsce na wpisanie przez pracownika zapotrzebowania na wyposażenie stanowiska pracy), lub też są w formie sondażu opinii wyłącznie na temat formy graficznej, lub merytorycznej dokumentów wykorzystywanych podczas pracy w uczelni.

Jak widać, przełożeni wskazywali na pozyskiwanie wyżej wymienionych informacji częściej niż pracownicy, wymieniając zwłaszcza nieformalne rozmowy. Możliwe, że odpowiedź ta wynika z ich własnego sposobu postępowania – biorąc pod uwagę fakt, że badaniem byli objęci wyłącznie kierownicy katedr Zarządzania oraz Marketingu- można przypuszczać, że byli oni w większym stopniu „uwrażliwieni” na tego typu działania. Być może, były to też tylko ich deklaracje, a nie rzeczywiste działanie. Przełożeni wskazywali również – częściej niż pracownicy – na ankiety/wywiady i drogę mailową.

Niektórzy przełożeni podkreślali, że nie zbierają informacji na temat potrzeb i oczekiwań pracowników, jednak poprzez swoją postawę starają się zachęcać pracowników do wyrażania swoich uwag - np. poprzez pytania o postępy w pracy naukowej, czy poprzez zaadoptowaną z niemieckich uczelni politykę „drzwi otwartych” (codzienny dyżur dla pracowników, podczas którego mogą rozmawiać z kierownikiem o nurtujących ich kwestiach). Nieliczna grupa widziała nawet potrzebę uczestniczenia kierowników w szkoleniach z zakresu umiejętności „miękkich” celem poprawy komunikacji na linii przełożony-podwładny.

Jak wynika z wypowiedzi przełożonych, badania ankietowe prowadzone były w ośmiu z 19 badanych wydziałów. Jednak zdaniem wyżej wymienionych, na czterech spośród nich miały charakter wybiórczy i przybierały formę zamieszczonej w ocenie pracowniczej rubryki „postulaty pracownika”, lub pytania dotyczącego zapotrzebowania na wyposażenie stanowiska pracy. Z kolei, jak wynika z badania



pracowników, na pozostałych czterech wydziałach, większość podwładnych nie dostrzegała tego typu badań<sup>364</sup>, co świadczy o tym, że tam również nie spełniały w pełni swojej funkcji – np. były prowadzone zbyt rzadko<sup>365</sup> lub nie obejmowały wszystkich zagadnień istotnych dla pracowników.

Reasumując, wewnętrzne badania marketingowe nie były standardem panującym w badanych wydziałach, co uwidacznia niniejsze badanie. W większości wydziałów nie były prowadzone w formie sformalizowanej, a zależały wyłącznie od wrażliwości osób zarządzających. Tam, gdzie te badania były prowadzone, przyjmowały formę bardzo wybiórczą lub miały miejsce w zbyt długich odstępach czasowych, co dawało złudzenie, że badania te zostały zaniechane. Może to świadczyć o niewielkim znaczeniu, jakie zarządzający przypisują opiniom pracowników, lub też o przekonaniu tych pierwszych, że potrzeby i oczekiwania pracowników są im dobrze znane, bez konieczności prowadzenia badań w tym zakresie (np. z racji wykonywania porównywalnej pracy, czy fragmentarycznych opinii przypadkowo uzyskanych od pracowników w zakresie ich satysfakcji z warunków panujących na wydziale). Zarówno pierwsza, jak i druga przyczyna została zaprezentowana przez niektórych przełożonych w trakcie prowadzonych z nimi wywiadów.

### **3.4.3. Stosowanie negocjacyjnej formy komunikowania się z przełożonym na temat własnych potrzeb i oczekiwań oraz efekty tych rozmów – w opinii pracowników i przełożonych**

Jednym z podstawowych narzędzi marketingu wewnętrznego są wewnętrzne badania marketingowe, rozumiane jako badanie potrzeb i oczekiwań pracowników dotyczących pracy. Celem pozyskania tych informacji jest dopasowanie oferty pracodawcy do zróżnicowanych potrzeb pracowników. W sytuacji wystąpienia rozbieżności pomiędzy interesami pracodawcy a interesami pracowników zachodzi jednak potrzeba „dogadania się” w zakresie optymalnego rozwiązania, które satysfakcjonowałoby obie strony. Może się to dokonać za pomocą negocjacji<sup>366</sup>, które

---

<sup>364</sup> Te odpowiedzi przeanalizowano odrębnie dla każdego badanego wydziału.

<sup>365</sup> Potwierdza to wypowiedź jednego z badanych kierowników: *raz na parę lat – ankieta*.

<sup>366</sup> Zgodnie z definicją, negocjacje to „szczególny sposób komunikowania się stron uwikłanych w konflikt, dzięki któremu początkowe różnice w oczekiwaniach niwelują się na tyle, że każda ze stron jest w stanie zaakceptować rozwiązanie i odczuć satysfakcję (materialną bądź emocjonalną). To, inaczej,

są szczególną formą komunikacji, pozwalającą na wymianę jednych wartości na drugie i tym samym przyczyniają się do wypracowania porozumienia na drodze wzajemnych ustępstw.

Jednym z celów badania było poznanie sposobu, w jaki prowadzone są rozmowy pracowników z przełożonymi, na temat ich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale. Starano się rozpoznać, czy tego typu rozmowy przybierają formę negocjacyjnych uzgodnień<sup>367</sup>. Okazało się, że 51% pracowników stosowało tę formę komunikowania przełożonym swoich potrzeb i oczekiwań (36% - często, 15% - jedynie w niektórych kwestiach). Być może, nie wszyscy pracownicy mają świadomość możliwości stosowania tej formy komunikacji w relacjach z przełożonymi – ze względu na częste utożsamianie negocjacji ze sferą kupna-sprzedaży charakterystycznej dla działalności handlowej.

W badanej kwestii nie zauważono znaczących różnic w przekroju na płeć, wiek i status badanych.

Przełożeni postrzegali kwestię uzgadniania stanowisk stron nieco inaczej. Okazuje się, że 78% spośród nich<sup>368</sup> deklarowało stosowanie negocjacyjnej formy komunikowania się z pracownikami na temat ich potrzeb i oczekiwań. Przełożeni, którzy nie stosowali tej formy komunikacji, powoływali się na takie bariery, jak realizowanie działań w myśl transformacyjnego stylu zarządzania<sup>369</sup>, brak kompetencji

---

nieformalny mechanizm uzgodnień i poszukiwania rozwiązań minimalizujących różnice oczekiwań stron. W efekcie toczącej się między stronami gry, przy założeniu wzajemnej zależności stron i posiadania przez każdą z nich władzy, dochodzi do dobrowolnej ugody”, por. E. J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania ...*, op. cit., s. 180.

<sup>367</sup> Na to pytanie odpowiedziało 413 pracowników.

<sup>368</sup> Na to pytanie odpowiedziało 37 przełożonych.

<sup>369</sup> Wyróżniamy transformacyjny i transakcyjny styl kierowania. Przywódca transformacyjny to „ten, który wyraża i dzieli się z podwładnymi swoją wizją i sposobami jej realizacji, stymuluje intelektualnie osoby z nim współpracujące oraz interesuje się każdym indywidualnie. Przywódca transakcyjny (...) dokonuje zaś swoistej „transakcji”, aby osiągnąć cele organizacyjne: udziela „nagród” za oczekiwane zachowania i działania oraz osiąganie wyznaczonych celów, por. B. M. Bass, *Two decades of research and development in transformational leadership*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 1999, 8, 1, s. 9-32, cyt. za: J. Babiak, Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji, „Przegląd Psychologiczny” 2008, tom 51, nr 1.

decyzyjnych, lub komunikowanie się przez formalne kanały komunikacji (konieczność składania podań). Być może, duży odsetek przełożonych wskazujących na stosowanie negocjacyjnej formy komunikacji wynikał z tego, że badaniem byli objęci wyłącznie przełożeni (z wyjątkiem dziekanów) pochodzący z katedr o tematyce zarządczej/marketingowej, a więc bardziej „uwrażliwieni” na aspekty komunikacji. Może również wskazywać na to, że są oni bardziej, niż pracownicy, świadomi (niezależnie od wieku, płci) możliwości prowadzenia negocjacyjnych uzgodnień odnośnie swoich potrzeb i oczekiwań względem pracy.

Pracownicy zostali zapytani również o to, czy udało im się zrealizować swoje interesy w wyniku rozmów prowadzonych z przełożonymi. Okazało się, że aż 86% respondentów pozytywnie wypowiedziało się na ten temat, natomiast 14% - negatywnie<sup>370</sup> (wykres 7), co może sugerować dużą otwartość przełożonych i chęć wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom pracowników (ewentualne niezrealizowanie ich interesów nie świadczyłoby o braku dobrej woli, mogłoby bowiem oznaczać brak możliwości realizacji postulatów pracowniczych).

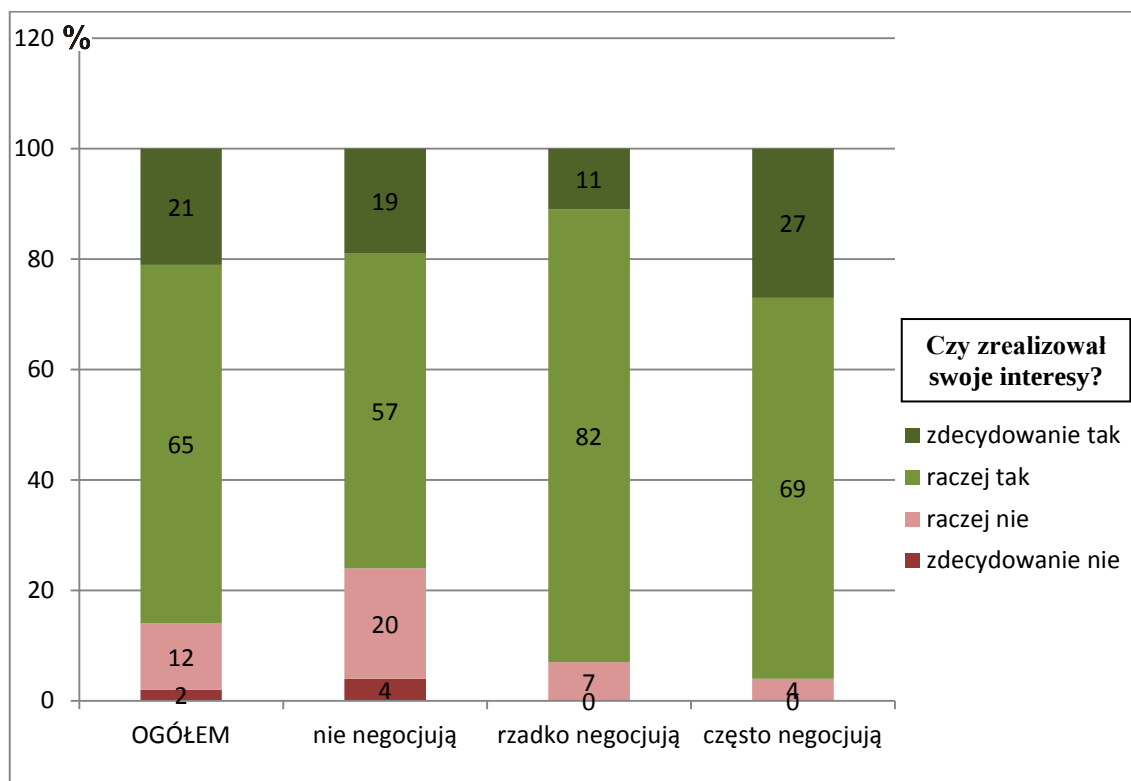
Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że ci, którzy negocjowali, deklarowali częściej realizację swoich interesów niż ci, którzy nie stosowali tej formy uzgodnień (wykres 7). Świadczy to o skuteczności wykorzystania negocjacji w procesie również w środowisku szkół wyższych, w relacjach na linii przełożony-podwładny.

Płeć, wiek i status nie były czynnikami różnicującymi znacząco wypowiedzi pracowników.

---

<sup>370</sup> Na to pytanie odpowiedziało 415 pracowników.

Wykres 7. Stopień realizacji interesów pracowników, w wyniku rozmów prowadzonych z przełożonymi, a stosowanie negocjacyjnej formy uzgodnień



Źródło: opracowanie własne

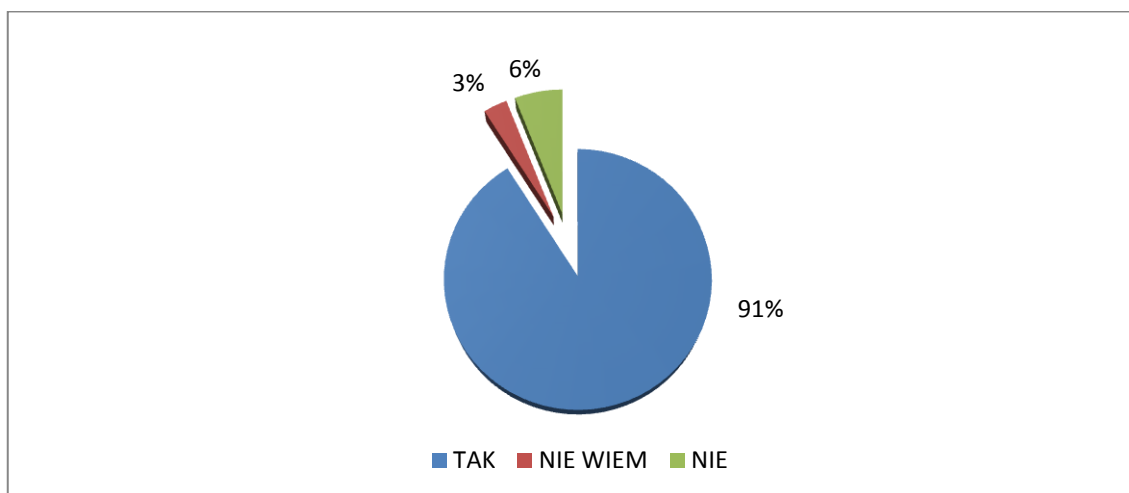
#### 3.4.4. Możliwości przekazywania uwag dotyczących oferty dydaktycznej – w opinii pracowników i przełożonych

Świadome kształtowanie oferty edukacyjnej wymaga zaangażowania wielu stron, uzgadniania wzajemnych interesów, jak i uwzględnienia istniejących ograniczeń. Potrzeby studentów, uwarunkowania rynkowe, istniejące zasoby finansowe, kadrowe, czy kompetencyjne stanowią o ostatecznym kształcie oferty uczelni, która z kolei winna rozbudzać aspiracje studiujących i zachęcać ich do samodoskonalenia. I choć udział różnych grup interesariuszy w procesie doskonalenia oferty edukacyjnej jest prawnie zagwarantowany, istotne jest, jak tę możliwość w praktyce, postrzegają sami zainteresowani, w tym – pracownicy. Zapytano więc badanych, czy dostrzegają możliwość zgłaszania własnych uwag dotyczących oferty dydaktycznej<sup>371</sup>. I tak w przeważającej większości pracownicy uznali, że taka możliwość istnieje (91%

<sup>371</sup> Na to pytanie odpowiedziało 376 pracowników.

wypowiedzi)<sup>372</sup>, co wcale nie musi być równoznaczne z dokonywaniem zgłoszeń (wykres 8). Należy podkreślić, że również w tym przypadku płeć, wiek, czy status nie różnicowały znacząco wypowiedzi pracowników.

Wykres 8. Opinie pracowników na temat możliwości zgłaszania przez nich swoich uwag dotyczących oferty dydaktycznej



Źródło: opracowanie własne

Podobnie w tym przedmiocie wypowiedzieli się przełożeni (taką deklarację złożyło 100% respondentów)<sup>373</sup>. Jak już wcześniej wspomniano, partycypacja pracownicza jest uregulowana ustawowo (przedstawiciele pracowników są w Radzie Wydziału). Pytanie więc miało bardziej charakter kontrolny – czy wymogi prawne są spełnione. Jednak fakt, iż nie wszyscy pracownicy o tym wiedzieli, lub nie widzieli potrzeby robienia tego, może sugerować konieczność poprawy komunikacji w zakresie uświadamiania im praw związanych z uczestnictwem w procesach decyzyjnych. Należy zauważyć (co sugerowali również przełożeni), że w niektórych przypadkach może to wynikać z ograniczeń w zakresie wprowadzania zmian programowych narzuconych przez ministerialne wytyczne Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Warto również rozważyć różne środki zachęty do współuczestniczenia w kształtowaniu oferty edukacyjnej danej jednostki organizacyjnej (wydziału) i uświadamiać pracowników o wadze, jaką ta oferta

<sup>372</sup> Art. 61.1. stanowi o tym, że pracownicy samodzielni wchodzi w skład Rady Wydziału, natomiast pracownicy niesamodzielni są reprezentowani na Radzie Wydziału, por. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo ...*, op. cit., s. 68.

<sup>373</sup> Na to pytanie odpowiedziało 49 przełożonych.

może odegrać w budowaniu pozycji rynkowej i przyciągnięciu potencjalnych studentów. Jeden z badanych stwierdził na przykład, że w niektórych przypadkach barierą jest konieczność zapewnienia pensum pracownikom: *Każda zmiana godzin może naruszyć interesy innych, a zatem uzyskanie konsensusu jest niemożliwe w radzie programowej.*

### **3.5. Stopień zadowolenia z pracy, czynniki satysfakcji oraz postawy lojalnościowe – w opinii pracowników i przełożonych**

Jak już podkreślano, punktem wyjścia wszelkich działań prowadzonych w zakresie marketingu wewnętrznego jest rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników, które jest możliwe dzięki sprawnie funkcjonującej komunikacji wewnętrznej między pracodawcą a pracownikami na różnych szczeblach struktury organizacyjnej. Jak wykazały badania - zaledwie 21% pracowników wyraziło opinię, że ich pracodawca pozyskuje takie informacje od swoich podwładnych, co może oznaczać, że znacząca większość przełożonych tego nie czyni. Wynika z tego, że nie realizowana jest podstawowa zasada marketingu wewnętrznego zakładająca, że dopiero odkrycie i wola spełnienia oczekiwań względem stron wywołuje u nich poczucie zadowolenia odzwierciedlające „emocjonalne efekty uczestnictwa przez daną osobę w określonych relacjach wertykalnych i horyzontalnych, jakie występują w danej organizacji.”<sup>374</sup> Konsekwencją nierozpoznania potrzeb i oczekiwań jest zmniejszenie szansy na wywołanie u pracownika poczucia zadowolenia z wykonywanej pracy.<sup>375</sup> Za jedną z przyczyn takiego stanu należy uznać komunikację wewnętrzną między pracownikami a przełożonymi. Zakłócenia w przepływie tego typu informacji mogą prowadzić do pogorszenia się jakości relacji poziomych (między pracownikami) i pionowych (na linii pracownicy-przełożeni), co może przełożyć się na stopień zadowolenia z pracy.

---

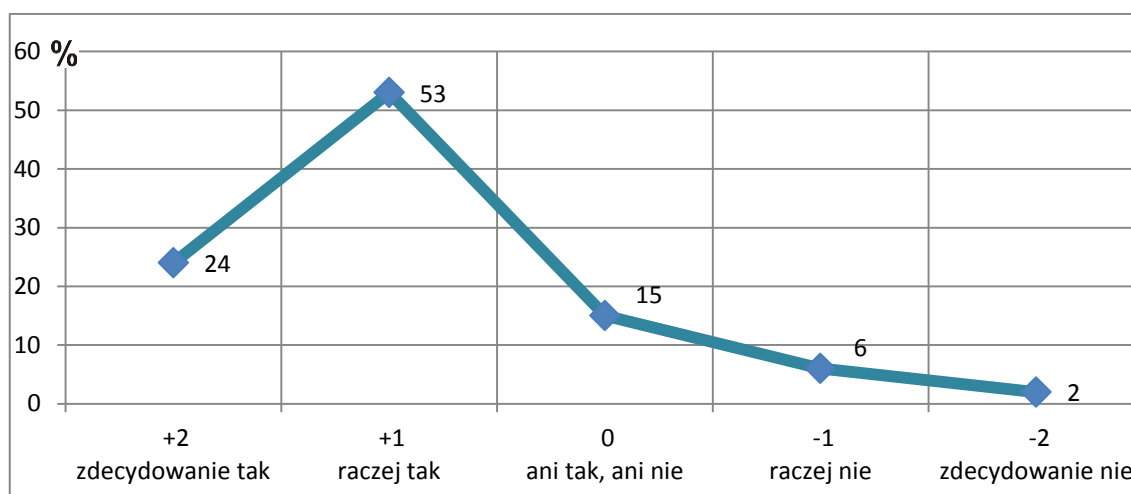
<sup>374</sup> A. I. Baruk, *Wybrane ...*, op. cit., s. 170.

<sup>375</sup> W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele określeń charakteryzujących postawy pracowników przejawianych względem pracy. Jednym z nich jest zadowolenie z pracy. Termin ten jest często stosowany zamiennie z satysfakcją z pracy, która w istocie jest pojęciem węższym, odnosi się bowiem wyłącznie do tego, co pracownik myśli na temat swojej pracy, nie uwzględniając natomiast aspektu emocjonalnego, por. A. P. Brief, *Attitudes ...*, op. cit., cyt. za: A. M. Zalewska, *Skala ...*, op. cit.

### 3.5.1. Analiza porównawcza opinii pracowników i przełożonych na temat stopnia zadowolenia pracowników oraz czynników je warunkujących

Jak wykazały badania - 77% pracowników deklaroowało zadowolenie z pracy na wydziale, natomiast 8% - było niezadowolonych<sup>376</sup> (wykres 9). Można uznać ten wskaźnik za wysoki, zgodnie z przyjętym poziomem progowym<sup>377</sup>.

Wykres 9. Stopień zadowolenia pracowników z pracy na wydziale



Źródło: opracowanie własne

W grupie pracowników zdecydowanie zadowolonych i raczej zadowolonych z pracy na wydziale – zdecydowana większość pochodziła z grupy wiekowej po 50. roku życia – 92%, na ostatnim miejscu plasowała się grupa pracowników w wieku 41-50 lat – 73% (tabela 11).

Płeć i status nie różnicowały znacząco wypowiedzi.

<sup>376</sup> Na to pytanie odpowiedziało 396 pracowników.

<sup>377</sup> Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonymi na skalę ogólnoeuropejską przez Instytut Badawczy Randstad 63% Polaków jest zadowolonych z aktualnie wykonywanej pracy. Jednak do tego poziomu należy podchodzić z ostrożnością ze względu na fakt, iż badanie to nie dotyczyło szkolnictwa wyższego, por. *Zadowolenie z pracy: Polska na 14. miejscu w Europie*, Interia, opublikowano: <http://praca.interia.pl/news-zadowolenie-z-pracy-polska-na-14-miejscu-w-europie,nId,723261> [dostęp: 21.07.2016].

Tabela 11. Stopień zadowolenia pracowników z pracy na wydziale a wiek pracowników

| Odpowiedź        | Wiek            |            |            |              |
|------------------|-----------------|------------|------------|--------------|
|                  | Do 30.<br>r. ż. | 31-40 lat  | 41-50 lat  | Po 50. r. ż. |
| zdecydowanie tak | <b>26%</b>      | <b>26%</b> | <b>13%</b> | <b>44%</b>   |
| raczej tak       | <b>57%</b>      | <b>50%</b> | <b>60%</b> | <b>48%</b>   |
| ani tak, ani nie | <b>6%</b>       | <b>19%</b> | <b>18%</b> | <b>48%</b>   |
| raczej nie       | 6%              | 4%         | 9%         | 2%           |
| zdecydowanie nie | 6%              | 1%         | 1%         | 0%           |

Źródło: opracowanie własne

Co ciekawe, przełożeni, zapytani o to, czy pracownicy są zadowoleni z pracy na wydziale<sup>378</sup> wyrazili mniej optymistyczne zdanie, niż ich podwładni: 60% zwierzchników uznało, że pracownicy są zadowoleni z pracy na wydziale (10% - „zdecydowanie tak”, 50% - „raczej tak” – w przeciwieństwie do pracowników, których 77% twierdziło, że są zadowoleni z pracy), 8% odpowiedziało negatywnie na to pytanie („raczej nie” i „zdecydowanie nie” – po 4%), a 16% przełożonych uznało, że pracownicy ani nie są zadowoleni, ani niezadowoleni z pracy na wydziale. Z kolei 16% badanych nie wiedziało, czy pracownicy są zadowoleni z pracy. Rozbieżność ta może wynikać z tego, iż badanie skierowane było do wszystkich pracowników i jedynie wybranych przełożonych. Może być również spowodowana tym, że przełożeni wyrażali swoje zdanie na temat zadowolenia z pracy domniemując, że opinia pracowników jest z nim zbieżna. Nie zmienia to faktu, że 16% przełożonych deklarowało, że nie zna opinii pracowników na ten temat, co świadczy o braku otwartości na odczucia pracowników i ograniczoną komunikację nieformalną w tym zakresie.

Mając świadomość faktu, że na stopień zadowolenia wpływa szereg czynników - poproszono badanych o podanie tych, z których pracownicy byli zadowoleni<sup>379</sup>.

<sup>378</sup> Na to pytanie odpowiedziało 50 przełożonych.

<sup>379</sup> Na to pytanie odpowiedziało 282 pracowników.



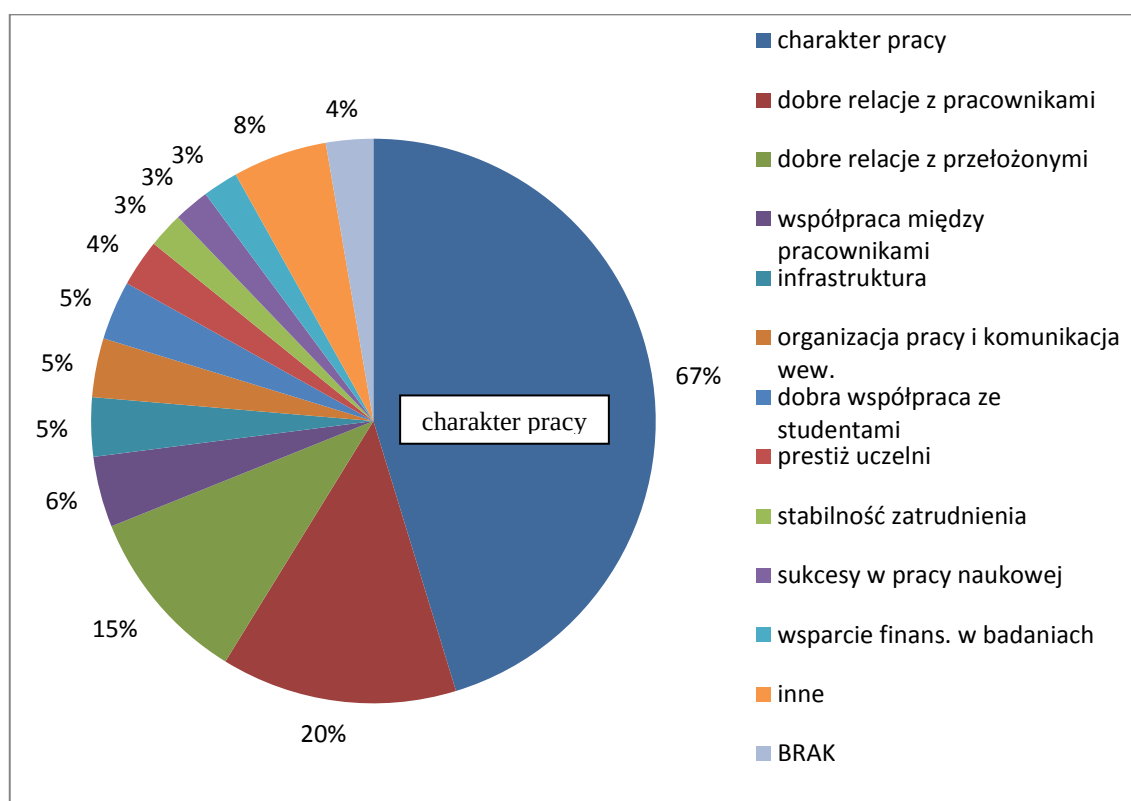
Pracownicy wskazywali na:

- charakter pracy – 67%. Badani wymieniali szereg aspektów z tym związanych, np.: *...to, że lubię pracę naukową i dydaktyczną; różnorodność zadań; możliwość doboru zadań według zainteresowań, niezależność w sposobie wykonywania pracy; możliwość samorozwoju; możliwość rozwoju własnego, dydaktycznego; poczucie społecznego znaczenia pracy, swoistego rodzaju misji; świadomość, że działam dla dobra polskiej nauki ...*,
- dobre relacje z pracownikami – 20%,
- dobre relacje z przełożonymi przejawiające się w okazywaniu przez przełożonych szacunku, uznania, troski o dobrą atmosferę itp. – 15%.

Zdecydowanie mniej wskazań odnotowano w zakresie współpracy między pracownikami (6%), rzadko też wymieniano dobrze rozwiniętą infrastrukturę; dobrą współpracę ze studentami (np. pozytywne opinie studentów nt. zajęć); dobrą organizację pracy i komunikację wewnętrzną na wydziale/uczelni (po 5%), prestiż uczelni (4%), stabilność zatrudnienia; sukcesy w pracy naukowej; wsparcie finansowe w badaniach – po 3%. Sporadycznie wymieniano też inne czynniki, takie, jak np. wynagrodzenie i dodatki motywacyjne; czy wysoki poziom uczelni. Tylko 4% badanych uznało, iż nie jest z niczego zadowolonych (wykres 10).

Uzyskane w badaniu wyniki sugerują, że podstawowym czynnikiem motywującym respondentów do pracy była motywacja wewnętrzna, przejawiająca się w zamiłowaniu do wykonywanej pracy, potrzebie samorozwoju i poczuciu społecznie istotnej misji. Wątpliwości nasuwają się jednak w przypadku relatywnie małej liczby wskazań na dobre relacje z pracownikami i przełożonymi jako na te czynniki, które mają wpływ na stopień zadowolenia pracowników z pracy na uczelni. Oznaczać to może brak troski ze strony kierownictwa o budowanie więzi opartych na partnerstwie, będących wynikiem podejmowania różnych inicjatyw łączących ludzi i integrujących ich wokół wspólnego celu (wewnętrzny PR).

Wykres 10. Czynniki, z których pracownicy byli zadowoleni, w pracy na wydziale<sup>380</sup>



Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się do różnych kategorii wiekowych respondentów<sup>381</sup> odnotowano, że osoby do 30. roku życia – częściej niż pozostałe – wskazywały na charakter pracy – 78% i prestiż uczelni - 15% jako czynniki, z których są zadowolone. Dla osób w wieku 41-50 lat - charakter pracy miał mniejsze znaczenie – wskazało na to 66% respondentów z tej grupy wiekowej. Z kolei prestiż pracy w ogóle nie był brany pod uwagę przez osoby po 50. roku życia (brak wskazań możliwe, że ze względu na posiadanie już wyższych kompetencji i prestiż ich własnej osoby).

Nieco inaczej przedstawiały się wyniki uzyskane wśród pracowników niesamodzielných, którzy, częściej niż samodzielni, wskazywali charakter pracy – 72% (samodzielných – 54%), jako ten czynnik, który daje im poczucie zadowolenia z pracy. Pracownicy samodzielni natomiast jako czynnik, z którego są zadowoleni, wymieniali dobre relacje z przełożonymi – 25% (niesamodzielných – 13%), co może wynikać z ich

<sup>380</sup> Pytanie miało charakter otwarty i miało na celu stwierdzenie, z czego respondenci byli faktycznie zadowoleni, nie zaś to, co jest ważne dla zadowolenia.

<sup>381</sup> Na to pytanie odpowiedziało jedynie 27 osób do 30. roku życia, zatem do wyników tych należy podchodzić z ostrożnością.

uprzywilejowanej pozycji w hierarchii uczelni i w związku z tym bardziej partnerskie relacje z przełożonym.

Płeć nie była czynnikiem znacząco różnicującym wypowiedzi badanych.

Interesujące było, jak na ten temat wypowiedzą się przełożeni. Również ich zapytano, z jakich czynników, związanych z pracą na wydziale, są zadowoleni - ich zdaniem - pracownicy<sup>382</sup>. Uzyskano następujące odpowiedzi:

- charakter pracy – 65% wskazań (np. możliwość realizacji pasji badawczych bądź dydaktycznych, możliwości rozwoju, awansu, duża różnorodność zadań, prestiż społeczny związany z pracą na uczelni, spełnianie misji, nienormowany czas pracy, swoboda w realizacji zadań, możliwość łączenia pracy na uczelni z inną pracą),
- (względna) stabilizacja zatrudnienia – 24%,
- dobre relacje między pracownikami – 20%,
- wsparcie rozwoju naukowego – 17% (np. wsparcie finansowe, wydawanie wysoko punktowanych czasopism, konferencje, projekty, wsparcie merytoryczne),
- dobre relacje z przełożonymi (np. docenianie pracowników, otwartość w kontaktach); dobra współpraca ze studentami (np. pozytywne opinie studentów na temat zajęć, dobry kontakt ze studentami) – po 15%,
- wizerunek uczelni (np. pozytywne postrzeganie jakości kształcenia przez pracodawców, wysokie miejsce w rankingu); infrastruktura – po 11%,
- współpraca między pracownikami; nagrody; sukcesy naukowe – po 7%,
- organizacja pracy na wydziale – 4% (np. ocena pracownicza i ocena studentów w wersji elektronicznej),
- dodatki socjalne – 2%, tj. 1 przełożony.

4% przełożonych nie potrafiło zdefiniować czynników, z jakich są zadowoleni ich pracownicy. Niektórzy przełożeni uważali, że nie zawsze doceniają oni pracę na uczelni, mimo starań podejmowanych w celu poprawy warunków pracy. Jeden z badanych twierdził, że stara się kopiować dobre praktyki z innych wydziałów, aby praca na wydziale była bardziej satysfakcjonująca. Inny z badanych zauważył

---

<sup>382</sup> Na to pytanie odpowiedziało 46 przełożonych.

natomiast, że rynek pracy jest trudny dla doktorów, w związku z czym praca na uczelni wydaje się dobrym rozwiązaniem.

Podsumowując, przełożeni mieli świadomość, że charakter pracy jest głównym czynnikiem w grupie czynników, z których pracownicy byli zadowoleni. Niejednokrotnie podkreślali, że na pracę na uczelni decydują się pasjonaci pracy naukowej lub dydaktycznej, którzy mają świetny kontakt ze studentami, dzięki czemu mogą rozwijać swoje zamiłowania. Jednak znaczne rozbieżności widać w przypadku innych aspektów – takie czynniki, jak stabilizacja zatrudnienia, czy wsparcie w rozwoju naukowym były znacznie częściej wymieniane przez przełożonych, niż przez pracowników. Można zaryzykować stwierdzenie, że większość z przedstawionych przez przełożonych czynników, które ich zdaniem są powodem niezadowolenia lub satysfakcji ich pracowników z pracy na uczelni jest tożsama z tym, co dla nich samych stanowi pewien problem i budzi ich niezadowolenie. Weryfikacja tego stwierdzenia wymagałaby niewątpliwie dodatkowych badań. Z punktu widzenia przyjętego w rozprawie celu uznano jednak, że ważniejsze jest stwierdzenie luki, jaka istnieje w postrzeganiu czynników budzących niezadowolenie lub satysfakcję pracowników- z ich perspektywy i ich przełożonych.

Do czynników, które zdecydowanie obniżały stopień zadowolenia podwładnych zostały zaliczone przez pracowników<sup>383</sup>:

- nadmiar wymagań i obciążeń - 46% wskazań, z czego 42% wskazań dotyczyło nadmiernej biurokracji (wynikającej, zdaniem niektórych badanych, z przepisów ustawowych lub z błędnej organizacji pracy na uczelni - np. powielania dokumentów; z przyjmowania zbyt dużej liczby studentów), 23% wskazań dotyczyło nadmiernych obciążeń dydaktycznych, 19% wskazań odnosiło się do nadmiernych obowiązków administracyjnych (niektórzy pracownicy twierdzili, że obowiązki dydaktyczne i administracyjne utrudniają im realizację pracy naukowej i nie są wynagradzane, ani nawet nie podlegają ocenie okresowej), 10% wskazań dotyczyło konieczności awansu wynikającej z przepisów ustawowych (pracownicy wskazywali ponadto na niejasne kryteria oceny lub bezsensowność awansu), 8% ww. wskazań odnosiło się do zbyt wygórowanych wymogów w zakresie punktów za publikacje (pracownicy niekiedy podkreślali,

---

<sup>383</sup> Na to pytanie odpowiedziało 274 pracowników.

że wywołuje to u nich stres, obniża jakość pracy i powoduje „niezdrową” rywalizację wśród pracowników, np.: *gonitwa szczurów za pisaniem i zdobywaniem punktów dla katedry* – należy jednak przypuszczać, że ten niewielki odsetek respondentów może ulec zmianie po wprowadzeniu w styczniu 2017r. nowych przepisów dotyczących systemu motywacyjnego i systemów oceny uczelni, które skłaniają uczelnie do podwyższania wymagań stawianych pracownikom akademickim w zakresie publikowania<sup>384</sup>),

- niskie wynagrodzenie - 14%. Pracownicy podkreślali niekiedy, że wynagrodzenie jest nieadekwatne do nakładu pracy i że zmusza ich do poświęcenia czasu na dodatkową działalność zarobkową,
- niedostateczne wsparcie finansowe w rozwoju - 13%. Respondenci podkreślali *nadmierne wymagania rzutujące na przedłużenie zatrudnienia w stosunku do możliwości, jakie uczelnia oferuje (chroniczny brak środków (...)) skutkuje koniecznością SAMOFINANSOWANIA (...) lub szukania sponsoringu*; a także zwracali uwagę na fakt, iż uczelnia powinna oferować większe wsparcie finansowe ze względu na *niejasne procedury w rozdzielaniu środków finansowych w konkursach na szczeblu krajowym*,
- złe relacje z przełożonymi - 13%. Pracownicy podkreślali często brak partnerskich relacji i brak uznania dla pracowników ze strony przełożonych (np.: *... że „starsi stażem” mają więcej do gadania, że trzeba się podporządkowywać niczym w zakonie; sztywne, zatęchłe relacje przełożony-podwładny, profesor-reszta; brak wsparcia ze strony przełożonych*),
- nierówne traktowanie pracowników przez przełożonych - 13%, z czego 71% wskazań odnosiło się do nieformalnych układów panujących na uczelni – nierówne traktowanie pracowników w zakresie warunków pracy, awansów itp. (np. *Regulaminy, zarządzenia, procedury oceniające itp. istnieją, natomiast rzeczywistość jest zupełnie inna. Ważne są układy, znajomości, a nie potencjał pracownika i jego kompetencje. Najlepiej przychodzić do „fabryki” i nie wychylać się, cieszyć się, że jeszcze cię nie zwolnili*); 20% wskazań dotyczyło nierównego podziału obowiązków (np. *robienie „wyników” poprzez zwiększoną*

---

<sup>384</sup> Por. np. Senat Uniwersytetu Łódzkiego, *Uchwała nr 29 Senatu Uniwersytetu Łódzkiego podjęta na 3. roboczym posiedzeniu w kadencji 2016-2020 w dniu 12 grudnia 2016 r.*, s. 1.

*presję na pracowników wiodących i ignorowanie problemu pracowników słabych),*

- nieodpowiedni system oceny pracowniczej i nagradzania - 12% wskazań, z czego 56% dotyczyło niewłaściwych kryteriów oceny (np. *Brak oceny pracy dydaktycznej, niejasne kryteria oceny*), 29% - braku lub źle skonstruowanego systemu motywacyjnego (np.: *Jedyna motywacja to „kij” utraty pracy, gdy nie zrobimy kolejnego stopnia naukowego oraz wewnętrzna motywacja - prestiż pracy na uczelni wyższej*); 24% - niewyciągania konsekwencji za niskie zaangażowanie współpracowników,
- zła organizacja pracy na wydziale/uczelni – inne aspekty - 10% (np. niejasny podział kompetencji, niedostateczne wsparcie administracyjne, niewłaściwy podział pracy),
- złe relacje z pracownikami - 8%. Pracownicy zwracali uwagę na rywalizację pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi, wzajemne „Wyniszczanie się” wynikające np. z obawy o utratę pracy, lub na złe relacje pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi a administracyjnymi,
- niskie zaangażowanie, poziom intelektualny lub poziom kultury osobistej studentów - 7%. Zdaniem niektórych pracowników, „współcześni” studenci nastawieni są wyłącznie na zdobycie dyplomu i nie są zainteresowani zdobyciem wiedzy, są roszczeniowi, a wykładowcy są „zmuszani” do „przepychania” ich i „ułatwiania” im zaliczeń. Wynika to ze słabego przygotowania studentów w szkołach średnich, braku egzaminu na studia i nastawienia na masowość studiowania,
- niedostateczna współpraca między pracownikami - 7%. Niektórzy pracownicy wskazywali na brak organizacji współpracy pomiędzy pracownikami przez uczelnię, brak pracy zespołowej, inni – na brak chęci do wymiany informacji ze strony pracowników, a nawet zawiść, utrudnianie pracy innym osobom (np. *Jedna grupa (...) blokuje drugą grupę (...) przez publikacjami, grantami, patentami itp.*),
- niewłaściwe zarządzanie uczelnią - 6% osób. Badani wymieniali, m.in.: strach władz przed podejmowaniem decyzji; brak jasnej strategii rozwoju; niedostosowanie zarządzania uczelnią do konkurencyjnego rynku; przerost

kontroli nad zaufaniem; *traktowanie uniwersytetu jak własnego „folwarku” tylko do własnych celów*,

- brak stabilizacji zatrudnienia - 5%,
- słaba komunikacja wewnętrzna na wydziale/uczelni - 4%,
- niekompetencja lub niskie zaangażowanie pracowników administracyjnych, lub naukowo-dydaktycznych - 4%,
- inne czynniki - 10% (np. brak zależności typu mistrz-uczeń; prowadzenie zajęć niezgodnych z tematyką zainteresowań naukowych; praca w weekendy; zatrudnianie profesorów w wieku emerytalnym; lokalizacja; warunki lokalowe).

Tylko 4% respondentów uznało, że nic nie obniża ich zadowolenia z pracy na wydziale. Jak widać, niektóre z wyżej cytowanych wypowiedzi kwalifikowały się do różnych grup (kryteriów podziału) i tak też były analizowane (wykres 11).

Aby zminimalizować negatywne nastroje panujące wśród pracowników, należałoby zatem podjąć stosowne działania, mające na celu zmniejszenie ich obciążeń, np. ograniczenie liczby zajęć dydaktycznych, zmniejszenie biurokracji. W październiku 2016 r. weszła w życie ustawa ograniczająca biurokrację, jednak dotyczyła ona jedynie niektórych aspektów, planowane są dalsze zmiany w tym zakresie wraz z nadejściem nowej ustawy dotyczącej szkolnictwa wyższego<sup>385</sup>. Od stycznia 2017r. obowiązują również zmiany w sposobie finansowania szkół wyższych – liczba studentów przypadających na jednego wykładowcę ma zostać ograniczona do 11-13, wtedy dofinansowanie będzie wyższe<sup>386</sup>. Jednak w miejsce wysokich obciążeń dydaktycznych wchodzi zwiększone obciążenia naukowe – o czym wspomniano już wcześniej<sup>387</sup>.

Badani niejednokrotnie wskazywali również na niedostateczne wsparcie w zakresie prac administracyjnych i postulowali możliwość realizacji niektórych obowiązków formalnych przez pracowników administracyjnych. Warto rozważyć również lepszą organizację pracy na uczelni – ograniczenie liczby powielających się

---

<sup>385</sup> *Duże zmiany w szkolnictwie wyższym od nowego roku akademickiego. Od stycznia możliwe finansowanie uczelni na nowych zasadach*, opublikowano: [https://biznes.newseria.pl/news/duze\\_zmiany\\_w\\_p235698373](https://biznes.newseria.pl/news/duze_zmiany_w_p235698373) [dostęp: 04.05.2017]; *Zmiany w szkolnictwie ...*, op. cit.

<sup>386</sup> *Gowin: Niech studiuje każdy, kto jest w stanie spełnić wysokie wymagania*, opublikowano: <http://www.dziennikzachodni.pl/serwisy/szkola/a/gowin-niech-studiuje-kazdy-kto-jest-w-stanie-spelnic-wysokie-wymagania,11740833/> [dostęp: 05.05.2017].

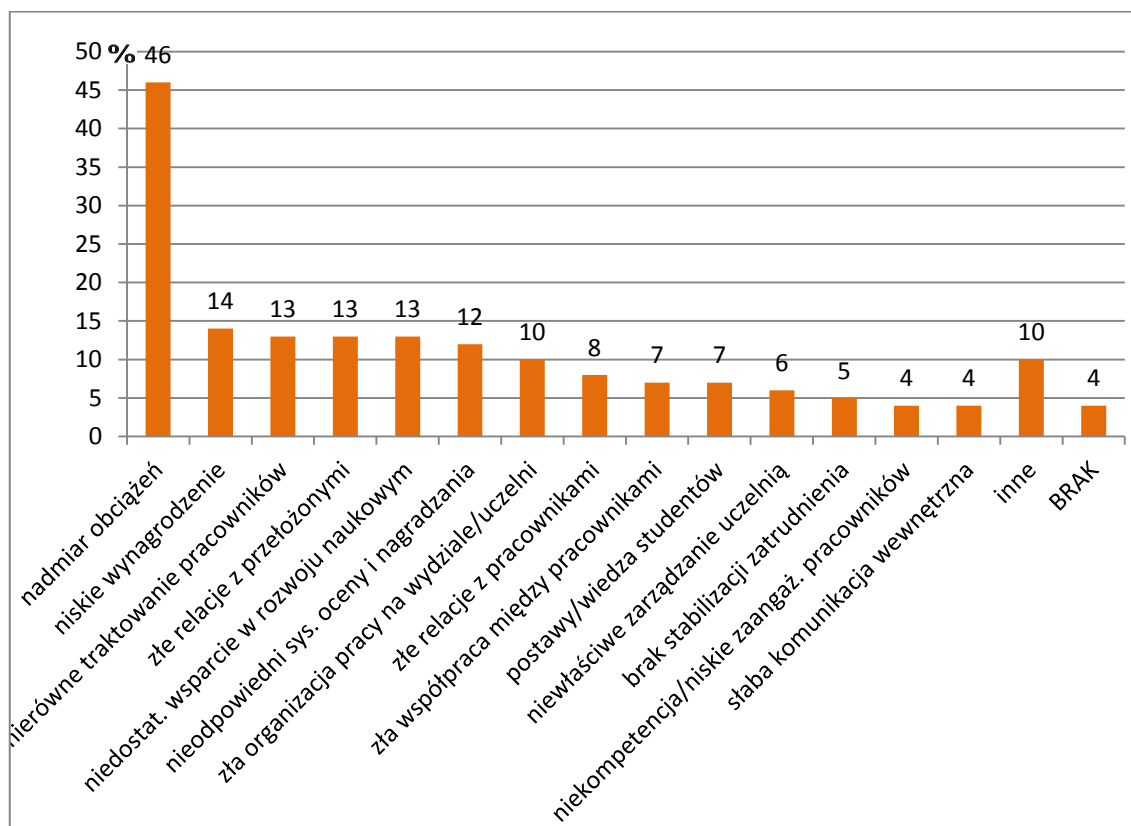
<sup>387</sup> Por. np. Senat Uniwersytetu Łódzkiego, *Uchwała nr 29 ....*, op. cit., s. 1.

formularzy, sprawozdań, ujednolicenie ich formy itp., usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej celem ograniczenia liczby przekazywanych informacji.

W obliczu istniejących uwarunkowań trudno spodziewać się istotnych zmian na poziomie wynagrodzeń pracowników – badani niejednokrotnie podkreślali, że płace na ich uczelni ustalane są na poziomie minimum ustawowego, jednak brak jest funduszy na wzrost wynagrodzeń. Jeszcze większe ograniczenia istnieją w zakresie przyznawania nagród finansowych za osiągnięcia pracowników – rektor może przyznać jedynie 2%. Warto zatem usprawnić system oceny pracowniczej, który jest częstokroć negatywnie postrzegany przez pracowników – obiektywne kryteria oceny, rozliczanie za wszystkie zadania wykonywane przez pracowników, ocenianie pracy dydaktycznej, a przede wszystkim – wyciąganie konsekwencji za niewywiązywanie się pracowników ze swoich obowiązków – to niektóre aspekty z tym związane. Ważnym elementem, na który należy zwrócić uwagę, jest stosowanie jasnych, przejrzystych i sprawiedliwych kryteriów zatrudniania, oceny, awansu itp. wobec pracowników i równe ich traktowanie przez przełożonych, jak również poprawa relacji pomiędzy pracownikami a ich zwierzchnikami. Kolejnym istotnym punktem jest zwiększenie wsparcia finansowego w pracy naukowej – co jest trudne ze względu na ograniczone fundusze.



Wykres 11. Czynniki, z których pracownicy byli **niezadowoleni**, w pracy na wydziale<sup>388</sup>



Źródło: opracowanie własne

Przeanalizowano również czynniki niezadowolenia w odniesieniu do różnych grup pracowników. Zasadniczo we wszystkich grupach pracowników, niezależnie od wieku, płci i statusu wskazywano przede wszystkim na nadmiar wymagań i obciążeń jako czynnik, z którego pracownicy byli niezadowoleni z pracy. Czynnik ten częściej był wskazywany przez mężczyzn (53%) niż kobiety (41%). Nieco więcej wskazań na nadmiar obciążeń można odnotować u pracowników w wieku 41-50 lat (50% wskazań), najrzadziej zaś wskazywali na niego respondenci do 30. roku życia (33%), co jest zrozumiałe, biorąc pod uwagę jeszcze niewielkie obciążenia tej grupy respondentów. Kolejnym istotnym czynnikiem wywołującym niezadowolenie respondentów objętych badaniem było niskie wynagrodzenie, zwłaszcza w grupie osób do 30 roku życia<sup>389</sup> (24% wskazań), chociaż wskazania na ten czynnik odnotowano również w innych

<sup>388</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

<sup>389</sup> Na pytanie to odpowiedziało zaledwie 27 osób do 30 roku życia, a zatem do wyników tych należy podchodzić z dystansem.

grupach wiekowych (najczęściej wskazywali na niego pracownicy w wieku 41-50 lat (8%). Osoby do 30. roku życia wskazywały również częściej na złe relacje z pracownikami – 15% (nie wskazywali na to w ogóle pracownicy po 50. roku życia) i na złą współpracę między pracownikami - 15% (najczęściej wskazywane przez osoby w wieku 31-40 lat – 4%), co może być zrozumiałe ze względu na krótszy staż pracy i słabe jeszcze więzi pracowników pierwszej grupy wiekowej z innymi uczestnikami organizacji. Pracownicy ci częściej wskazywali również na słabą komunikację wewnętrzną (15%), natomiast problemu tego nie zauważały osoby po 40. roku życia (0% wskazań). Jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę fakt, że komunikacja wewnętrzna najslabiej została oceniona przez osoby w wieku 41-50 lat. Najwyraźniej nie jest to czynnik, który ma większe znaczenie dla tej grupy osób. Nawiązując do kolejnych czynników, osoby w wieku 31-40 lat, częściej niż pozostałe, wskazywały na złe relacje z przełożonymi (18%), natomiast pracownicy po 50. roku życia w ogóle nie wskazywali na ten czynnik. Postawy i wiedzę studentów najczęściej wskazywały osoby po 50. roku życia (13%), choć problem ten nie istniał dla pracowników do 30. roku życia (0% wskazań). Być może jest to wynikiem różnic w postrzeganiu przez różne pokolenia określonych wartości i zakresu posiadanej wiedzy.

W odniesieniu do klasyfikacji respondentów według stopni naukowych można zauważyć, że pracownicy samodzielni, częściej niż niesamodzielnymi, wskazywali na niewłaściwe zarządzanie uczelnią – 17% (4% wskazań u pracowników niesamodzielnymi). Warto jednocześnie podkreślić, że pracownicy ci, w przeciwieństwie do osób z pozostałych grup uważali, że nie mają powodów, które negatywnie wpływałyby na ich satysfakcję z pracy – 22% wskazań (7% wskazań u pracowników niesamodzielnymi).

Jak już wielokrotnie podkreślano, podstawą marketingu wewnętrznego jest umiejętność rozpoznawania przez pracodawcę potrzeb i oczekiwań swoich pracowników. Bardzo często zdarza się jednak, że istnieje rozbieżność pomiędzy tym, co faktycznie satysfakcjonuje pracownika, co budzi jego niezadowolenie, a tym, co sądzi na ten temat jego przełożony. Dlatego też uznano za zasadne zadanie przełożonym pytania o czynniki związane z pracą na uczelni, z których ich zdaniem pracownicy są

niezadowoleni. Miało to na celu zdiagnozowanie barier w satysfakcjonowaniu pracowników<sup>390</sup>. Przełożeni wskazali na następujące czynniki:

- niskie wynagrodzenie - 62% wskazań. Niektórzy przełożeni twierdzili, że wynika to z mniejszej liczby studentów. Kilkoro badanych zwróciło uwagę na fakt, że Ministerstwo ustala jedynie wysokość wynagrodzenia minimalnego, jednak rektorzy utrzymują pensje uczelni na tym minimalnym poziomie. Jeden z respondentów dodał, że potrzebne są zmiany przepisów prawnych w zakresie wysokości wynagrodzenia minimalnego dla pracowników,
- duża ilość obowiązków i obciążeń ich podwładnych (49% wskazań), która często wynika z nadmiernej biurokracji (przepisy ustawowe lub uczelniane), w dalszej kolejności zwracali uwagę na nadmiar obowiązków organizacyjno-administracyjnych, nadmiar zajęć dydaktycznych, na presję odczuwaną przez pracowników, wynikającą z prawnie ustanowionej konieczności awansu naukowego, konieczności „gromadzenia punktów za publikacje”,
- niedostateczne wsparcie w rozwoju - 19%. Niektórzy przełożeni wskazywali na ograniczone wsparcie finansowe (wynikające np. z *ograniczeń budżetu ministerstwa*) lub niedostateczne wsparcie administracyjne,
- poczucie braku stabilizacji zatrudnienia - 17%,
- nieodpowiedni system oceny pracowniczey i nagradzania - 17%. Przełożeni zwracali uwagę np. na zbyt późne przyznawanie nagród, kryteria nagradzania oparte na ocenie zajęć dokonywanej przez studentów; nagradzanie za ilość, a nie jakość pracy naukowej; niedostateczne nagradzanie pracowników za dobre wyniki oceny pracowniczey; brak systemu motywacyjnego; zmienność kryteriów oceny,
- nierówny podział obowiązków wśród pracowników - 4%,
- brak ścieżki kariery - 4%,
- decyzje podejmowane przez władze - 4% osób (np. dotyczące zwiększenia biurokracji, oszczędności w sferze kształcenia, będące w sprzeczności z przekonaniem pracowników, nieuzasadniane, więc nieakceptowane przez podwładnych),
- nieprzyjazna atmosfera; brak dialogu pomiędzy władzami a pracownikami; brak wizji uczelni, malejący prestiż zawodu nauczyciela akademickiego.

---

<sup>390</sup> Na to pytanie odpowiedziało 47 przełożonych.

Przedstawiony wykaz czynników, które zdaniem przełożonych budzą niezadowolenie pracowników, jak się okazuje, jest bardziej rozległy, niż ten wskazywany przez podwładnych, którzy zwracali przede wszystkim uwagę na złe relacje z przełożonymi i współpracownikami, złą organizację pracy na wydziale, czy niski poziom wynagrodzenia. Jednocześnie wyniki te sugerują, że przełożeni nie byli świadomi nasilania się problemów takich jak relacje międzyludzkie, czy kwestie organizacyjne. Niektórzy przełożeni uważali, że niezadowolenie pracowników wynika niejednokrotnie z ich roszczeniowej postawy, z braku inicjatywy (*Najbardziej krytykują ci, co nic nie robią*). Nieliczni z badanych uważali, że chociaż warunki finansowe są bardzo niesatysfakcjonujące, to jego podwładni są zadowoleni z pracy, ponieważ cechuje ich wysoka motywacja wewnętrzna. Zauważali przy tym, że istotną rolę odgrywa tu proces rekrutacji, czyli wybieranie kandydatów, których pasjonuje praca naukowa na uczelni.

### **3.5.2. Postawy lojalnościowe pracowników i czynniki je warunkujące – w opinii pracowników i przełożonych**

Tak jak wspomniano, postawy to „poglądy, uczucia i reakcje w zachowaniach, które dana osoba prezentuje w stosunku do innych ludzi, przedmiotów lub wydarzeń”<sup>391</sup>. Składają się z trzech aspektów: emocjonalnego; poznawczego i behawioralnego<sup>392</sup>. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu istotne jest kształtowanie takich postaw, które sprzyjać będą realizacji celów organizacyjnych i kreowaniu postaw lojalnościowych.

Inspiracją do przeprowadzenia w tym zakresie badań własnych była skala zaproponowana przez I. Świątek-Barylską<sup>393</sup>, która pozwoliła na ocenę różnych postaw i zachowań lojalnościowych. W rozprawie starano się odpowiedzieć na pytanie, które z zaproponowanych przez I. Świątek-Barylską postaw można zaobserwować u badanych

---

<sup>391</sup> L. R. Bittel, *Krótki ...*, op. cit., s. 62.

<sup>392</sup> J. F. Terelak, P. Jankowska, *Dopasowanie ...*, op. cit., s. 233.

<sup>393</sup> I. Świątek-Barylska przeprowadziła badanie na grupie organizacji gospodarczych. Zdaniem autorki skala może być odnoszona do różnych organizacji. Autorka skali wyłoniła postawy i zachowania, które były uważane przez badanych za przejaw lojalności, na podstawie propozycji przedstawionych przez samych badanych (por. I. Świątek-Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 199 i in.).

pracowników<sup>394</sup>. Zapytano więc podwładnych, które z wymienionych wyznaczników lojalności pracowniczej przejawiają oni w swoim miejscu pracy<sup>395</sup>. Okazało się, że żadne z zaobserwowanych postaw i zachowań nie uzyskały poziomu wybitnego (powyżej oczekiwanego)<sup>396</sup>. Badani twierdzili najczęściej, że działają zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa - wskazało na to 78% respondentów - co jest uznawane za poziom pożądany.

Wśród postaw i zachowań lojalnościowych o poziomie poniżej oczekiwań (do poprawy przez zarządzających), najwięcej wskazań dotyczyło poczucia, że jest się częścią uczelni – 60%, w dalszej kolejności natomiast wskazano na: postępowanie zgodnie ze swoimi deklaracjami, nieujawnianie tajemnic służbowych, planowanie pracy w uczelni przez wiele kolejnych lat, kierowanie się w swoich działaniach przede wszystkim dobrem uczelni i podzielenie obowiązujących w uczelni norm i wartości. Z kolei postawy i zachowania o poziomie nieakceptowalnym<sup>397</sup> to: traktowanie uczelni jak własnej – jedynie 38% wskazań, otwarte wyrażanie w uczelni swoich opinii i przekonań – 33% i rekomendowanie uczelni jako dobrego pracodawcę - zaledwie 29%, natomiast 2% badanych uznało, iż nie przejawia żadnych z wyżej wymienionych postaw i zachowań lojalnościowych (wykres 12).

Przedstawione wyniki świadczą o konieczności podjęcia działań względem pracowników badanych wydziałów, zmierzających do budowy ich lojalności. Zdaniem

---

<sup>394</sup> Ze względu na rozległy charakter badań rozprawy ograniczono się do diagnozy tych postaw, które były najistotniejszymi wyznacznikami lojalności (por. I. Świątek-Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 199 i in.). Ponadto, w oryginalnej wersji tej skali, oceny dokonują wyłącznie przełożeni, gdyż to oni właśnie oceniają tego typu kwestie. Dla potrzeb rozprawy przyjęto tę skalę również dla poznania subiektywnej oceny pracowników.

<sup>395</sup> Na pytanie to odpowiedziało 396 pracowników.

<sup>396</sup> W oryginalnym ujęciu autorki skali, ww. postawy mierzone są na skali 5-stopniowej. Interpretacja wyników jest wtedy następująca: 4,01 – 5,0 – poziom wybitny (powyżej oczekiwań) – A; 3,51 – 4,0 – poziom pożądany – B; 2,01 – 3,5 – poziom poniżej oczekiwań (do poprawy) – C; 2 i poniżej – poziom nieakceptowalny (por. I. Świątek-Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 206). W rozprawie zmodyfikowano skalę I. Świątek-Barylskiej i zastosowano skalę binarną (0-1). Przeliczając wyżej wymienioną punktację na skalę binarną, otrzymano: 80,2% – 100,0% – poziom wybitny (powyżej oczekiwań) – A; 70,2% – 80% – poziom pożądany – B; 40,02% – 70% – poziom poniżej oczekiwań (do poprawy) – C; 40% i poniżej – poziom nieakceptowalny.

<sup>397</sup> Zgodnie ze zmodyfikowaną skalą I. Świątek-Barylskiej, por. I. Świątek-Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 206.

I. Świątek-Barylskiej<sup>398</sup>, „zachowanie pracowników stanowi pochodną warunków kreowanych przez organizację, a współcześnie o lojalności możemy mówić jedynie wtedy, gdy mamy do czynienia z równowagą w procesie wymiany. Zarówno pracodawca, jak i pracownik oceniają proporcje pomiędzy szeroko rozumianym wkładem własnym i uzyskiwanymi korzyściami<sup>399</sup>. Każda strona dokonuje oceny na podstawie własnych kryteriów, które nie zawsze są znane partnerowi relacji. Wynik tej oceny wpływa na postrzeganie relacji i w konsekwencji kształtuje postawy i zachowania.”<sup>400</sup>

Ponadto, I.Świątek-Barylska zachęca do zarządzania przez wartości, które polega na „ograniczaniu w firmie liczby instrukcji, procedur i innych sposobów formalizacji na rzecz odwoływania się do wartości”<sup>401</sup> takich, jak np. satysfakcja klienta, czy lojalność pracowników. Wówczas pracownik wie, jakich zachowań oczekuje od niego pracodawca i stara się poszukiwać rozwiązań prezentujących te postawy<sup>402</sup>.

---

<sup>398</sup> Dr I. Świątek-Barylska jest ekspertem w zakresie lojalności pracowniczej – wykładowca akademicki na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, autorka ponad 30 artykułów o tematyce zarządzania, por. *Jak zdobyć lojalność pracowników?*, opublikowano: <http://www.centrumrekrutacyjne.pl/artykuly/odpowiedzialny-pracodawca/jak-zdobyc-lojalnosc-pracownikow/> [dostęp: 12.02.2017].

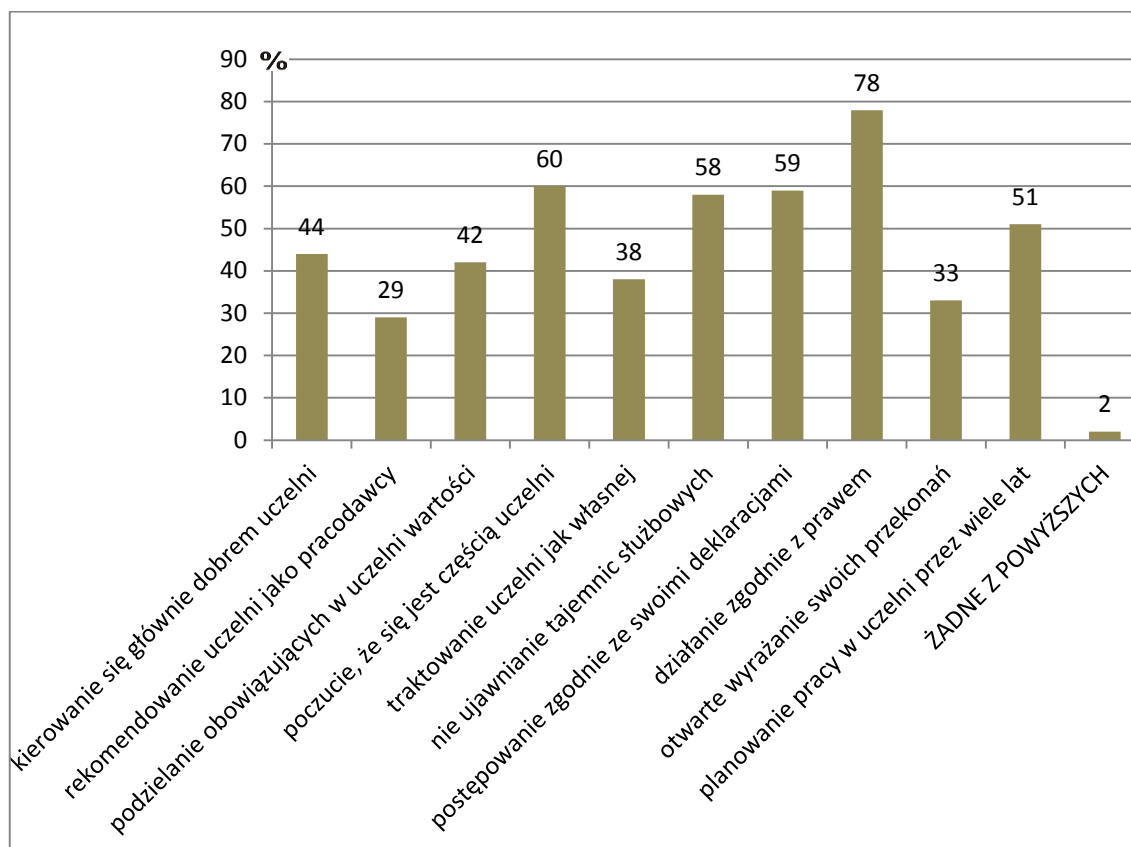
<sup>399</sup> Czynnikiem sprzyjającym lojalności pracowniczej są satysfakcjonujące wynagrodzenie, atmosfera pracy oraz dobre relacje ze współpracownikami, por. I. Świątek-Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 208.

<sup>400</sup> *Jak zdobyć ...*, op. cit.

<sup>401</sup> *Ibidem*.

<sup>402</sup> *Ibidem*.

Wykres 12. Poziom wybranych wymiarów lojalności pracowniczej, w opinii pracowników<sup>403</sup>



Źródło: opracowanie własne

Zaskakujące jest to, że osoby w wieku do 40. roku życia, częściej niż pracownicy powyżej 40 lat, wskazywały na takie przejawy lojalności, jak: podzielanie obowiązujących w uczelni wartości (odpowiednio 49% i 37%), traktowanie uczelni jak własnej (44% i 32%), nieujawnianie tajemnic służbowych (68% i 49%), postępowanie zgodnie ze swoimi deklaracjami (65% i 54%), działanie zgodnie z prawem (84% i 69%) i planowanie pracy w uczelni przez wiele lat (59% i 41%).

Kolejną klasyfikacją pracowników poddaną analizie (ze względu na przejawianie przez nich postaw lojalnościowych) był ich status. I tak, pracownicy niesamodzieln, częściej niż samodzielni, twierdzili, że nie ujawniają tajemnic służbowych (odpowiednio 63% i 44%), natomiast rzadziej wskazywali na otwartość w wyrażaniu swoich przekonań (30% i 43%).

Płeć nie była czynnikiem determinującym znacząco wypowiedzi pracowników.

<sup>403</sup> Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru.

W celu zidentyfikowania obrazu lojalności pracowników w oczach ich przełożonych poproszono tych ostatnich o wskazanie postaw lojalnościowych, obserwowanych u swoich podwładnych<sup>404</sup>. Lista czynników została jednak poszerzona o pytania dotyczące zaangażowania pracowników<sup>405</sup>. W oczach przełożonych - postawy i zachowania podlegających im pracowników charakteryzowały się sumiennością wykonywanych obowiązków – 85% wskazań, reagowaniem na pojawiające się problemy – 94%, odpowiedzialnością za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje – 88%, poczuciem, że się jest częścią uczelni – 81%, działaniem zgodnie z prawem – 81% i planowaniem pracy w uczelni przez wiele kolejnych lat – 96% (jest to poziom wybitny). Na poziomie pożądanym, ich zdaniem, znalazły się takie postawy i zachowania, jak: podzielenie obowiązujących w uczelni norm i wartości – 79%, nieujawnianie tajemnic służbowych – 75% i postępowanie zgodnie ze swoimi deklaracjami – 73%, zaś na poziomie poniżej oczekiwań, czyli wymagające poprawy, znalazły się następujące postawy i zachowania: efektywne wykorzystywanie zasobów uczelni (czasu pracy, funduszy, majątku) – 65% wskazań, kierowanie się w swoich działaniach przede wszystkim dobrem uczelni – 48%, rekomendowanie uczelni jako dobrego pracodawcy – 56%, traktowanie uczelni jak własnej – 63% i otwarte wyrażanie w uczelni swoich opinii i przekonań – 65%.

Należy podkreślić, że badanie skierowane było do wszystkich pracowników, natomiast w ocenie swoich podwładnych uczestniczyli tylko wybrani przełożeni<sup>406</sup>. Warto jednak odnotować różnice w postrzeganiu postaw i zachowań deklarowanych przez pracowników i postrzeganych przez przełożonych. Znamienne jest to, że większość ww. postaw wskazywana była częściej przez przełożonych, niż podwładnych (planowanie pracy w uczelni przez wiele kolejnych lat – różnica 45 punktów proc., podzielenie obowiązujących w uczelni norm i wartości – różnica 37 punktów proc., otwarte wyrażanie przekonań – różnica 32 punktów proc., w dalszej kolejności: rekomendowanie uczelni jako dobrego pracodawcy, traktowanie uczelni jak własnej, poczucie, że jest się częścią uczelni, nieujawnianie tajemnic służbowych, postępowanie

---

<sup>404</sup> Na to pytanie odpowiedziało 48 przełożonych. Badaniem została przedstawiona lista postaw i zachowań lojalnościowych, z której mieli za zadanie wybrać te, które odnosiły się do ich podwładnych.

<sup>405</sup> Postawy te to: sumienne wykonywanie obowiązków, reagowanie na pojawiające się problemy, ponoszenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje, efektywne wykorzystywanie zasobów uczelni, por. *Lojalność ...*, op. cit., s. 199.

<sup>406</sup> Wyjątkiem byli dziekani – badanie skierowane było do wszystkich respondentów tej grupy.



zgodnie ze swoimi deklaracjami – różnica 14 punktów proc.). Może to świadczyć o zbyt powierzchownym ocenianiu postaw i zachowań swoich podwładnych i niewystarczającym „wsluchiwaniu się” w ich rzeczywiste intencje albo też wydawane opinie miały charakter deklaracyjny, co oznacza, że przełożeni wskazywali na takie postawy i zachowania swoich podwładnych, które, ich zdaniem, są pożądane. Wypowiedzi uzyskane od pracowników w niniejszym badaniu sugerują pobieżną ocenę podległych pracowników przez przełożonych (o czym będzie mowa w dalszej części rozdziału). Znaczna część pracowników (32%) wskazała bowiem na brak podejmowania jakichkolwiek działań przez przełożonych w przypadku braku identyfikacji pracowników z miejscem pracy. A zatem ocena pracownicza może być, w pewnym stopniu, prowizoryczna, zautomatyzowana (np. „zliczanie” punktów za publikacje itp.) i nie uwzględniać innych, istotnych z punktu widzenia pracodawcy, aspektów. Warto zatem zastanowić się nad jej pogłębieniem. Warto zwrócić uwagę na szereg zachowań, które są przez nich prezentowane i które mogą być wynikiem braku lojalności wobec miejsca pracy. Brak rozpoznania w tym zakresie może bowiem rzutować na pogłębianie się tego problemu, co w konsekwencji może przyczyniać się do pogorszenia wizerunku uczelni (np. poprzez mniejszą dbałość o jakość kształcenia lub negatywne opinie wydawane na temat pracodawcy). Jak już wcześniej wspomniano, w budowaniu lojalności pracowniczej warto odnosić się do zarządzania przez wartości i wychodzić naprzeciw potrzebom pracowników w zakresie warunków pracy.

### **3.5.3. Opinie pracowników i przełożonych na temat identyfikacji pracowników z misją i celami strategicznymi oraz przyczyn braku identyfikacji**

Jednym z elementów marketingu wewnętrznego jest integrowanie pracowników wokół misji i celów strategicznych organizacji<sup>407</sup>. Jest ono wpisane w szereg działań w ramach wewnętrznego PR<sup>408</sup>, którego celem jest „doprowadzenie pracowników do

---

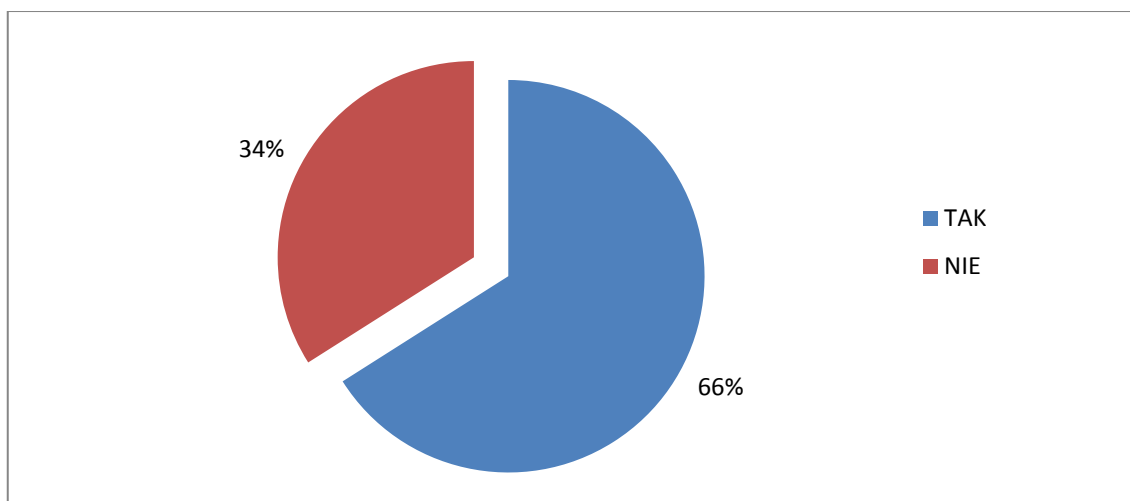
<sup>407</sup> A. Olsztyńska, *Marketing ...*, op. cit., s. 39.

<sup>408</sup> Inne działania w ramach PR wewnętrznego to: wydarzenia okolicznościowe, imprezy towarzyskie, szkolenia i kursy, spotkania, zachęcanie pracowników do udziału w różnych aktywnościach prowadzonych w organizacji, kreowanie postawy zadowolenia z wykonywanej pracy, dumy, oraz wspieranie pracy zespołowej i poczucia tożsamości społecznej. Ważne jest przy tym, aby pracownicy czuli się docenieni przez swojego pracodawcę, by byli traktowani przez niego indywidualnie. Por. P.

udziału w życiu firmy, wzbudzenie zaufania między pracodawcą a pracownikiem, ukształtowanie postawy solidarności”<sup>409</sup>. Pozytywne odczucia pracowników względem organizacji w znacznym stopniu przenoszone są przez nich na zewnątrz - kształtując wizerunek organizacji. Pracownicy, rozumiejąc strategię jednostki i swoje miejsce w ramach realizacji założonych celów są w stanie w wyższym stopniu identyfikować się z organizacją i przejawiać pożądane zachowania, zmierzające do realizacji jej strategii. Jak wynika z wcześniej zaprezentowanych wypowiedzi, aż 58% pracowników nie podzielało obowiązujących w uczelni norm i wartości. Pojawia się zatem pytanie, czy pracownicy znali misję i cele strategiczne uczelni/wydziału<sup>410</sup>.

Wyniki badań mogą wydawać się niepokojące, bo tylko 66% respondentów z grupy pracowników deklarowała znajomość misji i celów strategicznych uczelni/wydziału (wykres 13). Oznacza to, że nadal co trzeci pracownik ich nie zna. Istnieje więc potrzeba zintensyfikowania działań w ramach wewnętrznego PR i dołożenia jeszcze większych niż dotychczas starań w zakresie upowszechniania misji i celów strategicznych uczelni i wydziału wśród wszystkich interesariuszy wewnętrznych.

Wykres 13. Znajomość misji i celów strategicznych uczelni/wydziału przez pracowników – opinia pracowników



Źródło: opracowanie własne

---

Maruszak, *Public relations zaczyna się w domu –istota komunikacji wewnętrznej*, „Toruńskie Studia Bibliologiczne” 2014, nr 1, s. 104.

<sup>409</sup> *Ibidem*, s. 103.

<sup>410</sup> Na to pytanie odpowiedziało 393 pracowników.

Analiza wyników w układzie grup wiekowych oraz statusu pracowników nie przyniosła zaskakujących różnic w tym zakresie. I tak osoby, które najliczniej deklarowały znajomość misji i celów strategicznych swojej uczelni/wydziału, były po 50. roku życia – 81% (najrzadziej natomiast – pracownicy w wieku 31-40 lat – 58%).

Zbliżone wyniki uzyskano również w podziale na status pracowników (pracownicy samodzielni – 81%, niesamodzielni – 65%).

Deklaracje pracowników, co do znajomości przez nich misji i celów strategicznych, nieco różniły się z tym, co sądzą o tym ich przełożeni<sup>411</sup>. Okazało się, że aż 43% przełożonych nie miało pewności co do znajomości misji i celów przez swoich pracowników (np.: *Myślę, że na ogół tak, ale nie dam głowy; Czasem jest to wyświetlane na ekranie, ale czy ludzie to czytają, to nie wiem*), a zaledwie 37% odpowiedziało twierdząco (wymieniając takie działania realizowane przez władze, jak np. udział pracowników w formułowaniu strategii, wspólne analizowanie stopnia realizacji założonych celów, wyświetlanie misji na wydziale, odpytywanie pracowników ze znajomości misji). Niewielki procent przełożonych twierdziło, że pracownicy znają je częściowo, natomiast 10% uznała, że pracownicy nie znają misji i celów organizacyjnych.

Przyczynami takiego stanu rzeczy, na które niejednokrotnie wskazywali przełożeni, były: małe zainteresowanie wykazywane przez podwładnych, niezrozumiały i często abstrakcyjny sposób sformułowania tych zapisów, trudności związane z realizacją misji lub nierealizowanie jej w przeszłości, brak komunikowania przez władze misji i celów strategicznych pracownikom, brak znajomości misji i celów strategicznych przez niektórych kierowników, a nawet przez władze uczelni. Świadczy to o nieprzypisywaniu wagi niektórym decyzyjcom do podejmowania szerszych i częstszych działań w tym zakresie. Trudno też oczekiwać wysokiej identyfikacji pracowników z uczelnią, z jej celami, gdy aż 1/3 pracowników nie zna podstawowych wartości zawartych w misji uczelni/wydziału. Taki wynik powinien być wskazówką dla działów promocji, które w większym, niż dotychczas stopniu powinny zająć się PR wewnętrznym.

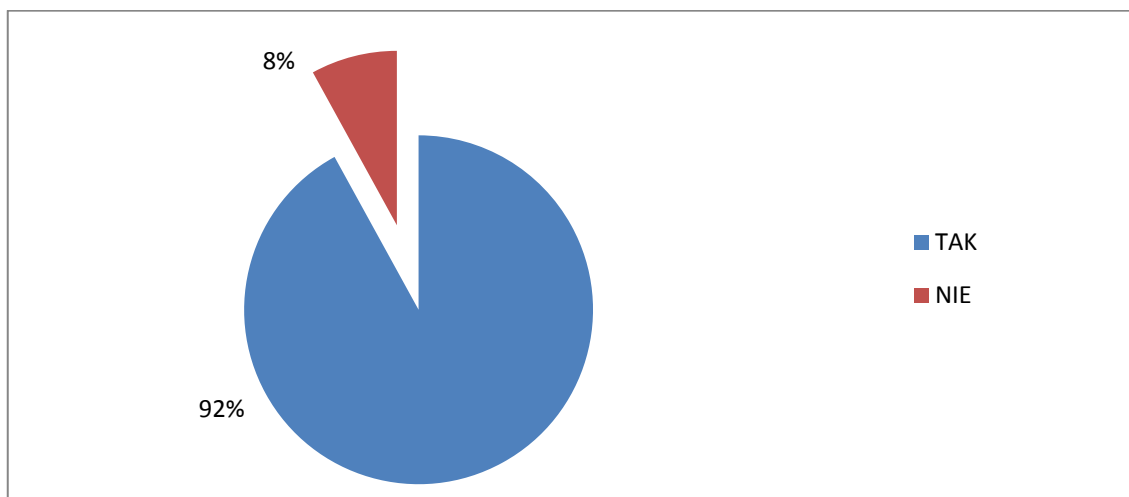
---

<sup>411</sup> Na to pytanie odpowiedziało 49 przełożonych.

Optymizmem napawa jednak fakt, że prawie wszyscy pracownicy, którzy deklarowali znajomość misji i celów uczelni/wydziału, identyfikowali się z wartościami tam zawartymi (92% pracowników), (wykres 14)<sup>412</sup>.

Ogólnie biorąc ani płeć, ani wiek, ani status nie różnicowały odpowiedzi.

Wykres 14. Identyfikowanie się pracowników z misją i celami strategicznymi uczelni/wydziału, w opinii pracowników



Źródło: opracowanie własne

#### **3.5.4. Sposoby postępowania wobec pracowników wykazujących brak identyfikacji z uczelnią – w opinii pracowników i przełożonych**

Brak identyfikacji z miejscem pracy wymaga od przełożonego określonej reakcji. Zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego przełożony powinien zadbać o jak najszybsze rozpoznanie powodów takiej postawy swojego podwładnego, najlepiej poprzez szczerą, bezpośrednią rozmowę. Pozwala to często na szybkie usunięcie przyczyny takiego stanu poprzez wspólne poszukiwanie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony. W skrajnych przypadkach może dojść do wypowiedzenia umowy o pracę, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Praca na uczelni charakteryzuje się określoną specyfiką. Dlatego też interesujące było zbadanie opinii pracowników na temat sposobu, w jaki postępują ich przełożeni z osobami o postawach wykazujących na brak identyfikowania się z uczelnią<sup>413</sup>.

<sup>412</sup> Na to pytanie odpowiedziało 259 pracowników.

<sup>413</sup> Brak identyfikacji z uczelnią może przejawiać się w zaniedbywaniu obowiązków przez pracowników.

Respondenci<sup>414</sup> twierdzili najczęściej, że ich zwierzchnik w sytuacji zauważenia takiej postawy rozmawia z pracownikiem, starając się rozpoznać podłoże takiego zachowania (50% wskazań), lub - próbuje rozwiązać zaistniały konflikt poprzez podejmowanie działań o charakterze negocjacyjnym, konciliacyjnym<sup>415</sup> lub facylitacyjnym<sup>416</sup> (32% wskazań) Warto jednak nadmienić, że 32% badanych uznało, że przełożony nie podejmuje żadnych działań - nie zauważa problemu, stosując unik (wykres 15). Jest to niepokojące tym bardziej, że brak działania nie tylko może się przełożyć na jakość pracy niektórych pracowników, ale i przyczynić się do obniżenia zadowolenia innych pracowników. Poza wymienionymi działaniami przełożeni - zdaniem pracowników - w nielicznych przypadkach stosowali presję, wywołując u swojego podwładnego dyskomfort psychiczny poprzez np. mobbing, atak frontalny<sup>417</sup>, czy też dawanie „morderczych wskazówek”<sup>418</sup> (5% wskazań na te sposoby działania). Działania takie są niezgodne z założeniami koncepcji marketingu wewnętrznego, gdyż pogłębiają frustrację i niechęć do pracy w danej organizacji.

---

<sup>414</sup> Na to pytanie odpowiedziało 403 pracowników.

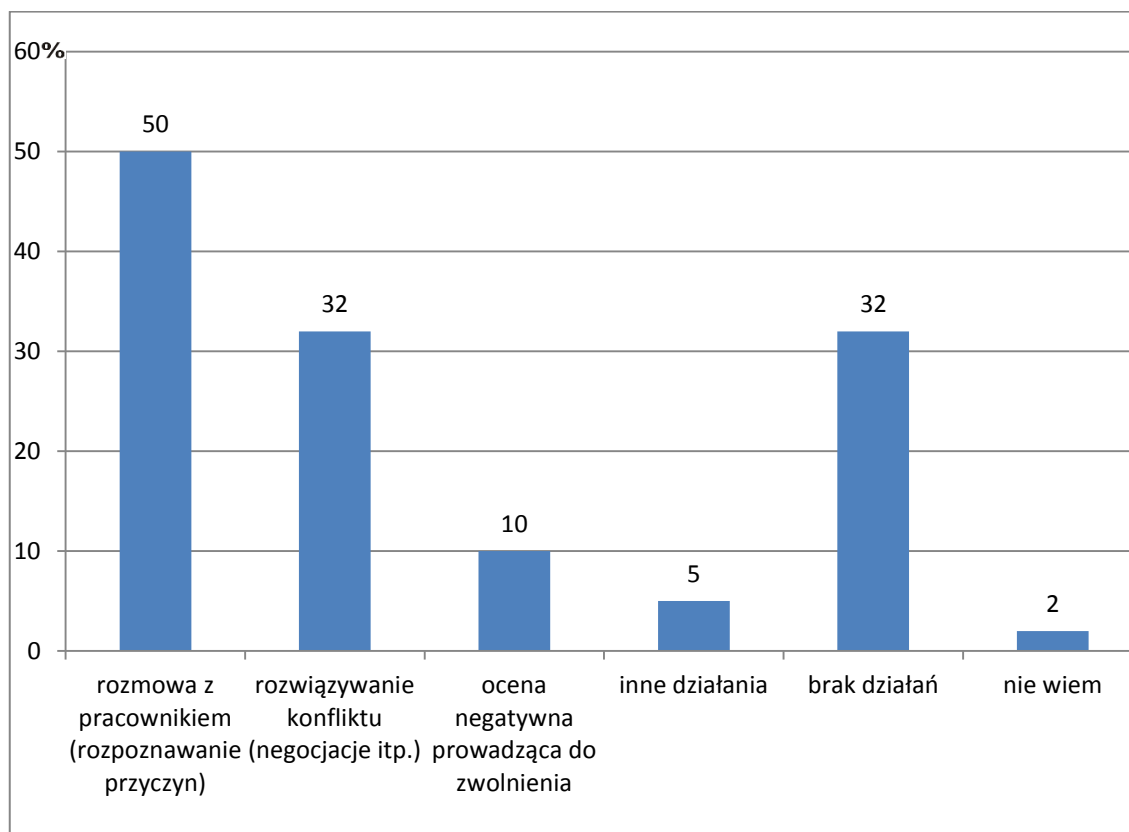
<sup>415</sup> „W przypadku koncylacji strona trzecia, po wysłuchaniu racji uczestników sporu, stara się zaproponować najkorzystniejsze wyjście. Zalecenie nie jest zazwyczaj wiążące dla stron.” Por. *Mediacja, koncylacja i arbitraż*, opublikowano: <http://www.prawo.egospodarka.pl/63172,Mediacja-koncylacja-i-arbitraz,1,84,1.html> [dostęp: 08.04.2017].

<sup>416</sup> „Facylitacja to proces, w którym osoba określana jako facylitator, neutralna i nieposiadająca uprawnień do podejmowania decyzji dotyczącej merytoryki spotkania, zwiększa efektywność pracy grupy w realizacji zamierzonych celów, w skomplikowanych sytuacjach niepewności i przy złożonych problemach, stosując pomoc w: rozpoznaniu problemu, określeniu możliwych rozwiązań problemów, podejmowaniu decyzji, przygotowaniu planów dalszych działań.” Por. *Co to jest facylitacja?*, opublikowano: <http://facylitacja.com/co-to-jest-facylitacja/> [dostęp: 08.08.2017].

<sup>417</sup> „Atak frontalny” – to rodzaj techniki presji psychologicznej, obliczonej na skompromitowanie wiarygodności strony przeciwnej (w tym przypadku pracownika) np. „czy jest pan pewien słuszności swoich żądań (pomysłów itp.)?”.

<sup>418</sup> „Mordercza wskazówka” – to rodzaj techniki presji psychologicznej, obliczonej na złamanie zaufania strony przeciwnej do zgłoszonej przez niego propozycji np. „powinien Pan zrewidować swoje oczekiwania”.

Wykres 15. Sposoby postępowania przełożonego wobec pracowników nieidentyfikujących się z uczelnią - w opinii pracowników<sup>419</sup>



Źródło: opracowanie własne

Analizując uzyskane wyniki w podziale na płeć, można zaobserwować, że mężczyźni – częściej niż kobiety – wskazywali na próbę rozwiązania konfliktu, między innymi poprzez negocjacje, przez ich przełożonego – 43% (kobiety – 28%).

Niestety, aż 39% respondentów z grupy wiekowej 41-50 wskazało na niepodjęcie w takiej sytuacji żadnych działań przez przełożonego (tego samego zdania było 21% pracowników po 50. roku życia). Pracownicy do 30. roku życia częściej natomiast uważali, że przełożony podejmuje z pracownikiem rozmowę w celu rozpoznania przyczyn ww. zachowania – 56% (nieco mniej wskazań odnotowano w grupie osób w wieku 41-50 lat – 41%). Z kolei pracownicy po 50. roku życia częściej twierdzili, że ich zwierzchnik próbuje rozwiązać konflikt np. poprzez negocjacje – 50% (30% osób w wieku 41-50 lat podzielało tę opinię).

Z kolei pracownicy niesamodzielnymi, częściej niż samodzielni uważali, że ich przełożony rozmawia z pracownikiem w celu poznania przyczyn wyżej opisanych

<sup>419</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

zachowań (odpowiednio 52% i 37%). Warto przy tym odnotować, że zdaniem wszystkich grup pracowników ich przełożeni rzadko kiedy sięgają po najbardziej drastyczne rozwiązanie, jakim jest wystawienie negatywnej oceny i zwolnienie z pracy. Oczywiście należy wziąć pod uwagę fakt, że obowiązujące przepisy prawa w przypadku szkolnictwa wyższego są nieco inne, niż te obowiązujące inne podmioty gospodarcze, gdzie umowa o pracę często zawiera klauzulę informującą o tym, że pracodawca może zwolnić pracownika w każdej chwili, z dwutygodniowym terminem wypowiedzenia<sup>420</sup>. Warto jednak zauważyć, że pracownik akademicki może utracić pracę już po uzyskaniu pierwszej negatywnej oceny okresowej, zgodnie z obowiązującą ustawą. Akademicy postulują złagodzenie kryteriów zwalniania i dopuszczenie tej formy sankcji dopiero po uzyskaniu drugiej negatywnej oceny<sup>421</sup>.

Poza poznaniem opinii pracowników na temat sposobu, w jaki ich zdaniem postępują przełożeni z osobami wykazującymi postawy braku identyfikacji z miejscem pracy, starano się również poznać stanowisko przełożonych w tym przedmiocie. W tym celu zadano im to samo pytanie, na które uprzednio odpowiadali ich pracownicy.<sup>422</sup> Okazało się, że, w przeciwieństwie do swoich podopiecznych, nie widzieli oni problemu związanego z brakiem identyfikacji pracowników z miejscem i wykonywaną pracą – uważali oni, że problem ten występuje incydentalnie (38%). Jeżeli jednak tak się zdarzy, to wówczas podejmowana jest rozmowa z pracownikiem (36% wskazań) indywidualna lub na forum ogólnym, głównie na zebraniach - w celu zidentyfikowania przyczyny zaistniałego stanu i podjęcia próby rozwiązania problemu poprzez zachętę i perswazję. Taką deklarację złożyło 14% przełożonych. Ich zdaniem, tylko w szczególnie uzasadnionych przypadkach sięga się do najbardziej drastycznych rozwiązań, czyli zwolnienia pracownika (6% wskazań).

Taka rozbieżność w postrzeganiu pracowników i przełożonych tej samej sytuacji, która może mieć miejsce w każdej organizacji, jest pewnego rodzaju sygnałem, że występują problemy komunikacyjne między przełożonymi a pracownikami. Możliwe, że przełożeni nie reagują na sytuacje zaniedbywania obowiązków przez swoich pracowników itp., bo ich nie dostrzegają lub nie mają czasu

---

<sup>420</sup> Wskazują też na to doświadczenia autorki.

<sup>421</sup> *Będą zmiany w zatrudnianiu na uczelniach i w systemie wynagrodzeń*, opublikowano: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/920002,zmiany-w-zatrudnianiu-na-uczelniach-reforma-systemu-wynagrodzen.html> [dostęp: 05.05.2017].

<sup>422</sup> Na to pytanie odpowiedziało 50 przełożonych.

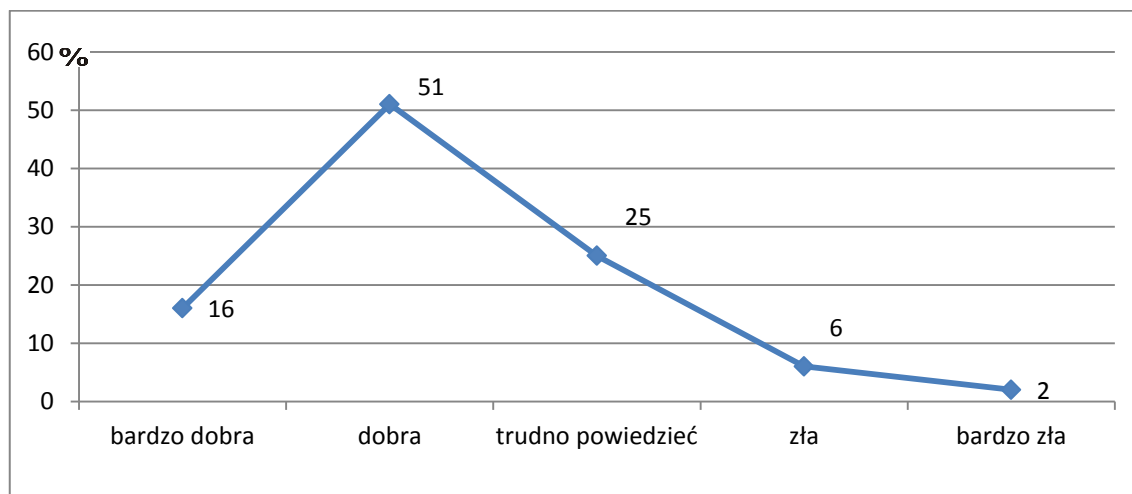
na wnikliwą obserwację swoich podopiecznych. Nie zawsze też znają okoliczności towarzyszące zaniedbaniom ze strony pracowników (np. trudna sytuacja rodzinna), które mogą rzutować na sposób realizacji przez nich zadań. Jest to, niewątpliwie, wskazówka dla przełożonych, aby wykorzystywać bardziej przejrzyste, powszechnie komunikowane kryteria oceny pracowniczej i stosować je w praktyce. Zaniedbania w tym zakresie mogą przyczynić się bowiem do spadku motywacji pracowników, do utraty zaufania wobec przełożonego jako osoby kompetentnej i sprawiedliwej, z pewnością też nie wpływają na budowanie pozytywnego wizerunku uczelni/wydziału.

### 3.6. Współpraca między pracownikami – w opinii pracowników

W tej części rozdziału przedstawiono opinie na temat współpracy między pracownikami uczelni, a także wskazanych przez nich przyczyn niedostatecznej współpracy.

Podstawowe pytanie dotyczyło tego, jaka jest opinia pracowników na temat współpracy z pracownikami uczelni<sup>423</sup>. Jak wynika z badań, 67% osób było zadowolonych ze współpracy z pracownikami uczelni (akademickimi, administracyjnymi), natomiast 8% badanych było niezadowolonych (wykres 16).

Wykres 16. Opinia pracowników na temat współpracy z pracownikami uczelni



Źródło: opracowanie własne

<sup>423</sup> Na to pytanie odpowiedziało 390 pracowników.



Najwięcej osób, które były zadowolone ze współpracy między pracownikami, było po 50. roku życia (82%) oraz do 30. roku życia (72%), najmniej – w wieku 41-50 lat (61%; tabela 12).

Płeć i status nie były czynnikami, które znacząco determinowały różnice badanych.

Tabela 12. Opinia pracowników na temat współpracy z pracownikami uczelni a wiek pracowników

| Odpowiedź         | Wiek            |           |           |                 |
|-------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------------|
|                   | Do 30.<br>r. ż. | 31-40 lat | 41-50 lat | Po 50.<br>r. ż. |
| bardzo dobra      | 26%             | 17%       | 11%       | 19%             |
| dobra             | 46%             | 50%       | 50%       | 63%             |
| trudno powiedzieć | 5%              | 28%       | 31%       | 14%             |
| zła               | 20%             | 4%        | 6%        | 2%              |
| bardzo zła        | 3%              | 1%        | 2%        | 2%              |

Źródło: opracowanie własne

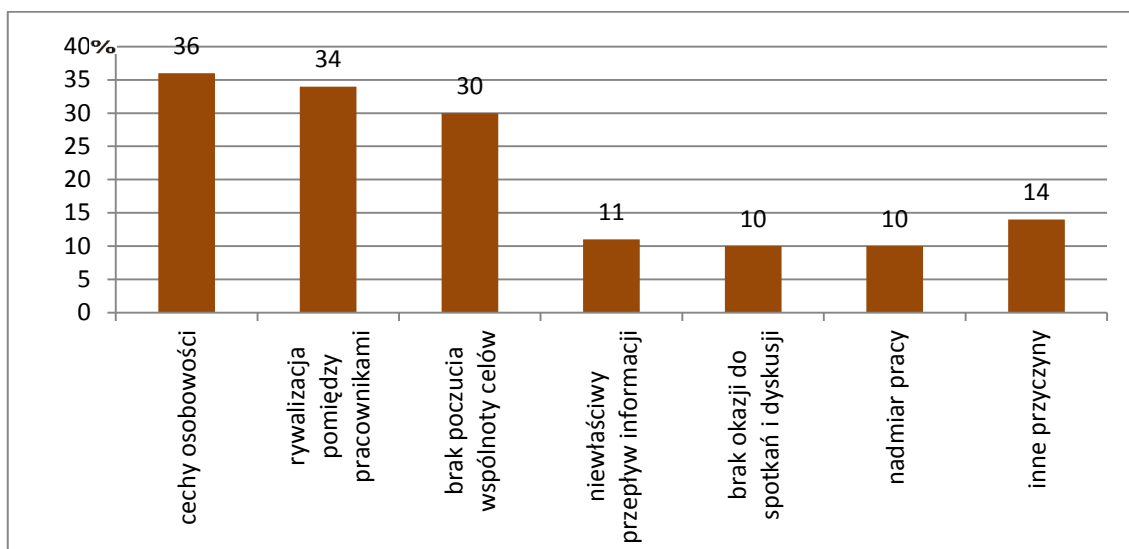
Na pytanie, dlaczego zdaniem respondentów, współpraca między pracownikami uczelni nie przebiega prawidłowo, badani podali następujące przyczyny<sup>424</sup>:

- cechy osobowości poszczególnych pracowników - 36% wskazań. Badani wskazywali m.in. na *brak otwartości i kultury współpracy, brak umiejętności pracy w zespole i dzielenia się swoją wiedzą*,
- rywalizacja pomiędzy pracownikami - 34%, wynikająca z „walki” o punkty lub środki finansowe na rozwój naukowy. Badani uważali np., że: *Współpracownicy wolą współpracować z pracownikami innych uczelni, ponieważ w ocenie okresowej nie dzieli się wówczas punktów za publikacje i projekty*,
- brak poczucia wspólnoty celów, koncentracja na własnym awansie naukowym - 30%,
- niewłaściwy przepływ informacji - 11%,
- brak okazji do spotkań i dyskusji, przez co nie ma możliwości wymiany myśli; nadmiar pracy – po 10%,

<sup>424</sup> Na to pytanie odpowiedziało 88 pracowników.

- inne - 14% (np. niejasny podział kompetencji i zadań, niekompetencja pracowników, brak kompetencji zarządczych ze strony przełożonych), (wykres 17).

Wykres 17. Przyczyny niedostatecznej współpracy między pracownikami uczelni, w opinii pracowników<sup>425</sup>



Źródło: opracowanie własne

Ciekawe różnice w uzyskanych wypowiedziach są widoczne w przypadku kobiet i mężczyzn<sup>426</sup> – ta pierwsza grupa respondentów częściej wskazywała na rywalizację pomiędzy pracownikami – 39% (mężczyźni podzielali tę odpowiedź w 28% przypadków). Z kolei mężczyźni częściej twierdzili, że brak poczucia wspólnoty celów utrudnia pracownikom współpracę – 38% (kobiety wskazywały na niego w 25% przypadków).

Znaczące różnice uwidaczniają się w przypadku wieku<sup>427</sup> jako zmiennej różnicującej wypowiedzi badanych. Osoby do 30. roku życia, częściej twierdziły, że przyczyną niedostatecznej współpracy między pracownikami są cechy osobowości pracowników – 70% (najrzadziej zdanie to podzielały osoby po 50. roku życia – 17%) oraz niewłaściwy przepływ informacji – 20% (pracownicy po 50. roku życia nie

<sup>425</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

<sup>426</sup> Na to pytanie odpowiedziało jedynie 29 mężczyzn, dlatego też do wyników tych należy podchodzić z ostrożnością.

<sup>427</sup> Na to pytanie odpowiedziało jedynie 10 osób do 30. roku życia, dlatego też do wyników tych należy podchodzić z ostrożnością.

podzielali natomiast tego zdania – 0%). Natomiast w najstarszej grupie pracowników (powyżej 50 lat) na rywalizację pomiędzy pracownikami wskazywało 51% (najrzadziej problem ten zauważały osoby do 30. roku życia – 30%); również brak poczucia wspólnoty celów w najstarszej grupie deklarowało 51% (przyczyna niedostatecznej współpracy była z kolei najrzadziej wymieniana przez pracowników w wieku 31-40 lat – 24%).

Pracownicy samodzielni częściej wskazywali na rywalizację pomiędzy pracownikami – 54% (na ten aspekt zwróciło uwagę 31% pracowników niesamodzielnych). Pozostałe (kilkunastoprocentowe) różnice przedstawiono w tabeli 16 w załączniku niniejszej pracy.

### **3.7. Stan wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach, w opinii przełożonych**

Jak już wcześniej wspomniano, koncepcja marketingu jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. Być może było to przyczyną różnego jej rozumienia przez przełożonych – jedni odnosili ją do budowy satysfakcji wśród pracowników, inni – wyłącznie do satysfakcjonowania studentów, czyli do marketingu relacji. Technika wywiadu swobodnego, zastosowana podczas badania, umożliwiła uzyskanie wypowiedzi odnoszących się do przyjętej w pracy definicji tej koncepcji.

#### **3.7.1. Wykorzystanie koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach – w opinii przełożonych**

Podstawowe pytanie skierowane do przełożonych<sup>428</sup> dotyczyło tego, czy dostrzegają symptomy stosowania koncepcji marketingu wewnętrznego (w uproszczonym rozumieniu: traktowanie pracowników jak klientów wewnętrznych, którzy mają swoje potrzeby i oczekiwania w zakresie określonych produktów personalnych<sup>429</sup>).

I tak, 49% badanych dostrzegało symptomy wykorzystania założeń marketingu wewnętrznego, choć zdarzały się wypowiedzi uznające tę koncepcję za mało spójną i nieuwzględniającą satysfakcji studentów. Niestety, 33% badanych uważało, że trudno

---

<sup>428</sup> Na to pytanie odpowiedziało 55 przełożonych.

<sup>429</sup> Produkty personalne to np. wynagrodzenie, możliwości rozwoju, relacje wewnątrzorganizacyjne itp.

jest dostrzec nawet symptomy stosowania tej koncepcji na wydziale (brak dbałości o satysfakcję pracowników ze strony władz), choć nieliczni zauważyli, że, co prawda, w założeniach koncepcja ta istnieje, jednak nie jest realizowana w praktyce. Zdarzały się też głosy, że działania podejmowane w ramach wyżej wspomnianej koncepcji są realizowane wyrywkowo (a nie jako spójny system), intuicyjnie i nieświadomie. Twierdzono również, że planowane są szersze działania z tego zakresu, gdyż w ciągu ostatnich lat zmieniły się pozytywnie postawy władz w sposobie traktowania pracowników powodując ocieplenie wzajemnych relacji. Ponadto, podkreślano dużą rolę kierowników katedr w zakresie stosowania zasad marketingu wewnętrznego, niezależnie od działań podejmowanych przez władze wydziału/uczelni, np. poprzez motywowanie pozafinansowe, przejawiające się między innymi w sprawiedliwym rozdzielaniu zajęć. Zwracano także uwagę na znaczenie kształtowania komunikacji na linii przełożony-podwładny oraz włączania pracowników w procesy decyzyjne. Zauważono przy okazji, że zgłaszanie zastrzeżeń do nazwy marketingu wewnętrznego wynikało z braku zrozumienia założeń tej koncepcji ze względu na fakt, iż relacje horyzontalne i wertykalne na uczelniach są odmienne, niż rynkowe. Jeden z przełożonych stwierdził wręcz, że sama praca na uczelni powinna być motywatorem dla pracowników naukowych. Zauważano jednak istnienie potrzeby sprostania konkurencji w walce o studenta, a temu, ich zdaniem, ma służyć wdrażanie zasad marketingu wewnętrznego.

Do działań będących przejawem marketingu wewnętrznego, realizowanego na wydziale, przełożeni zaliczali<sup>430</sup>:

1. skuteczną komunikację pionową - 36% wskazań - np. przekazywanie informacji pracownikom, wyrażanie uznania dla roli pracowników przez władze, pozyskiwanie informacji od pracowników na temat przyczyn ich niezadowolienia, kreowanie wizerunku uczelni jako dobrego pracodawcy (budowanie tożsamości uczelni, ukazywanie możliwości rozwoju), zachęcanie pracowników do rozwoju, włączanie pracowników w procesy decyzyjne, tworzenie klimatu zrozumienia,
2. sprawiedliwe nagradzanie - 33% wskazań (np. pochwały publiczne, nagrody finansowe, konkursy),

---

<sup>430</sup> Na to pytanie odpowiedziało 33 przełożonych.

3. wspieranie rozwoju - 30% (np. wyjazdy zagraniczne, seminaria naukowe, pisma uczelniane, dofinansowanie publikacji, szkolenia, konferencje, dostęp do baz danych),
4. uwzględnianie indywidualnych potrzeb pracowników – 15%,
5. organizowanie imprez integracyjnych dla pracowników - 12%,
6. inne - 24% wskazań (np. intranet, jasne kryteria działania, dobre warunki lokalowe, angażowanie pracowników w działania promocyjne, sprawny system oceny pracowniczej, możliwości awansu, atrakcyjne wynagrodzenie, możliwość realizacji pomysłów własnych).

Niepokojący jest przy tym fakt, że 12% przełożonych nie potrafiło wskazać żadnych konkretnych działań z zakresu koncepcji marketingu wewnętrznego, stosowanych na ich wydziale. Może to oznaczać, że jeżeli nawet występują pewne symptomy wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego, to są one bardzo ograniczone. Może to być też sygnałem braku wiedzy na temat istoty i głównych założeń marketingu wewnętrznego.

### **3.7.2. Bariery wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach w opinii przełożonych**

Skoro część przełożonych uznała, że koncepcja marketingu wewnętrznego nie jest stosowana na ich wydziale - interesujące stało się poznanie przyczyn, dla których wyżej wymienione podejście nie jest realizowane. Przełożeni mieli za zadanie wskazać bariery, które ich zdaniem utrudniały implementację marketingu wewnętrznego<sup>431</sup>. Ogólnie biorąc, trudno jest jednoznacznie określić taką barierę, na którą wskazywałyby większość respondentów. Niemniej jednak wart odnotowania jest fakt, że najwięcej wskazań (47%) spośród wszystkich typowanych uzyskał *brak zainteresowania ze strony władz implementowaniem tej koncepcji*. Zdaniem przełożonych, wynika to z ograniczonej konkurencji na rynku uczelni w danym regionie, z ciągle jeszcze istniejącego rynku pracodawcy, z braku świadomości władz, co do istotności kształtowania pożądanych postaw i zachowań u pracowników, czy też z negatywnego podejścia do koncepcji marketingu wewnętrznego (utożsamianego z handlem, a nie ze

---

<sup>431</sup> Z uwagi na niewielką liczbę badanych, którzy odpowiedzieli na to pytanie (17 przełożonych), dane należy potraktować jedynie jako ilustrację problemu. Niemniej jednak taki niewielki odsetek odpowiedzi na to pytanie można również potraktować jako brak głębokiego rozpoznania założeń marketingu wewnętrznego i możliwości implementowania jego instrumentów.

środowiskiem uczelni, gdzie dominują „rodzinne relacje” i wspólnota wartości - nie zaś „wymiana”). Wskazania na inne bariery implementowania marketingu wewnętrznego przedstawiały się następująco:

1. Brak wiary w skuteczność tej koncepcji - 12%. Jeden z badanych zwrócił uwagę na nadmierne obciążenie pracowników obowiązkami i związaną z tym niechęć do planowania pracy w uczelni w dłuższym horyzoncie czasowym. Przełożony wskazał również na brak kontroli nad systemem kształcenia - treści zawarte w sylabusach nie są realizowane przez wykładowców, a studenci nie są w stanie tego analizować – oceny ich są tym lepsze, im niższe są wymagania wykładowców względem studentów, ocena komisji jest fikcyjna (warto jednak w tym miejscu nadmienić, że bywały i przeciwstawne głosy, informujące o tym, że system oceny zajęć jest bardzo sprawny, są częste hospitacje zajęć, a nawet zwolnienia pracowników, którzy się źle wywiązują ze swoich obowiązków). Wskazywano również na trudności w znalezieniu odpowiednich mierników jakości prowadzonych zajęć (ankieta prowadzona wśród studentów jest niemiarodajna, ponieważ przeważnie znajdują się w niej opinie skrajne - mimo apeli skierowanych do studentów, aby angażowali się w udział w badaniu), na małe możliwości różnicowania wynagrodzeń w zależności od osiągnięć dydaktycznych oraz na niezadowolenie u pracowników w sytuacji, gdy wynagrodzenia są różnicowane,
2. ograniczone zasoby finansowe na wyposażenie i rozwój naukowy pracowników - 12%,
3. powierzchowność podjętych działań w tym zakresie lub ich ograniczona skuteczność - 12% (np. brak badań potrzeb i oczekiwań pracowników w zakresie pracy – wyłącznie rubryczka zawarta w ocenie pracowniczej „postulaty pracownika”, brak wyciągania konsekwencji za niewywiązywanie się z obowiązków przez pracowników),
4. ograniczenia prawne - 6% (nikt nie wskazał jakiego typu),
5. państwowa forma własności uczelni - 6%.

Z punktu widzenia celu pracy istotne było również znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy – mimo dotychczasowego niestosowania koncepcji marketingu wewnętrznego przez władze wydziału/uczelni – koncepcja ta, zdaniem badanych, ma szansę na jej wdrożenie w badanych jednostkach? Zapytano zatem przełożonych, czy

widzą możliwości praktycznego wykorzystania tej koncepcji na swoich wydziałach<sup>432</sup>. Ponad połowa badanych, którzy nie dostrzegali symptomów stosowania koncepcji na swoim wydziale, odpowiedziała twierdząco na to pytanie (53%). Przełożeni wskazali na szereg możliwości wykorzystywania koncepcji marketingu wewnętrznego w swoim wydziale<sup>433</sup> takich, jak:

- usprawnianie systemu motywacyjnego pracowników naukowo-dydaktycznych - 26% wskazań. Badani wymieniali zarówno wymiar finansowy, jak i pozafinansowy – np. przyznanie większych uprawnień decyzyjnych, obniżenie pensum pracownikom osiągającym większe sukcesy naukowe. Jeden z badanych zwrócił również uwagę na fakt, iż ocena zajęć dokonywana przez studentów nie przekłada się co prawda na ocenę pracowniczą, jednak trudno byłoby o jej miarodajne wykorzystanie ze względu na fakt, iż jest ona nierzetelna – mało osób ją wypełnia, nie wszyscy chodzą na zajęcia. Jak dotychczas władze wydziału/uczelni nie mają pomysłu, jakie działania należy podjąć, aby zwiększyć rzetelność tej oceny. Nieliczni z badanych zwrócili uwagę na fakt, iż pracownicy dostają nagany za niewywiązywanie się z powierzonych im zadań, brak jest natomiast nagród,
- wzmacnianie identyfikacji wśród pracowników - 17% (np. poprzez integrowanie pracowników wokół wspólnych celów, docenianie pracowników, ukazywanie wydziału jako dobrego pracodawcy),
- wsparcie rozwoju pracowników - 17% (np. tworzenie zespołów zadaniowych, które będą się zajmować odpowiedzią na zapytania pracowników, pozyskiwaniem zleceń, możliwości dokształcania, znajdowaniem nowych sieci współpracy, umożliwienie pracownikom uczestnictwa w zajęciach prowadzonych na zagranicznych uczelniach),
- usprawnianie komunikacji wewnętrznej - 13% (np.: przekazywanie informacji pochodzących z rady wydziału, zredukowanie ilości przekazywanych informacji),
- usprawnianie procesów, tworzenie procedur - 9%,

---

<sup>432</sup> Na to pytanie odpowiedziało 19 przełożonych, którzy nie dostrzegali symptomów stosowania tej koncepcji na swoim wydziale. Co więcej, 4 osoby, które zauważały te symptomy, dostrzegły możliwości szerszego wykorzystania tej koncepcji.

<sup>433</sup> Na to pytanie odpowiedziało 23 przełożonych.

- możliwość elastycznego kształtowania pensów w zależności od zakresu pracy naukowej (w celu ułatwienia pracownikom awansu zawodowego) - 9%,
- podejmowanie działań na rzecz poprawy atmosfery na wydziale - 9% (np.: większa dbałość o atmosferę wewnątrz katedr przez kierowników, organizacja imprez integracyjnych dla pracowników),
- prowadzenie bardziej systemowych działań, polegających na kompleksowym i długofalowym wprowadzaniu zmian w sferze zasobów ludzkich czy organizacji pracy - 9%,
- inne - 20% (podział pracowników na naukowych i dydaktycznych – w zależności od potrzeb pracowników, badania opinii pracowników, usprawnianie systemu ewaluacji pracowników poprzez ograniczenie „władzy” studentów, położenie nacisku na przyciąganie wartościowych pracowników, zachęcanie pracowników do aktywizowania studentów, do komunikowania się ze studentami i do stosowania nowoczesnych metod nauczania, szkolenia pracowników – zwłaszcza nowych – w zakresie umiejętności pedagogicznych, wprowadzenie jednolitych i powszechnie stosowanych kryteriów wobec studentów, związanych z zaliczeniem przedmiotu).

Reasumując, należy podkreślić, że koncepcja marketingu wewnętrznego stosowana jest w bardzo ograniczonym zakresie na badanych wydziałach, co wynika przede wszystkim z braku zainteresowania władz, w dalszej kolejności - z trudności związanych z implementacją tej filozofii. Komunikacja pionowa, nagradzanie pracowników i wsparcie w rozwoju naukowym pracowników były najczęściej wskazywanymi przykładami stosowania tej koncepcji, choć widać tu niedostatek takich działań, jak: usprawnianie systemu motywacyjnego (w tym – wymiaru niefinansowego), wzmacnianie identyfikacji pracowników (np. poprzez wewnętrzny PR), wsparcie rozwoju pracowników, czy usprawnianie komunikacji wewnętrznej. To również w pewnym sensie świadczyć może o niezrozumieniu istoty marketingu wewnętrznego.



### **3.8. Opinie pracowników i przełożonych na temat roli studentów w doskonaleniu oferty edukacyjnej i funkcjonowania wydziału**

W ostatnim czasie zmienił się sposób postrzegania studentów i ich roli w procesie kształtowania usług edukacyjnych. Z biernej roli klienta stali się współtwórcą tego procesu – przynajmniej z punktu widzenia przepisów prawnych. Ustawowe włączenie studentów w ewaluację zajęć oznaczało rewolucję w zakresie systemu komunikacji zewnętrznej, zwiększając jej znaczenie zarówno w wymiarze finansowym, jak i społecznym. Jednak, aby ta komunikacja mogła spełniać swoją funkcję, istotne jest włączenie pracowników w proces komunikacji ze studentami i ich większe otwarcie się na potrzeby i oczekiwania studentów. Punktem spornym pozostaje wyważenie interesów stron przy zachowaniu zgodności z misją uczelni akademickich, wyrażoną jako: „przyczynianie się do podwyższania jakości życia Polaków przez tworzenie, poszerzanie i upowszechnianie wiedzy, kształcenie umiejętności wykorzystywania jej ku pożytkowi indywidualnemu i ogólnemu oraz wpływ na podwyższanie jakości usług publicznych”<sup>434</sup>.

W tej części rozdziału podjęto próbę diagnozy, jakie postawy wobec studentów przejawiają pracownicy i jak postrzegają ich rolę w zakresie doskonalenia jakości kształcenia, a także - jak przebiega komunikacja na linii pracownicy-studenci.

Podstawowym założeniem marketingu wewnętrznego jest postrzeganie wszystkich interesariuszy wewnętrznych jako klientów wewnętrznych. Nasuwa się zatem pytanie, jak powinni być traktowani studenci - czy jako interesariusze wewnętrzni, czy też jako interesariusze zewnętrzni? Nie wdając się w toczące się w tym zakresie spory, o czym była mowa wcześniej, uznano – bazując na koncepcji prosumpcji<sup>435</sup> - traktować

---

<sup>434</sup> Ernst & Young Business Advisory, *Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 roku*, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, 2009, s. 3.

<sup>435</sup> Istota koncepcji prosumpcji, z punktu widzenia nauk ekonomicznych, sprowadza się do podejmowania przez konsumenta czynności kreujących wartość, w wyniku których zostaje wytworzony produkt-ostatecznie przez niego skonsumowany (por. T. Szymusiak, [https://www.morebooks.de/store/gb/book/prosument-%E2%80%93-prosumpcja-Bazując na koncepcji prosumpcji%E2%80%93-prosumeryzm/isbn/978-3-639-89210-9 *Prosument – Prosumpcja – Prosumeryzm* Ekonomiczne oraz społeczne korzyści prosumpcji na przykładzie Polski oraz Niemiec (podejście naukowe)], 30 października 2015, ISBN 978-3-639-89210-9) – w rozprawie

studentów danego wydziału, jako prosumentów, którzy mają możliwość współuczestniczenia w tworzeniu produktu, który „konsumują.” Chcąc jednak uzyskać wiedzę, jak w praktyce są postrzegani studenci, poproszono pracowników o dokończenie zdania: „Studenci na moim wydziale są ...”. Miało to na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie „Kim dla pracowników jest student?” (wykres 18).

Jak wynika z uzyskanych wypowiedzi, zdecydowana większość dydaktyków (79% wskazań) postrzegała studentów przez pryzmat ich cech – np. jako mało ambitnych, o niskim poziomie wiedzy, czy kultury osobistej, lub przeciwnie – uważając ich za sympatycznych, ambitnych, pracowitych, inteligentnych itp.<sup>436</sup>. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że respondenci w niewielkim stopniu postrzegali studentów jako klientów uczelni, skupiając się bardziej na własnej satysfakcji ze współpracy z nimi - niż na dawaniu im poczucia zadowolenia z oferowanej im oferty edukacyjnej.

Tylko nieliczni z badanych (8%) podkreślali znaczenie studentów (stwierdzając np.: *są najważniejszym elementem w działalności wydziału; zawsze mile widziani; osobami a nie numerami; przyszłością narodu; młodymi ludźmi, którym należy poświęcić czas i uwagę, tak aby mogli się jak najlepiej rozwijać; traktowani po partnersku ...* itp.), dając tym samym dowód na świadomość swojej roli, jako pracownika naukowego, który odgrywa znaczącą rolę w procesie kształcenia i kształtowania postaw młodych ludzi, ich satysfakcji i zaangażowania. 3% badanych twierdziło, że studenci są zainteresowani nauką pod warunkiem spełnienia przez wykładowców określonych wymagań (np. częste odniesienia do praktyki, dobre przygotowanie się do zajęć, czy dbanie o komunikację ze studentami). Niestety, zaledwie 3% pracowników jednoznacznie stwierdziło, że studenci są klientami uczelni, chociaż 5% badanych uznało, że studenci są zadowoleni. Wyżej cytowane wypowiedzi na temat studentów wskazują na występowanie postaw proklienckich u pracowników (łącznie jest to 19% wskazań).

Pocieszającym jest również fakt, że tylko 2% badanych uznawało studentów za mało ważnych w toczącym się procesie edukacyjnym, a ich rolę określano, jako przesadnie eksponowaną przez władze (np.: *są dodatkiem; lepiej traktowani niż niektórzy pracownicy; królami, panami, władcami; klientami ...* niestety). Być może na taki sposób postrzegania studentów przez pracowników miały wpływ, wskazywane przez pracowników: niesprawny system kształcenia w szkołach średnich, umasowienie studiów, niż demograficzny, przedmiotowe podejście do studenta (traktowanie

---

<sup>436</sup> Na to pytanie odpowiedziało 262 pracowników.

studentów jako „źródła dotacji”), nadmierne naciski ze strony przełożonych na obniżanie poziomu kształcenia i wynikającą stąd frustrację (wykładowców i ambitnych studentów), brak premiowania osiągnięć dydaktycznych przez uczelnię przekładający się na niską jakość nauczania, brak dbałości niektórych wykładowców o proces dydaktyczny, przyczyniający się do spadku zaangażowania studentów.

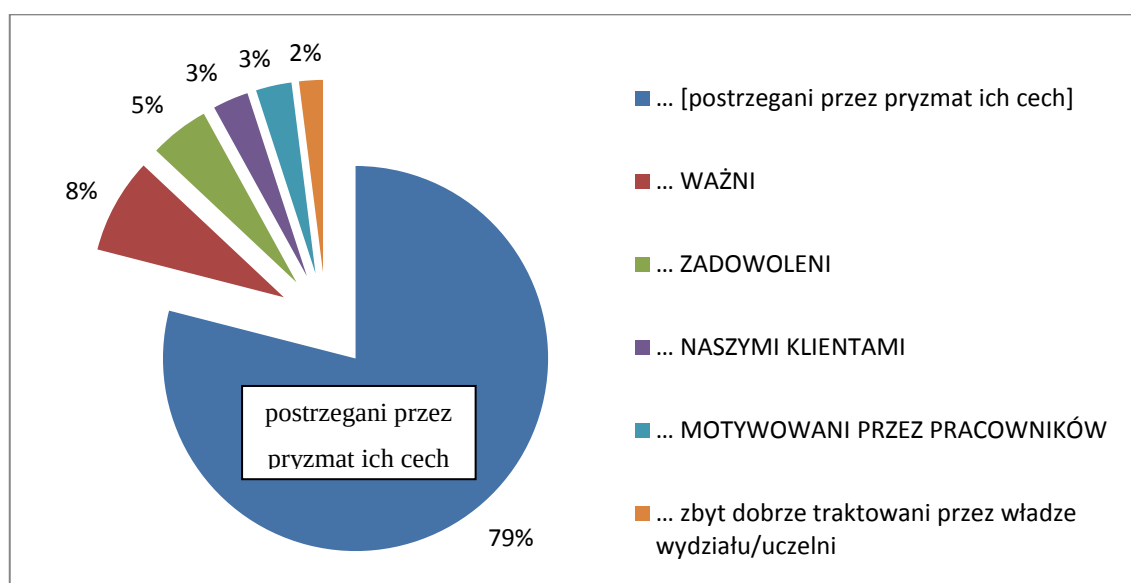
Podsumowując, odpowiedzi uzyskane na powyższe pytanie, nie wskazują na występowanie u pracowników postaw proklienckich, przynajmniej jeśli chodzi o postrzeganie studentów i ich roli przez pryzmat klientów. Zgodnie z założeniem przyjętym w pracy, poziom tych postaw (19% wskazań) jest nieakceptowalny<sup>437</sup>. Wprawdzie, powyższe pytanie, zadane respondentom, nie jest typową skalą postaw, jednak autorka celowo zastosowała pytanie otwarte, aby uniknąć sytuacji, w której pracownicy dysponować będą gotowym zestawem odpowiedzi i zaznaczą te zasugerowane w ankiecie, uznając je za właściwe (pożądane), lecz niekoniecznie te, z którymi rzeczywiście się utożsamiają. Zamiarem autorki było bowiem uzyskanie spontanicznych odpowiedzi respondentów, obrazujących ich odczucia wobec studentów.

Nie zauważono znaczących różnic w uzyskanych odpowiedziach, w przekroju na płeć, wiek i status pracowników.

---

<sup>437</sup> Zastosowano taki sam sposób pomiaru, jak w przypadku zmodyfikowanej skali lojalności autorstwa I. Świątek Barylskiej, o której wspomniano w podrozdziale dotyczącym postaw lojalnościowych. Por. I. Świątek-Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 206.

Wykres 18. „Studenci na moim wydziale są ...” – opinie pracowników<sup>438</sup>



Źródło: opracowanie własne

Jednym z celów badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące opinii pracowników na temat możliwości udziału studentów w kształtowaniu oferty edukacyjnej. Chodziło przede wszystkim o stwierdzenie, czy pracownicy dopuszczają możliwość zgłaszania przez studentów swoich potrzeb i oczekiwań w kwestii produktu edukacyjnego oraz sposobów jego oferowania. Pytanie to miało na celu określenie, czy pracownicy przejawiają postawy proklienckie względem studentów, wyrażające się w otwartości tych pierwszych na opinie osób studiujących<sup>439</sup>.

Stąd na pytanie, czy studenci powinni mieć wpływ na ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć - 95% pracowników odpowiedziało pozytywnie („tak” i „w ograniczonym zakresie”)<sup>440</sup>. Świadczy to o dostrzeganiu przez nich roli, jaką studenci powinni odgrywać w doskonaleniu jakości kształcenia na wydziale (wykres 19), co daje podstawę do zaryzykowania stwierdzenia, że choć nie widzieli studentów w roli klientów, to tak właśnie ich traktowali - uznając, że należy im dostarczać takie wartości,

<sup>438</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

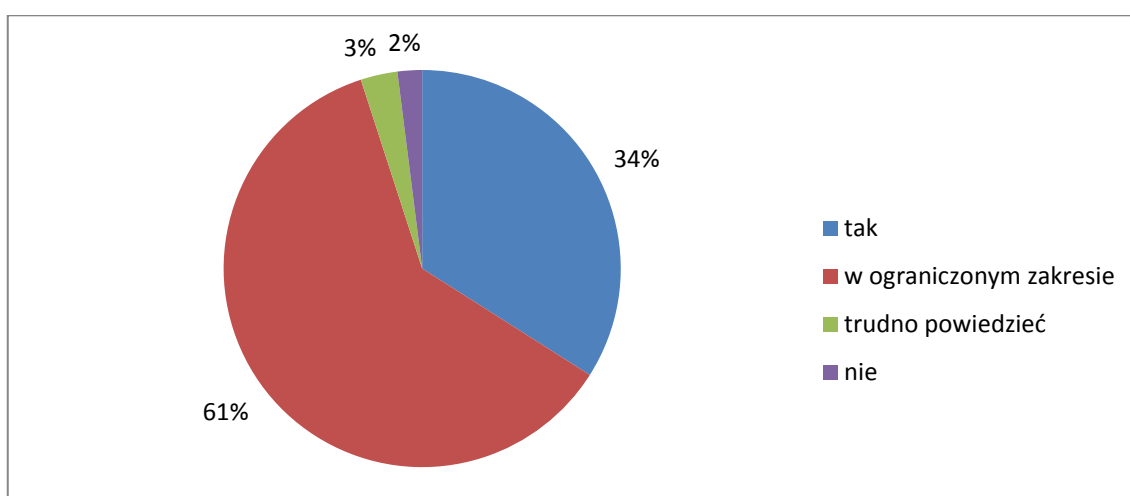
<sup>439</sup> Jest to zbliżone do pytań zawartych na skali pomiarowej orientacji na klienta, np.: „Sprawiam, że klienci rozmawiają ze mną na temat swoich potrzeb związanych z ich obsługą”, por. T. J. Brown, J. C. Mowen, D. T. Donovan, J. W. Licata, *The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings*, „Journal of Marketing Research” 2002, Vol. XXXIX, February.

<sup>440</sup> Na to pytanie odpowiedziało 378 pracowników. Pytanie miało charakter zamknięty (pytanie jednokrotnego wyboru).

jakich oczekują. Przyjęcie przez pracowników zasadności współuczestniczenia studentów (których traktuje się w rozprawie jak interesariuszy zewnętrznych - prosumentów) w projektowaniu pożądanego przez nich produktu można więc uznać za symptom myślenia marketingowego zgodnego z ideą marketingu wewnętrznego, jak również jako przejaw postaw proklienckich uznając ten poziom za wybitny<sup>441</sup>.

I w tym przypadku nie zauważono znaczących różnic w podziale na płeć, wiek i status pracowników.

Wykres 19. Opinia pracowników na temat tego, czy studenci powinni mieć wpływ na ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć



Źródło: opracowanie własne

Kolejne pytanie zadane pracownikom dotyczyło powodów, dla których wpływ studentów na ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć powinien być ograniczony. Z wypowiedzi pracowników wynika, że istnieje szereg barier utrudniających włączenie studentów w procesy decyzyjne związane z kształceniem, takich, jak m.in.:

- odmienne postrzeganie przez wykładowców i studentów poświadanych sposobów nauczania lub niezbędnych treści,
- niedostateczna wiedza studentów na temat istniejących uwarunkowań i ograniczeń,
- brak zainteresowania ze strony studentów własnym rozwojem, niski poziom intelektualny studentów,

<sup>441</sup> Zastosowano sposób pomiaru, jak w przypadku postaw lojalnościowych zaczerpniętych ze skali autorstwa I. Świątek-Barylskiej, por. I. Świątek Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 206.

- traktowanie studenta przez wykładowców jako odbiorcy usługi (nie zaś jej kreatora).

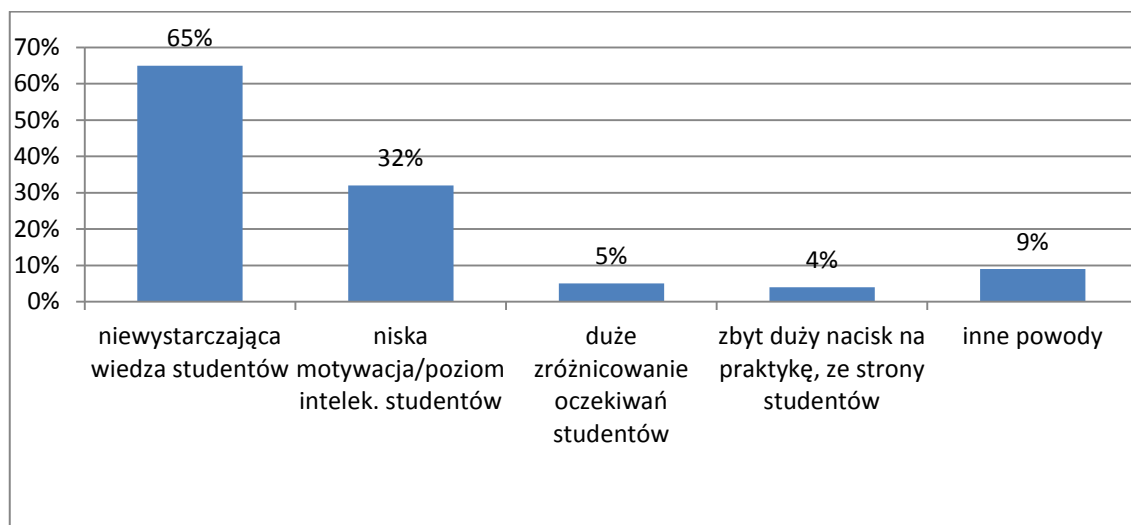
Zdaniem niektórych pracowników udział studentów w doskonaleniu oferty wydziału/uczelni powinien być ograniczony wyłącznie do oceny zajęć, bez możliwości wpływu na ofertę edukacyjną, inni wręcz twierdzili, że studenci nie powinni w ogóle oceniać sposobu prowadzenia zajęć przez wykładowców, lecz ograniczyć swój udział do wyboru określonych przedmiotów i składania propozycji dotyczących zmian w zakresie oferty edukacyjnej. Wskazywano również na takie problemy jak ciągłe obniżanie poziomu kształcenia wynikające z umasowienia studiów oraz coraz częstsze podejmowanie przez studentów pracy, skutkujące ich mniejszym zaangażowaniem w proces nauki. Poniżej przedstawiono szczegółowy rozkład odpowiedzi dotyczących powodów, dla których wpływ studentów na ofertę edukacyjną i inne aspekty związane z funkcjonowaniem uczelni powinien być, zdaniem kadry dydaktycznej, ograniczony<sup>442</sup>:

- brak wystarczającej wiedzy studentów dotyczącej np. optymalnej formy prowadzenia zajęć, ograniczeń kadrowych i związanego z tym braku możliwości uruchomienia specjalności, czy potrzeb rynku pracy – 65% wskazań. Zdaniem niektórych pracowników studenci oczekują, iż zajęcia będą obejmować wyłącznie interesujące ich aspekty, co jednak nie zawsze jest możliwe ze względu na konieczność przekazania kompletnej i rzetelnej wiedzy, obejmującej również mniej atrakcyjne zagadnienia),
- niski poziom intelektualny lub brak motywacji studentów - 32% wskazań. Zdaniem niektórych pracowników studenci chętniej wybierają zajęcia o mniejszym stopniu złożoności i dążą do zwiększenia zdawalności przedmiotów, co prowadzi do obniżenia poziomu kształcenia,
- zbyt duże zróżnicowanie potrzeb i oczekiwań studentów, zbyt duży nacisk na zagadnienia praktyczne, co w opinii wykładowców może prowadzić do powierzchownej realizacji tematu, braku gruntownej wiedzy opartej na solidnych, teoretycznych podstawach), konieczność realizacji długofalowej strategii przez uczelnię, potrzeba zachowania kompletności i spójności produktu edukacyjnego (wykres 20).

---

<sup>442</sup> Na to pytanie odpowiedziało 172 pracowników.

Wykres 20. Przyczyny, dla których wpływ studentów na ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć powinien być ograniczony – w opinii pracowników<sup>443</sup>



Źródło: opracowanie własne

W przekroju na wiek widać<sup>444</sup> znaczące różnice w wypowiedziach pracowników – osoby po 50. roku życia częściej twierdziły, że studenci mają niewystarczającą wiedzę – 78% (rzadziej na ten aspekt wskazywały osoby do 30. roku życia – 50%). Z kolei najmłodsza grupa pracowników częściej twierdziła, że studentów cechuje niski poziom intelektualny lub motywacji – 57% (z kolei tę barierę wskazywali najrzadziej starsi pracownicy – 11%).

Płeć nie różnicowała znacząco wypowiedzi pracowników. W załączniku do pracy przedstawiono pozostałe (kilkunastoprocentowe) różnice w uzyskanych wypowiedziach (tabela 17).

Interesujące było również zbadanie, czy zdaniem pracowników studenci mają możliwość zgłaszania swoich spostrzeżeń dotyczących zajęć i funkcjonowania wydziału<sup>445</sup>. 76% pracowników potwierdziło, że studenci mają faktyczną możliwość zgłaszania swoich spostrzeżeń, natomiast 22% respondentów nie miało wiedzy na ten temat. Tylko 2% pracowników wyraziło opinię, że studenci nie mają takiej możliwości

<sup>443</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

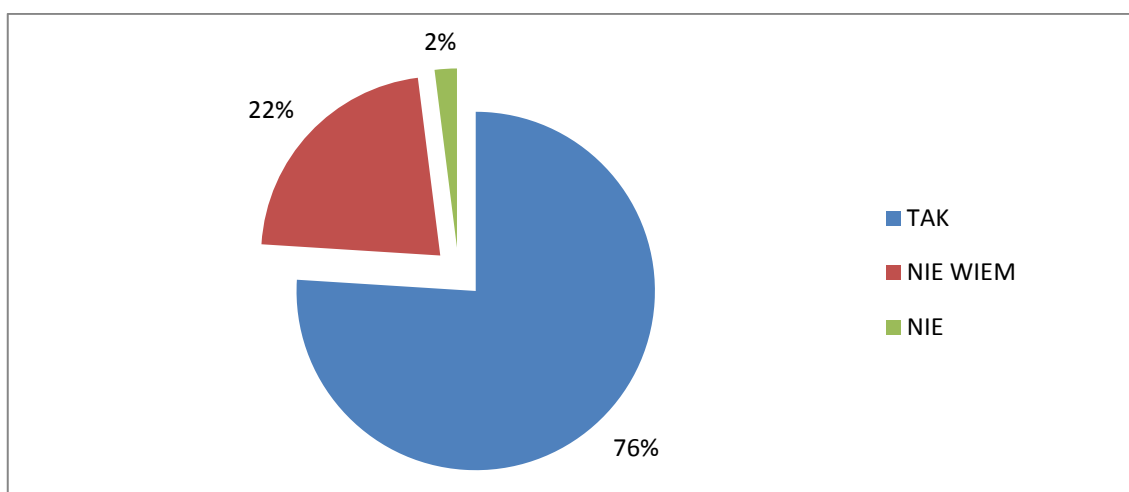
<sup>444</sup> Na to pytanie odpowiedziało wyłącznie 14 pracowników do 30. roku życia, 27 osób po 50. roku życia i dostateczna liczba pracowników pozostałych kategorii wiekowych (minimum 30). Dlatego do wypowiedzi tych należy podchodzić z ostrożnością.

<sup>445</sup> Na to pytanie odpowiedziało 368 pracowników.

(wykres 21). Warto w tym miejscu podkreślić, że przecież, oprócz formalnych kanałów komunikacji istnieje też nieformalna możliwość przekazywania uwag przez studentów – choćby wykładowcom podczas zajęć – jednak zależy to w dużej mierze od postawy i zachowania samego wykładowcy.

Płeć, wiek i status nie determinowały znacząco wypowiedzi pracowników.

Wykres 21. Opinie pracowników na temat możliwości zgłaszania przez studentów uwag dotyczących zajęć i funkcjonowania wydziału



Źródło: opracowanie własne

To samo pytanie zadano kadrze kierowniczej<sup>446</sup>. Również ich zdaniem studenci mieli możliwość przekazywania wyżej wymienionych uwag, co świadczy o dobrym rozpoznaniu problemu. Stwierdziło tak 96% badanych. Warto jednak nadmienić, że niektórzy z kadry kierowniczej podkreślali, że udział studentów we wspomnianym dialogu jest wybiórczy – nie mogą oni zgłaszać propozycji związanych z programem kształcenia, mogą jedynie wybierać z określonej puli przedmiotów, jak również dokonywać oceny zajęć. Wypowiedzi pozostałych 4% badanych wskazywały na brak możliwości przekazywania swoich uwag przez studentów (2% respondentów) albo na niewiedzę o takiej możliwości. Pojawiały się również głosy, że studenci nie powinni dokonywać oceny zajęć, gdyż ich opinie zawierają duży ładunek subiektywizmu. Ponadto zdarzały się wypowiedzi, że oferta edukacyjna tworzona jest przede wszystkim z uwzględnieniem potrzeb pracowników, a nie - potrzeb rynku, ponieważ *lepiej jest oferować to, co się umie, niż podporządkowywać się potrzebom rynku, który się*

<sup>446</sup> Na to pytanie odpowiedziało 53 przełożonych.



*zmienia*. Taki sposób myślenia, nawet nielicznej grupy przełożonych, może budzić niepokój, niezależnie od tego, czy traktuje się studentów, jako interesariuszy wewnętrznych czy zewnętrznych, gdyż z jednej strony stają się oni klientami jednostki edukacyjnej, o których należy się troszczyć, tak jak o potencjalnych pracowników - uwzględniając ich potrzeby i oczekiwania, z drugiej zaś są kreatorami wizerunku jednostki edukacyjnej. Zdobyta przez nich wiedza i doświadczenie podczas studiów pozwala im podnieść własne kompetencje i tym samym wzmocnić własną pozycję na konkurencyjnym rynku pracy. Jako interesariusze zewnętrzni przyczyniają się jednocześnie do budowania obrazu uczelni, jako miejsca, będącego kuźnią solidnego wykształcenia i źródłem naboru kompetentnych pracowników.

Mimo iż przełożeni w większym stopniu dostrzegali możliwość przekazywania uwag przez studentów, niż podlegli im pracownicy, należy podkreślić, że zdarzały się przypadki, kiedy kierownicy katedr i zakładów nie byli poinformowani o istnieniu takiej możliwości, co może świadczyć o złej komunikacji wewnętrznej na niektórych wydziałach, o czym będzie mowa w dalszej części rozdziału.

W celu rozpoznania wiedzy na temat sposobów przekazywania przez studentów uwag dotyczących oceny zajęć skierowano do pracowników<sup>447</sup> pytanie o charakterze otwartym uznając, że wyszczególnienie możliwych sposobów zbierania informacji w tym zakresie mogłoby sugerować respondentom odpowiedź. Okazało się, że największa liczba wskazań - 49% dotyczyła ankiet, jako głównego sposobu zbierania informacji, w dalszej zaś kolejności wskazano na przedstawicieli studentów – 24%. Zaledwie 19% wskazań dotyczyło możliwości bezpośredniego kontaktu z wykładowcą. Może to świadczyć o braku dbałości większości pracowników o bezpośredni kontakt ze studentami, może być też przejawem dystansu budowanego przez pracowników w relacjach ze studentami albo – co wydaje się bardzo prawdopodobne - troski o zapewnienie studentom możliwości zgłaszania uwag (często krytycznych) z zachowaniem anonimowości. To sprawia, że trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy jest to przejaw postaw proklienckich. Poza ankietami, przedstawicielami studentów (np. starostami grup, opiekunami grup, roku itp.) i kontaktem bezpośrednim - pracownicy

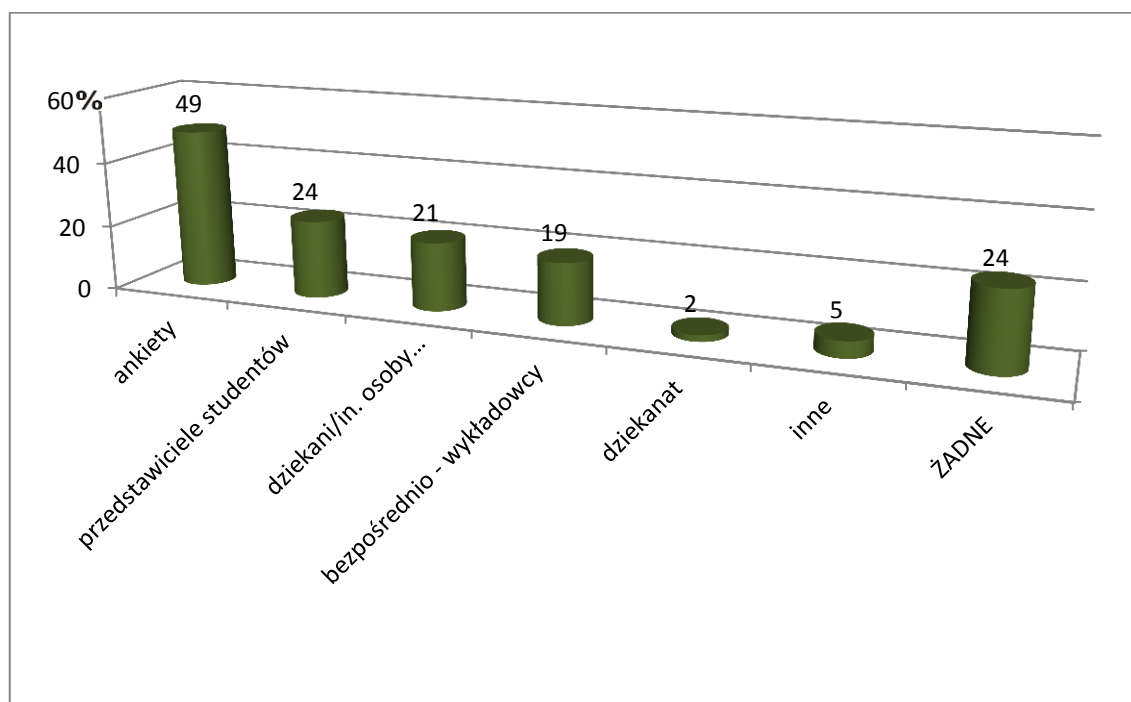
---

<sup>447</sup> Na to pytanie odpowiedziało 225 pracowników, jednak do obliczenia ilości wskazań włączono dane z poprzedniego pytania (uznając odpowiedzi „NIE” i „NIE WIEM” jako odpowiedź „ŻADNE”).

wymieniali jeszcze organizacje, tj. AIESEC itp., koła naukowe, serwis internetowy z pomysłami, anonimowe maile (wykres 22).

Analizując wypowiedzi w ramach poszczególnych grup pracowników (wg płci, wieku, jak i statusu), nie zauważono znaczących różnic.

Wykres 22. Sposoby komunikacji, które mogą wykorzystywać studenci, przekazując swoje uwagi dotyczące zajęć i funkcjonowania wydziału, w opinii pracowników<sup>448</sup>



Źródło: opracowanie własne

Takie samo pytanie zadano kadrze kierowniczej<sup>449</sup>. Badani z tej grupy wskazywali najczęściej na formalne kanały komunikacji. Poniżej zaprezentowano ich wypowiedzi:

- ankiety – 74% wskazań. Zdarzały się jednak wypowiedzi świadczące o problemach związanych z tego typu komunikacją – np. brak możliwości dotarcia do wszystkich studentów (wielu z nich nie korzysta z elektronicznej poczty wydziałowej), brak zainteresowania wynikami ankiet ze strony dziekana (realizowanie tego typu badań ze względu na wymóg rektora),
- przedstawiciele studentów – 41%,

<sup>448</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

<sup>449</sup> Na to pytanie odpowiedziało 46 przełożonych, jednak do obliczenia ilości wskazań włączono dane z poprzedniego pytania (uznając odpowiedzi „NIE” i „NIE WIEM” jako odpowiedź „ŻADNE”).

- dziekani i inne osoby odpowiedzialne (władze uczelni, kierownicy katedr/instytutów, koordynatorzy studiów, opiekunowie roku) – 33%. Niektórzy z badanych wskazywali jednak na sporadyczną możliwość takiego kontaktu (np. w formie semestralnych spotkań ze studentami),
- wykładowcy – 22%,
- dziekanat – 7%,
- inne metody komunikacji (koła naukowe, skrzynka postulatów) – 13%,
- żadne (brak możliwości przekazywania uwag) – 4%.

Jak widać, przełożeni – częściej niż pracownicy – wskazywali na ankiety, przedstawiciele studentów, dziekanów i inne osoby odpowiedzialne jako sposoby komunikacji studentów w wyżej wymienionych kwestiach. Być może niektórzy przełożeni zapoznawali się z wynikami ankiet, lecz nie przekazywali ich do wiadomości swoim podwładnym. Zaskakujące jest jednak to, że niektórzy przełożeni podobnie jak pracownicy nie wiedzieli o istnieniu tego typu komunikacji na swoich wydziałach<sup>450</sup>, chociaż badania ankietowe opinii studentów na temat zajęć prowadzone były na wszystkich wydziałach. Może świadczyć o tym fakt, że władze nie wykazywały szczególnego zainteresowania opiniami studentów i nie informowały osób podlegających ocenie studentów o uzyskanych wynikach, lub uznały, że nie są one istotne z punktu widzenia prowadzonej polityki personalnej. Warto wspomnieć, że ocena zajęć przez studentów jest uregulowana ustawowo, o czym wspomniano już wcześniej. Jednak wymóg prawny nie zawsze był realizowany przez wszystkie uczelnie. Dotyczy to zwłaszcza zapisu dotyczącego dokonywania przez studentów oceny każdego cyklu zajęć (brak takiej oceny czasami dotyczył tylko pojedynczych zajęć, a czasem całej grupy, np. zajęć określonego typu, o czym szerzej w dalszej części pracy, w badaniu skierowanym do studentów).

W celu określenia funkcjonowania komunikacji wewnętrznej w płaszczyźnie student-wydział, postrzeganego z perspektywy przełożonych, zapytano przełożonych, czy studenci – ich zdaniem - chętnie zgłaszają swoje spostrzeżenia dotyczące zajęć i

---

<sup>450</sup> 2 przełożonych nie wiedziało, czy studenci mają możliwość przekazywania ww. uwag. Pozostali tylko w 77% wskazali na tę właśnie metodę komunikacji, natomiast jeden z pozostałych badanych twierdził wprost, że wydział sam nie pozyskuje informacji od studentów - studenci zgłaszają swoje spostrzeżenia z własnej inicjatywy, na stronie internetowej jest informacja o takiej możliwości.

funkcjonowania wydziału<sup>451</sup>. Okazało się, że 45% kierowników odpowiedziało twierdząco, na „nie” - 34%, zaś 17% dawało różne odpowiedzi, zauważając przy tym, że obecni studenci są mniej aktywni, niż ci sprzed kilku lat. 4% badanych nie miało zdania na ten temat.

Celem odkrycia barier w zakresie komunikacji na linii student-wydział starano się rozpoznać przyczyny, które zdaniem kadry kierowniczej<sup>452</sup> powodują nieprzekazywanie przez studentów swoich uwag.<sup>453</sup> I tak, badani kierownicy wskazywali na następujące problemy:

- brak zainteresowania ze strony studentów - 59% wskazań. Zdaniem niektórych badanych wynika ono z niewłaściwego wychowania studentów, nadmiernego postępu technologii, powodującego zatracanie umiejętności interpersonalnych, z niechęci do aktywności i rozwoju naukowego, niskiego poziomu intelektualnego studentów (... *jak tylko dyplom chce, to nikt nie interesuje się, czego się uczyć, tylko jak zaliczyć*), z zainteresowania przekazywaniem uwag wyłącznie w sytuacji, gdy stosunek do wykładowcy lub zajęć jest negatywny, lub ewentualnie także pozytywny (np.: *Chyba studentom aż tak bardzo nie zależy, tylko wtedy, gdy ktoś im zależe za skórę, to chcą odwetu i oceniają*),
- obawy przed ewentualnymi konsekwencjami (zdarzały się głosy, że studenci są informowani o anonimowości ankiety, jednak nie do końca w to wierzą); brak wiary studentów w skuteczność przekazywania tych uwag (niektórzy badani wskazywali na brak zainteresowania opinią studentów ze strony władz bądź niektórych wykładowców) – po 14%,
- brak czasu ze strony studentów, ze względu na ich aktywność zawodową - 9%,
- brak wiedzy studentów dotyczącej istnienia możliwości zgłaszania przez nich uwag – 1 osoba,
- 14% osób nie było w stanie udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Niektórzy spośród przełożonych twierdzili, że uczelnia podejmuje działania celem zwiększenia zaangażowania studentów w wypełnianie ankiet – poprzez losowanie

---

<sup>451</sup> Na to pytanie odpowiedziało 47 przełożonych.

<sup>452</sup> Na to pytanie odpowiedziało 22 przełożonych.

<sup>453</sup> Pytanie to skierowano również do studentów(o czym będzie mowa w dalszej części rozprawy)

nagród wśród studentów oraz uruchomienie alternatywnej formy ankiety – drukowanej. Studenci są więc zachęcani przez uczelnię/wydział do większego zaangażowania w ten proces, mimo wyraźnego braku zainteresowania z ich strony: *Teraz trzeba zdobywać tych, co mają nas w nosie. Takie czasy.*

W celu zdiagnozowania roli, jaką kadra kierownicza przypisuje studentom w funkcjonowaniu wydziału - zapytano ich, czy uwagi studentów są przez nich i pracowników wydziału uwzględniane.<sup>454</sup> 90% badanych stwierdziło, że władze uwzględniają opinie studentów, 4% nie podzielało tej opinii, natomiast 6% nie miało wiedzy na ten temat. Ponadto, 87% przełożonych uważało, że pracownicy uwzględniają uwagi studentów, 4% było odmiennego zdania, zaś 9% nie wiedziało, czy pracownicy uwzględniają te opinie. Niektórzy przełożeni zwracali uwagę na działania podejmowane na uczelni w sytuacji uzyskania niekorzystnych opinii ze strony studentów – takie, jak np. brak możliwości prowadzenia zajęć, czy rozmowa korygująca z kierownikiem katedry. Warto również nadmienić, że niektórzy respondenci mówili o najbardziej restrykcyjnych rozwiązaniach, czyli o zwolnieniach pracowników, którzy są źle oceniani przez studentów. Pojawiały się również głosy informujące o obniżaniu przez wykładowców wymagań stawianych studentom w celu uzyskania lepszych ocen dotyczących prowadzonych zajęć (wysokie wymagania stawiane studentom skutkowały bowiem niską oceną wykładowcy).

Mimo iż znacząca większość przełożonych twierdziła, że uwagi studentów są (w miarę możliwości) uwzględniane przez przełożonych lub pracowników, część z przełożonych wskazywała przyczyny, dla których uwagi te nie są (lub nie zawsze są)<sup>455</sup> uwzględniane, co wskazuje na bariery w relacjach student-wydział.

- brak możliwości realizacji postulatów studentów - 52% wskazań (np. ze względu na ograniczenia prawne, finansowe, przepisy uczelniane, nieodpowiedni moment, co wynika z faktu, iż ocena zajęć dokonywana jest dopiero po zakończeniu cyklu zajęć),
- brak wiarygodności tego typu badań - 29% osób. Badani wskazywali na takie problemy, jak: niereprezentatywność badań, wynikająca z małej ilości

---

<sup>454</sup> Na to pytanie odpowiedziało 53 przełożonych.

<sup>455</sup> Na to pytanie odpowiedziało 21 przełożonych.

studentów biorącej udział w tych badaniach; trudności w interpretacji wypowiedzi studentów, uzależnienie opinii studentów od wystawianych ocen (np.: *Im mniej wykładowca wymaga, tym jest lepiej oceniany przez studentów*), nierzetelność ocen wynikająca z faktu, że odpowiedzi „wymuszane są” przez rozdawanie kwestionariuszy podczas zajęć lub losowanie nagród,

- brak zasadności uwag zgłaszanych przez studentów - 19% (np. wynikający z ich dążenia do obniżenia poziomu stawianych im wymagań, z braku dostatecznej wiedzy na temat rynku pracy),
- nieodpowiednia forma zgłaszanych uwag - 10% (np. napastliwość lub niecenzuralność),
- brak zainteresowania ze strony wykładowców - 10% - ze względu na duże obciążenie dydaktyczne pracowników i związany z tym brak czasu na wysoką dbałość o jakość prowadzonych zajęć (5%), ze względu na konflikt interesów wykładowców i studentów w zakresie planu zajęć (5%).

Odnutowano też uwagę, że studenci powinni oceniać wyłącznie stosunek wykładowcy do studenta, gdyż nie posiadają wystarczającej wiedzy, aby oceniać kwestie merytoryczne. Istotne jest zatem rozważne zredagowanie ankiet i usprawnianie systemu komunikacji na linii wydział-student tak, aby badania te były miarodajne i ułatwiały studentom merytoryczną ocenę zajęć. W przeciwnym bowiem razie wyniki tych badań nie będą stanowić wiarygodnej podstawy do oceny pracowniczej i nagradzania pracowników za prowadzenie zajęć, budząc sprzeciw tych ostatnich i przyczyniając się do spadku ich motywacji.

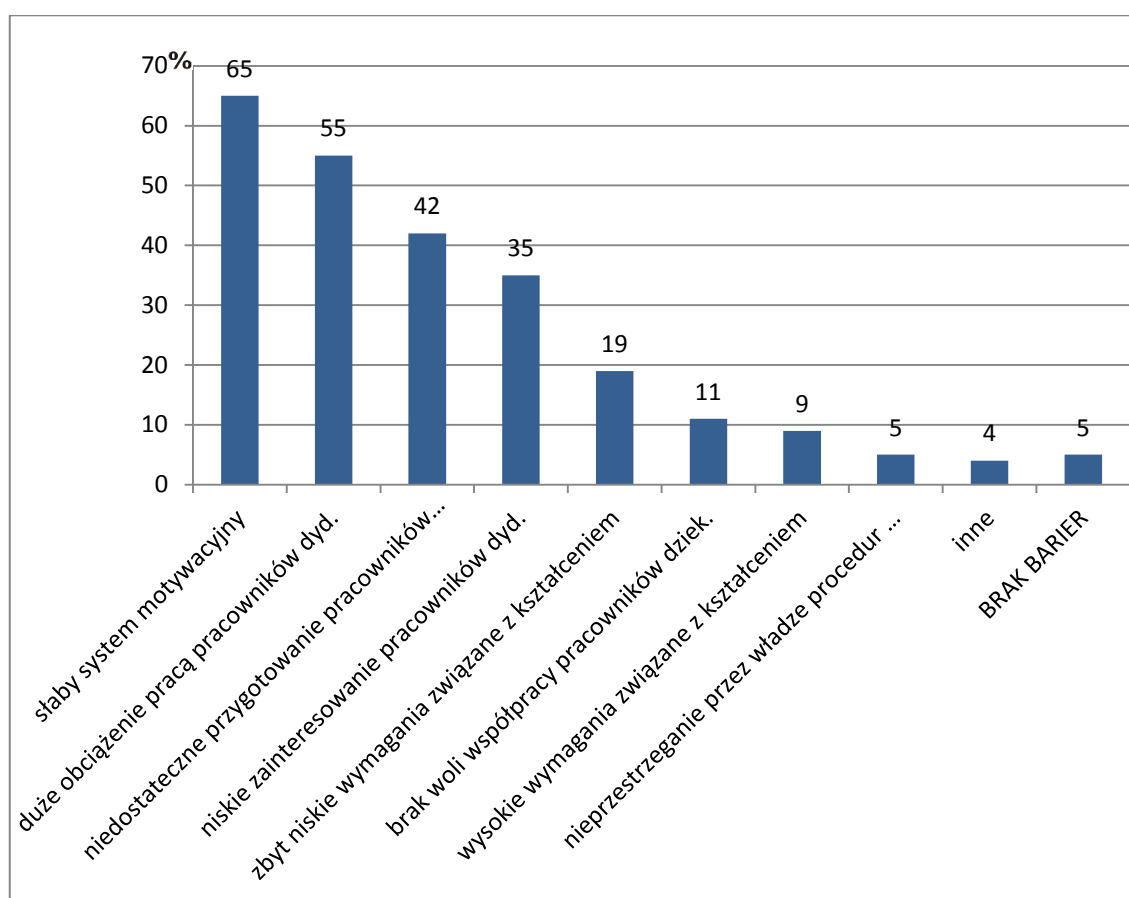
Ponadto zauważono, że oceny wystawiane pracownikom przez studentów były wyższe wtedy, gdy ankieta była przeprowadzana w formie papierowej. Należy zatem rozważyć, czy stosowanie alternatywnych metod gromadzenia informacji pochodzących od studentów jest dobrym rozwiązaniem – wprawdzie zwiększa to zwrotność badań, jednak utrudnia ocenę otrzymanych wyników i ich porównywanie.

### **3.9. Działania podejmowane przez władze wydziału/uczelni w kierunku zapewnienia studentom satysfakcji ze studiowania – w opinii pracowników i przełożonych**

Władze wydziału, chcąc zapewnić studentom satysfakcję ze studiowania, muszą w pierwszej kolejności poczynić starania w zakresie zidentyfikowania istniejących w tym

zakresie barier. W tym celu zapytano pracowników i przełożonych, co ich zdaniem utrudnia zapewnianie studentom satysfakcji ze studiowania na wydziale<sup>456</sup>. Najczęściej wskazywaną przez pracowników barierą zapewnienia satysfakcji były systemy motywacyjne, premiujące głównie pracę naukową, bez uwzględniania dydaktyki (65% wskazań), w dalszej kolejności – duże obciążenia dydaktyczne (55% wskazań), niedostateczne przygotowanie pracowników do prowadzenia zajęć (42% wskazań) oraz niskie zainteresowanie pracowników pracą dydaktyczną (35% wskazań) (wykres 23).

Wykres 23. Czynniki utrudniające zapewnianie studentom satysfakcji ze studiowania na wydziale, w opinii pracowników<sup>457</sup>



Źródło: opracowanie własne

Wiek, płeć i status pracowników, z uwagi na niewielkie różnice zaprezentowano w tabeli 18 w załączniku do niniejszej pracy.

<sup>456</sup> Na to pytanie odpowiedziało 358 pracowników.

<sup>457</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

Z kolei, przełożeni zapytani o bariery w zakresie zapewniania satysfakcji studentom, na swoim wydziale<sup>458</sup> wskazywali najczęściej na: słaby system motywacyjny (podobnie, jak pracownicy), w dalszej zaś kolejności na ograniczenia finansowe. Jednak, w przeciwieństwie do pracowników nie widzieli takiego czynnika, jak nadmierne obciążenie pracą dydaktyczną (wskazało na niego zaledwie 7% przełożonych), co może świadczyć o tym, że nie zdawali sobie sprawy z wagi tego problemu i jego uciążliwości dla podlegających im pracowników. Poniżej zaprezentowano szczegółowe wypowiedzi:

- słaby system motywacyjny - 25% wskazań (np.: niedostateczne premiowanie działalności dydaktycznej, brak lub nadmiar sankcji za niewywiązywanie się z obowiązków dydaktycznych. Niektórzy przełożeni wskazywali na ograniczenia prawne w zakresie warunków pracy i niewielkie możliwości różnicowania wynagrodzeń),
- ograniczenia finansowe - 20% (np.: niedostateczna infrastruktura dydaktyczna, oszczędności w sferze kształcenia),
- niedostateczne przygotowanie niektórych pracowników do prowadzenia zajęć dydaktycznych (merytoryczne i pedagogiczne); wysokie wymagania stawiane studentom; małe zainteresowanie studiowaniem, ze strony studentów (wynikające np. z podjętej przez nich pracy zawodowej) – po 11%,
- wysokie wymagania studentów (np. oczekiwanie większej liczby zajęć praktycznych); brak czasu ze strony wykładowców wynikający z nadmiernego obciążenia pracą dodatkową; potrzeba zachowania kompromisu pomiędzy koniecznością zapewnienia pensum pracownikom a realizacją programu kształcenia dostosowanego do potrzeb studentów/rynku pracy (np. konkurencja pomiędzy katedrami i „walka o godziny”); niedogodny plan zajęć (wynikający np. z chęci dostosowania planu do potrzeb pracowników lub z dążenia do optymalizacji procesu nauczania); ograniczone perspektywy pracy; niewielkie zainteresowanie pracą dydaktyczną ze strony wykładowców (koncentracja na własnej pracy naukowej) – po 7%,
- „antystudenckie” postawy wykładowców; rozwój technologii informatycznych (powodujący zmniejszenie roli komunikacji bezpośredniej) – po 5%,

---

<sup>458</sup> Na to pytanie odpowiedziało 44 przełożonych.



- inne przyczyny (np. słaba organizacja czasu ze strony studentów, inercja władz w zakresie doskonalenia jakości kształcenia, obniżenie poziomu kształcenia, nadmierna biurokracja).

5% przełożonych nie dostrzegало żadnych barier w zakresie zapewniania satysfakcji studentom na swoim wydziale, natomiast 7% badanych uznało, że te bariery są różne i w zasadzie są wynikiem postaw studentów.

Zidentyfikowanie wyżej wymienionych barier utrudniających, zdaniem pracowników i ich przełożonych, zapewnienie satysfakcji studentom, pozwoli odpowiedzieć na pytanie, czy wskazane przez badanych działania prowadzone na wydziałach są kompatybilne względem barier postrzeganych przez pracowników i ich przełożonych i czy są w stanie je zniwelować a tym samym zapewnić studentom satysfakcję z oferty edukacyjnej i funkcjonowania wydziału? Badani<sup>459</sup> wskazywali na szereg prowadzonych na wydziale działań - najczęściej jednak wymieniając elastyczne reagowanie na potrzeby studentów i doskonalenie oferty edukacyjnej (39%), co świadczy o dużej orientacji na studenta, przyjętej przez niektóre wydziały<sup>460</sup>, natomiast małej orientacji na pracownika, którego uwagi w tym zakresie mogłyby pomóc w dobraniu odpowiednich rozwiązań. Wsłuchiwanie się w odczucia pracowników pozwoliłoby na pokonanie barier, których zarządzający są często nieświadomi. Poniżej przedstawiono szczegółowe wypowiedzi dotyczące działań, które zdaniem respondentów są podejmowane w celu zapewnienia satysfakcji studentów ze studiowania. Są to:

- elastyczne reagowanie na potrzeby studentów (np. włączenie studentów w dialog i procesy decyzyjne, elastyczne formy studiowania, wsparcie inicjatyw studenckich) - 42% wskazań; doskonalenie oferty/usługi edukacyjnej lub oferowanie dodatkowych możliwości rozwoju (np.: wzrost oferty praktyk studenckich, koła naukowe, dopasowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, zwiększanie interaktywnych form zajęć, zwiększanie liczby kierunków) - 39%,
- podejmowanie inwestycji w infrastrukturę - 9%,

---

<sup>459</sup> Na to pytanie odpowiedziało 233 pracowników.

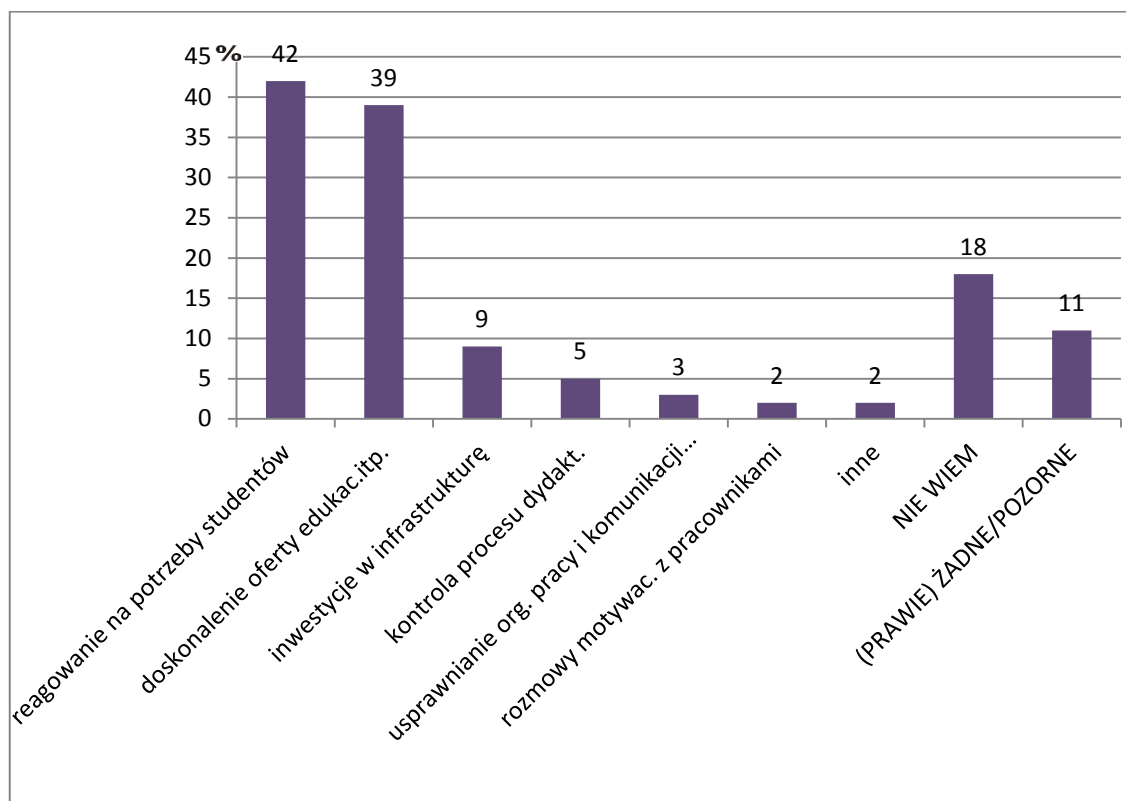
<sup>460</sup> Badanie miało charakter zbiorczy, wobec czego uwaga ta nie musi odnosić się do wszystkich badanych wydziałów.

- kontrola procesu dydaktycznego (np. poprzez hospitacje zajęć, kontrolę dokumentacji itp.) - 5%; usprawnianie organizacji pracy i komunikacji wewnętrznej na uczelni - 3%; prowadzenie rozmów motywacyjnych z pracownikami (np.: *poprawa relacji wykładowca-student, zmiana podejścia do studenta; zachęcanie pracowników do prowadzenia zajęć praktycznych*); podejmowanie innych działań (np.: eksponowanie prestiżu uczelni uzyskiwanie akredytacji) – po 2%.

Niestety, zdarzali się pracownicy (18% badanych), którzy nie wiedzieli, jakie działania były podejmowane przez władze celem zwiększenia satysfakcji studentów, bądź też stwierdzali (11%), iż władze nie podejmują (prawie) żadnych działań lub że działania te są pozorowane (np.: *Działanie pozorne, tworzenie pseudonowego kierunku, a treści stare, nieaktualne. W najistotniejszych kwestiach – poziom kształcenia - władze nie robią nic.*), (wykres 24).

Wypowiedzi pracowników wskazują na zorientowanie na potrzeby studentów, ale nieprzypisywanie wagi do motywowania pracowników, usprawniania komunikacji wewnętrznej, inwestowania w infrastrukturę. Może to być postrzegane jako deklaratywna tylko chęć wychodzenia naprzeciw potrzebom studentów, bez rzeczywistej aktywności pozwalającej zaspokoić ich potrzeby. Jest to niepokojące również dlatego, że słabe systemy motywacyjne zostały wskazane (o czym pisano już wcześniej) – zarówno przez pracowników, jak i przez przełożonych - jako główny czynnik utrudniający zapewnianie satysfakcji studentom (odpowiednio 65% i 25%).

Wykres 24. Starania podejmowane przez władze wydziału w celu zwiększenia satysfakcji studentów, w opinii pracowników<sup>461</sup>



Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi respondentów przeanalizowano również w przekroju na różne ich grupy wiekowe<sup>462</sup>. Zauważono, że osoby do 30. roku życia najczęściej twierdziły, że na wydziale nie podejmuje się (prawie) żadnych działań zmierzających do zwiększenia satysfakcji studentów lub że są one pozorowane – 20% (rzadziej podzielali tę opinię pracownicy w wieku 31-40 lat – 8%). 23% osób z grupy w wieku 41-50 lat najczęściej nie wiedziało, czy na ich wydziale podejmowane są jakiegokolwiek działania, których celem jest zwiększenie satysfakcji studentów. Co ciekawe, grupa pracowników po 50. roku życia wskazywała na elastyczne reagowanie na potrzeby studentów – 55%, jak również doskonalenie oferty edukacyjnej lub oferowanie dodatkowych możliwości rozwoju – 45% (najmłodsi pracownicy wymieniali te aspekty zdecydowanie rzadziej – po 36%). Ani płeć, ani status nie różnicowały znacząco wypowiedzi pracowników.

<sup>461</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

<sup>462</sup> Na to pytanie odpowiedziało zaledwie 25 osób do 30. roku życia i 29 osób po 50. roku życia oraz odpowiednia (>30) liczba pracowników innych grup. Dlatego też, do wyników tych należy podchodzić z dystansem.

## **ROZDZIAŁ 4.**

### **POSTRZEGANIE PRACOWNIKÓW WYDZIAŁU PRZEZ STUDENTÓW. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE ZADOWOLENIE STUDENTÓW ZE STUDIOWANIA NA WYDZIALE – W OPINII STUDENTÓW**

Wyodrębnianie w koncepcji marketingu wewnętrznego dwóch grup klientów: klienta wewnętrznego, jakim jest pracownik danej organizacji oraz klienta zewnętrznego skłania badaczy, o czym już wspomniano, do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: czy studenta należy traktować jak „klienta wewnętrznego” (za czym przemawia specyfika środowiska akademickiego i fakt istnienia kilkuletniej relacji na linii student - pracownicy wydziału/uczelni), - czy jak „klienta zewnętrznego”, do którego jest kierowany produkt edukacyjny i którego jest odbiorcą? Z uwagi jednak na umożliwienie mu wpływania w pewnym zakresie na atrybuty tego produktu, przyjęto w rozprawie traktować go jako prosumenta. Takie podejście skłania do zdiagnozowania systemu komunikacji pomiędzy studentami a wydziałem, zadowolenia studentów ze studiowania, jak również poznania opinii studentów na temat relacji pomiędzy nimi a pracownikami wydziału. Celem grupy pytań temu poświęconych było określenie barier w zakresie przepływu informacji na temat potrzeb i oczekiwań studentów dotyczących usług edukacyjnych i funkcjonowania wydziału, postaw proklienckich przejawianych przez pracowników względem studentów (w opinii tych drugich), jak również efektów działań prowadzonych przez wydziały, mających na celu zapewnienie studentom zadowolenia ze studiowania na danym wydziale. Badanie studentów było podyktowane chęcią poznania ich perspektywy postrzegania wyżej wymienionych działań, co uznano za niezwykle istotne z punktu widzenia realizacji celów badawczych. Dodatkowym zamierzeniem było zestawienie odpowiedzi studentów na wybrane pytania z odpowiedziami pracowników i przełożonych, zawartymi w poprzednim rozdziale. Miało to na celu prezentację ewentualnych rozbieżności w postrzeganiu tych samych aspektów bądź przyczyn danego stanu rzeczy przez te trzy grupy respondentów.

#### **4.1. Charakterystyka respondentów - studentów**

Przy charakterystyce studentów zostały uwzględnione takie zmienne jak: tryb studiów (stacjonarne, niestacjonarne), rok studiów oraz kierunek (grupa kierunków) studiów.

W badaniu wzięło udział łącznie 1676 studentów. Mimo iż badanie skierowane było wyłącznie do studentów kierunku „zarządzanie”, w kilku przypadkach wzięli w nim udział również studenci innych kierunków<sup>463</sup>. Studenci kierunków biznesowych stanowili 87% spośród wyżej wspomnianych badanych<sup>464</sup> (tabela 13).

Znaczącą większość respondentów stanowili studenci studiów stacjonarnych – 77%<sup>465</sup> (tabela 13). Najlichniesza grupa badanych to studenci IV roku – 32%, zaś najmniej liczna – studenci II i III roku – po 15%<sup>466</sup> (tabela 13), co z punktu widzenia realizacji celów badawczych było korzystne, gdyż studenci IV i V roku mają po 3-4 latach bardziej wyrobiony pogląd na warunki panujące na wydziale/uczelni i na ofertę edukacyjną.

Tabela 13. Kierunek, rok i tryb studiów

| Kierunek studiów |            | Tryb studiów     |          | Rok studiów |     |     |     |     |
|------------------|------------|------------------|----------|-------------|-----|-----|-----|-----|
| Bizne-<br>sowy   | Niebiznes. | Stacjo-<br>narne | Niestac. | I           | II  | III | IV  | V   |
| 87%              | 13%        | 77%              | 23%      | 20%         | 15% | 15% | 32% | 18% |

Źródło: opracowanie własne

<sup>463</sup> Do deklarowanych przez studentów odpowiedzi należy jednak podchodzić z pewną rezerwą ze względu na częste mylenie nazwy kierunku z nazwą specjalności – np. na jednym z badanych wydziałów, gdzie badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety papierowej, 40% studentów uczestniczących w ćwiczeniach prowadzonych dla kierunku „zarządzanie”, zaznaczyło inny kierunek studiów niż „zarządzanie”. Nie jest jednak znana dokładna liczba pomyłek ze względu na fakt iż niektórzy studenci uczęszczają na zajęcia z inną grupą (kierunkiem studiów).

<sup>464</sup> Na to pytanie odpowiedziało 1157 studentów: 1007 studentów kierunków biznesowych i 150 studentów kierunków niebiznesowych.

<sup>465</sup> Na to pytanie odpowiedziało 1193 studentów: 919 studentów studiów stacjonarnych i 274 studentów studiów niestacjonarnych.

<sup>466</sup> Na to pytanie odpowiedziało 1165 studentów: 228 studentów I roku, 179 studentów II roku, 176 studentów III roku, 373 studentów IV roku i 209 studentów V roku. Przy czym, przez studentów I, II i III roku rozumie się studentów I, II lub III roku studiów I stopnia lub jednolitych studiów magisterskich, natomiast przez studentów IV i V roku - studentów I lub II roku studiów II stopnia, lub IV lub V roku jednolitych studiów magisterskich.

## **4.2. Opinie studentów na temat komunikacji na wydziale**

W podrozdziale tym przedstawiono opinie studentów dotyczące możliwości przekazywania przez nich uwag dotyczących oferty edukacyjnej i funkcjonowania wydziału. Zbadano również, czy studenci przekazywali swoje spostrzeżenia pracownikom wydziału (bezpośrednio lub poprzez dedykowane temu kanały) oraz przyczyny, dla których nie podejmowali tego typu działań. Badanie miało dać również odpowiedź na pytanie, czy zdaniem studentów ich uwagi były uwzględniane przez pracowników. Pozwoliło to na dalszą diagnozę systemu komunikacji w zakresie przekazywania informacji zwrotnej studentom.

### **4.2.1. Możliwość przekazywania uwag przez studentów dotyczących zajęć i innych aspektów związanych z funkcjonowaniem wydziału – w opinii studentów**

Podstawowe znaczenie miała odpowiedź na pytanie, czy studenci widzą możliwość przekazywania swoich uwag pracownikom wydziału<sup>467</sup>. Celem tego pytania było określenie stopnia, w jakim studenci odczuwają możliwość wypowiedzenia się. Pytanie to również było wstępem do kolejnego pytania skierowanego do studentów (o czym szerzej w dalszej części tego rozdziału).

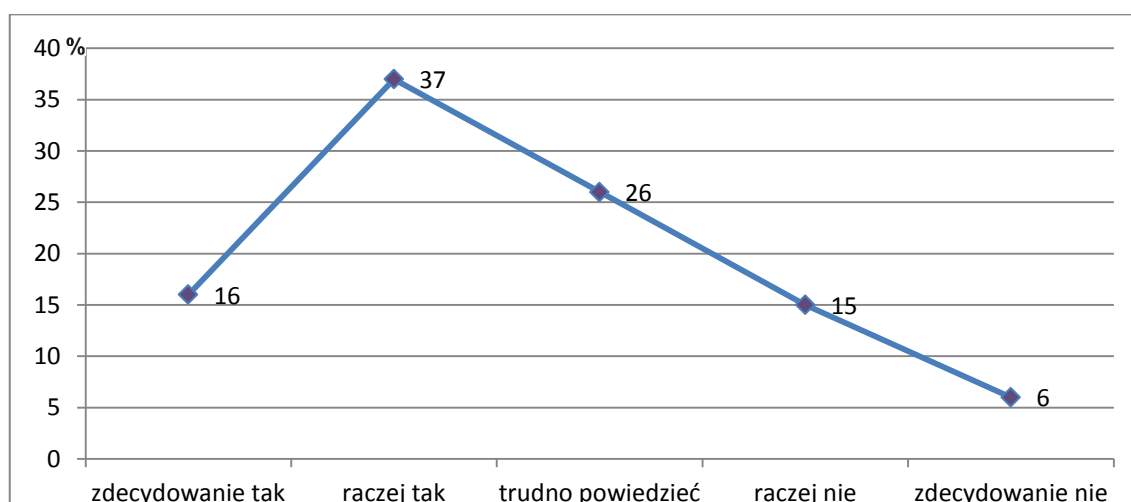
Stąd 53% badanych odpowiedziało na pytanie o możliwość zgłaszania przez studentów uwag twierdząco. Może budzić wątpliwość fakt, że aż 21% studentów nie widziało takiej możliwości – zwłaszcza, że niniejsza ankieta została uruchomiona w lutym/marcu, a zatem wszyscy studenci powinni być już poinformowani o możliwości przekazywania swoich uwag drogą ankietową (zgodnie z wytycznymi Ministerstwa, ocena pracownicza powinna uwzględniać opinie studentów po każdym cyklu zajęć<sup>468</sup>), (wykres 25).

---

<sup>467</sup> Na to pytanie odpowiedziało 1676 studentów.

<sup>468</sup> *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, opublikowano: <http://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2013/10/Prawo-o-szkolnictwie-wy%C5%BCszym-tekst-ujednolicony-listopad-2014.pdf> [dostęp: 19.07.2016], s. 126-127.

Wykres 25. Opinie studentów na temat możliwości zgłaszania przez nich uwag



Źródło: opracowanie własne

Możliwość przekazywania spostrzeżeń przez studentów najczęściej dostrzegali studenci kierunków niebiznesowych – 70% (tabela 14). Natomiast wśród wszystkich studentów IV roku studiów taką możliwość dostrzegło – 66%. Najrzadziej ją wskazali studenci V roku – 49% (tabela 14). Taki wynik w grupie studentów V roku nie budzi wątpliwości, bowiem większość z nich jest już słabo związana z wydziałem/uczelnią z uwagi na podjęcie pracy w innych organizacjach. Tryb studiów nie był czynnikiem różnicującym wypowiedzi studentów.

Tabela 14. Opinie studentów na temat możliwości zgłaszania przez nich uwag a kierunek i rok studiów

| Odpowiedź         | Kierunek studiów |            | Rok studiów |     |     |     |     |
|-------------------|------------------|------------|-------------|-----|-----|-----|-----|
|                   | Biznesowy        | Niebiznes. | I           | II  | III | IV  | V   |
| zdecydowanie tak  | 18%              | 26%        | 17%         | 14% | 17% | 21% | 21% |
| raczej tak        | 39%              | 44%        | 41%         | 40% | 38% | 45% | 28% |
| trudno powiedzieć | 23%              | 15%        | 28%         | 28% | 20% | 17% | 31% |
| raczej nie        | 14%              | 10%        | 9%          | 15% | 14% | 14% | 14% |
| zdecydowanie nie  | 6%               | 5%         | 5%          | 3%  | 11% | 3%  | 6%  |

Źródło: opracowanie własne

W celu zbadania, czy studenci wiedzą o istniejących, formalnych sposobach komunikacji oraz w jaki sposób postrzegają swoje relacje z wykładowcami (czy

dostrzegają możliwość bezpośredniego kontaktu z nimi w zakresie komunikowania swoich uwag; a zatem, czy dostrzegają postawy proklienckie u wykładowców), zapytano studentów, jaką drogą mogą przekazywać uwagi dotyczące zajęć bądź innych aspektów dotyczących wydziału<sup>469</sup>.

Okazało się, że studenci widzą możliwości komunikowania swoich uwag dotyczących zajęć lub funkcjonowania wydziału przede wszystkim poprzez ankiety (51% wskazań) oraz wykładowców (40% wskazań). Tylko 8% studentów nie widziało żadnej możliwości komunikowania swoich spostrzeżeń. Poza wymienionymi w kwestionariuszu możliwościami zgłaszania przez studentów swoich uwag respondenci wskazywali również „inne”: koordynatorów zajęć i opiekunów roku, skrzynki zażaleń oraz koło naukowe itp. (wykres 26).

Powyższe dane świadczą o tym, że władze stwarzają studentom warunki do przekazywania swoich spostrzeżeń. Mimo to, odsetek osób wskazujących na ankiety może budzić wątpliwości, zważywszy, że taki właśnie sposób jest powszechnie stosowany na wszystkich badanych wydziałach<sup>470</sup>, powinien być zatem dostrzegany przez większą grupę studentów. Może to zatem świadczyć o ciągle jeszcze niesprawnym systemie komunikacji na linii wydział-studenci i braku wiedzy studentów dotyczącej prowadzenia tego typu badania ich potrzeb (zwłaszcza wśród studentów I roku, którzy rzadziej, niż studenci wyższych lat (odpowiednio 41% i 63%) wskazywali na ten sposób komunikowania swoich uwag i potrzeb. Wydają się to potwierdzać wypowiedzi niektórych studentów wskazujące na niesystematyczne przeprowadzanie badania opinii studentów za pomocą ankiet lub ograniczanie ich jedynie do niektórych zajęć. Pojawiła się też opinia studentów, że często brak jest możliwości wypowiedzenia się w innych, istotnych dla studentów kwestiach, co ułatwiłyby pytania otwarte. Może to oznaczać, że nie postrzegają oni ankiet jako skutecznego sposobu komunikowania swoich uwag.

Zebrane wyniki wskazują, że przeważał sformalizowany sposób komunikacji między studentami i pracownikami oraz kierownictwem, być może z chęci zachowania anonimowości i obawy przed ewentualnymi konsekwencjami (np. wzbudzenia niechęci wykładowcy względem siebie). Warto w tym miejscu przypomnieć, że tylko 19%

---

<sup>469</sup> Na to pytanie odpowiedziało 1376 studentów, z czego 1364 - pozytywnie.

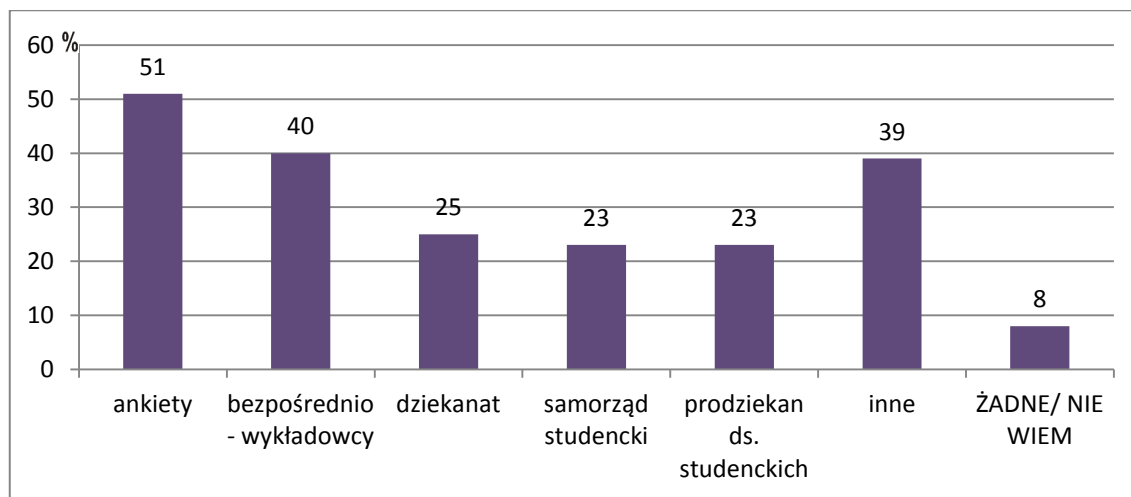
<sup>470</sup> Potwierdzają to wyniki badania przełożonych (na 15 wydziałach, przynajmniej po 1 z przełożonych, wskazało na ten sposób komunikacji, natomiast na pozostałych potwierdziły to wyniki badania pracowników).



pracowników i 22% przełożonych twierdziło, że studenci mogą przekazywać swoje uwagi bezpośrednio wykładowcom. Możliwe, że studenci „wyczuwają” ten brak otwartości ze strony pracowników i, wobec powyższego, wielu z nich nie korzysta z możliwości komunikowania swoich uwag i oczekiwań. Zastanawiające jest przy tym to, że ten sposób komunikacji wskazywali najrzadziej studenci V roku - 35%, najczęściej zaś studenci II roku – 46%. Jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę fakt, że (z reguły) najdłużej studiują oni na danej uczelni, wobec czego powinni w większym stopniu dostrzegać możliwość przekazywania swoich uwag pracownikom. Może to świadczyć o dystansie budowanym przez wykładowców w relacjach ze studentami, który sprawia, że, z czasem, część studentów przestaje postrzegać ich jako ogniwo w komunikacji student-uczelnia. Na tej podstawie można zaryzykować stwierdzenie, że brak jest jednoznacznych podstaw do uznania postaw pracowników za proklienckich względem studentów, co jest zgodne z przyjętym w rozprawie za I. Świątek-Barylską, sposobem pomiaru postaw<sup>471</sup>, który został uznany za nieakceptowalny.

Ani kierunek studiów, ani tryb studiów nie różnicowały znacząco wypowiedzi studentów.

Wykres 26. Dostępne sposoby komunikacji studentów z wydziałem, w opinii studentów<sup>472</sup>



Źródło: opracowanie własne

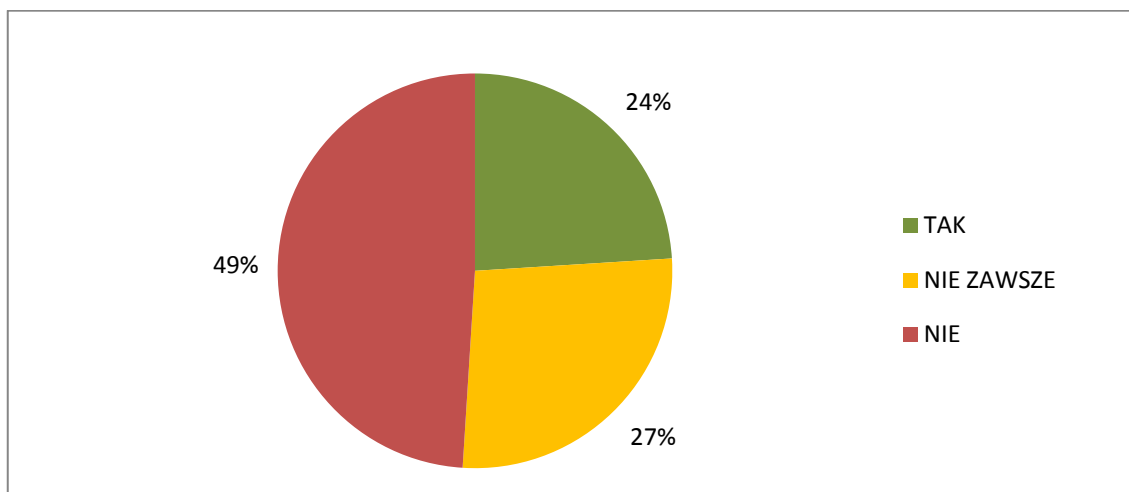
<sup>471</sup> Zastosowano sposób pomiaru, jak w przypadku zmodyfikowanej skali autorstwa I. Świątek-Barylskiej, por. I. Świątek Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 206.

<sup>472</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

#### 4.2.2. Skłonność studentów do przekazywania uwag na temat zajęć i innych aspektów związanych z funkcjonowaniem wydziału – w opinii studentów

Po rozpoznaniu w podrozdziale 4.2.1. możliwości, jakie władze uczelni/wydziałów stworzyły w zakresie poprawy funkcjonowania systemu komunikacji na linii wydział-student starano się również określić, czy studenci są skłonni korzystać z możliwości komunikowania swoich potrzeb i uwag na temat oferowanego im produktu edukacyjnego oraz funkcjonowania wydziału, które stworzyły im władze wydziału. W tym celu zapytano studentów z grupy tych, którzy taką możliwość dostrzegli<sup>473</sup>, czy w praktyce przekazują swoje spostrzeżenia (jeśli je mają)<sup>474</sup>. Okazało się, że 49% badanych z tej grupy nie przekazywało nigdy swoich spostrzeżeń, mimo ich istnienia, zaś 27% twierdziło, że nie zawsze to robiło (wykres 27). Jest to prawdopodobnie wynikiem braku świadomości studentów dotyczących celu zbierania ich spostrzeżeń na temat zajęć i innych aspektów funkcjonowania wydziału, o czym może świadczyć fakt, że studenci mają ustawową możliwość przekazywania uwag dotyczących zajęć (w sprawie innych aspektów mogą się wypowiadać poprzez samorząd studencki). Jak już wcześniej wspomniano, 51% przełożonych twierdziło, że studenci nie zawsze chętnie przekazują swoje uwagi. Skoro wiedzieli o tym problemie, konieczne wydaje się poznanie powodów zaistniałej sytuacji, o czym będzie mowa w dalszej części pracy.

Wykres 27. Przekazywanie uwag przez studentów w praktyce



Źródło: opracowanie własne

<sup>473</sup> Studenci, którzy nie dostrzegali tego typu możliwości, przekserowano do kolejnego pytania.

<sup>474</sup> Na to pytanie odpowiedziało 1079 studentów.

Analizując uzyskane odpowiedzi w obrębie różnych kierunków/typów kierunków studiów, można zauważyć, że studenci kierunków niebiznesowych – częściej niż pozostali – przekazywali swoje uwagi dotyczące wyżej wymienionych kwestii (odpowiedzi „tak” i „nie zawsze” – po 35%) – 70% (pozostali studenci jedynie w 49% deklarowali przekazywanie swoich spostrzeżeń – „tak” – 24%, „nie zawsze” – 25%). Różnice w ramach poszczególnych lat studiów przedstawiono w tabeli 19 w załączniku niniejszej pracy.

Tryb studiów nie różnicował znacząco wypowiedzi studentów.

Poszukując przyczyn, dla których studenci nie przekazywali swoich spostrzeżeń uzyskano odpowiedzi<sup>475</sup>, które zaprezentowano poniżej. Badani wskazywali przede wszystkim na brak wiary w skuteczność przekazywanych przez nich uwag - 70% wskazań (część studentów podkreślała wręcz, że władze nie są zainteresowane ich opinią i nawet się z nią nie zapoznają, co również świadczy o braku proklienckiej postawy władz względem studentów), natomiast w dalszej kolejności – na obawy przed konsekwencjami takiego działania - 36% (nieliczni wskazywali nawet na sytuacje, w której wykładowcy „mścili się za nieprzychylnie uwagi wysunięte pod ich adresem w ankiecie oceniającej sposób prowadzenia zajęć”) i brak wiedzy dotyczącej tego, do kogo można się zwrócić w danej sprawie – 30% (niektórzy dodatkowo nadmieniali, że ankieta nie dotyczy wszystkich przedmiotów lub że zakres zagadnień w niej poruszanych jest ograniczony i brak jest miejsca na wpisanie własnej wypowiedzi), (wykres 28).

Co ciekawe, aż 90% przełożonych twierdziło, iż władze uwzględniają opinie studentów, zaś 87% przełożonych – że robią to pracownicy, o czym była mowa na stronie 173. Tymczasem 70% studentów nie wierzyło w skuteczność przekazywania swoich spostrzeżeń. Mimo iż niektórzy przełożeni twierdzili, że na wydziale podejmowane są działania celem zachęcenia studentów do przekazywania swoich uwag, studenci najwyraźniej albo nie byli przekonani o znaczeniu ich głosu, albo o możliwości spełnienia ich postulatów (zwracało na to uwagę 52% przełożonych). Świadczy to niewątpliwie o potrzebie usprawnienia komunikacji w zakresie ciągłego informowania studentów o ich roli, jaką mogą pełnić w kształtowaniu produktu

---

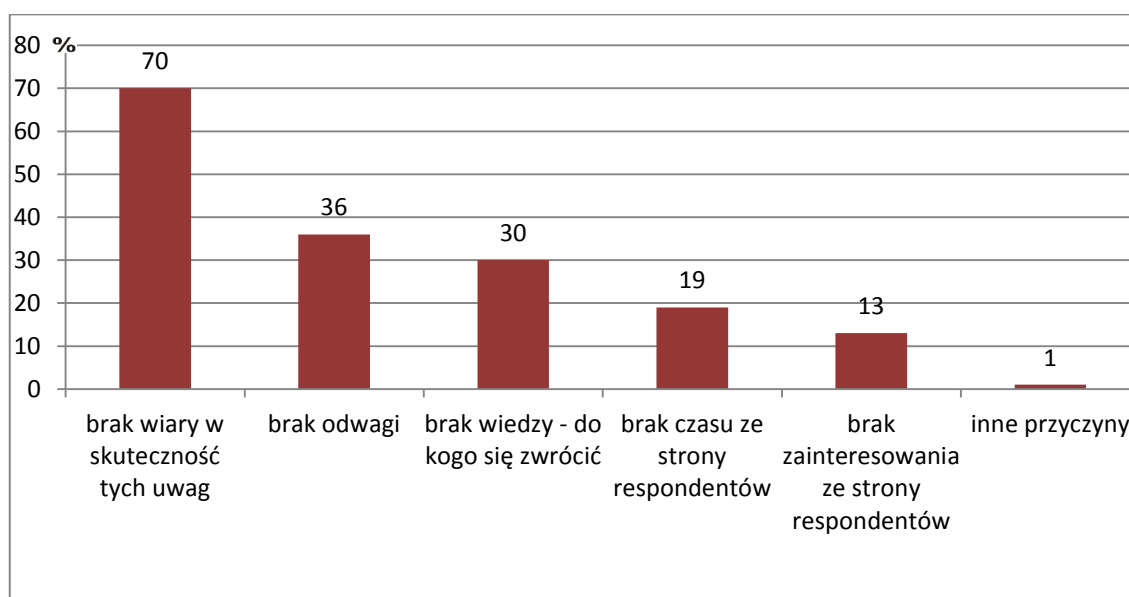
<sup>475</sup> Na to pytanie odpowiedziało 795 studentów.

edukacyjnego, jak również o alternatywnych możliwościach spełnienia ich oczekiwań – tam, gdzie to możliwe (np. jeśli nie jest możliwa zmiana treści programowych, to można je realizować podczas spotkań kół naukowych). Być może niektóre kwestie da się uregulować drogą negocjacyjnych uzgodnień pomiędzy studentami a przedstawicielami uczelni.

Odnosząc się do kolejnego problemu – obaw studentów przed konsekwencjami przekazywania swoich uwag – warto przypomnieć, że aż 95% pracowników jest zdania, iż studenci powinni mieć wpływ na ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć (w mniejszym bądź większym zakresie). Można zatem wnioskować, że obawy studentów są niezasadne.

W tym kontekście nasuwa się pytanie, czy kadra naukowo-dydaktyczna jest świadoma przyczyn, dla których studenci nie przekazują swoich uwag lub nie zawsze to robią. Wyniki cytowanych wcześniej badań (rozdział trzeci) wskazują, że w ich opinii główną tego przyczyną jest brak zainteresowania ze strony studentów - 59% wskazań, a więc znacznie więcej, niż deklarowali to sami zainteresowani – 13% wskazań. Tylko 14% badanych pracowników uważało, że przyczyn braku aktywności studentów w zakresie zgłaszania uwag należy poszukiwać w obawach studentów przed ewentualnymi konsekwencjami. Zdaniem studentów, główna przyczyna braku ich aktywności w tym zakresie tkwi w braku wiary w skuteczność przekazywanych przez nich uwag (70% wskazań). Znamienne jest to, że tylko 14% pracowników wskazało na tę przyczynę, co świadczy o tym, że nie są oni świadomi rangi tego problemu. W opinii studentów jedną z istotniejszych przyczyn, poza wymienionymi, jest brak wiedzy, do kogo można się zwrócić w danej sprawie (na tę przyczynę wskazało zaledwie 5% pracowników). Z jednej strony wskazuje to na niedostateczną komunikację wydział-student w tym zakresie, z drugiej zaś – na zachwianie relacji między wykładowcą a studentem, sprawiające, że ten drugi nie jest uznawany jako podstawowe ogniwo komunikacji.

Wykres 28. Przyczyny, dla których studenci nie przekazywali swoich spostrzeżeń<sup>476</sup>



Źródło: opracowanie własne

Studenci studiów stacjonarnych częściej wskazywali na brak odwagi jako przyczynę nieprzekazywania przez siebie uwag dotyczących oferty edukacyjnej i sposobu prowadzenia zajęć – 38% (niestacjonarni – 24%), jak również brak wiedzy dotyczącej tego, do kogo można się zwrócić w danej sprawie – 32% (niestacjonarni – 21%). Interesujące jest jednak to, że studenci III i V roku studiów częściej wskazywali na brak wiary w skuteczność przekazywania przez nich uwag – 76% (nieco rzadziej na tę przyczynę wskazywali studenci IV roku – 65%). Trudno jest jednoznacznie określić, jaka jest przyczyna tego stanu rzeczy. Można jedynie przypuszczać, że być może swoje opinie opierają na własnych doświadczeniach, które nabyli w trakcie studiowania.

Kierunek studiów nie różnicował znacząco odpowiedzi studentów.

#### 4.2.3. Reakcje pracowników i władz wydziału na zgłaszane przez studentów uwagi – w opinii studentów

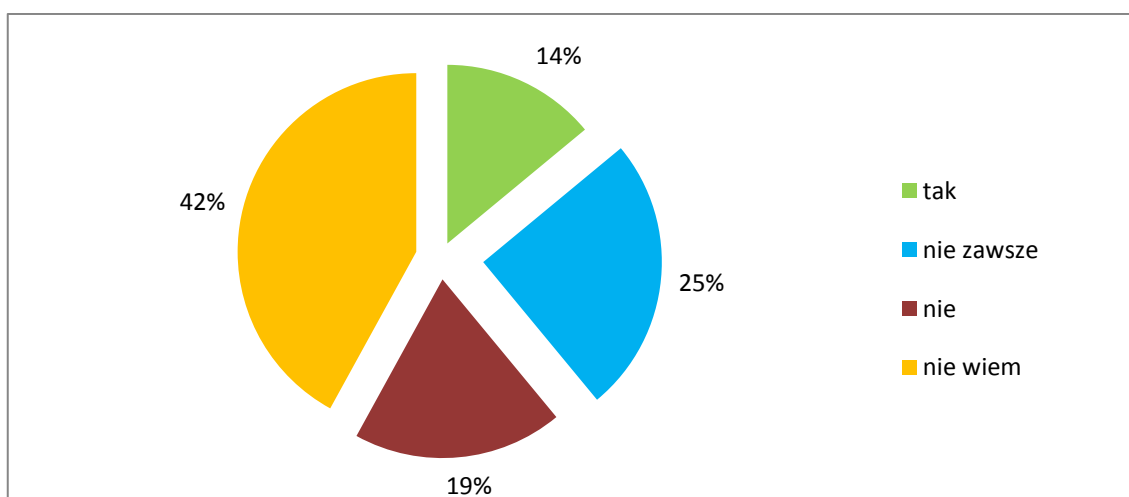
W celu zbadania znaczenia głosu studentów w kształtowaniu oferty edukacyjnej, sposobu prowadzenia zajęć oraz innych aspektów funkcjonowania wydziałów, zapytano ich o reakcję pracowników i władz na zgłaszane problemy<sup>477</sup>. Zaledwie 14% spośród

<sup>476</sup> Pytanie miało charakter półotwarty (pytanie wielokrotnego wyboru).

<sup>477</sup> Na to pytanie odpowiedziało 644 studentów.

badanych studentów stwierdziło, że ich uwagi są uwzględniane, natomiast 25% badanych uznało, że uwagi te nie zawsze są uwzględniane. Znamienny jest fakt, że bardzo duży odsetek studentów (42%) przekazywał swoje uwagi, a potem nie śledził, czy ich postulaty zostały uwzględnione. Powyższa sytuacja nie napawa optymizmem, gdyż oznaczać może brak reakcji ze strony pracowników naukowych, a głównie kierownictwa. Świadczy to również o złej komunikacji wewnątrz wydziału i przedmiotowym traktowaniu studentów. Nawet jeśli ankiety są anonimowe, to odpowiednie działy powinny znaleźć sposób na przekazanie odpowiedzi, albo powinny poinformować o otrzymaniu danych postulatów i próbie (lub braku możliwości) ich spełnienia (wykres 29).

Wykres 29. Opinie studentów na temat uwzględniania ich uwag przez pracowników i kierownictwo



Źródło: opracowanie własne

Studenci I roku studiów byli grupą, która najczęściej deklarowała, że nie wie, czy ich uwagi zostały uwzględnione przez władze/wykładowców – 55% (najrzadziej nieznajomość tego stanu rzeczy deklarowali studenci II roku – 35%).

Ani kierunek studiów, ani tryb studiów nie różnicowały znacząco wypowiedzi studentów.

#### **4.3. Czynniki warunkujące zadowolenie studentów ze studiowania na wydziale – w opinii studentów**

Jednym z celów badawczych było określenie głównych czynników warunkujących zadowolenie studentów ze studiowania na danym wydziale. Pytanie o czynniki je warunkujące poprzedzono pytaniem zamkniętym, czy są zadowoleni<sup>478</sup>. Okazało się, że większość badanych była zadowolona ze studiowania na wydziale (71%), niezadowolonych zaś odnotowano 15% badanej populacji. 14% respondentów wypowiedziało się w sposób neutralny („trudno powiedzieć”), (wykres 30). Liczba zadowolonych ze studiowania była wysoka, zgodnie z przyjętym poziomem progowym, wynoszącym 60%<sup>479</sup>.

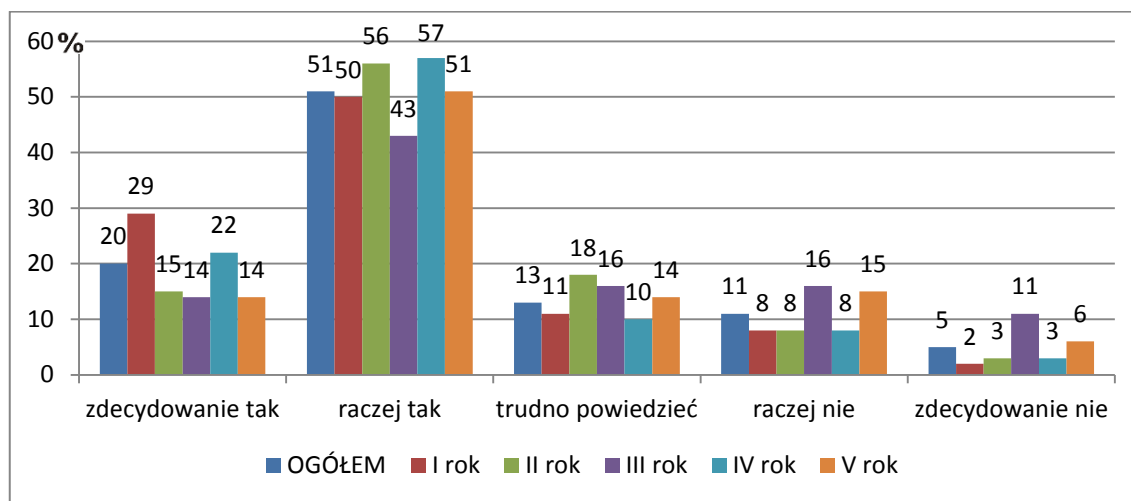
W ramach poszczególnych roczników studiów widać, że studenci I i IV roku studiów byli częściej niż pozostali respondenci, zadowoleni ze studiów – 79% (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), podczas gdy studenci III roku – najrzadziej – 57% (wykres 30).

---

<sup>478</sup> Na to pytanie odpowiedziało 1334 studentów.

<sup>479</sup> W ogólnopolskim badaniu przeprowadzonym przez Fundację Inicjatyw Młodzieżowych, w którym wzięło udział 2000 studentów (próba kwotowa), 60% studentów udzieliło odpowiedzi pozytywnej („bardzo dobrze” i „dobrze”) na pytanie „Jak oceniasz swoje studia?” (por. *Raport „Start na rynku pracy”*, 2016, s. 4 i 22-23). Można uznać ten poziom za progowy. Jest to pewne uproszczenie – tak jak już wspomniano, na zadowolenie składa się bowiem nie tylko ocena danego stanu rzeczy, ale i emocje z tym związane.

Wykres 30. Stopień zadowolenia studentów ze studiowania na danym wydziale a rok studiów



Źródło: opracowanie własne

Zapytani o czynniki, z których są zadowoleni<sup>480</sup>, studenci wskazywali najczęściej na:

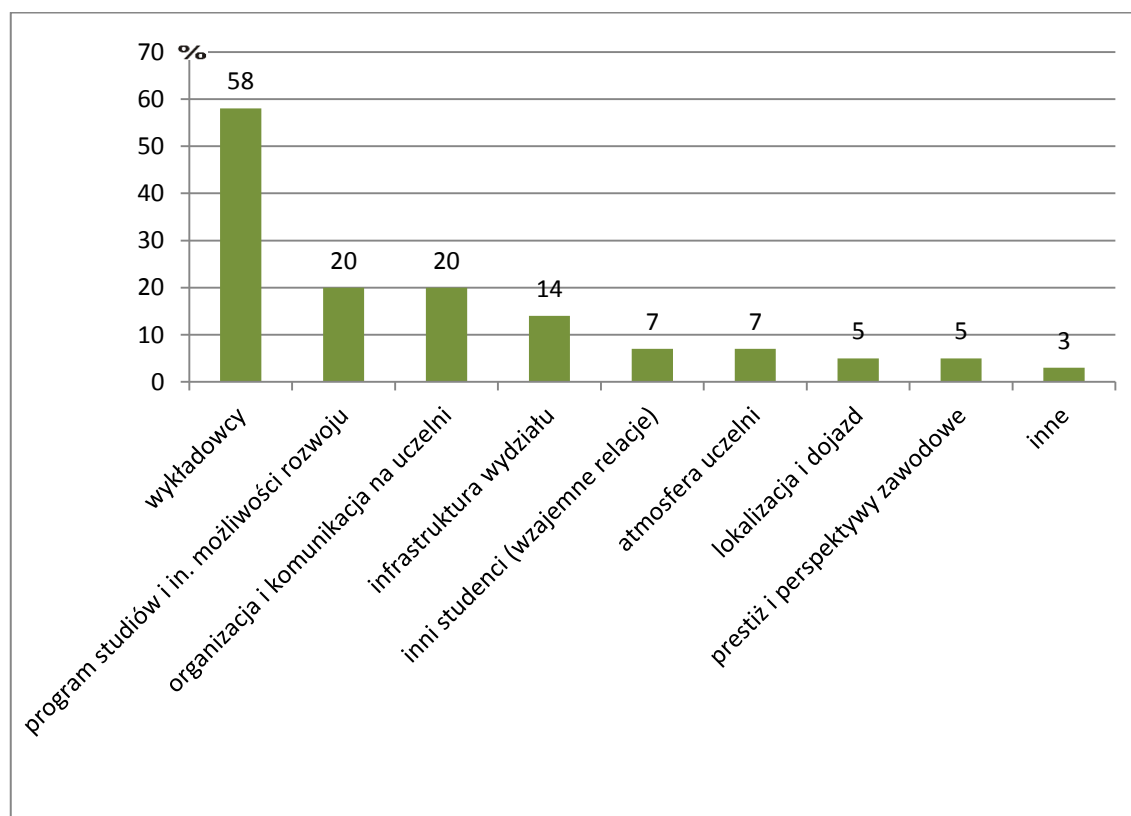
- wykładowców (58% wskazań), a zwłaszcza na ich wiedzę (44% ww. wskazań), prostudenckie postawy (40% wskazań), czyli otwartość na oczekiwania studenta, komunikatywność, możliwość prezentowania własnego zdania, udostępniania materiałów; atrakcyjną formę prowadzonych przez nich zajęć (22%) itp.,
- programy studiów i dodatkowe możliwości rozwoju (20% wskazań). Osoby, które wskazały na ten czynnik, w 96% doceniały faktyczne możliwości rozwoju oferowane im przez uczelnię macierzystą, podkreślając zgodność tematyki zajęć z ich zainteresowaniami, praktyczny wymiar studiowania, który zwiększa ich szanse na rynku pracy lub możliwość udziału w konferencjach i spotkaniach z praktykami itp.,
- organizację studiów i komunikację na uczelni (20% wskazań) – zwłaszcza w zakresie korzystnie ułożonych planów zajęć, co pozwala w wielu przypadkach łączyć pracę zawodową ze studiowaniem, sprawnie funkcjonujących dziekanatów, sprawnej komunikacji elektronicznej i łatwego dostępu do niezbędnych informacji,

<sup>480</sup> Na to pytanie odpowiedziało 834 studentów.



- infrastrukturę wydziałów (14% wskazań), zwłaszcza w zakresie wyposażenia sal dydaktycznych, zapewnienia miejsc parkingowych, wind itp. (wykres 31).

Wykres 31. Czynniki, z których studenci byli zadowoleni ze studiowania na danym wydziale<sup>481</sup>



Źródło: opracowanie własne

Studenci IV roku studiów – częściej niż pozostali – wskazywali na program studiów i dodatkowe możliwości rozwoju jako czynniki, z których byli zadowoleni – 26% (najrzadziej ten aspekt wymieniali studenci V roku – 13%).

Optymizmem napawa fakt, że głównym czynnikiem w grupie czynników wskazanych przez nich, z których byli zadowoleni - byli wykładowcy, zwłaszcza ich wiedza i proklienckie postawy. Może to oznaczać, że nauczyciele akademicki przywiązują wagę do dialogu ze studentami, dbając o relacje z nimi i – tym samym – prezentując pożądaną przez pracodawcę postawę prokliencką. Niestety, na pytanie, z jakich aspektów, związanych ze studiowaniem, są studenci niezadowoleni – aż 56%

<sup>481</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

wskazało również na wykładowców (na niską wartość merytoryczną zajęć, brak proklienckich postaw), o czym mowa w dalszej części rozdziału.

Przedstawiono główne przyczyny niezadowolenia studentów<sup>482</sup>:

- Wykładowcy (56% wskazań) – studenci wskazywali na takie problemy, jak niska wartość merytoryczna zajęć - 40% ww. wskazań (przestarzałe dane, powtórzenia, niskie wymagania stawiane studentom, przez co nie są oni motywowani do pracy, zlecenie robienia prezentacji, brak umiejętności pedagogicznych, przekazywanie niepraktycznej wiedzy, brak odniesień do praktyki gospodarczej lub „praktyczne zajęcia w teoretycznym wydaniu” nieuwzględniające realiów panujących na rynku). Spośród tej grupy studentów aż 30% badanych wskazało na brak proklienckiej (prostudenckiej) postawy wobec nich (brak otwartości na dialog i potrzeby studenta, brak zrozumienia ze strony wykładowcy w przypadku opuszczania zajęć przez studentów, lekceważący stosunek do studenta, „etykietowanie” studentów jako głupich, brak chęci pomocy), 9% studentów wskazało na wygórowane wymagania dotyczące zaliczenia przedmiotu, itp.

Warto w tym miejscu odnieść się do opinii pracowników, którzy zapytani o to, co ich zdaniem utrudnia zapewnianie studentom większej satysfakcji na ich wydziale, najczęściej wskazywali na słabe systemy motywacyjne (65% wskazań) i nadmierne obciążenie pracą wykładowców (55% wskazań). Przełożeni natomiast główne bariery widzieli w słabych systemach motywacyjnych (25% wskazań) oraz niedostatecznym przygotowaniu niektórych pracowników do prowadzenia zajęć dydaktycznych (20%). Istotne więc wydaje się skupienie większej uwagi na tych właśnie aspektach i podjęcie działań celem poprawy systemów motywacyjnych, szkoleniowych i zmniejszenia obciążenia pracowników.

Optymistyczne jest to, że pracownicy, zapytani o to, jakie działania są podejmowane przez władze wydziału celem zwiększenia satysfakcji studentów, wskazywali najczęściej na elastyczne reagowanie na potrzeby studentów (42% wskazań) oraz doskonalenie oferty/usługi edukacyjnej lub oferowanie dodatkowych możliwości rozwoju (39%). Jednak niewielu pracowników, bo

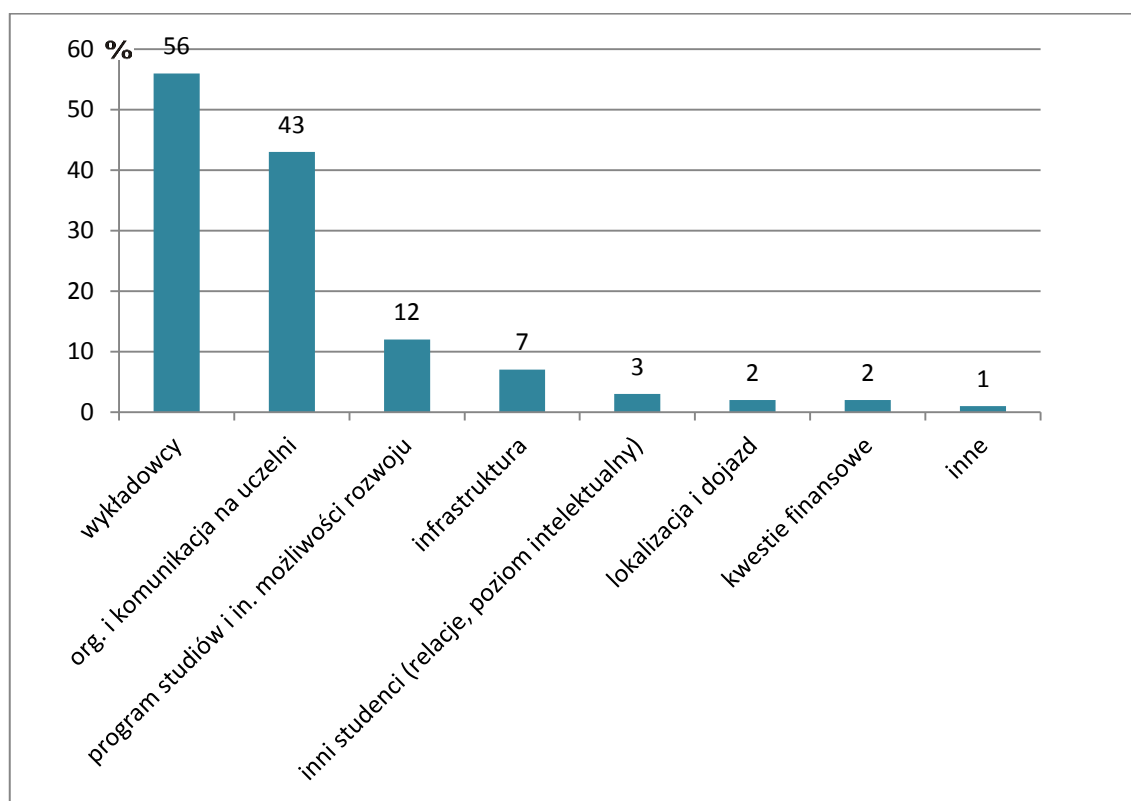
---

<sup>482</sup> Na to pytanie odpowiedziało 895 studentów.

zaledwie 2% wskazało na działania odnoszące się bezpośrednio do wykładowców – np. rozmowy motywacyjne, nikt nie wskazał też na szkolenia wykładowców w zakresie umiejętności pedagogicznych itp. Może to oznaczać brak dbałości o pracowników i poszukiwania sposobów zwiększania ich motywacji do pracy ze studentami, co świadczy o niedocenianiu roli, jaką może odegrać implementowanie założeń marketingu wewnętrznego w kształtowaniu proklienckich postaw u pracowników.

- Organizacja studiów i komunikacja na uczelni (43% wskazań), z czego 53% wskazań dotyczyło niekorzystnego plan zajęć, utrudniającego studentom uczestniczenie w zajęciach, 22% - złego funkcjonowania dziekanatu/sekretariatu (skutkującego np. brakiem możliwości zapisu na interesujące zajęcia), 10% wskazań dotyczyło ignorowania głosu studentów przez władze przejawiające się brakiem zainteresowania ich opinią, nieuwzględnianiem sugestii zgłaszanych przez studentów. Zdarzały się też uwagi, że władze reagują wyłącznie na skargi wyrażone w ankietach, jednak – ze względu na małą zwrotność ankiet – nie są one brane pod uwagę, co sprawia, że wykładowcy nie ponoszą konsekwencji za swoje zachowania. Niektórzy studenci wskazywali na brak możliwości zapisu na interesujące ich zajęcia ze względu na ograniczoną liczbę miejsc lub nieuruchamianie specjalności, lub też ze względu na niesprawnie działający system rejestracji itp.
- Program studiów, głównie w zakresie niedostosowania go do potrzeb rynku oraz zapewnienia studentom dodatkowych możliwości rozwoju (12% wskazań).
- Infrastruktura negatywnie oddziałująca na możliwość nauki, jak i komfort studiowania (7%).
- Inne (np. relacje lub poziom intelektualny współstudiumujących, względy finansowe, lokalizacja i dojazd) (wykres 32).

Wykres 32. Czynniki, z których studenci byli **niezadowoleni** ze studiowania na danym wydziale<sup>483</sup>



Źródło: opracowanie własne

Znaczące różnice w uzyskanych odpowiedziach zaobserwowano w odniesieniu do podziału na rok studiów. I tak, studenci II roku studiów – najczęściej ze wszystkich – wymieniali organizację studiów i komunikację na uczelni – 50% (rzadziej na ten aspekt wskazywali studenci V roku – 37%). Studenci III roku studiów częściej wskazywali na program studiów i dodatkowe możliwości rozwoju – 20% (rzadziej wymieniali je studenci I roku – 7%). Z kolei, studenci V roku studiów częściej wskazywali na wykładowców – 64% (najrzadziej wymieniali ich studenci IV roku – 51%).

Ani tryb studiów, ani kierunek studiów nie różnicowały znacząco wypowiedzi studentów.

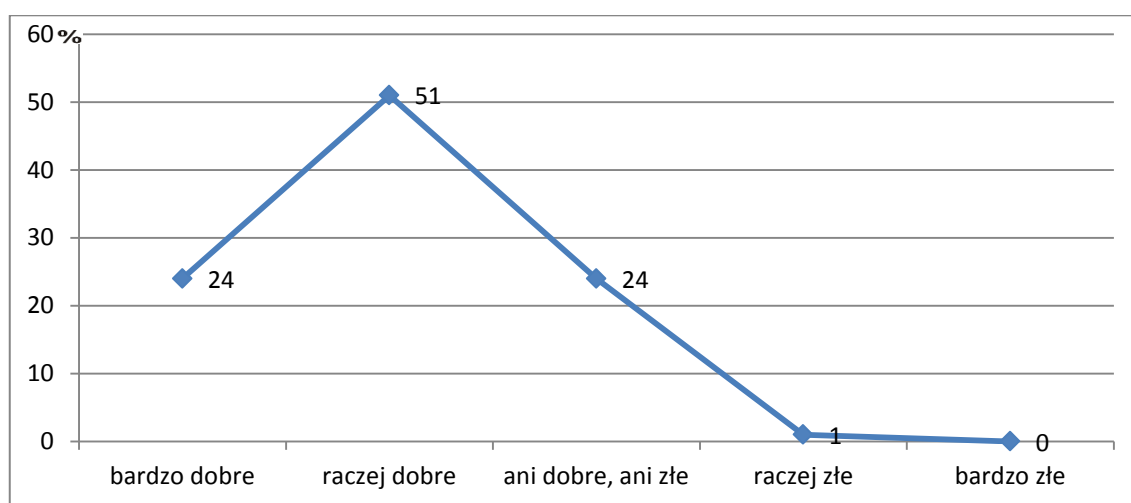
W celu zidentyfikowania występowania postaw proklienckich u wykładowców, widzianych z perspektywy studentów, poproszono studentów o wyrażenie swojej opinii na temat relacji z wykładowcami. Badani (75%) wypowiedzieli się pozytywnie w tej

<sup>483</sup> Pytanie miało charakter otwarty.

kwestii (określając te relacje jako bardzo dobre lub dobre). Zaledwie 1% studentów było niezadowolonych z relacji z wykładowcami (określając je jako bardzo złe lub złe), (wykres 53). Bazując na zmodyfikowanej i dostosowanej do potrzeb pracy skali zaproponowanej przez I. Świątek-Barylską, można ten poziom postaw proklienckich, wyrażonych w tym pytaniu, uznać za pożądany<sup>484</sup>.

Żadne ze zmiennych uwzględnionych w badaniu (tj. tryb, kierunek i rok studiów) nie różnicowały znacząco wypowiedzi badanych.

Wykres 33. Opinia studentów na temat relacji z wykładowcami



Źródło: opracowanie własne

<sup>484</sup> Ze względu na brak innych odniesień, do oceny tego poziomu zastosowano taki sam sposób pomiaru, jak w przypadku skali lojalności autorstwa I. Świątek Barylskiej (por. I. Świątek Barylska, *Lojalność ...*, op. cit., s. 206). Przeliczając te dane zgodnie z 5-punktową skalą, otrzymano wynik 3,98 punktów.

## **ROZDZIAŁ 5.**

### **WYKORZYSTANIE KONCEPCJI MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO W KSZTAŁTOWANIU POSTAW PRACOWNIKÓW UNIWERSYTETÓW PUBLICZNYCH W ŚWIECIE PROPONOWANYCH ZALECEŃ**

#### **5.1. Rekomendacje dotyczące wdrażania instrumentów marketingu wewnętrznego w badanych Wydziałach Uniwersytetów publicznych w Polsce**

W niniejszym rozdziale przedstawiono rekomendacje w zakresie wdrażania instrumentów marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach. Ze względu na rozległy charakter badania, którym objęto znaczącą część polskich uniwersytetów publicznych (19 wydziałów 16 uczelni), można uznać, że zebrane dane przedstawiają szerokie spektrum problemów występujących w szkolnictwie wyższym i odnieść proponowane zalecenia również do innych uczelni publicznych<sup>485</sup>. Sformułowane w rozprawie rekomendacje odniesiono zarówno do wypowiedzi respondentów, jak i do istniejących uwarunkowań prawnych, które wyznaczają ramy możliwego zastosowania instrumentów marketingu wewnętrznego w szkolnictwie wyższym.

Z badania wynika, że istnieje szereg uwarunkowań zewnętrznych, np. prawnych, demograficznych, które ograniczają możliwości zastosowania koncepcji marketingu wewnętrznego i są jednocześnie poza zasięgiem wpływu badanych organizacji. Warto jednak próbować zminimalizować ich oddziaływanie. Przydatna w tym zakresie może być analiza SWOT<sup>486</sup>, dzięki której będzie możliwe zaprojektowanie działań niwelujących istniejące zagrożenia lub wykorzystujących szanse wynikające z otoczenia.

---

<sup>485</sup> Również niektórzy przełożeni, pracujący na kilku uczelniach twierdzili, że warunki pracy są na uczelniach publicznych bardzo zbliżone. Badani jednocześnie podkreślali, że uczelnie prywatne charakteryzują się odmienną specyfiką niż uczelnie publiczne.

<sup>486</sup> Analiza ta wykorzystywana jest do planowania strategicznego. Polega na klasyfikacji czynników według czterech kategorii: mocne strony, słabe strony (znajdujące się we wnętrzu organizacji), jak również: szanse i zagrożenia (występujące w otoczeniu organizacji). Następnie szuka się powiązań między tymi elementami – np. w jaki sposób można wykorzystać mocne strony do zniwelowania zagrożeń, por. R. Tylińska, *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna, Warszawa 2005, s. 7 i następne.

Elementem finalnym tego rozdziału są zalecenia odnoszące się do dalszych badań, celem pogłębienia problematyki z zakresu marketingu wewnętrznego – zarówno w celu dogłębnej diagnozy poruszonych przez respondentów problemów, z uwzględnieniem specyfiki badanych organizacji, jak i w celu dokonania analizy porównawczej pomiędzy różnymi typami organizacji.

Proponowane zmiany, w większości wypadków, mają charakter ogólny. Dotyczą one problemów, jakie ujawniły się w toku badania, w oparciu o analizę danych zebranych ze wszystkich wydziałów w sposób zbiorczy. Wprawdzie, w niektórych przypadkach udało się zidentyfikować bardziej szczegółowe problemy, które posłużyły do sformułowania konkretnych zaleceń, jednak również i w tym przypadku sposób i zakres ich wdrażania jest uwarunkowany specyfiką poszczególnych wydziałów, jak też ich uczestników i łączących ich relacji.

Ze względu na zbiorczy charakter badania nie rozstrzygnięto dylematu dotyczącego zakresu proponowanych rekomendacji. Tak jak wspomniano wcześniej, należy zwrócić uwagę na fakt, że część problemów nie dotyczy, lub może nie dotyczyć, wszystkich badanych wydziałów (np. na niektórych wydziałach wymagania stawiane studentom były wysokie, a na innych – niskie). Zasadne wydaje się więc zdiagnozowanie tych obszarów w ramach poszczególnych wydziałów, nawet w sytuacji, gdy niewielki odsetek respondentów sygnalizował pewien problem. Może się bowiem okazać, że w skali wydziału jest on istotny.

Sformułowane zalecenia mogą być pomocne również dla tych wydziałów, gdzie dane problemy nie występują. Wówczas można je wykorzystać do dalszego doskonalenia funkcjonowania tych organizacji - zwłaszcza w obszarze zarządzania ludźmi - i budowania ich pozycji konkurencyjnej.

Poniżej przedstawiono propozycje zmian umożliwiające bardziej skuteczne wykorzystanie instrumentów marketingu wewnętrznego w badanych uczelniach publicznych.

#### *1. Rekomendacje dotyczące komunikacji wewnętrznej w relacjach pracowniczych*

Podstawowym ogniwem integrującym wszystkie działania realizowane w ramach polityki personalnej, jest komunikacja wewnętrzna. W marketingu wewnętrznym traktowana jest jako fundament dla wszystkich działań organizacji. Dzięki komunikacji

możliwe staje się rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników i pracodawców, współpraca i budowanie relacji między pracownikami, ich przełożonymi i interesariuszami zewnętrznymi, projektowanie skutecznych systemów motywacyjnych, prowadzenie badań rynku wewnętrznego i zewnętrznego, czy oddziaływanie przez wewnętrzny public relations na pracowników, w celu wykreowania w ich umysłach pożądanego obrazu organizacji, której są członkami. Komunikacja może obejmować zarówno relacje pionowe (przełożeni-pracownicy), jak i horyzontalne (między pracownikami), jednak, aby dobrze spełniała swoją funkcję, powinna być dostosowana do potrzeb i oczekiwań samych odbiorców.

Tymczasem, jak wykazały realizowane badania, komunikacja nadal ma charakter sformalizowany, często jednokierunkowy, i przyjmuje najczęściej postać poleceń i zaleceń, podobnie jak to ma miejsce w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Z odpowiedzi udzielonych przez pracowników wynika, że aby usprawnić jej funkcjonowanie, należałoby w badanych wydziałach podjąć działania zmierzające przede wszystkim do selekcjonowania informacji wg stopnia ich ważności, ograniczając tym samym nadmiar informacji i częstych opóźnień w ich przesyłaniu, poprawy jakości przekazywanych informacji oraz eliminacji powtórzeń. Dodatkowo, istotnym problemem zgłaszanym przez przełożonych, jest nieprzekazywanie przez władze lub kierowników istotnych informacji pracownikom niższych szczebli, co może mieć przełożenie na ich postawy względem wykonywanej pracy i studentów.

W celu ograniczenia wyżej wymienionych problemów zasadne wydaje się podjęcie działań zmierzających do:

- zmniejszenia obciążania pracowników, poza pracą naukowo-dydaktyczną również pracą o charakterze administracyjnym (obligowanie do wykonywania biurokratycznych zaleceń związanych z przesyłaniem różnych informacji i ich permanentnego rejestrowania w systemach). W większości przypadków dotyczy to prac, które wcześniej leżały w gestii sekretariatów katedr / instytutów. Aby ograniczyć negatywne skutki nadmiernej biurokracji<sup>487</sup>, należałoby przede wszystkim zapewnić pracownikom naukowo-dydaktycznym większe wsparcie przez personel administracji<sup>488</sup>, by ci pierwsi mogli należycie zatroszczyć się o

---

<sup>487</sup> Duże ..., op. cit.

<sup>488</sup> Również P. Kowzan, M. Zielińska, A. Kleina-Gwizdała i M. Prusinowska sformułowali takie zalecenie, przy czym wskazywali na większą rolę pracowników administracji zakładów niż administracji centralnej, „*Nie zostaje ...*, op. cit., s. 166.



studentów i doktorantów, przekazując im najnowszą wiedzę, co wymaga permanentnego jej poszerzania. Wymaga to usprawnienia systemu komunikacji wewnętrznej, zwłaszcza w zakresie obiegu dokumentów, wypełniania sprawozdań itp., po to, by móc odciążyć pracowników naukowo-dydaktycznych z wykonywania czasochłonnych prac administracyjnych.

- ograniczenia roli nieformalnych układów w dostępie do informacji (na co zwracali uwagę respondenci),
- „uwrażliwienia” członków organizacji na istotne znaczenie komunikacji wewnętrznej we wszystkich toczących się procesach (w tym – przełożonych, wykładowców i pracowników administracji),
- jasnego podziału kompetencji i zadań, jak również wprowadzenia i udoskonalania procedur w zakresie systemu komunikacji (np. harmonogramy dostarczania informacji eliminujące potrzebę wysyłania przypomnień),
- poprawy relacji wewnątrzorganizacyjnych (poprzez ograniczenie rywalizacji pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi, dbałość kierowników o atmosferę wewnątrz katedr, zmniejszenie dystansu w relacjach pomiędzy pracownikami o różnym statusie<sup>489</sup>, docenianie pracowników i sprawiedliwe ich traktowanie przez przełożonych, szkolenia kierowników w zakresie umiejętności „miękkich”, organizację imprez integracyjnych).

## *2. Rekomendacje dotyczące wewnętrznych badań marketingowych*

Podstawą marketingu wewnętrznego jest rozpoznawanie aktualnych potrzeb i oczekiwań pracowników w celu lepszego dostosowania do nich produktów personalnych. Wyniki prowadzonego badania pokazują, że rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników względem pracy na uczelni prowadzone było zaledwie na ośmiu z 19 badanych wydziałów i miało bardzo ograniczony charakter, a przez to nie spełniało w pełni swojej funkcji. Aby zwiększyć zasadność i skuteczność takich sondaży, należałoby nadać im systematyczny<sup>490</sup> i kompleksowy charakter, tj., objąć

---

<sup>489</sup> Ten problem dostrzegli również P. Kowzan, M. Zielińska, A. Kleina-Gwizdała i M. Prusinowska (por. problemów komunikacyjnych. „*Nie zostaje ...*”, op. cit., s. 166).

<sup>490</sup> Optymalnym odstępem czasowym pomiędzy badaniami satysfakcji pracowników z pracy, przyjętym w literaturze przedmiotu, jest maksymalnie rok, por. Y.-T. Huang, S. Rundle-Thiele, *A holistic*

nimi wszystkie istotne dla pracowników kwestie. Zgromadzone w ten sposób informacje mogłyby posłużyć decydom do zmniejszenia luki między produktami personalnymi oczekiwanymi a dostarczonymi pracownikowi, co niewątpliwie przyczyniłoby się do poprawy istniejących warunków pracy i lepszego dostosowania ich do oczekiwań adresatów, co wywołałoby poczucie zadowolenia i przełożyło się na postawy pracowników względem organizacji.

Elementem wspierającym wewnętrzne badania marketingowe, jest sprawna komunikacja na linii przełożony-podwładny. Okazało się, że jedynie 10% pracowników jest świadoma tego, że ich przełożeni pozyskują nieformalną drogą informacje na temat ich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą (do tego sposobu pozyskiwania informacji przyznało się 39% przełożonych). Warto jednak podkreślić pozytywy – aż 81% pracowników twierdziło, że ma możliwość rozmowy ze zwierzchnikiem na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą, choć dostrzegają bariery w tego typu komunikacji (stwierdziło tak aż 79% pracowników). Aby je zniwelować, należałoby przede wszystkim:

- zwiększyć decyzyjność kierowników katedr w sprawach dotyczących kwestii pracowniczych,
- zadbać o poprawę relacji pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi,
- uprościć istniejące procedury wewnętrzne (np. ograniczyć hierarchizację, powodującą długi obieg podań i trudności w realizacji postulatów pracowniczych),
- usprawnić system komunikacji wewnętrznej (o czym wspomniano już wcześniej).

Proces uzgadniania stanowisk wymaga niejednokrotnie zaangażowania i kreatywności, jak również gotowości do poszukiwania alternatywnych rozwiązań. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na negocjacyjną formę komunikacji pomiędzy zainteresowanymi stronami. Jak wynika z badania, prawie połowa pracowników deklarowała, że w rozmowach z przełożonymi stosuje tę formę uzgodnień, dzięki czemu częściej realizuje swoje interesy (78% przełożonych również wykorzystywało tę formę komunikacji z podwładnymi). Świadczy to o zasadności stosowania negocjacji w środowisku szkolnictwa wyższego, jednak ich stosowanie zależy w dużej mierze od

wrażliwości kierownictwa oraz świadomości, że jest to najlepsza droga do uzyskania tego, czego dana osoba pragnie i co ma dla niej wartość.

### *3. Rekomendacje dotyczące współpracy między pracownikami*

Jednym z rodzajów komunikacji wewnętrznej są, jak już wspomniano, relacje horyzontalne, których sprawne funkcjonowanie przyczynia się do efektywnej współpracy między pracownikami. Z przeprowadzonego badania wynika, że co trzeci pracownik nie był z niej usatysfakcjonowany lub prezentował postawę neutralną. Analizując przyczyny tego stanu rzeczy, wskazane przez badanych, można zaproponować:

- przykładanie większej, niż w ZZL, wagi do procesu rekrutacji, podczas którego pozyskiwane i gromadzone są informacje o oczekiwaniach potencjalnego kandydata względem miejsca pracy i pełnionych ról, a nie tylko postrzeganie go z perspektywy interesu organizacji i jego przydatności do wykonywania wyznaczonych zadań. By zdobyć pracownika cechującego się chęcią do współpracy należy już na poziomie rekrutacji, a potem selekcji dać mu możliwości samookreślenia się oraz akceptacji bądź odrzucenia proponowanego mu stanowiska. Jest to w pełni uzasadnione, gdyż to sam kandydat wie najlepiej, czy ma określone predyspozycje do wykonywania proponowanej mu pracy. Jeśli osoba aplikująca na dane stanowisko pracy nie widzi się w zespole, z którym trzeba współpracować, to komunikując swoje wątpliwości, ma szansę otrzymać inną propozycję. Daje to kandydatowi, już podczas pierwszego kontaktu z potencjalnym pracodawcą, poczucie zadowolenia i wiarę, że w relacjach z pracodawcą będzie traktowany podmiotowo. Niestety, osoby prowadzące rekrutację z zastosowaniem tradycyjnych standardów naboru stosują komunikację jednokierunkową, bez wsłuchiwania się w to, co myśli i jak się widzi na danym stanowisku pracy kandydat, co jest niezgodne z założeniami marketingu wewnętrznego i tym samym zmniejsza szansę na zdobycie wartościowego pracownika,
- ograniczanie rywalizacji pomiędzy pracownikami, m.in. poprzez zapewnienie większego poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, zwiększenie dostępności środków finansowych na badania, premiowanie współpracy. Mogłoby się to

przyczynić do poprawy komunikacji w zakresie przekazywania informacji o możliwościach finansowania badań, realizacji wspólnych projektów itp.

- promowanie pracy zespołowej,
- zapewnienie sprawnego przepływu informacji na uczelni,
- tworzenie okazji do spotkań i wymiany myśli<sup>491</sup>,
- ograniczenie ilości obciążeń pracowników, nadmiar obowiązków nie sprzyja bowiem współpracy i ogranicza możliwości czasowe pracowników,
- jasny podział kompetencji i zadań pracowników administracji,
- zwiększanie kompetencji pracowników, jak również kompetencji zarządczych przełożonych.

Jednym z istotnych elementów kształtowania pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami, jak również budowy postaw lojalnościowych, jest zapewnienie pracownikom poczucia stabilizacji pracy – trudno jest bowiem o pełne zaangażowanie i identyfikację z organizacją, jeśli przyszłość w niej jawi się jako wysoce niepewna. Zdaniem respondentów, niezbędne w tym celu jest oferowanie pracownikom długoterminowych umów, jak również wsparcie w rozwoju zawodowym (np. poprzez tworzenie zespołów zadaniowych zajmujących się udzielaniem pracownikom niezbędnych informacji, pozyskiwaniem zleceń, poszukiwaniem możliwości doksztalcenia, znajdowaniem nowych form współpracy; a także tworzenie zależności typu mistrz-uczeń. Wsparciem takim może również być elastyczne kształtowanie pensum dydaktycznego).

#### *4. Rekomendacje dotyczące działań w ramach wewnętrznego PR*

Organizacja to swoistego rodzaju rynek wewnętrzny, na którym funkcjonują „kupujący” i „sprzedający”, czyli pracownicy i zarządzający nimi, będący obiektem działań z zakresu wzajemnego komunikowania się o charakterze konstruktywnego dialogu w celu nawiązania właściwych relacji. Podobnie, jak w przypadku nabywców z rynku zewnętrznego, których motywuje się do pożądanых przez organizację zachowań

---

<sup>491</sup> Tę propozycję sformułowali również P. Kowzan, M. Zielińska, A. Kleina-Gwizdała i M. Prusinowska (por. „*Nie zostaje ...*”, op. cit., s. 166), zdaniem których fizyczna obecność pracowników na uczelni tworzy środowisko „wspólnoty”.

względem rynkowej oferty, tak samo powinno się motywować „nabywców” z rynku wewnętrznego. By takie działania były skuteczne, istotna jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów wewnętrznych, ich postaw wobec warunków pracy, polityki firmy oraz innych działań związanych z miejscem pracy.

Pozyskanie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach klientów wewnętrznych to punkt wyjścia wszelkich działań prowadzonych zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego, również tych z zakresu wewnętrznego public relations, który jest alokowany w działaniach marketingowych organizacji. Wewnętrzny public relations odpowiada za budowanie relacji wewnętrznych za pomocą systemu komunikacji wewnętrznej, stąd często jest z nią utożsamiany.<sup>492</sup> Spectrum działań w ramach wewnętrznego PR jest znacznie większe i obejmuje nie tylko wydarzenia kulturalne, czy imprezy towarzyskie i spotkania okolicznościowe, ale również szkolenia i kursy oraz świadczenia zdrowotne i socjalne, materiały firmowe, gadżety itp. Te właśnie aktywności są na ogół wykorzystywane w praktyce firm, ze względu na ich uniwersalność, elastyczność i relatywną łatwość implementowania. Niestety, wszystkie te działania mają charakter doraźny. Znacznie większą trudność napotyka się przy budowaniu relacji wewnętrznych, które potrzebują wsparcia komunikacyjnego. Jest to proces rozłożony w czasie, wymagający determinacji kadry zarządzającej, a także świadomości pracowników odnośnie do korzyści, jakie mogą wynikać z podjętych inicjatyw.

Jednym z celów wewnętrznego public relations, ściśle opierającego się na komunikacji wewnętrznej, jest tworzenie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Podstawą kreowania opinii na ten temat jest zaznajomienie pracowników z misją i celami strategicznymi wydziału/uczelni oraz przekonanie do nich tak, żeby traktowali je jako własne i angażowali się w ich realizację. Jak wynika z badania, do nieznajomości misji oraz celów strategicznych przyznało się 34% pracowników. Jak już wcześniej wspomniano, świadczyć to może o nieprzywiązywaniu wagi lub niedostatecznej dbałości ze strony kierownictwa i odpowiedzialnych za to działów ds. promocji w zakresie propagowania tych kategorii wśród społeczności akademickiej (czyli pracowników, przełożonych i studentów), o czym świadczyć może fakt, że niemal połowa przełożonych (43%) nie wiedziała, czy ich pracownicy znają misję i cele

---

<sup>492</sup> S.M.Cutlip,A.H.Center , G.M.Broom ,*Effective Public Relations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY 2000

organizacji. Tylko 20% przełożonych miało rozpoznanie co do niewiedzy swoich pracowników w tym zakresie. Należy jednak zaznaczyć, że często nieznajomość misji i celów mogła wynikać również z trudności w ich zapamiętaniu, z uwagi na niezrozumiały i abstrakcyjny zapis lub nierealizowanie misji w przeszłości, na co respondenci niejednokrotnie zwracali uwagę. Prawdopodobnie z tego właśnie powodu kilku przełożonych przyznało się do nieznajomości tych strategicznych zapisów.

Wobec powyższego nie powinien dziwić fakt, że zauważa się ograniczone przejawy postaw lojalnościowych pracowników badanych wydziałów. Zdaniem przełożonych, wymaga to konieczności podjęcia szerszych, niż dotychczas, działań celem budowy takich właśnie postaw – m.in. poprzez integrowanie pracowników wokół wspólnych celów, docenianie ich, ukazywanie uczelni, jako dobrego pracodawcy. Zdaniem I. Świątek-Barylskiej, współcześnie o lojalności nie możemy mówić w sytuacji braku równowagi wymiany pomiędzy wkładem wnoszonym przez pracownika, a tym, co otrzymuje w zamian od uczelni. Ważne jest przy tym, jak sam zainteresowany postrzega sprawiedliwość owej wymiany<sup>493</sup>. Z badania wynika, że respondenci skarżyli się najczęściej na nadmiar obciążeń, w dalszej zaś kolejności na niskie wynagrodzenie, niedostateczne wsparcie finansowe w rozwoju, złe relacje z przełożonymi i pracownikami oraz studentami (niskie zaangażowanie, poziom intelektualny lub poziom kultury osobistej studentów), nierówne traktowanie pracowników przez przełożonych (duża rola układów nieformalnych), nieodpowiedni system oceny pracowniczej i nagradzania, niedostateczną współpracę między pracownikami, nieodpowiedni sposób zarządzania uczelnią i brak poczucia stabilizacji zatrudnienia. Warto więc jak najszybciej podjąć działania w ramach wewnętrznego public relations, zmierzające do niwelowania niezadowolenia w wyżej wymienionych kwestiach. Wymaga to jednak nie tylko działań PR-owych, ale ich zintegrowania w sferze komunikacyjnej, budowania relacji, czy motywacyjnej. Taką właśnie integrację zapewnia implementowanie założeń marketingu wewnętrznego<sup>494</sup> z jednoczesnym zaakcentowaniem zarządzania przez wartości, które polega na minimalizacji formalnych procedur, a eksponowaniu wartości organizacyjnych<sup>495</sup>.

---

<sup>493</sup> *Jak zdobyć ...*, op. cit..

<sup>494</sup> A.Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny..op.cit.* s.73-103

<sup>495</sup> *Ibidem.*

## 5. Rekomendacje dotyczące działań w ramach oceny i motywowania pracowników

Jednym z elementów polityki personalnej jest ocena pracownicza. Zdaniem znaczącej grupy respondentów (zarówno pracowników, jak i przełożonych), system oceny pracowniczej wymaga zmian w zakresie poprawy kryteriów oceny – zwiększenia ich przejrzystości, uwzględnienia w ocenie pracowniczej również innych, niż obecne, wymiarów działalności pracowników, w tym – pracy dydaktycznej (dotyczy wydziałów, gdzie nie jest to uwzględniane). Zdaniem niektórych respondentów system kontroli procesu dydaktycznego jest niesprawny i funkcjonuje tylko w formalnych zapisach (choć zdarzały się również opinie przeciwstawne, informujące o sprawnej kontroli jakości kształcenia, częstych hospitacjach) – należy podjąć działania mające na celu zwiększenie kontroli zajęć prowadzonych zwłaszcza przez młodych dydaktyków (z krótkim stażem). Ważne jest też wzmocnienie wiarygodności oceny zajęć dokonywanej przez studentów.

Wyżej opisane działania powinny stanowić przesłankę do dalszych działań podejmowanych względem pracowników. I tak zdaniem wielu respondentów brak jest wyciągania konsekwencji za niewywiązywanie się pracowników z obowiązków względem studentów (niektórzy badani twierdzili, że na wydziale tego typu działania są podejmowane w sytuacji uzyskania przez pracowników niskiej oceny okresowej (np. częstsze hospitacje, a nawet zwolnienia). Niektórzy wskazywali na konsekwencje towarzyszące negatywnej ocenie zajęć wystawionej przez studentów, takie, jak: brak możliwości prowadzenia zajęć na studiach zaocznych, rozmowa korygująca z przełożonym, a nawet zwolnienia pracowników).

Ponadto, respondenci niejednokrotnie twierdzili, że system nagród jest niezadowolający. Zasadne wydaje się więc nagradzanie pracowników za dobre wyniki oceny pracowniczej, np. poprzez bodźce finansowe, zmniejszenie pensum<sup>496</sup>, przyznanie uprawnień decyzyjnych itp. Niestety, obecne przepisy ustawowe znacznie ograniczają możliwości przyznawania nagród finansowych pracownikom

---

<sup>496</sup> Taka propozycja została również sformułowana przez autorów badania dotyczącego warunków pracy pracowników ze stopniem doktora, por. P. Kowzan, M. Zielińska, A. Kleina-Gwizdała, M. Prusinowska, „Nie zostaje mi czasu na pracę naukową”. *Warunki pracy osób ze stopniem doktora, zatrudnionych na polskich uczelniach*, Raport NOU, Gdańsk/Bydgoszcz, Warszawa 2016, s. 166.

akademickim<sup>497</sup>. Wprawdzie, przedstawiony przez Rząd Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego<sup>498</sup> uwzględnia zwiększenie motywowania pracowników, jednak nadal otwarte pozostaje pytanie, jaka liczba osób będzie nagradzana i jak ten system nagród będzie postrzegany przez samych zainteresowanych. Wszystkie działania stosowane w ramach motywacyjnej polityki personalnej, powinny opierać się na jasnych i transparentnych zasadach, obowiązujących w całym wydziale. Tylko wówczas system ten będzie postrzegany jako sprawiedliwy i zdolny do pełnienia funkcji motywacyjnej. Problem układów nieformalnych był podnoszony przez ok. 10% pracowników, dlatego też warto podjąć działania zmierzające do wykrywania i eliminacji tego typu praktyk w badanych wydziałach.

Ważnym elementem, który powinien stać się przedmiotem uwagi decydentów, jest wysokość wynagrodzenia, która zdaniem wielu respondentów jest, jak dotychczas, zbyt niskie i jest jednym z powodów niezadowolenia kadry dydaktycznej<sup>499</sup>. Choć pensje minimalne są ustalane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, to możliwość ich podwyższenia leży w gestii poszczególnych Senatów Uczelni<sup>500</sup>. Niestety, niektóre uczelnie utrzymują wysokość wynagrodzenia na poziomie minimalnym, co skutkuje koniecznością poszukiwania przez pracowników dodatkowych źródeł zarobkowania, a to z kolei może przyczyniać się do spadku jakości ich pracy i osłabienia postaw lojalnościowych.

---

<sup>497</sup> Zgodnie z Ustawą, „Nauczyciele akademicki mogą otrzymywać za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne lub organizacyjne albo za całokształt dorobku nagrody rektora oraz nagrody ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. (...) Uczelnia publiczna nalicza środki na nagrody rektora, o których mowa w ust. 1 i 2, w wysokości 2% planowanych przez uczelnię rocznych środków na wynagrodzenia osobowe dla nauczycieli akademickich”, por. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo ...*, op. cit., Art. 155.

<sup>498</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015 – 2030*, wrzesień 2015, s. 19.

<sup>499</sup> Również P. Kowzan, M. Zielińska, A. Kleina-Gwizdała i M. Prusinowska sformułowali takie zalecenie twierdząc, że: „Wynagrodzenia muszą umożliwiać pracę na jednym tylko etacie, także jeśli ma się na utrzymaniu rodzinę. W czasie, gdy prowadziliśmy badania niektórzy rozmówcy podawali, że taką kwotą – dla osób ze stopniem doktora – byłoby min. 5000 zł netto”. Natomiast w 2015 roku zarządzone przez Ministerstwo, minimalne wynagrodzenie adiunktów wynosi 3820 złotych brutto.”, por. „*Nie zostaje ...*”, op. cit., s. 167. Jednak, zgodnie z zapowiedziami Rządu, stawki płac nauczycieli akademickich zostaną zamrożone i utrzymają się na poziomie z 2015 roku, por. U. Mirowska-Łoskot, *Koniec tłustych lat dla nauczycieli akademickich. Rząd zamraża ich minimalne pensje*, „Gazeta Prawna”, 29.06.2016.

<sup>500</sup> *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo ...*, op. cit., Art. 151.



Na bazie uzyskanych w wyniku badania danych, można zaryzykować stwierdzenie, że uczelniane/wydziałowe systemy motywacyjne odbiegają od założeń marketingu wewnętrznego, zwłaszcza tego, które dotyczy uznania istnienia związku między poziomem zadowolenia pracowników, będącym wynikiem zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań w zakresie oferowanych im produktów personalnych a zwiększeniem ich „skłonności” do działań na rzecz organizacji i proklienckich postaw. Poprzez podniesienie zadowolenia pracowników poszerza się pole dla budowania partnerstwa wewnętrznego, lojalności względem pracodawcy i w konsekwencji budowania reputacji i wizerunku firmy nie tylko w umysłach interesariuszy zewnętrznych, ale również wewnętrznych. Jest to kolejny dowód na to, że implementowanie założeń marketingu wewnętrznego przyczynia się do integracji działań wewnętrznych w ramach polityki personalnej organizacji.<sup>501</sup>

#### *6. Rekomendacje dotyczące działań w ramach komunikacji wydział-student*

Główną barierę w przekazywaniu przez studentów uwag dotyczących zajęć i funkcjonowania wydziału, stanowił brak wiary w skuteczność tej aktywności, zatem należałoby podjąć działania mające na celu przekonanie studentów, że ich uwagi są rozpatrywane i w miarę możliwości uwzględniane przez władze i pracowników. Wskazane byłoby zatem przekazywanie informacji zwrotnej wszystkim studentom dotyczącej realizacji (lub braku możliwości realizacji) ich postulatów, niwelowanie barier w zakresie możliwości spełniania oczekiwań studentów, np. umożliwienie zgłaszania uwag studentom w trakcie trwania cyklu zajęć, podjęcie działań w celu zwiększenia wiarygodności badań ankietowych studentów (np. poprzez stosowanie alternatywnych form komunikacji w celu dotarcia do większej grupy studentów), informowanie o istniejących ograniczeniach, czy dobór bardziej zmotywowanych studentów.

Z uwagi na fakt wskazania przez studentów „obawy przed czekającymi ich konsekwencjami”, jako jednej z ważniejszych barier utrudniających im przekazywanie uwag na temat procesu kształcenia, należałoby zwiększyć wysiłki zmierzające do przekonania ich co do anonimowości ankiet (zdaniem niektórych przełożonych studenci są o tym informowani, jednak nie do końca w to wierzą), jak również zapobiegać

---

<sup>501</sup> Szerzej na ten temat w A.Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny...op. cit.* s.73-103

sytuacjom, w których wykładowca „mści się na studentach za negatywne opinie wystawione przez grupę”.

Znacząca część studentów nie przekazywała swoich spostrzeżeń również dlatego, że nie wiedzieli, do kogo mogą się zwrócić w danej sprawie. Część z nich zwróciła przy tym uwagę, że ankietyzacja nie obejmuje wszystkich zajęć. Zgodnie z ustawą ocena zajęć dokonywana przez studentów powinna być jednak przeprowadzana po każdym cyklu zajęć. Z informacją o badaniu należałoby również dotrzeć do wszystkich studiujących. Warto także umożliwić studentom pełne wypowiedzenie się (możliwość wpisania własnej odpowiedzi, uwag, o co postulowali niektórzy z nich). Nie należy również zapominać, że istotnym „punktem komunikacyjnym” mogą być wykładowcy. Jak pokazały wyniki badania, większość studentów, jak i przełożonych oraz samych pracowników, nie postrzega siebie, jako ogniwa w komunikacji na linii student-uczelnia. Warto podjąć działania mające na celu zniwelowanie tego dystansu.

Aby zachęcić studentów do przekazywania swoich uwag, należałoby także zapewnić im dogodny moment na udział w badaniach, ze względu na ograniczone możliwości czasowe. Warto podkreślić jest to, że studenci, mimo występujących barier, biorą udział w tego typu badaniach, a tych niezainteresowanych przekazywaniem uwag jest na szczęście niewielu. W celu poprawy możliwości i sposobu ich przekazywania warto w sposób ciągły informować studentów o celu zbierania tego typu informacji oraz pokazywać efekty” wsłuchania” się w nie, czyli nagłaśniać zmiany, jakie nastąpiły w ich wyniku.

Jednym z podnoszonych wielokrotnie przez pracowników (jak również ich przełożonych) problemów, rzutujących na komunikację na linii student-wydział, przekładające się, w pewnym zakresie, na zadowolenie wszystkich interesariuszy wewnętrznych jest niski poziom wiedzy i ambicji niektórych studentów oraz częste naciski na akademików, aby obniżali wymogi stawiane studentom. Nowe przepisy kładą nacisk na jakość dydaktyki<sup>502</sup>. Pożądane w tym momencie staje się zaostrezenie

---

<sup>502</sup> *Finansowanie uczelni wg nowego algorytmu. W Białymstoku mogą stracić*, opublikowano: <http://www.bialystokonline.pl/finansowanie-uczelni-wg-nowego-algorytmu-w-bialymstoku-moga-stracic,artykul,96255,6,1.html> [dostęp: 05.05.2017].

kryteriów rekrutacji na studia<sup>503</sup>, specjalizacja uczelni mająca na celu wyróżnienie oferty dydaktycznej i przyciągnięcie większej liczby „dobrych jakościowo” kandydatów<sup>504</sup>, czy poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w sferze dydaktyki<sup>505</sup>.

Ponadto, pojawiały się głosy nawołujące do ograniczania „władzy” studentom – zdaniem niektórych przełożonych pracownicy obniżają wymogi w celu uzyskania lepszych ocen zajęć dokonywanych przez studentów. Studenci, widząc to, jeszcze mniej się uczą, wykładowcy znów obniżają wymogi celem dostosowania ich do coraz słabszych studentów... Jeżeli wiarygodność badań opinii studentów nie może zostać osiągnięta, warto rozważyć ograniczenie ich wpływu na ocenę pracowniczą i traktowanie ich jedynie jako istotnych sygnałów informujących o konieczności podjęcia dalszych kroków względem określonych pracowników. Warto również wprowadzić jasne i powszechnie obowiązujące zasady odnośnie do wymogów stawianym studentom.

Problem niskiego zaangażowania studentów, wielokrotnie podnoszony przez pracowników, utożsamiany z niską motywacją studentów do nauki, częstokroć wynikał

---

<sup>503</sup> Zdaniem autorki artykułu, jakość kształcenia nie jest możliwa do osiągnięcia w warunkach masowości studiowania, dlatego też postuluje się powrót do egzaminów wstępnych, podwyższenie progów punktowych, czy selekcję po pierwszym roku studiów, por. U. Mirowska-Łoskot, *Studia powinny być tylko dla najlepszych*, „Gazeta Prawna”, 8.07.2015; O. Drynia, *Orientacja* ..., op. cit., s. 223.

<sup>504</sup> Jeden z badanych pracowników zwrócił uwagę na brak konkretnej wizji rozwoju uczelni. Zdaniem Ministerstwa Nauki każda uczelnia powinna określić swoją specjalizację – czy ma być znana z prowadzenia badań, czy też kształcić na potrzeby lokalnego rynku pracy i ściśle współpracować z pracodawcami. Każda uczelnia powinna również wiedzieć, jaką rolę zamierza pełnić w swoim regionie, kraju, czy na arenie międzynarodowej, por. *Poziom studentów i jakość kształcenia się obniżają. Potwierdza to Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Podobną tezę stawiają uczelnie. Trzeba szybko znaleźć skuteczny sposób na odwrócenie tej tendencji*, opublikowano: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/657512,poziom-studentow-i-jakosci-ksztalcenia-sie-obniza-nowy-algorytm-jakosciowy-ratunkiem-dla-uczelni.html,2> [dostęp: 25.7.2016].

<sup>505</sup> Badanie studentów wykazało, że część z nich uważa programy studiów za mało innowacyjne. Ciekawym przykładem jest planowany przez Christine Ortiz uniwersytet w USA, w którym „studenci będą wybierać problemy badawcze i projekty, a nie kierunki”, por. *Koniec z wydziałami – dziekan MIT zakłada całkiem inny uniwersytet*, opublikowano: [http://futu.pl/koniec-z-wydzialami-dziekan-mit-zaklada-calkiem-inny-uniwersytet/?utm\\_content=buffer4ea39&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](http://futu.pl/koniec-z-wydzialami-dziekan-mit-zaklada-calkiem-inny-uniwersytet/?utm_content=buffer4ea39&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer) [dostęp: 1.7.2016]. Link został przesłany przez jednego z pracowników biorących udział w niniejszym badaniu.

z innych przyczyn, wymienianych przez studentów (np. niedostatek zajęć praktycznych lub brak odniesienia ich do realiów rynku, brak możliwości zapisu na interesującą ich specjalność, niekorzystny plan zajęć utrudniający godzenie studiów z pracą zawodową, programy studiów niedostosowane do realiów rynku). Warto w tym miejscu dodać, że niektórzy pracownicy byli świadomi potrzeb studentów dotyczących zwiększenia praktycznego wymiaru studiowania, jednak uważali je za niezasadne, twierdząc, że rolą uniwersytetu jest rozwój umiejętności ogólnie akademickich, a nie, oferowanie „szkoleń zawodowych”, lub twierdząc, że wiedza praktyczna nieustannie się zmienia wraz ze zmianami rynku, zaś teoria leżąca u jej podstaw – nie. Trudno jest zresztą o gruntowną wiedzę, bez znajomości podstaw teoretycznych, do czego – zdaniem niektórych pracowników – dążą studenci. Należałoby rozważyć działania mające na celu zniwelowanie tych problemów – np. zachęcanie wykładowców do zwiększenia liczby zajęć praktycznych (co jest częściowo realizowane w badanych wydziałach), a studentów – do nabywania podstaw gruntownej wiedzy. Lepszemu dostosowaniu nauczania do potrzeb studentów ma również służyć planowana reforma zakładająca specjalizację uczelni i podział studentów na przyszłych analityków i praktyków biznesu, jak również większą indywidualizację nauczania<sup>506</sup>.

## **5.2. Planowane reformy szkolnictwa wyższego a koncepcja marketingu wewnętrznego**

Planując zmiany w obszarze polityki personalnej, czy w zakresie kształtowania relacji uczelnia-student, warto odnieść się do zmian, jakie rysują się w przyszłości polskich uczelni, i które wyznaczają ramy dalszego działania w wyżej wymienionych obszarach. Rządowy Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015 – 2030<sup>507</sup> przewiduje szereg reform mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania polskich szkół wyższych, które służyć mają poprawie jakości kształcenia i jakości badań.

„Poszczególne uczelnie będą miały różne misje i odmiennie będą je realizować”.<sup>508</sup> Będzie się to wyrażać w przyjęciu określonego profilu przez uczelnie i ich podziale na

---

<sup>506</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015 – 2030*, wrzesień 2015, s. 6-8, 27-35.

<sup>507</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program ...*, op. cit., s. 7-8, 27-35.

<sup>508</sup> *Ibidem*, s. 6.

trzy typy: uczelnie badawcze, badawczo-dydaktyczne oraz dydaktyczne<sup>509</sup>. Kształcenie będzie dostosowane do zróżnicowanych potrzeb i oczekiwań, jak również uzdolnień studentów, którzy będą mieli możliwość indywidualizowania programu i planu studiów, jak i przydziału indywidualnych opiekunów<sup>510</sup>. Wydaje się więc, że będzie rosła rola dialogu na linii student-pracownik naukowo-dydaktyczny, któremu sprzyjać powinna pełna otwartości postawa uczącego, nastawiona na rozpoznawanie potrzeb studentów i kształtowanie pozytywnych relacji z nimi. Proponowane zmiany niewątpliwie przyczynią się do poprawy systemu komunikacji na linii student-nauczyciel, na co wielokrotnie zwracali uwagę respondenci badanych wydziałów. Zatem niezbędną jest również odpowiednia polityka personalna, która ma wspierać te działania i zachęcać pracowników do pro aktywnej postawy względem studiujących.

Rządowy program reformy przewiduje również zmiany w obszarze polityki personalnej. Jedną z nich jest dostosowanie programu rozwoju nauczycieli akademickich do poszczególnych grup pracowników: naukowych i dydaktycznych (np. udział w międzynarodowych kursach doskonalących umiejętności projektowania i prowadzenia badań, czy staże naukowe w prestiżowych ośrodkach badawczych za granicą dedykowane pracownikom naukowym, udział w specjalistycznych szkoleniach doskonalących umiejętności dydaktyczne, krajowe i zagraniczne staże oraz zaangażowanie we wspólne projekty z biznesem dedykowane pracownikom dydaktycznym)<sup>511</sup>. Również system oceny pracowniczey i ścieżki kariery dostosowane zostaną do nowych wymogów stawianych nauczycielom akademickim. W uczelniach badawczych standardem powinna być ścieżka naukowa z uwzględnieniem osiągnięć dydaktycznych, eksperckich czy popularyzatorskich. Z kolei w uczelniach dydaktycznych dominować powinna ścieżka dydaktyczna. W uczelniach badawczo-dydaktycznych będzie możliwość realizacji każdej ze ścieżek kariery w oparciu o autonomiczną politykę kadrową<sup>512</sup>. Opracowane zostaną wzorcowe kryteria oceny okresowej nauczycieli akademickich, uwzględniające jakość pracy dydaktycznej, uzyskiwane efekty kształcenia, losy absolwentów i opinie o nich<sup>513</sup>. Zwiększeniu motywacji pracowników do angażowania się w działalność dydaktyczną sprzyjać będą

---

<sup>509</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program ...*, op. cit., s. 8.

<sup>510</sup> *Ibidem*, s. 16-17.

<sup>511</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>512</sup> *Ibidem*, s. 32.

<sup>513</sup> *Ibidem*, s. 19.

wysokiej rangi konkursy i prestiżowe nagrody<sup>514</sup>. Zmianom tym towarzyszyć powinna poprawa warunków pracy w zakresie zawiązywanych umów – aby zapewnić pracownikom naukowym poczucie stabilizacji zatrudnienia „zasadne jest zatrudnianie pracowników naukowych w oparciu o umowy na czas nieokreślony z możliwością ich rozwiązania w przypadku negatywnej oceny okresowej lub nieuzyskania stopni naukowych w przewidzianym ustawowo terminie”<sup>515</sup>. Wyżej planowane zmiany są jeszcze w fazie projektu, więc trudno jest się odnieść do efektów tych reform.

Wyżej opisany podział pracowników na naukowych i dydaktycznych, jak również zapewnienie im adekwatnych do ich zainteresowań możliwości rozwoju, oceny i awansu, może pomóc im w realizacji swoich pasji – dydaktycznych lub naukowych, gdyż będą mogli oddać się temu zajęciu, które preferują, np. bardziej zaangażować się w projektowanie atrakcyjnych zajęć i poświęcić więcej czasu studentom (dodatkowo Rząd zamierza wspierać pracowników naukowych, promując współpracę z biznesem, m.in. poprzez nagradzanie za efekty komercjalizacji, zwiększenie finansowania prac naukowych łączących badania podstawowe z badaniami stosowanymi<sup>516</sup>, fiskalne zachęty dla przedsiębiorstw do inwestowania w sferę badań i rozwoju<sup>517</sup>). Z kolei ustalenie obiektywnych, powszechnie obowiązujących kryteriów oceny pracowniczej może wspierać stosowanie w uczelniach jasnych i transparentnych zasad polityki personalnej, a długotrwałość zawieranych z pracownikami umów – zapewnienie im poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa finansowego.

Procesowi reform systemu szkolnictwa wyższego ma sprzyjać profesjonalna ewaluacja szkół wyższych, która pozwoli ocenić efekty działalności naukowej, jak i poziomu wykształcenia absolwentów oraz rozpoznać istniejące problemy działania uczelni. Ewaluacja taka będzie oparta o kryteria o charakterze jakościowym. Podmiotem tej ewaluacji staną się uczelnie, a nie – jak to było dotychczas – wydziały<sup>518</sup>. Z wynikami ewaluacji powinien być związany system finansowania uczelni<sup>519</sup>. Szerzej na ten temat w dalszej części niniejszego rozdziału. Rząd podejmie

---

<sup>514</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program ...*, op. cit., s. 19.

<sup>515</sup> *Ibidem*, s. 8.

<sup>516</sup> *Ibidem*, s. 34.

<sup>517</sup> *Ibidem*, s. 35.

<sup>518</sup> *Ibidem*, s. 7-8, 27.

<sup>519</sup> *Ibidem*, s. 8.

również działania celem zapewnienia innych źródeł finansowania uczelni, np. pochodzących ze sfery biznesu<sup>520</sup>.

Wzrostowi efektywności funkcjonowania uczelni sprzyjać ma również zmniejszenie obciążeń biurokratycznych<sup>521</sup>. Jest to postulat wychodzący naprzeciw oczekiwaniom znaczącej grupy pracowników naukowych, którzy w prowadzonych dla potrzeb rozprawy badaniach wielokrotnie to podkreślali. Szerzej na ten temat w dalszej części niniejszego rozdziału.

Niektóre z wyżej cytowanych zaleceń już zostały wdrożone. Przykładem jest, chociażby, ustawa deregulacyjna, mająca na celu odbiurokratyzowanie uczelni. Ustawa weszła w życie z dniem 01.10.2016 r. Niektóre z jej zapisów dotyczą zmniejszenia częstotliwości ocen okresowych nauczycieli akademickich i pracowników naukowych, braku konieczności organizowania konkursów na stanowiska przy awansowaniu nauczycieli akademickich; zwiększenia liczby instytucji, w których pracownik uczelni publicznej będzie się mógł zatrudnić bez zgody rektora; zmiany systemu oceny pracowników naukowych<sup>522</sup>. Planowane są dalsze zmiany mające na celu zmniejszenie formalizacji na polskich uczelniach<sup>523</sup>.

Z dniem 01.01.2017 r. wszedł również w życie nowy model finansowania szkół wyższych. „Do tej pory były one finansowane w zależności od liczby studentów. [...] Nowe zasady finansowania uczelni kładą nacisk na jakość, a nie masowość nauczania”<sup>524</sup>. Wg nowego algorytmu na jednego nauczyciela akademickiego ma przypadać 11-13 studentów, a więc znacznie mniej, niż na wielu uczelniach dotychczas (20-30 studentów). „Uczelnie, w których na pracownika będzie przypadało tylu studentów, będą finansowane na najwyższym poziomie. Placówki, które będą kształciły masowo, a tym samym słabiej, będą otrzymywać finansowanie na niższym poziomie.”<sup>525</sup> Dodatkowo premiowany ma być poziom naukowy uczelni<sup>526</sup> (na

---

<sup>520</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program ...*, op. cit., s. 32-34.

<sup>521</sup> *Ibidem*, s. 8, 26.

<sup>522</sup> *Duże ...*, op. cit.

<sup>523</sup> *Zmiany w szkolnictwie ...*, op. cit.

<sup>524</sup> *Gowin: Niech ...*, op. cit.

<sup>525</sup> *Ibidem*.

<sup>526</sup> *Finansowanie uczelni wg nowego algorytmu. W Białymstoku mogą stracić*, opublikowano: <http://www.bialystokononline.pl/finansowanie-uczelni-wg-nowego-algorytmu-w-bialymstoku-moga-stracic,artykul,96255,6,1.html> [dostęp: 05.05.2017].

niektórych uczelniach wchodzi zwiększone wymogi odnoszące się do publikowania przez nauczycieli akademickich<sup>527</sup>). By dojść do wyżej wspomnianej proporcji liczby wykładowców w stosunku do liczby studentów, uczelnie mają dwa rozwiązania: ograniczyć liczbę studentów lub zwiększyć liczebność kadry naukowej. Minister zapowiedział również zwiększenie budżetu na szkolnictwo wyższe – jego wartość ma być prawie czterokrotnie wyższa do końca 2020 r.<sup>528</sup>

Zdaniem niektórych specjalistów, zmiany zasad finansowania uczelni mogą przyczynić się do zwalniania pracowników przez wiele polskich uczelni, zwłaszcza małych i średnich, których nie stać na zatrudnienie większej ich liczby. Nabór studentów z października 2016 r. był bowiem prowadzony zgodnie ze starymi zasadami finansowania, a liczba studentów częstokroć przekracza 13 na jednego wykładowcę, co skutkuje uzyskaniem mniejszej dotacji<sup>529</sup>. W sytuacji braku pewności zatrudnienia trudno mówić o postawach lojalnościowych czy wzroście satysfakcji z pracy. Tym bardziej więc należy zwiększyć starania w kierunku budowy dialogu z pracownikami, poszukiwania alternatywnych rozwiązań, kształtowania partnerskich relacji – co jest założeniem koncepcji marketingu wewnętrznego.

Jesienią 2017 r. został przedłożony projekt ustawy o szkolnictwie wyższym<sup>530</sup>. Podczas 44. sympozjum naukowego z cyklu „Współczesna Gospodarka i Administracja Publiczna”, minister nauki przedstawił niektóre wstępne założenia projektowanej nowej ustawy: „Więcej swobody dla uczelni, nowy model zarządzania nimi, a także wprowadzenie uczelni badawczych”<sup>531</sup>. Planowane zmiany mają dotyczyć również warunków pracy na polskich uczelniach, np. większa współpraca pracowników akademickich ze studentami, wciąganie studentów w proces badań na uczelniach

---

<sup>527</sup> Por. np. Senat Uniwersytetu Łódzkiego, *Uchwała nr 29 Senatu Uniwersytetu Łódzkiego podjęta na 3. roboczym posiedzeniu w kadencji 2016-2020 w dniu 12 grudnia 2016 r.*, s. 1.

<sup>528</sup> Gowin: *Niech ...*, op. cit.

<sup>529</sup> Por. *Finansowanie ...*, op. cit. Zdaniem premiera, na powyższym sposobie finansowania tracą uczelnie kształcące masowo, a są to prawie wszystkie uczelnie ekonomiczne, por. Gowin: *nowy sposób finansowania uczelni podniesie poziom kształcenia*, opublikowano: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,411664,gowin-nowy-sposob-finansowania-uczelni-podniesie-poziom-ksztalcenia.html> [dostęp: 05.05.2017].

<sup>530</sup> „*Zmiany w szkolnictwie ...*”, op. cit.

<sup>531</sup> Gowin: *wstępne założenia nowej ustawy o szkolnictwie wyższym*, opublikowano: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,412807,gowin-wstepne-zalozenia-nowej-ustawy-o-szkolnictwie-wyzszym.html> [dostęp: 04.05.2017].



badawczych<sup>532</sup>, zniesienie konieczności podziału uczelni na wydziały<sup>533</sup>, likwidacja dyscyplin naukowych – ułatwienie prowadzenia badań interdyscyplinarnych<sup>534</sup>, zwiększenie kompetencji decyzyjnych rektora<sup>535</sup>, odejście od uzależnienia uprawnień do prowadzenia kierunków, czy nadawania stopni – od liczebności kadry na rzecz osiągnięć naukowych<sup>536</sup>. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że planowane zmiany w wielu obszarach są zbieżne z założeniami marketingu wewnętrznego (poprawa relacji, komunikacji, współpraca z klientami zewnętrznymi). Zgodnie z aktualnymi ustaleniami ma zostać zniesiony obowiązek habilitacji<sup>537</sup>, która będzie nadal możliwa, jednak nie będzie obowiązkowa<sup>538</sup>. Planowane są również dalsze zmiany, mające na celu zmniejszenie formalizacji na polskich uczelniach<sup>539</sup>. Nowa ustawa ma wejść w życie od roku akademickiego 2018/2019<sup>540</sup>.

Reasumując, planowane przez Rząd reformy mają dotyczyć zarówno sfery relacji uczelni ze studentami, jak i warunków pracy na polskich uczelniach. Wydaje się, że będzie rosła rola dialogu na linii student-wykładowca, a zatem już teraz należy poświęcić więcej uwagi kształtowaniu postaw pracowniczych, które winny sprzyjać tworzeniu tego typu relacji. Planowane (i częściowo już wdrożone) zmiany zakładają również poprawę warunków pracy dla pracowników akademickich – m.in. zmniejszenie biurokracji, zapewnienie większych i bardziej dopasowanych do ich zainteresowań

---

<sup>532</sup> Wskazuje to na wzrost znaczenia budowy pozytywnych relacji student-wykładowca, a zatem – kształtowania postaw wykładowców.

<sup>533</sup> Może się to przyczynić do większej integracji środowiska akademickiego i poprawy komunikacji wewnętrznej.

<sup>534</sup> Może to również sprzyjać zacieśnieniu współpracy środowiska akademickiego.

<sup>535</sup> Zapewnienie większych kompetencji decyzyjnych stanowisku rektorskiemu może się przyczynić do większej elastyczności kształtowania warunków pracy.

<sup>536</sup> Zmiany te mogą przełożyć się na utratę pracy przez część pracowników.

<sup>537</sup> Jak wynika z badań własnych autorki, postulowała o to znaczna część pracowników.

<sup>538</sup> *Ministerstwo Nauki chce zwiększyć uprawnienia osób, które nie chcą się habilitować*, opublikowano: <http://www.rp.pl/Edukacja-i-wychowanie/309059913-Ministerstwo-Nauki-chce-zwiekszyc-uprawnienia-osob-ktore-nie-chca-sie-habilitowac.html> [dostęp: 01.04.2018].

<sup>539</sup> *Zmiany w szkolnictwie ...*, op. cit.

<sup>540</sup> *Gowin: "Ustawa 2.0" stworzy nowy model szkolnictwa. Nie chodzi nam o rewolucję*, opublikowano: <http://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/gowin-ustawa-20-stworzy-nowy-model-szkolnictwa-nie-chodzi-nam-o-rewolucje/zj6z0w> [dostęp: 05.05.2017].

możliwości rozwoju, zwiększenie bodźców motywacyjnych, zmniejszenie obciążeń dydaktycznych.

Nowa reforma niesie jednak zagrożenie utraty miejsca pracy, z uwagi na ewentualne redukcje zatrudnienia<sup>541</sup>, co zmniejszy poczucie stabilizacji i budowania przywiązania wobec organizacji.

W kontekście tych zmian można przypuszczać, że koncepcja marketingu wewnętrznego będzie zyskiwać na znaczeniu, a możliwości jej wykorzystania będą tym większe, im bardziej środowisko naukowe uzna za zasadną aktywność w zakresie implementowania założeń marketingu wewnętrznego oraz wykorzystania jego instrumentów w zarządzaniu ludźmi. Należy położyć szczególny nacisk na poprawę komunikacji wewnętrznej, która powinna sprzyjać indywidualizacji warunków pracy (rozpoznawanie potrzeb pracowniczych), integrowaniu pracowników wokół misji i celów organizacyjnych i budowaniu poczucia identyfikacji z uczelnią.

---

<sup>541</sup> *Uniwersytet Łódzki bez 15 mln złotych. Będą zwolnienia?*, opublikowano: <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,20886886,uniwersytet-lodzki-bez-15-mln-zlotych-beda-zwolnienia.html> [dostęp: 05.05.2017r.]; *Finansowanie ...*, op. cit.

## ZAKOŃCZENIE

Studia literaturowe potwierdziły, że koncepcja marketingu wewnętrznego nabiera na znaczeniu wobec wyzwań stojących przed organizacjami XXI wieku. Konieczność bliższego dotarcia do potrzeb klienta i wspólnego z nim kształtowania produktu, jak i kształtowania skutecznej polityki personalnej, wynikają ze specyfiki rynku, z konieczności indywidualizacji oferty i budowy długofalowych relacji z różnymi grupami interesariuszy. Wobec powyższego istotne stało się zbadanie, jak w praktyce jest realizowana powyższa koncepcja, jakie istnieją ograniczenia w zakresie jej realizacji, i jakie są możliwości ich zniwelowania. Powyższe zamierzenia nakreśliły **cel główny** rozprawy, jakim jest: określenie możliwości implementowania marketingu wewnętrznego i wykorzystania jego instrumentów do budowania zadowolenia pracowników, a przez to kształtowania pożądanych postaw względem organizacji i klientów zewnętrznych.

Aby zrealizować wyżej wymieniony cel główny, przeprowadzono, na bazie studiów z zakresu literatury przedmiotu, badania własne na trzech grupach respondentów: pracownikach, przełożonych i studentach, w wybranych wydziałach polskich uniwersytetów publicznych. Zebrane wyniki pomogły określić problemy związane z implementacją wyżej opisanej koncepcji – zarówno na poziomie mentalnym (bariery psychologiczne, brak świadomości w zakresie istotności marketingowego zarządzania ludźmi itp.), jak i – w zakresie stosowanego instrumentarium. Określone zostały możliwości tworzenia odpowiednich warunków do skutecznego wdrażania tej koncepcji i kształtowania pożądanych postaw u pracowników badanych jednostek. Szczegółowe uzasadnienie dotyczące realizacji celu głównego znajdzie wyraz w dalszej części zakończenia- przy omawianiu realizacji celów badawczych.

Należy zaznaczyć, że, mimo iż wyżej nakreślony cel został osiągnięty, napotkano pewne trudności w jego realizacji – drażliwość tematu stanowiła barierę dla niektórych przełożonych we wzięciu udziału w wywiadzie – mimo zapewnień autorki o zachowaniu anonimowości przez respondentów. Bariera czasowa to kolejny problem rzutujący na brak możliwości wzięcia udziału w badaniu, co jednak zostało znacznie zniwelowane poprzez oferowanie przełożonym możliwości samodzielnego wypełnienia kwestionariusza wywiadu. Niewątpliwie, w realizacji założonych celów okazały się pomocne: zastosowanie alternatywnych metod zbierania danych, ponowienie prośby o udział w badaniu, kontakt telefoniczny z większością przełożonych w godzinach ich

konsultacji. Nieoceniona okazała się pomoc pracowników badanych wydziałów, takich jak pracownicy dziekanatów, działu promocji itd., w dotarciu do respondentów, zwłaszcza do studentów. Współcześni pracownicy, odbiorcy produktów personalnych oferowanych im przez organizację, świadomi swoich oczekiwań, często wykraczają poza sferę wartości materialnych i zaczynają kierować swoją uwagę na wartości niematerialne.

Przegląd uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji, dokonany w pierwszym rozdziale, punkt 1.1. i 1.2. i wyniki badań własnych, zaprezentowane w rozdziale III i IV, potwierdziły słuszność postawionej **tezy**, która brzmi: „**Brak aktywności organizacji w zakresie implementowania założeń marketingu wewnętrznego w obszarze zarządzania ludźmi jest nieadekwatny do współczesnych uwarunkowań ich funkcjonowania**”. Zmiany, jakie zaszły w otoczeniu organizacji (powstawanie przedsiębiorstw międzynarodowych z wielokulturową kadrą, postęp w zakresie technologii informatycznych, zaostrenie konkurencji, emigracja zarobkowa itp.) oraz będące tego konsekwencją przeobrażenia w jej wnętrzu (spłaszczenie struktur organizacyjnych, ewolucja kultury organizacyjnej stającej się „mieszkanką” różnych kultur narodowych, tworzenie zespołów zadaniowych powodujące spadek poczucia przynależności do organizacji, podejście do władzy i w konsekwencji zmiany postaw pracowniczych)<sup>542</sup> wymusiły konieczność przyjęcia nowej perspektywy zarządzania ludźmi – przejścia od administrowania zasobami ludzkimi do marketingowego zarządzania, opartego na wzajemnym rozpoznawaniu potrzeb pracodawcy i pracownika, wymiany pożądaných przez strony wartości, integrowania pracowników z misją i celami organizacji. W praktyce wymusza to krytyczne spojrzenie na tradycyjne instrumenty zarządzania ludźmi i zwrócenie uwagi na nowy arsenał narzędzi, które zwiększyłyby motywację do działań na rzecz firmy i proklienckich postaw. Implementowanie założeń marketingu wewnętrznego pozwala, dzięki zastosowaniu jego instrumentów, sprostać wyzwaniom współczesności.

Analiza treści literaturowych i krytyczny jej osąd oraz uzyskane w trakcie badań własnych wyniki pozwoliły również na zrealizowanie **celów poznawczych** odnoszących się do:

1. rozpoznania uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji będących efektem zachodzących w ostatnim dwudziestoleciu zmian otoczenia –

---

<sup>542</sup> Była o tym mowa w rozdziale I.

rozdział I. Obecne uwarunkowania (zmiany w otoczeniu organizacji, w ich wnętrzu, a także zmiany postaw pracowniczych) stwarzają przestrzeń do orientacji na pracownika i marketingowego zarządzania ludźmi, a tym samym – do implementacji koncepcji marketingu wewnętrznego,

2. dokonania krytycznej analizy dostępnej literatury ogólnoswiatowej z zakresu tematyki marketingu wewnętrznego (założenia koncepcji, definicje, narzędzia itp.), ze szczególnym uwzględnieniem literatury odnoszącej się do szkolnictwa wyższego i określenia na tej podstawie luki w obszarze badań – Rozdział II i Wstęp. Analiza teorii z zakresu marketingu wewnętrznego nakreśliła rolę pracownika, jaką pełni we współczesnych organizacjach i instrumenty marketingu wewnętrznego, które mogą być wykorzystane, aby wychodzić naprzeciw potrzebom pracowników i potrzebom rynku,
3. usystematyzowania pojęć związanych z różnymi podejściami do koncepcji marketingu wewnętrznego i jego narzędzi, na bazie dostępnej literatury – Rozdział II. Szeroki wachlarz instrumentów ww. koncepcji pozwolił na ukazanie możliwości jej stosowania wewnątrz organizacji.

Realizacja powyższych celów poznawczych wsparła również osiągnięcie celu głównego.

W rozprawie postawiono następujące hipotezy:

**Hipoteza H1:** „Istnieje szereg barier utrudniających implementowanie koncepcji marketingu wewnętrznego w obszarze zarządzania ludźmi w organizacjach”.

Do jej zweryfikowania posłużyła między innymi realizacja **celu badawczego nr 1:** poznanie opinii przełożonych na temat praktycznego wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego w badanych wydziałach. I choć 49% badanych dostrzegało symptomy wykorzystania założeń marketingu wewnętrznego, to niestety 33% badanych było innego zdania. Respondenci wyrażali pogląd, że koncepcja marketingu wewnętrznego istnieje jedynie w założeniach polityki personalnej uczelni, jednak nie jest realizowana w praktyce. Niepokojący jest przy tym fakt, że 12% przełożonych nie potrafiło wskazać żadnych konkretnych działań z zakresu koncepcji marketingu wewnętrznego, stosowanych na ich wydziale. Może to oznaczać, że jeżeli nawet występują pewne symptomy wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego, to są one bardzo ograniczone. Podkreślano, że jedną z barier jest ogólny brak dbałości o satysfakcję pracowników ze strony kadry zarządzającej. Zdarzały się też głosy, że

działania podejmowane w ramach wyżej wspomnianej koncepcji są realizowane wyrywkowo (a nie jako spójny system), intuicyjnie i nieświadomie, przez co nie spełniają swojej funkcji. Respondenci wskazywali też na brak możliwości praktycznego wykorzystania tej koncepcji w badanych wydziałach (47%). Może to być też sygnałem braku wiedzy na temat istoty i głównych założeń marketingu wewnętrznego, braku zainteresowania ze strony kadry zarządzającej implementowaniem założeń tej koncepcji w kierowanych przez siebie jednostkach organizacyjnych, bądź może to wynikać z braku świadomości roli, jaką ta koncepcja może spełniać w zarządzaniu ludźmi w organizacjach, które muszą zmierzyć się z wyzwaniami XXI wieku. **Zatem uzyskane wyniki badań dały podstawę do uznania H1 za słuszną.** Cel badawczy nr 1 został zrealizowany.

**Hipoteza H2:** „Brak rozbieżności między oczekiwaniami pracowników w zakresie oferowanych im produktów personalnych a tym, co oferuje im pracodawca, przekłada się na poczucie zadowolenia z pracy w danej organizacji”.

Aby zweryfikować powyższą hipotezę, zrealizowano następujące cele:

- **cel badawczy nr 2:** określenie rozbieżności między oczekiwaniami pracowników względem produktów personalnych a oferowanymi przez pracodawcę,
- **cel badawczy nr 6 - część:** zdiagnozowanie stopnia zadowolenia pracowników z pracy na wydziale.

Badania własne wykazały, że liczba pracowników zadowolonych z pracy na wydziale była wysoka - 77%<sup>543</sup> „raczej zadowolonych” lub „zdecydowanie zadowolonych”, pomimo dużej rozbieżności między oczekiwaniami pracowników a ofertą pracodawcy – aż 46% wskazań dotyczyło zbyt wygórowanych obciążeń pracowników, 14% wskazań – zbyt niskiego wynagrodzenia, nieadekwatnego do wysiłku i ilości pracy, 13% - nierównego traktowania pracowników, złych relacji z przełożonymi, niedostatecznego wsparcia w rozwoju naukowym, 12% - nieodpowiedniego systemu oceny i nagradzania

---

<sup>543</sup> Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonymi na skalę ogólnoeuropejską przez Instytut Badawczy Randstad 63% Polaków jest zadowolonych z aktualnie wykonywanej pracy. Jednak do tego poziomu należy podchodzić z ostrożnością ze względu na fakt, iż badanie to nie dotyczyło szkolnictwa wyższego, por. *Zadowolenie z pracy: Polska na 14. miejscu w Europie*, Interia, opublikowano: <http://praca.interia.pl/news-zadowolenie-z-pracy-polska-na-14-miejscu-w-europie,nId,723261> [dostęp: 21.07.2016].

itd. Zatem rozbieżność między oczekiwaniami pracowników w zakresie oferowanych im produktów personalnych a tym, co faktycznie oferował im pracodawca, nie przekładała się na brak poczucia zadowolenia z pracy, wynika ono bowiem z charakteru samej pracy (67% wskazań), nie zaś z oferowanych im produktów personalnych. Należy zatem przyjąć, że **nie ma podstaw do uznania hipotezy H2 za słuszną**. Warto przy tym podkreślić, że badania dotyczyły uczelni, które są specyficznym miejscem pracy, zaś głównym czynnikiem wpływającym na zadowolenie kadry jest zamiłowanie wykładowców do dydaktyki lub pracy naukowej, prestiż i uznanie, poczucie pełnionej misji itd. Oznacza to, że nieuprawnione byłoby uogólnianie wyników na inne organizacje, niedziałające w sektorze szkolnictwa wyższego. Określenie rozbieżności w oczekiwaniach pracowników a ofertą pracodawcy pozwoliło ocenić, jakie warunki powinny zostać spełnione, aby przybliżyć ją do tej, której oczekują pracownicy. Założone cele badawcze nr 2 i 6 zostały więc osiągnięte. Zdiagnozowanie stopnia zadowolenia pracowników z pracy umożliwiło tym samym określenie stopnia nasilenia problemu (jak wynika z badań, wprawdzie istnieją rozbieżności w oczekiwaniach pracowników względem oferowanych produktów personalnych, ale są one akceptowane przez pracowników – o czym może świadczyć ich wysoki poziom zadowolenia z pracy na uczelni.) A zatem był to kolejny przyczynek do realizacji celu głównego rozprawy.

Do weryfikacji **hipotezy H3**: „W polskich uniwersytetach publicznych nie prowadzi się wewnętrznych badań marketingowych w zakresie potrzeb i oczekiwań pracowników względem oferowanych im produktów personalnych” posłużyła realizacja **celu badawczego nr 4**, dotyczącego zidentyfikowania przedmiotu wewnętrznych badań marketingowych prowadzonych w badanych wydziałach. Jak wynika z wypowiedzi przełożonych, badania ankietowe prowadzone były tylko w ośmiu z 19 badanych wydziałów. W czterech spośród nich badania miały charakter fragmentaryczny i przybierały formę zamieszczonej w ocenie pracowniczej rubryki „postulaty pracownika” lub pytania dotyczącego zapotrzebowania na wyposażenie stanowiska pracy. W pozostałych czterech wydziałach -większość pracowników stwierdziła, że nie dostrzegała tego typu badań<sup>544</sup>. Może to świadczyć o tym, że były one prowadzone zbyt rzadko<sup>545</sup> lub nie obejmowały wszystkich zagadnień istotnych dla pracowników. Należy

---

<sup>544</sup> Te odpowiedzi przeanalizowano odrębnie dla każdego badanego wydziału.

<sup>545</sup> Potwierdza to wypowiedź jednego z badanych kierowników: *raz na parę lat – ankietą*.

jednak podkreślić, o czym wspominali respondenci, że wewnętrzne badania marketingowe przybierały niejednokrotnie formę nieformalnych rozmów z przełożonym – stwierdziło tak 10% pracowników i 39% przełożonych. Niestety, oznacza to, że taka metoda pozyskiwania informacji o potrzebach i oczekiwaniach swoich podwładnych jest ciągle jeszcze mało popularna. Biorąc pod uwagę powyższe wyniki, można stwierdzić, że **są podstawy do uznania H3 za słuszną**. Założony cel badawczy nr 4 został osiągnięty. Co więcej, zidentyfikowanie przedmiotu i zakresu wewnętrznych badań marketingowych prowadzonych w badanych wydziałach pozwoliło określić braki w tym zakresie, a zatem niezbędne warunki do implementacji omawianej koncepcji. Tak więc realizacja tego celu badawczego pomogła również w osiągnięciu celu głównego rozprawy.

**Aby zweryfikować hipotezę H4:** „Studenci współuczestniczą w kształtowaniu produktu edukacyjnego, którego są nabywcami” przystąpiono do realizacji następujące celów:

- **cel badawczy nr 8 - część:** poznanie opinii pracowników i przełożonych na temat roli studentów w procesie kształtowania produktu edukacyjnego - część dotycząca tego, czy zdaniem przełożonych uwagi studentów na temat zajęć i innych aspektów związanych z funkcjonowaniem wydziału są uwzględniane przez władze/pracowników uczelni,
- **cel badawczy nr 10 - część:** poznani opinii studentów na temat zadowolenia ze studiowania na danej uczelni<sup>546</sup> – część dotycząca tego, czy studenci faktycznie przekazują swoje uwagi.

Skoro jednym z elementów budowy relacji organizacji (w tym – uczelni) z klientem jest współudział klientów w kształtowaniu produktu, zasadne wydawało się poznanie opinii respondentów dotyczącej tego, czy studenci współuczestniczą w kształtowaniu produktu edukacyjnego, którego są nabywcami. Okazało się, że 49% studentów nigdy

---

<sup>546</sup> Badanie zadowolenia klientów – studentów ze studiowania należy traktować jako próbę odpowiedzi na pytanie o istnienie (bądź nie) związku pomiędzy ich zadowoleniem z oferowanych produktów (w tym przypadku produktu edukacyjnego) a zadowoleniem pracowników - chociaż związek ten jest w literaturze przedmiotu ciągle jeszcze poddawany dyskusji z uwagi na brak empirycznej weryfikacji w tym przedmiocie. Por. M. Bugdol, *Zarządzanie pracownikami-klientami wewnętrznymi w organizacjach pro jakościowych*, Wyd. Difin 2011, s.48 i inne.



nie przekazywało swoich spostrzeżeń, mimo ich istnienia, zaś 27% twierdziło, że nie zawsze to robi. Zaledwie 24% studentów odpowiedziało na to pytanie twierdząco<sup>547</sup>. Skoro tak niewielka grupa studentów przekazywała swoje uwagi, to nawet – w sytuacji otwartości władz wydziału i pracowników trudno mówić o rzeczywistym udziale studentów w kształtowaniu produktu edukacyjnego. Wobec powyższego można już na tym etapie stwierdzić, że **zebrany materiał badawczy nie daje podstaw do uznania hipotezy H4, za słuszną**. Założony cel badawczy nr 10 (część) został osiągnięty. Cel badawczy nr 8 również został osiągnięty (do czego nawiązano w dalszej części zakończenia). Osiągnięcie celu nr 10 (części) pozwoliło ukazać obszar wymagający poprawy – nieprzekazywanie uwag dotyczących zajęć przez tak znaczną liczbę studentów utrudnia implementację marketingu wewnętrznego (trudno jest np. motywować pracowników, gdy brak jest wiarygodnej ich oceny przez studentów).

Kolejnym krokiem było zdiagnozowanie funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej w wybranych wydziałach oraz istniejących w tym zakresie barier (**cel badawczy nr 3**). Ogólnie rzecz biorąc, system ten był lepiej oceniany przez przełożonych (69% zadowolonych) niż podwładnych (41% zadowolonych). Obie grupy respondentów wskazywały również na odmienne bariery w przepływie informacji. Znacznie lepiej oceniona została możliwość rozmowy z przełożonym na temat swoich potrzeb związanych z pracą – 81% pracowników uznało, że ma taką możliwość, choć dostrzegali oni niejednokrotnie szereg barier utrudniających tę komunikację (np. obowiązujące przepisy – 50%, złe relacje z przełożonym – 45%). Badani w wielu przypadkach stosowali negocjacyjną formę uzgodnień (51% pracowników i 78% przełożonych), choć niektórzy przełożeni nie uznawali tej formy komunikacji. Powyższe dane wskazują na pewien dystans w relacjach przełożony-podwładny, jak również brak świadomości niektórych badanych w zakresie komunikowania się, czy brak znajomości wzajemnych potrzeb. Założony cel badawczy nr 3 został osiągnięty i przyczynił się do realizacji celu głównego – wskazano bowiem warunki, jakie są niezbędne, aby usprawnić system komunikacji wewnętrznej.

Rozpoznanie relacji na linii pracownicy-pracownicy i pracownicy-przełożeni (**cel badawczy nr 5**) było nierozzerwalnie związane z realizacją celu poprzedniego, gdyż

---

<sup>547</sup> Przyjęty poziom progowy to więcej głosów na „TAK” niż na „NIE” – odpowiedzi „NIE ZAWSZE” potraktowano jako neutralne.

trudno jest wyobrazić sobie budowanie relacji bez sprawnie funkcjonującego systemu komunikacji wewnętrznej. Jak wynika z badań, 67% pracowników<sup>548</sup> było zadowolonych ze współpracy z pracownikami uczelni. Jako główne bariery pracownicy podali cechy osobowości swoich kolegów - 36% wskazań, tworzącą się rywalizację - 34% i brak poczucia wspólnoty celów - 30%. Wyznaczony cel badawczy nr 5 został osiągnięty, co również przyczyniło się do realizacji celu głównego tak, aby implementować koncepcję marketingu wewnętrznego, niezbędne jest ograniczenie rywalizacji między pracownikami, odpowiedni dobór pracowników i zarządzanie przez wartości.

Jednym z istotnych elementów marketingu wewnętrznego jest integrowanie pracowników wokół misji i celów organizacyjnych – tak więc starano się zdiagnozować identyfikowanie się pracowników z wymienionymi elementami (**cel badawczy nr 6 – pozostała część**). Niepokój budzi fakt, że około 1/3 badanych nie znała misji i celów organizacyjnych, co może stanowić „punkt wyjściowy” do budowania postaw lojalnościowych. Pocieszające jest jednak to, że spośród grupy osób deklarujących znajomość misji i celów organizacyjnych, zdecydowana większość identyfikowała się z nimi (92%). Można to uznać za przyczynek do realizacji celu głównego.

Za istotne, z punktu widzenia założeń marketingu wewnętrznego, uznano w rozprawie rozpoznanie postaw pracowników względem swoich klientów, czyli studentów (**cel badawczy nr 7**). Postawy proklienckie przedstawiono z perspektywy dwóch grup respondentów: pracowników i studentów. Zebrane wyniki są niejednoznaczne – niektóre odpowiedzi pracowników i studentów sugerują bowiem występowanie postaw prostudenckich u pracowników (otwartość pracowników na udział studentów w doskonaleniu oferty edukacyjnej i/lub sposobu prowadzenia zajęć – 95%<sup>549</sup>, pozytywna ocena relacji wykładowca-student<sup>550</sup> – 3,98 w 5. stopniowej skali), co w zestawieniu z odpowiedziami na inne pytania nasuwa szereg wątpliwości. Jak wynika z badań, pracownicy postrzegają studentów zazwyczaj przez ich cechy osobowościowe - 79% wskazań<sup>551</sup>, rzadziej natomiast widzą w nich „swoich klientów” – 19% (natomiast 2% pracowników uznało rolę studentów za nadmiernie eksponowaną). Być może tym właśnie należałoby tłumaczyć fakt, że na możliwości

---

<sup>548</sup> Relacje pracownicy-przełożeni zostały omówione w poprzedniej części niniejszego rozdziału.

<sup>549</sup> Pytanie skierowane do pracowników.

<sup>550</sup> Pytanie skierowane do studentów.

<sup>551</sup> Pytanie skierowane do pracowników.

komunikowania przez studentów swoich uwag bezpośrednio wykładowcom wskazało jedynie 40% studentów<sup>552</sup>. Podsumowując wyżej przytoczone wyniki, należy stwierdzić, że cel badawczy nr 7 nie został w pełni osiągnięty, gdyż wypowiedzi respondentów nie są jednoznaczne. Jednak mimo braku jednoznacznej kategoryzacji postaw przejawianych wobec studentów jako prostudenckie czy antystudenckie, uzyskano pewne rozeznanie w tym zakresie. Można więc stwierdzić, że realizacja (choćby częściowa) wyżej sformułowanego celu badawczego ułatwiła realizację celu głównego. Ukazała bowiem problemy, z jakimi należy się zmierzyć przy implementacji omawianej koncepcji.

Określając rolę studentów w procesie kształtowania produktu edukacyjnego (**cel badawczy nr 8 – pozostała część**) okazało się, że zdaniem 76% pracowników i 96% przełożonych studenci mieli możliwość zgłaszania swoich spostrzeżeń, np. za pośrednictwem ankiet – odpowiednio 49% i 74%. Tak niski odsetek pracowników wskazujących na tę formę komunikacji może sugerować, że ocena zajęć, jakiej dokonują studenci, nie ma istotnego wpływu na sposób motywowania pracowników. Jednak około 90% przełożonych twierdziło, że uwagi studentów są uwzględniane przez władze i pracowników. Możliwe więc, że znaczenie opinii studentów jest większe, niż wynikałoby to z wypowiedzi pracowników, natomiast zawodzi system komunikacji na linii wydział/przełożony-pracownik. Wyżej nakreślony cel badawczy nr 8 został zrealizowany, a jego osiągnięcie przyczyniło się do realizacji celu głównego, gdyż pokazało, że niezbędne jest szersze wykorzystanie opinii studentów w motywowaniu pracowników.

Identyfikacja działań podejmowanych przez wydziały w celu budowania zadowolenia studentów (**cel badawczy nr 9**), na podstawie wypowiedzi pracowników, świadczy o przyjęciu przez badane wydziały orientacji na studenta (badani wskazywali najczęściej na elastyczne reagowanie na potrzeby studentów i doskonalenie oferty edukacyjnej - 39%) oraz znacznie słabszej orientacji na pracownika i jego motywowanie (5% wskazań dotyczyło kontroli procesu dydaktycznego, zaś 2% - prowadzenia rozmów motywacyjnych z pracownikami). Jest to niepokojące, zwłaszcza z tego powodu, że słabe systemy motywacyjne zostały wskazane przez pracowników i przełożonych jako główny czynnik utrudniający zapewnianie satysfakcji studentom (odpowiednio 65% i 25%). Zebrane dane sugerują również powierzchowne podejście

---

<sup>552</sup> Szerzej na ten temat w rozdziale III i IV.

do realizacji potrzeb studentów przez władze wydziału. Część pracowników twierdziła bowiem, że władze nie robią nic lub, że działania te są pozorowane (11%). Wyżej przedstawiony cel badawczy nr 9 został osiągnięty. Ułatwiło to realizację celu głównego poprzez ukazanie braków w zakresie realizowanych działań (np. niedostatek działań motywacyjnych względem pracowników).

Niezwykle istotne z punktu widzenia założeń marketingu wewnętrznego było poznanie opinii studentów (jako klientów uczelni) na temat zadowolenia ze studiowania na danej uczelni (**cel badawczy nr 10 – pozostała część**). Okazuje się, że większość badanych była zadowolona ze studiowania na wydziale (71%), przy czym na pytanie, z czego studenci są zadowoleni, 58% wskazało na wykładowców (podkreślając głównie ich wiedzę i prostudenckie postawy). Trudno jednak uznać ten wynik za zadowalający zważywszy na fakt, że tylko niewiele mniejszy odsetek wypowiedzi wskazywał na niezadowolenie studentów z wykładowców – 56% wskazań (zwłaszcza na niską wartość merytoryczną prowadzonych przez nich zajęć i brak prostudenckiej postawy względem studiujących). Świadczy to o potrzebie podjęcia szerszych działań w ramach polityki personalnej. Odnosząc się do komunikacji na linii student-wydział-wykładowca widać takie problemy jak np.:

- wadliwie funkcjonujący system komunikacji na linii wydziały-studenci (nieuzasadnione<sup>553</sup> przekonanie studentów, że ich uwagi nie są uwzględniane – 70%, brak rozeznania dotyczącego istnienia możliwości przekazywania swoich spostrzeżeń przez studentów - 47%),
- zauważalny dystans w relacjach pracownik-student, co skutkuje pojawianiem się obaw studentów związanych z przekazywaniem uwag dotyczących zajęć – 36%, wskazywanie głównie na formalne kanały komunikacji,
- brak rozeznania dotyczące postaw studentów i barier w komunikacji z nimi (zdaniem przełożonych główną barierą jest brak zainteresowania ze strony studentów - 59% wskazań, czego nie potwierdziły jednak badania opinii studentów).

Założony cel badawczy nr 10 został zrealizowany, co ułatwiło osiągnięcie celu głównego rozprawy – problemy wskazane przez studentów nakreśliły obszar do

---

<sup>553</sup> Tymczasem zarówno pracownicy, jak i przełożeni zapewniali o możliwości przekazywania uwag przez studentów (odpowiednio 76% i 96%), głównie kanałami formalnymi (ankiety – odpowiednio 49% i 74%) i o uwzględnianiu ich – w miarę możliwości - przez władze i pracowników (ok. 90%).

dalszych niezbędnych działań w zakresie kształtowania postaw pracowniczych i usprawniania komunikacji na linii uczelnia-student.

Odniesienie się do realizacji celów projektowych zostało zaprezentowane w rozdziale V.

Zebrany materiał empiryczny oraz przeprowadzona analiza treści literaturowych pochodzących z dostępnej literatury polskiej i obcojęzycznej pozwoliły na wyciągnięcie następujących **wniosków**:

1. Środowisko szkolnictwa wyższego jest specyficzne i różni się od podmiotów gospodarczych ze względu na nadrzędną rolę misji, jaką pełnią uczelnie w społeczeństwie. Jednak, w coraz większym stopniu podlega prawom rynku, co wyraża się np. w konieczności optymalizacji działań i uzależnienia wysokości otrzymywanych środków finansowych od funkcjonowania uczelni. Organizacje te w coraz większym stopniu otwierają się na otoczenie, podejmując dialog z szerokim gronem zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych.
2. Na drodze do satysfakcjonującej współpracy pomiędzy różnymi grupami interesariuszy stoi szereg ograniczeń<sup>554</sup>. Przepisy prawne i związane z tym niedofinansowanie uczelni, nadmierne obciążenie pracą pracowników, umasowienie studiów i nadmierna biurokracja, jak również niż demograficzny i nieodpowiedni system kształcenia w szkołach średnich to niektóre z problemów wskazanych przez respondentów. Koncentracja na ilościowych miernikach działalności uczelni zepchnęła na dalszy plan jakość kształcenia, która nie nadąża za potrzebami rynku<sup>555</sup>.
3. Sfera polityki personalnej nie jest dostosowana do potrzeb i oczekiwań pracowników, jak i do wymogów im stawianych. Rola nieformalnych układów w kształtowaniu warunków pracy, czy dostęp do środków wspierających rozwój kadry, nieefektywne systemy oceny i motywowania pracowników, jak i słabe warunki pracy budzą sprzeciw samych zainteresowanych, utrudniając efektywną realizację zadań. Presja na rozwój, połączona z ograniczonymi możliwościami jego finansowania, jak i relatywnie niskie wynagrodzenia dzielą pracowników i

---

<sup>554</sup> O. Drynia, *Orientacja ...*, op. cit., s. 3 i in.

<sup>555</sup> Badania własne.

w konsekwencji niszczą współpracę między nimi. Klimat pracy dodatkowo pogarsza dystans wynikający z różnicy w hierarchii stanowisk pomiędzy pracownikami o różnych stopniach naukowych i pełnionych funkcjach, wzmacniany autokratycznym sposobem zarządzania<sup>556</sup>.

4. Różnice przekonań (np. w zakresie roli uczelni w procesie kształcenia, efektywności różnych metod nauczania, jak również roli studentów w zdobywaniu wiedzy, projektowaniu oferty dydaktycznej i sposobu jej dostarczania), czy wreszcie, brak zrozumienia wzajemnych potrzeb, to kolejne płaszczyzny konfliktu pomiędzy studentami, pracownikami a przełożonymi sprawiające, że „arena” uczelni staje się miejscem „walki” i dążenia do realizacji sprzecznych interesów. Znalezienie satysfakcjonującego rozwiązania jest niejednokrotnie trudne, wymaga bowiem nie tylko wypracowania kompromisu, ale i odpowiedzi na fundamentalne pytania, związane np. z kierunkiem rozwoju uczelni i pełnioną przez nią misją<sup>557</sup>.

Niniejsza praca przyczyniła się do zwiększenia dorobku w zakresie nauk o zarządzaniu, z zakresu tematyki marketingu wewnętrznego w obszarze szkolnictwa wyższego (ze szczególnym uwzględnieniem polskich uniwersytetów publicznych). Badania własne umożliwiły określenie zakresu i sposobów wykorzystania marketingu wewnętrznego w badanych organizacjach, istniejących uwarunkowań i barier, jak również możliwości skutecznej realizacji tej koncepcji. Zestawione zostały wypowiedzi trzech grup respondentów – pracowników, przełożonych oraz studentów celem odkrycia ewentualnych rozbieżności w sposobach postrzegania tych samych elementów, potencjalnych płaszczyzn konfliktu, niedostatków komunikacji. Zdiagnozowane zostały również postawy pracowników (postawy lojalnościowe, zadowolenie z pracy, identyfikacja z misją i celami organizacyjnymi, postawy proklienckie), jak również stopień zadowolenia studentów z usług uczelni i czynniki kształtujące ich satysfakcję.

---

<sup>556</sup> Badania własne.

<sup>557</sup> Badania własne.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adamska M., *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
2. Afande F. O., *Factors Affecting Internal Marketing in Public Universities in Kenya (A Case of Dedan Kimathi University of Technology*, "Journal of Marketing and Consumer Research" 2015, nr 9.
3. Aleksander A., *Pojęcie identyfikacji pracownika z organizacją w świetle badań literaturowych oraz w praktyce działalności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
5. Asiedu K. A., Acheampong I., *The Practice of Internal Marketing Concept A Comparative Study Through The Use of Four Definitions*, "International Journal of Innovative Research & Development" 2014, nr 3.
6. Babiak J., Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji, „Przegląd Psychologiczny” 2008, tom 51, nr 1.
7. Baka Ł., Derbis R., *Emocje i kontrola w pracy jako regulatory związku stresory w pracy – zachowania nieproduktywne. Empiryczna weryfikacja modelu stresory – emocje*, „Psychologia Społeczna” 2013, tom 8, nr 3.
8. Baruk A. I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
9. Baruk A. I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
10. Baruk A. I., *Rekomendowanie organizacji naukowej przez pracowników jako przykład ich aktywności prosumpcyjnej*, „minib marketing instytucji naukowych i badawczych” 2015, nr 3.
11. Baruk A. I., *Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji naukowej*, „Prace Instytutu Lotnictwa” 2012, nr 4.
12. Baruk A. I., *Wybrane aspekty marketingu holistycznego – perspektywa odbiorców*, „Dom Organizatora”, Toruń 2014.
13. Barwińska-Małajowicz A., Kalita W., Puchalska K., *Regionalne zróżnicowanie przedsiębiorczości i inwestycji zagranicznych a odpływ rodzimej siły roboczej za granicę*, [w:] Woźniak M. G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania instytucjonalne*, Zeszyt 15, UR, Rzeszów 2009.
14. Basel Committee on Banking Supervision, *Outsourcing In Financial Services*, The Joint Forum, Bank for International Settlements, luty 2005.
15. Beckmann M., Kuhn D., *Complementarities between workplace Organisation and Human Resource Management: Evidence from Swiss Firm-Level Panel Data*, „WWZ Discussion Paper” 2010, nr 3, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel.
16. Bell S. J., Buttigieg D. M., Iverson R. D., *Relational Internal Marketing: An Empirical Investigation*, *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Global Perspectives in Marketing for the 21st Century*.
17. Bhagwat K., Joshi J., *Impact Of HR policies On Internal Marketing In Achieving Institutional Excellence*, "International Journal of Innovative Research & Development" 2013, nr 2, s. 506-532.
18. Biesaga-Słomczewska E. J., *Marketingowe zarządzanie zasobami niematerialnymi jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:]

- Grzybowska B. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej: zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, UW-M, Olsztyn 2006.
19. Biesaga-Słomczewska E. J., *Negocjacje jako narzędzie tworzenia płaszczyzny do budowania partnerstwa wewnętrznego*, [w:] „Handel Wewnętrzny” 2011, tom II, nr wrzesień-październik, Instytut Badań Rynku, konsumpcji i koniunktury.
  20. Biesaga-Słomczewska E. J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
  21. Biesaga-Słomczewska E. J., *Negocjacje w tworzeniu relacji partnerskich*, [w:] Zieliński Z. E. (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2009.
  22. Biesaga-Słomczewska E. J., Iwińska-Knop K., *Marketing wewnętrzny w budowaniu kapitału ludzkiego w nowej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 763, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 105.
  23. Biesaga-Słomczewska E. J., Iwińska-Knop K., *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
  24. Biesaga-Słomczewska E. J., Iwińska-Knop K., *Marketing wewnętrzny w świetle zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Figiel Sz. (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
  25. Biesaga-Słomczewska E. J., Iwińska-Knop K., *Marketing wewnętrzny – mity i rzeczywistość*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 662, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 74.
  26. Biesaga-Słomczewska E. J., Kaczorowska J., *Różnorodność pokoleniowa pracowników-implikacje dla zarządzania ludźmi (na przykładzie wybranych organizacji)*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
  27. Biesaga-Słomczewska E. J., Szymocha B., *Zmiana w wybranych obszarach funkcjonowania polskich uczelni wyższych w podwyższaniu ich innowacyjności*, „Logistyka” 2015, nr 2.
  28. Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa Londyn 1989.
  29. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
  30. Blendi S., Babu G., *Strategies for the Development of Internal Marketing Orientation in the Private High Education Institutions in Albania*, “Academic Journal of Interdisciplinary Studies” 2014, nr 3.
  31. Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
  32. Boczkowska K., *Polski absolwent: mechanik czy humanista?*, „Gazeta Wyborcza”, 9.05.2013.
  33. Botha M. M., *Internal marketing and its role in the corporate brand of a tertiary educational institution*. Johannesburg, Republic of South Africa: University of Johannesburg, 2009.
  34. Brown T. J., Mowen J. C., Donovan D. T., Licata J. W., *The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings*, “Journal of Marketing Research” 2002, Vol. XXXIX, February.



35. Celoch A., *Rola marketingowego zarządzania szkołą wyższą w aspekcie zmian na rynku usług edukacyjnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2015, vol. XLIX, 1.
36. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
37. Cieślak-Wróblewska A., *Konsumpcja w Polsce coraz mocniej opodatkowana*, „Rzeczpospolita” 2012, nr 9225 (07.05.2012).
38. Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsluchu: jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
39. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
40. Czerniachowicz B., *Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 34, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”.
41. Czipiał J., *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
42. Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] *Employer Branding w teorii i praktyce*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
43. Dolot A., *Selekcja jako instrument kształtowania wizerunku pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, nr 4.
44. Donavan D. T., Hocutt M. A., *Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application*, “Journal of Quality Management” 2001, nr 6.
45. Doraczyńska N., *Generacje X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń?*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 12.
46. Drynia O., *Orientacja rynkowa polskich uczelni publicznych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
47. Duliniec E., *Kulturowe uwarunkowania działań korporacji transnarodowych*, [w:] Menkes J., Gardocka T. (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, Academica, Warszawa 2010.
48. Dziedzic D., Szymańska A. I., *Marketing transakcji a marketing relacji*, Zeszyty Naukowe WSEI w Krakowie nr 7, Kraków 2011.
49. Burchard-Dziubińska M., *Prosument na rynku energii w Polsce – próba oceny w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, „Gospodarka w praktyce i teorii” 2015, nr 4.
50. Ernst & Young Business Advisory, *Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 roku*, Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, 2009.
51. Fairlie P., *Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development*, “Advances in Developing Human Resources” 2011, nr 13, SAGE Publications.
52. Finney S., Scherrebeck-Hansen, M. *Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding*, “Journal of Marketing Communications” 2010, nr 16.
53. Fundacja Inicjatyw Młodzieżowych, *Raport „Start na rynku pracy”*, 2016.
54. Gagacka M., *Kapitał ludzki i społeczny a innowacyjność mikroprzedsiębiorstw*, [w:] Piech K., Skrzypek E. (red.), *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie, przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

55. Gieraga J., *Human resources management in the context of new market background* [w:] M. Metejun (red.), *Small and medium-sized enterprises in the European Union: development challenges in 2014-2020 perspective*, Lodz University of Technology Monographs, Lodz 2014.
56. Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2011*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2011.
57. Główny Urząd Statystyczny, *Wyniki Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2011. Opracowanie przygotowane na Kongres Demograficzny w dniach 22-23 marca 2012 r.*, Warszawa 2012.
58. Goel B., Goel A., Singhal A., *The evolution and appearance of the internal marketing koncept (IMC): A study in the context of 4PS*, "Summer Internship Society" 2012, vol III, Iss 1.
59. Gordon I. H., *Relacje z klientem: marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
60. Gregor B., Gotwald B., *Komunikacja marketingowa w szkołach wyższych – między e-marketingiem a marketingiem wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2013, tom III, nr maj-czerwiec.
61. Greń J., *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*, Wyd. IV, PWN, Warszawa 1974.
62. Grzanka I., *Badania nad wykorzystaniem kapitału społecznego przedsiębiorstwa w kształtowaniu relacji z klientami w przedsiębiorstwach teleinformatycznych w Polsce*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 4.
63. Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Adam Marszałek, Toruń 1998.
64. Gwiazda A., *Nowe tendencje w międzynarodowej ekspansji korporacji ponadnarodowych*, [w:] Menkes J., Gardocka T. (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, Academica, Warszawa 2010.
65. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L., *Business- unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis* "Journal of Applied Psychology" 2002, tom 87, nr 2.
66. Hawrysz L., *Konsekwencje różnic kulturowych*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae. Ludzie – Jakość - Organizacja” 2009, nr 2.
67. Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wyd. III, PWE, Warszawa 2011.
68. Holmstrom B., Milgrom P., *Multitask Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design*, "Journal of Law, Economics and Organizations" 1991, nr 7.
69. Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
70. Huang Y.-T., Rundle-Thiele S., *A holistic management tool for measuring internal marketing activities*, "Journal of Services Marketing" 2015, Vol. 29, Iss 6/7.
71. Ivanovs A., *Internal marketing: search for best ways to raise usage of e-learning System*, [w:] *International Conference on Education and New Learning Technologies*, 2009.
72. Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C. H. Beck, Warszawa 2009.
73. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
74. Juchimiuk A., *Umiejętnie sprzedaj pracę!*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 4.
75. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa 2014.

76. Kahn W. A., *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 1990, tom 33, nr 4.
77. Kantowicz-Gdańska M., *Employer branding – kwestie definicji i modelu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 6.
78. Kohli A. K., Jaworski B. J., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, tom 54.
79. Korzeniowska A., *Outsourcing w bankach komercyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
80. Kotler P., *Marketing Management. The Millennium Edition*, Prentice Hall, New Jersey 2000.
81. Kowzan P., Zielińska M., Kleina-Gwizdała A., Prusinowska M., *„Nie zostaje mi czasu na pracę naukową”. Warunki pracy osób ze stopniem doktora, zatrudnionych na polskich uczelniach*, Raport NOU, Gdańsk/Bydgoszcz, Warszawa 2016.
82. Kozioł L., *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
83. Kroenke A., Pokolenie X, Y, Z w organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015, nr 1202, Organizacja i Zarządzanie, z. 61.
84. Krzyżanowska M., *Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3.
85. Kuziemska K., *Problem nierównowag na rachunkach obrotów bieżących w strefie Euro*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 238.
86. Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
87. Lax D. A., Sebenius J. K., *Negocjacje w trzech wymiarach. Jak wygrać najważniejsze gry negocjacyjne*, MT Biznes, Warszawa 2007.
88. Leja K., *Zarządzanie uczelnia: Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wydanie II uaktualnione, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
89. Lewicki R. J., Litterer J. A., Saunders D. M., Minton J. W., *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, IRWIN, Sydney 1993.
90. Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H.Beck, Warszawa 2005.
91. Marciniak J., *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
92. Maruszak P., *Public relations zaczyna się w domu –istota komunikacji wewnętrznej*, „Toruńskie Studia Bibliologiczne” 2014, nr 1.
93. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
94. Milgrom P., Roberts J., *Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization*, [w:] Siebert H. (red.), *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?*, J. C. B. Mohr, Tübingen 1995.
95. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015 – 2030*, wrzesień 2015.
96. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Reforma Szkolnictwa Wyższego*, Warszawa 2011.
97. Mirowska-Łoskot U., *Koniec tłustych lat dla nauczycieli akademickich. Rząd zamraża ich minimalne pensje*, „Gazeta Prawna”, 29.06.2016.

98. Morzy A., *Zostań atrakcyjnym pracodawcą : czyli wewnętrzny i zewnętrzny employer branding*, „Personel i Zarządzanie” 1010, nr 12.
99. Mossakowska E., Zawojcka A., *Rozwój gospodarczy a kapitał ludzki na terenach wiejskich w Polsce*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie nr 79, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Wyd. SGGW, Warszawa 2009.
100. Mruk H., *Komunikowanie się w marketingu: praca zbiorowa*, PWE, Warszawa 2004.
101. Nocuń T., *Pieniądze to nie wszystko czyli jak efektywnie motywować pracowników*, „Personel i zarządzanie” 2007, nr 208.
102. Nowogródzka T., *Outplacement w marketingu personalnym*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach nr 83, Administracja i Zarządzanie, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2009.
103. Nytko M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako stymulanta rozwoju gospodarczego Polski*, INSTYTUT ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW Wyd. Marcin Nytko, Kraków 2009.
104. Olbrych B., *Organizacja wywiadu z kwestionariuszem ankietowym do badania jakości usług*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica” 2009, nr 227.
105. Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I., *Zachowania w organizacji* [w:] Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I. (red.), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2006.
106. Olejniczak D., Dłubakowska-Puzio E., Łowkiewicz A., *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie nr 3, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, SGGW, Warszawa 2010.
107. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
108. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
109. Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2001.
110. Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C. H. Beck, Warszawa 2002.
111. Papasolomou I., Michailidis M. P., Iacovidou M., *Exploring the rhetoric and reality of internal marketing in a private university in Cyprus*, [w:] ICERI2011 Proceedings, 2011.
112. Papasolomou I., Michailidis M. P., Iacovidou M., *Internal marketing in the tertiary education in Cyprus: Perceptual gaps within key stakeholder groups*, [w:] L. G. Chova, A. L. Martinez, I. C. Torres (red.), *5th International Conference of Education, Research and Innovation*, Madrid, Spain 2012.
113. Pawłowska E., *Kapitał społeczny – diagnoza i pomiar*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2012, „Organizacja i Zarządzanie” nr 63a.
114. Piotrowska-Piątek A., *O przydatności strategii rozwoju dla praktyki zarządzania szkołą wyższą*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 1.
115. Pitman T., *Perceptions of Academics and Students as Customers: a survey of administrative staff in higher education*, “Journal of Higher Education Policy and Management” 2000, Vol. 22, No. 2.

116. Pizło W., *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju*, „Zeszyty Naukowe SGGW” 2008, nr 69, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”.
117. Pluta-Olearnik M., *Kadra wykładowców jako element marketingu szkoły wyższej*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2017, nr 1.
118. Pocztowski A., Potoczek N., *Marketingowa orientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 607, Prace z zakresu zarządzania personelem, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2002.
119. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
120. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2003.
121. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
122. Polska Komisja Akredytacyjna, *Statut Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Załącznik do uchwały Nr 1/2015 Polskiej Komisji Akredytacyjnej z dnia 23 lutego 2015 r.*, Załącznik nr 1 do statutu Polskiej Komisji Akredytacyjnej.
123. Popiel S., *Generacje a rekrutacje. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1.
124. Popkova E. G., Chashchin V. V., Bogdanov D. V., *Implementation of the Concept of Personnel Marketing In Modern Russia*, “World Applied Sciences Journal” 2013, nr 22.
125. Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
126. Przybyła M., *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, AE, Wrocław 1993.
127. Chmiel N., red., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydaw. Psychologiczne, Gdańsk 2003.
128. Putnam R. D., *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, „Journal of Democracy” 1995, nr 6.
129. Rafiq M., Ahmed P. K., *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, “Journal of Services Marketing” 2000, tom 14, nr 6.
130. Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka, Poznań 2001.
131. Rudawska A., *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1.
132. Saczyńska-Sokół S., *Zmiany w podejściu do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w szkołach wyższych w Polsce*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 1.
133. Schultz D. P., Schultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
134. Schüller D., Chalupský V., *Internal marketing communication of higher education institutions*, “Economics and Management” 2011, nr 16.
135. Senat Uniwersytetu Łódzkiego, *Uchwała nr 29 Senatu Uniwersytetu Łódzkiego podjęta na 3. roboczym posiedzeniu w kadencji 2016-2020 w dniu 12 grudnia 2016 r.*
136. Shepherd M., Ronicah M., *Internal Marketing Strategies in State Universities in Zimbabwe: A case of Midlands State University*, “International Journal of Management & Business Studies” 2011, nr 1.

137. Siddiqi, Sahaf M. A., *On assessing measures of internal marketing in higher education: A services marketing perspective*, "Management & Change" 2007, nr 10, s. 113-138.
138. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
139. Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar I typy*, „Studia ekonomiczne” 2011, nr 1.
140. Sikorski Cz., *Krótki przewodnik dla doktorantów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Rozprawy doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
141. Sikorski Cz., *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
142. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
143. Simai M., *Globalization, multilateral cooperation and the development process. The UN Agenda and End-of-Century Realities*, Hungarian Academy of Sciences, Budapest 1996.
144. Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, tom 9, nr 4.
145. Stachowska S., Zielińska A., *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku Citi Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1.
146. Szczepański K., *Kształtowanie wizerunku (employer branding) jako sposób zwiększenia atrakcyjności pracodawcy w warunkach polskich*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 61, Organizacja i Zarządzanie, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
147. Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
148. Terelak J. F., Jankowska P., *Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae. Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia” 2009, nr 1.
149. Tokarski A., *Upadłość jako naturalny regulator konkurencji i przedsiębiorczości w gospodarce rynkowej na przykładzie gospodarki polskiej*, „Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej” 2010, nr 6.
150. Tylińska R., *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna, Warszawa 2005.
151. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
152. Wasiluk A., Markowska E., *Wpływ działań promocyjnych na wybór uczelni przez maturzystów*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2015, nr 2.
153. Wiktor J. W., *Formy i zakres badania opinii studentów w systemie zarządzania szkołą wyższą – w stronę relacji klient – instytucja*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 4.
154. Winch A., Winch S., *Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005.
155. Wojtaszczyk K., *Employer branding po polsku na przykładzie uczelni wyższych, czyli jak wykreować wizerunek pracodawcy, który nie dba o swoich pracowników*, „E-mentor” 2008, nr 3.

156. Wollard K. K., *Quiet Desperation: Another Perspective on Employee Engagement*, "Advances in Developing Human Resources" 2011, nr 13, SAGE Publications.
157. Wollard K. K., Shuck B., *Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature*, "Advances in Developing Human Resources" 2011, nr 13, SAGE Publications.
158. Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012.
159. Wyrzykowska B., *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie nr 66, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, Wyd. SGGW, Warszawa 2008.
160. Zając K., *Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding*, [w:] Kubiak K. (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
161. Zalewska A. M., *Dwa światy*, Academica, Warszawa 2003.
162. Zalewska A. M., *Skala satysfakcji z pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2003, nr 7.
163. Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
164. Żołędowska-Król B., *Koncepcja i narzędzia marketingu wewnętrznego w bibliotece*, [w:] H. Brzezińska-Stec, J. Kudrawiec (red.), *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*, Białystok 2010.

#### Źródła internetowe

1. *Bankructwa firm: 74 proc. Dotyczy małych przedsiębiorstw*, opublikowano: [http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artikul/bankructwa;firm;74;proc;dotyczy;malych;przedsiębiorstw,109,0,978285.html#utm\\_source=msp.money.pl&utm\\_medium=referral&utm\\_content=Bankructwa%20firm%3A%2074%20proc.%20dotyczy%20malych%20przedsiębiorstw&utm\\_campaign=plotko-polecacz](http://msp.money.pl/wiadomosci/zarzadzanie/artikul/bankructwa;firm;74;proc;dotyczy;malych;przedsiębiorstw,109,0,978285.html#utm_source=msp.money.pl&utm_medium=referral&utm_content=Bankructwa%20firm%3A%2074%20proc.%20dotyczy%20malych%20przedsiębiorstw&utm_campaign=plotko-polecacz) [dostęp: 14.06.2012].
2. *Baza jednostek i kierunków ocenionych*, opublikowano: <http://www.pka.edu.pl/portfolio-item/baza-ocen/> [dostęp: 11.12.2015].
3. *Będą zmiany w zatrudnianiu na uczelniach i w systemie wynagrodzeń*, opublikowano: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/920002,zmiany-w-zatrudnianiu-na-uczelniach-reforma-systemu-wynagrodzen.html> [dostęp: 05.05.2017].
4. *Co oznacza niż demograficzny dla szkolnictwa wyższego?*, opublikowano: [http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1000:co-oznacza-niz-demograficzny-dla-szkolnictwa-wyzszego&catid=22&Itemid=119](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1000:co-oznacza-niz-demograficzny-dla-szkolnictwa-wyzszego&catid=22&Itemid=119) [dostęp: 29.03.2016].
5. *Co to jest facylitacja?*, opublikowano: <http://facylitacja.com/co-to-jest-facylitacja/> [dostęp: 08.08.2017].
6. *Co w pracy motywuje mężczyzn a co kobiety?*, opublikowano: <http://kariera.forbes.pl/co-w-pracy-motywuje-mezczyzn-a-co-kobiety-artykuly,154179,1,1.html> [dostęp: 01.03.2014].
7. *Duże zmiany w szkolnictwie wyższym od nowego roku akademickiego. Od stycznia możliwe finansowanie uczelni na nowych zasadach*, opublikowano:

- [https://biznes.newseria.pl/news/duze\\_zmiany\\_w,p235698373](https://biznes.newseria.pl/news/duze_zmiany_w,p235698373) [dostęp: 04.05.2017].
8. *Employee Engagement – a Towers Perrin study*, opublikowano: <http://www.reach1to1.com/2009/03/09/employee-engagement-drives-business-performance/> [dostęp: 08.03.2015].
  9. *Eurostat: średnie koszty pracy w Polsce należą do najniższych w UE*, opublikowano: [http://forsal.pl/artykuly/612554,eurostat\\_srednie\\_koszty\\_pracy\\_w\\_polsce\\_naleza\\_do\\_najnizszych\\_w\\_ue.html](http://forsal.pl/artykuly/612554,eurostat_srednie_koszty_pracy_w_polsce_naleza_do_najnizszych_w_ue.html) [dostęp: 30.06.2012].
  10. *Finansowanie uczelni wg nowego algorytmu. W Białymstoku mogą stracić*, opublikowano: <http://www.bialystokonline.pl/finansowanie-uczelni-wg-nowego-algorytmu-w-bialymstoku-moga-stracic,artykul,96255,6,1.html> [dostęp: 05.05.2017].
  11. *Gowin: Niech studiuje każdy, kto jest w stanie spełnić wysokie wymagania*, opublikowano: <http://www.dziennikzachodni.pl/serwisy/szkola/a/gowin-niech-studiuje-kazdy-kto-jest-w-stanie-spelnic-wysokie-wymagania,11740833/> [dostęp: 05.05.2017].
  12. *Gowin: nowy sposób finansowania uczelni podniesie poziom kształcenia*, opublikowano: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,411664,gowin-nowy-sposob-finansowania-uczelni-podniesie-poziom-ksztalcenia.html> [dostęp: 05.05.2017].
  13. *Gowin: "Ustawa 2.0" stworzy nowy model szkolnictwa. Nie chodzi nam o rewolucję*, opublikowano: <http://wiadomosci.onet.pl/tylko-w-onecie/gowin-ustawa-20-stworzy-nowy-model-szkolnictwa-nie-chodzi-nam-o-rewolucje/zj6z0w> [dostęp: 05.05.2017].
  14. *Gowin: wstępne założenia nowej ustawy o szkolnictwie wyższym*, opublikowano: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,412807,gowin-wstepne-zalozenia-nowej-ustawy-o-szkolnictwie-wyzszym.html> [dostęp: 04.05.2017].
  15. *Jak zdobyć lojalność pracowników?*, opublikowano: <http://www.centrumrekrutacyjne.pl/artykuly/odpowiedzialny-pracodawca/jak-zdobyc-lojalnosc-pracownikow/> [dostęp: 12.02.2017].
  16. *Jakość i przydatność szkolnictwa wyższego*, opublikowano: [http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/quality-relevance\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/quality-relevance_pl.htm) [dostęp: 21.04.2016].
  17. *Koniec z wydziałami – dziekan MIT zakłada całkiem inny uniwersytet*, opublikowano: [http://futu.pl/koniec-z-wydzialami-diekan-mit-zaklada-calkiem-inny-uniwersytet/?utm\\_content=buffer4ea39&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](http://futu.pl/koniec-z-wydzialami-diekan-mit-zaklada-calkiem-inny-uniwersytet/?utm_content=buffer4ea39&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer) [dostęp: 1.7.2016].
  18. *Kto i jak zreformuje polskie uczelnie*, opublikowano: <http://www.instytutobywatelski.pl/25860/komentarze/nauka-i-praca/kto-i-jak-zreformuje-polskie-uczelnie> [dostęp: 20.11.2016].
  19. *Mediacja, koncyliacja i arbitraż*, opublikowano: <http://www.prawo.egospodarka.pl/63172,Mediacja-koncyliacja-i-arbitraz,1,84,1.html> [dostęp: 08.04.2017].
  20. *Ministerstwo Nauki chce zwiększyć uprawnienia osób, które nie chcą się habilitować*, opublikowano: <http://www.rp.pl/Edukacja-i-wychowanie/309059913-Ministerstwo-Nauki-chce-zwiekszyc-uprawnienia-osob-ktore-nie-chca-sie-habilitowac.html> [dostęp: 01.04.2018].



21. *Na trudne czasy – więcej praktycznej wiedzy, więcej umiejętności, więcej talentów*, opublikowano: <http://www.irb.pl/wiedza-dla-biznesu/na-trudne-czasy-wiecej-praktycznej-wiedzy-wiecej-umiejtnosci-wiecej-talentow/> [dostęp: 01.03.2014].
22. *Napływ taniej siły roboczej może mieć negatywne skutki*, opublikowano: <http://szukampracy.biz/strona,wiadomosc,280,nap%C5%82yw,taniej,si%C5%82y,roboczej,mo%C5%BCe,mie%C4%87,negatywne,skutki.html> [dostęp: 16.08.2012].
23. *Poziom studentów i jakość kształcenia się obniżają. Potwierdza to Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Podobną tezę stawiają uczelnie. Trzeba szybko znaleźć skuteczny sposób na odwrócenie tej tendencji*, opublikowano: <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/657512,poziom-studentow-i-jakosci-ksztalcenia-sie-obniza-nowy-algorytm-jakosciowy-ratunkiem-dla-uczelni.html,2> [dostęp: 25.7.2016].
24. *Prezydent podpisał reformę uczelni*, opublikowano: [http://wyborcza.pl/1,76842,9378576,Prezydent\\_podpisał\\_reforme\\_uczelni.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.pl/1,76842,9378576,Prezydent_podpisał_reforme_uczelni.html?disableRedirects=true) [dostęp: 20.11.2016].
25. *Proces Boloński*, opublikowano: <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html> [dostęp: 30.03.2016].
26. *Skład firmy*, opublikowano: <http://www.spetech.com.pl/firma/sk%C5%82ad-firmy.html> [dostęp: 25.09.2015].
27. *Spółczeństwo informacyjne*, opublikowano: [http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Spo%C5%82ecze%C5%84stwo\\_informacyjne](http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,Spo%C5%82ecze%C5%84stwo_informacyjne) [dostęp: 09.01.2017].
28. *Szkolnictwo wyższe w Polsce 2013*, opublikowano: [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf) [dostęp: 13.10.2015].
29. *Szpital Specjalistyczny im. J. K. Łukowicza*, opublikowano: <http://www.szpital.chojnice.pl/index.php?p=m&idg=mg,3,47> [dostęp: 25.09.2015].
30. *Tekst dr. Juliana Srebrnego o sytuacji nauki w Polsce*, opublikowano: <http://obywatelenauki.pl/2012/12/tekst-dr-juliana-srebrnego-o-sytuacji-nauki-w-polsce/> [dostęp: 20.11.2016].
31. *Uchwała nr 140 Senatu Uniwersytetu Łódzkiego podjęta na 6. roboczym posiedzeniu w kadencji 2012 – 2016 w dniu 11 marca 2013 r.*, opublikowano: <http://old.uni.lodz.pl/www.uni.lodz.pl/prawo/uchwala,szczegoly,6821> [dostęp: 09.08.2016].
32. *Uniwersytet Łódzki bez 15 mln złotych. Będą zwolnienia?*, opublikowano: <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,20886886,uniwersytet-lodzki-bez-15-mln-zlotych-beda-zwolnienia.html> [dostęp: 05.05.2017r.].
33. *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, opublikowano: <http://www.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2013/10/Prawo-o-szkolnictwie-wy%C5%BCszym-tekst-ujednolicony-listopad-2014.pdf> [dostęp: 19.07.2016].
34. *Wewnętrzny PR – na czym polega?*, opublikowano: <http://bizrun.pl/marketing/wewnetrzny-pr-na-czym-polega/> [dostęp: 09.05.2017].

35. *Wykład II. Szkoły organizacji i zarządzania i ich znaczenie dla praktyki*, opublikowano: <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index12.html> [dostęp: 19.10.2015].
36. *W szponach open space*, opublikowano: <http://www.rp.pl/artykul/248343.html> [dostęp: 20.06.2014].
37. *Zadowolenie z pracy: Polska na 14. miejscu w Europie*, opublikowano: <http://praca.interia.pl/news-zadowolenie-z-pracy-polska-na-14-miejscu-w-europie,nId,723261> [dostęp: 21.07.2016].
38. *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, e-mentor, opublikowano: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115> [dostęp: 20.10.2015].
39. *Zmiany w szkolnictwie wyższym. Co czeka polskie uczelnie od października?*, opublikowano: <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/nawela-ustawy-o-szkolnictwie-wyzszym-zmiany,131,0,2145155.html> [dostęp: 04.05.2017].

## **SPIS RYSUNKÓW**

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rysunek 1. Model marketingu wewnętrznego J. P. Flipo.....                       | 75 |
| Rysunek 2. Wprowadzenie programu marketingu wewnętrznego.. ..                   | 77 |
| Rysunek 3. Model marketingu wewnętrznego L. L. Berry`ego i A. Parasuramana..... | 78 |
| Rysunek 4. Model marketingu wewnętrznego P. K. Ahmeda i M. Rafiq.....           | 80 |
| Rysunek 5. Model marketingu wewnętrznego M. Rafiq i P. K. Ahmeda.....           | 81 |

## SPIS WYKRESÓW

|                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 1. Opinie pracowników na temat komunikacji na uczelni.....                                                                                     | 103 |
| Wykres 2. Czynniki zakłócające skuteczność komunikacji wewnętrznej na uczelni, wskazane przez pracowników.....                                        | 105 |
| Wykres 3. Bariery w zakresie komunikacji wewnętrznej, zauważone przez pracowników.....                                                                | 108 |
| Wykres 4. Możliwość rozmowy z przełożonymi na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale, odczuwana przez pracowników.....       | 112 |
| Wykres 5. Bariery utrudniające pracownikom prowadzenie rozmów z przełożonymi, na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale..... | 113 |
| Wykres 6. Opinie pracowników na temat sposobów pozyskiwania informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z pracą na wydziale.... | 118 |
| Wykres 7. Stopień realizacji interesów pracowników, w wyniku rozmów prowadzonych z przełożonymi, a stosowanie negocjacyjnej formy uzgodnień.....      | 124 |
| Wykres 8. Opinie pracowników na temat możliwości zgłaszania przez nich swoich uwag dotyczących oferty dydaktycznej.....                               | 125 |
| Wykres 9. Stopień zadowolenia pracowników z pracy na wydziale.....                                                                                    | 127 |
| Wykres 10. Czynniki, z których pracownicy byli zadowoleni, w pracy na wydziale...                                                                     | 130 |
| Wykres 11. Czynniki, z których pracownicy byli niezadowoleni, w pracy na wydziale.....                                                                | 137 |
| Wykres 12. Poziom wybranych wymiarów lojalności pracowniczej, w opinii pracowników.....                                                               | 143 |
| Wykres 13. Znajomość misji i celów strategicznych uczelni/wydziału przez pracowników – opinia pracowników.....                                        | 146 |
| Wykres 14. Identyfikowanie się pracowników z misją i celami strategicznymi uczelni/wydziału, w opinii pracowników.....                                | 148 |
| Wykres 15. Sposoby postępowania przełożonego wobec pracowników nieidentyfikującymi się z uczelnią/wydziałem - w opinii pracowników.....               | 150 |
| Wykres 16. Opinia pracowników na temat współpracy z pracownikami uczelni.....                                                                         | 152 |
| Wykres 17. Przyczyny niedostatecznej współpracy między pracownikami uczelni, w opinii pracowników.....                                                | 154 |
| Wykres 18. „Studenci na moim wydziale są ...” – opinie pracowników.....                                                                               | 164 |

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 19. Opinia pracowników odnośnie tego, czy studenci powinni mieć wpływ na ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć.....                               | 165 |
| Wykres 20. Przyczyny, dla których wpływ studentów ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć powinien być ograniczony – w opinii pracowników.....             | 167 |
| Wykres 21. Opinie pracowników na temat możliwości zgłaszania przez studentów uwag dotyczących zajęć i funkcjonowania wydziału.....                              | 168 |
| Wykres 22. Sposoby komunikacji, które mogą wykorzystywać studenci, przekazując swoje uwagi dotyczące zajęć i funkcjonowania wydziału, w opinii pracowników..... | 170 |
| Wykres 23. Czynniki utrudniające zapewnianie studentom satysfakcji ze studiowania na wydziale, w opinii pracowników.....                                        | 175 |
| Wykres 24. Starania podejmowane przez władze wydziału w celu zwiększenia satysfakcji studentów, w opinii pracowników.....                                       | 179 |
| Wykres 25. Opinie studentów na temat możliwości zgłaszania przez nich uwag.....                                                                                 | 183 |
| Wykres 26. Dostępne sposoby komunikacji studentów z wydziałem, w opinii studentów.....                                                                          | 185 |
| Wykres 27. Przekazywanie uwag przez studentów w praktyce.....                                                                                                   | 186 |
| Wykres 28. Przyczyny, dla których studenci nie przekazywali swoich spostrzeżeń....                                                                              | 189 |
| Wykres 29. Opinie studentów na temat uwzględniania ich uwag przez pracowników i kierownictwo.....                                                               | 190 |
| Wykres 30. Stopień zadowolenia studentów ze studiowania na danym wydziale a rok studiów.....                                                                    | 192 |
| Wykres 31. Czynniki, z których studenci byli zadowoleni ze studiowania na danym wydziale.....                                                                   | 193 |
| Wykres 32. Czynniki, z których studenci byli niezadowoleni ze studiowania na danym wydziale.....                                                                | 196 |
| Wykres 33. Opinia studentów na temat relacji z wykładowcami.....                                                                                                | 197 |

## SPIS TABEL

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1. Różnice pomiędzy głównymi założeniami koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi a koncepcji marketingu wewnętrznego.....                                                  | 72  |
| Tabela 2. Różnice pomiędzy zastosowaniem narzędzi oddziaływania na pracowników w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi a w koncepcji marketingu wewnętrznego...                 | 82  |
| Tabela 3. Różnice pomiędzy koncepcją marketingu wewnętrznego a koncepcją marketingu personalnego i employer brandingu.....                                                        | 87  |
| Tabela 4. Ilość respondentów w poszczególnych wydziałach.....                                                                                                                     | 98  |
| Tabela 5. Płeć, wiek i status pracowników.....                                                                                                                                    | 100 |
| Tabela 6. Opinie pracowników na temat komunikacji na uczelni a wiek pracowników.....                                                                                              | 103 |
| Tabela 7. Czynniki zakłócające skuteczność komunikacji wewnętrznej na uczelni, wskazane przez pracowników a wiek pracowników.....                                                 | 106 |
| Tabela 8. Bariery w zakresie komunikacji wewnętrznej, zauważone przez pracowników a płeć, wiek i status pracowników.....                                                          | 109 |
| Tabela 9. Bariery utrudniające pracownikom prowadzenie rozmów z przełożonymi, na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale a wiek i status pracowników..... | 114 |
| Tabela 10. Opinie pracowników na temat sposobów pozyskiwania informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z pracą na wydziale a wiek pracowników.....        | 119 |
| Tabela 11. Stopień zadowolenia pracowników z pracy na wydziale a wiek pracowników.....                                                                                            | 128 |
| Tabela 12. Opinia pracowników na temat współpracy z pracownikami uczelni a wiek pracowników.....                                                                                  | 153 |
| Tabela 13. Kierunek, rok i tryb studiów.....                                                                                                                                      | 181 |
| Tabela 14. Opinie studentów na temat możliwości zgłaszania przez nich uwag a kierunek i rok studiów.....                                                                          | 183 |
| Tabela 15. Bariery w zakresie komunikacji wewnętrznej, zauważone przez pracowników a płeć i status pracowników.....                                                               | 258 |
| Tabela 16. Przyczyny niedostatecznej współpracy między pracownikami uczelni, w opinii pracowników a płeć, wiek i status pracowników.....                                          | 258 |

|                                                                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 17. Przyczyny, dla których wpływ studentów ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć powinien być ograniczony – w opinii pracowników, a wiek i status pracowników..... | 259 |
| Tabela 18. Czynniki utrudniające zapewnianie studentom satysfakcji ze studiowania na wydziale, w opinii pracowników a płeć, wiek i status pracowników.....                       | 260 |
| Tabela 19. Przekazywanie uwag przez studentów a rok studiów.....                                                                                                                 | 261 |

## ZAŁĄCZNIKI

### Kwestionariusz ankiety dla pracowników

Szanowny Panie/ Szanowna Pani,

*Zwracam się do Pana/i z uprzejmą prośbą o udział w badaniu ankietowym mającym na celu poznanie opinii pracowników na temat istniejących warunków pracy w polskich uniwersytetach publicznych oraz ich oczekiwań w tym zakresie. Badanie jest częścią pracy doktorskiej realizowanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Ma charakter anonimowy i jego wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.*

*UWAGA: Niniejsza ankieta adresowana jest wyłącznie do pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, NIE pełniących funkcji kierowników katedr/samodzielnych zakładów, dyrektorów instytutów ani dziekanów.*

#### I. Komunikacja wewnętrzna

1. Czy ma Pan/i możliwość rozmowy z przełożonymi na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą na wydziale?
  - ☐ zdecydowanie tak
  - ☐ raczej tak
  - ☐ trudno powiedzieć
  - ☐ raczej nie
  - ☐ zdecydowanie nie
2. Czy rozmawia Pan/i ze swoimi przełożonymi na temat wyżej opisanych kwestii?
  - ☐ TAK
  - ☐ NIE (proszę przejść do pytania 5)
3. Jak często dialog w wyżej wymienionych kwestiach przybiera formę negocjacyjną (istnieje różnica oczekiwań, która następnie jest niwelowana w drodze poszukiwania rozwiązania satysfakcjonującego obie strony)?
  - ☐ często przybiera taką formę
  - ☐ przybiera taką formę tylko w niektórych kwestiach
  - ☐ nie przybiera takiej formy
4. Czy udało się Panu/i zrealizować swoje interesy, w wyniku ww. rozmów?
  - ☐ zdecydowanie tak
  - ☐ raczej tak
  - ☐ raczej nie
  - ☐ zdecydowanie nie
5. Jakie bariery utrudniają Panu/i prowadzenie tego typu rozmów? (Proszę zaznaczyć dowolną ilość odpowiedzi)
  - ☐ obawy przed negatywną reakcją przełożonego
  - ☐ brak czasu ze strony przełożonego
  - ☐ zła organizacja systemu komunikacji na uczelni (zły przepływ informacji, niejasny podział kompetencji itd.)
  - ☐ istniejące procedury (np. nadmierna hierarchizacja)



- ☐ „nienegocjowalność” niektórych kwestii wynikająca z obowiązujących przepisów
  - ☐ inne bariery – jakie?: .....
  - ☐ brak barier
6. Czy na wydziale zbierane są informacje o potrzebach i oczekiwaniach pracowników odnośnie warunków pracy?
- ☐ TAK
  - ☐ NIE (proszę przejść do pytania 8)
7. W jaki sposób są zbierane te informacje? (Proszę zaznaczyć dowolną ilość odpowiedzi)
- ☐ za pomocą ankiet lub wywiadów
  - ☐ poprzez skrzynki życzeń i zażaleń
  - ☐ poprzez nieformalne rozmowy inicjowane przez przełożonych
  - ☐ na zebraniach katedralnych i wydziałowych
  - ☐ inne sposoby – jakie?: .....
8. Jaka jest Pana/i opinia na temat komunikacji na uczelni (w zakresie przekazywania informacji, ich poprawności, terminowości, częstotliwości itp.)?
- ☐ bardzo dobra
  - ☐ dobra
  - ☐ ani dobra, ani zła
  - ☐ zła
  - ☐ bardzo zła
9. Które z wymienionych czynników zakłócają skuteczność komunikacji wewnętrznej na uczelni i wymagają poprawy? (Proszę zaznaczyć nie więcej niż pięć najważniejszych)
- ☐ zbyt późne przesyłanie informacji
  - ☐ niekompletność lub niejasność informacji
  - ☐ przesyłanie nadmiernej ilości informacji
  - ☐ dublowanie się informacji
  - ☐ inne elementy – jakie?: .....
  - ☐ komunikacja na uczelni nie wymaga poprawy
10. Jakie widzi Pan/i bariery utrudniające komunikowanie się pracowników uczelni? (Proszę zaznaczyć nie więcej niż pięć najważniejszych)
- ☐ nieprzywiązywanie wagi do dwustronnej komunikacji
  - ☐ zbyt duża ilość pracy (brak czasu na dbałość o poprawne przekazywanie informacji)
  - ☐ zbyt duża ilość zmieniających się informacji
  - ☐ złe relacje wewnątrzorganizacyjne
  - ☐ niejasny podział kompetencji i zadań
  - ☐ rola nieformalnych układów (uprzywilejowane traktowanie niektórych pracowników w zakresie dostępu do informacji)
  - ☐ inne bariery – jakie?: .....
  - ☐ brak barier

11. W jaki sposób postępuje Pana/i przełożony z pracownikiem wykazującym niski poziom identyfikacji z miejscem pracy i wykonywaną pracą („nie odnajdującym się w pracy”, zaniedbującym swoje obowiązki względem studentów, wydziału, uczelni, nie wywiązującym się z powierzonych zadań, itp.)?
- ☐ rozmawia z pracownikiem, starając się rozpoznać podłoże takiego zachowania
  - ☐ stara się rozwiązać zaistniały konflikt poprzez działania o charakterze:
    - konciliacyjnym,
    - negocjacyjnym,
    - mediacyjnym,
    - facylitacyjnym
  - ☐ wystawia pracownikowi ocenę negatywną prowadzącą do zwolnienia
  - ☐ podejmuje inne działania – jakie?: .....
  - ☐ nie podejmuje żadnych działań („nie zauważa problemu”, stosuje unik)

## II. Satysfakcja z pracy

12. Czy jest Pan/i zadowolony/a z pracy na wydziale?
- ☐ zdecydowanie tak
  - ☐ raczej tak
  - ☐ ani tak, ani nie
  - ☐ raczej nie
  - ☐ zdecydowanie nie
13. Co zwiększa Pana/i zadowolenie z pracy na wydziale (co jest „na plus”)? Proszę wymienić tylko najistotniejsze czynniki:  
.....
14. Co zmniejsza Pana/i zadowolenie z pracy na wydziale? Proszę wymienić tylko najistotniejsze czynniki:  
.....
15. Które z niżej wymienionych postaw przejawia Pan/i w pracy na wydziale?
- ☐ kierowanie się w swoich działaniach przede wszystkim dobrem uczelni
  - ☐ rekomendowanie uczelni jako dobrego pracodawcy
  - ☐ podzielenie obowiązujących w uczelni norm i wartości
  - ☐ poczucie, że się jest częścią uczelni
  - ☐ traktowanie uczelni jak własnej
  - ☐ nie ujawnianie tajemnic służbowych
  - ☐ postępowanie zgodnie ze swoimi deklaracjami
  - ☐ działanie zgodnie z prawem
  - ☐ otwarte wyrażanie w uczelni swoich opinii i przekonań
  - ☐ planowanie pracy w uczelni przez wiele kolejnych lat
  - ☐ żadne z powyższych

## III. Doskonalenie jakości procesów wewnętrznych

16. Czy zna Pan/i misję i cele strategiczne uczelni/wydziału?
- ☐ TAK
  - ☐ NIE (proszę przejść do pytania 19)

17. Czy identyfikuje się Pan/i z misją i celami strategicznymi uczelni/wydziału?  
☐ TAK (proszę przejść do pytania 19)  
☐ NIE
18. Dlaczego nie identyfikuje się Pan/i z misją i celami strategicznymi uczelni/wydziału?  
.....
19. Jaka jest Pana/i opinia odnośnie współpracy z pracownikami uczelni?  
☐ bardzo dobra (proszę przejść do pytania 21)  
☐ dobra (proszę przejść do pytania 21)  
☐ trudno powiedzieć  
☐ zła  
☐ bardzo zła
20. Dlaczego Pana/i zdaniem współpraca z pracownikami uczelni nie przebiega prawidłowo?  
.....
21. Czy ma Pan/i możliwość przekazywania swoich uwag dotyczących oferty dydaktycznej?  
☐ TAK  
☐ NIE  
☐ NIE WIEM
22. Czy studenci powinni mieć, Pana/i zdaniem, wpływ na ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć?  
☐ tak (proszę przejść do pytania 24)  
☐ w ograniczonym zakresie  
☐ nie  
☐ trudno powiedzieć
23. Dlaczego wpływ studentów na ww. kwestie powinien być ograniczony?  
.....
24. Czy studenci mają możliwość zgłaszania swoich spostrzeżeń odnośnie zajęć i funkcjonowania wydziału?  
☐ tak  
☐ nie (proszę przejść do pytania 26)  
☐ trudno powiedzieć (proszę przejść do pytania 26)
25. Jaką drogą mogą studenci zgłaszać swoje uwagi?  
.....
26. Jakie starania czynią władze wydziału, by budować satysfakcję studentów?  
.....

27. Co zdaniem Pana/i utrudnia zapewnianie studentom satysfakcji ze studiowania na Pana/i wydziale? (Proszę zaznaczyć dowolną ilość odpowiedzi)

- ☐ duże obciążenie pracą pracowników dydaktycznych
- ☐ niskie zainteresowanie pracowników podnoszeniem jakości kształcenia (koncentracja na własnej pracy naukowej)
- ☐ niedostateczne przygotowanie niektórych pracowników do prowadzenia zajęć dydaktycznych (dotyczy przygotowania merytorycznego i pedagogicznego)
- ☐ słaby system motywacyjny (brak lub niedostateczne premiowanie działalności dydaktycznej)
- ☐ brak woli współpracy pracowników dziekanatów ze studentami w sprawach formalnych
- ☐ wysokie wymagania względem studentów związane z procesem kształcenia
- ☐ zbyt niskie wymagania względem studentów związane z procesem kształcenia
- ☐ nieprzestrzeganie przez władze wydziału/uczelni procedur dotyczących praw i obowiązków studenta
- ☐ inne – jakie?: .....
- ☐ brak czynników utrudniających zapewnianie studentom większej satysfakcji ze studiowania na moim wydziale/uczelni

28. Proszę dokończyć zdanie: „Studenci na moim wydziale są .....

29. Miejsce na ewentualne uwagi:

.....

#### IV. METRYCZKA

1. Płeć

- ☐ kobieta                      ☐ mężczyzna

2. Wiek

- ☐ do 30 lat                      ☐ 31-40 lat                      ☐ 41-50 lat                      ☐ powyżej 50 lat

3. Tytuł naukowy

- ☐ magister                      ☐ doktor                      ☐ doktor habilitowany
- ☐ profesor zwyczajny

4. Funkcje pełnione na wydziale/uczelni

- ☐ pełniona funkcja: .....
- ☐ nie pełnię żadnej funkcji na wydziale/uczelni

Miejsce na ewentualne uwagi:

.....

## Kwestionariusz wywiadu dla przełożonych

### I. Komunikacja wewnętrzna

1. Czy Pańscy pracownicy sygnalizują Panu/i swoje potrzeby i oczekiwania związane z pracą na wydziale?  
☐ TAK  
☐ NIE
2. Czy istnieją Pana/i zdaniem bariery, które utrudniają prowadzenie tego typu rozmów?  
☐ obawy przed negatywną reakcją przełożonego  
☐ brak czasu ze strony przełożonego  
☐ zła organizacja systemu komunikacji na uczelni (zły przepływ informacji, niejasny podział kompetencji itd.)  
☐ istniejące procedury (np. nadmierna hierarchizacja)  
☐ „nienegocjowalność” pewnych kwestii ze względu na istniejące przepisy  
☐ inne bariery – jakie?: .....  
☐ brak barier
3. Jak często dialog w wyżej wymienionych kwestiach przybiera formę negocjacyjną (istnieje różnica oczekiwań, która następnie jest niwelowana w drodze poszukiwania rozwiązania satysfakcjonującego obie strony)?  
☐ często przybiera taką formę  
☐ przybiera taką formę tylko w niektórych kwestiach  
☐ nie przybiera takiej formy
4. Czy na wydziale zbierane są informacje o potrzebach i oczekiwaniach pracowników odnośnie pracy i warunków jej wykonywania?  
☐ TAK  
☐ NIE  
Jeśli TAK, to w jaki sposób?  
.....
5. Jaka jest Pana/i opinia na temat systemu komunikacji wewnętrznej na uczelni?  
.....  
Jeśli nie do końca pozytywna, to jakie mogą być przyczyny owych dysfunkcji?  
.....

### II. Satysfakcja i postawy lojalnościowe pracowników w opinii przełożonych

6. Czy Pana/i zdaniem pracownicy są zadowoleni z pracy na wydziale?  
☐ zdecydowanie tak  
☐ raczej tak  
☐ ani tak, ani nie  
☐ raczej nie  
☐ zdecydowanie nie  
☐ nie wiem

Z jakich czynników, związanych z pracą na wydziale, pracownicy są zadowoleni? Proszę wskazać tylko najważniejsze:

.....  
Z jakich czynników, związanych z pracą na wydziale, pracownicy są niezadowoleni? Proszę wskazać tylko najważniejsze:

.....

7. Które z wymienionych postaw lojalnościowych charakteryzują Pana/i zdaniem pracowników, którymi Pan/i zarządza?

- ☐ sumienne wykonywanie obowiązków
- ☐ reagowanie na pojawiające się problemy
- ☐ ponoszenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę i podejmowane decyzje
- ☐ efektywne wykorzystywanie zasobów uczelni (czasu pracy, funduszy, majątku)
- ☐ kierowanie się w swoich działaniach przede wszystkim dobrem uczelni
- ☐ rekomendowanie uczelni jako dobrego pracodawcy
- ☐ podzielenie obowiązujących w uczelni norm i wartości
- ☐ poczucie, że się jest częścią uczelni
- ☐ traktowanie uczelni jak własnej
- ☐ nie ujawnianie tajemnic służbowych
- ☐ postępowanie zgodnie ze swoimi deklaracjami
- ☐ działanie zgodnie z prawem
- ☐ otwarte wyrażanie w uczelni swoich opinii i przekonań
- ☐ planowanie pracy w uczelni przez wiele kolejnych lat
- ☐ żadne z powyższych

8. Co Pan/i robi, gdy zauważy Pan/i, że pracownicy mają kłopoty z identyfikacją z Uczelnią?

.....

### III. Doskonalenie jakości procesów wewnętrznych

9. *Koncepcja marketingu wewnętrznego* zakłada, że pracownicy traktowani są jak klienci firmy, którym oferowane są atrakcyjne warunki pracy, celem zwiększenia ich satysfakcji i jakości pracy. Dzięki temu, zgodnie z założeniami koncepcji marketingu wewnętrznego, zwiększa się troska pracowników o zadowolenie klienta zewnętrznego, co przekłada się na poziom jego satysfakcji z otrzymanego produktu edukacyjnego.

Czy widzi Pan/i symptomy stosowania tej koncepcji w Pana/i wydziale?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

Jeśli TAK, to jakie działania Uczelni o tym świadczą?

.....

Jeśli NIE, to jakie mogą być tego przyczyny?

.....

10. Czy widzi Pan/i możliwości praktycznego wykorzystania tej koncepcji w wydziale?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

Jeśli TAK, to w jakich obszarach zarządzania ludźmi?

.....

**11.** Czy pracownicy znają misję i cele strategiczne uczelni/wydziału?

- ☐ TAK
- ☐ NIE
- ☐ TRUDNO POWIEDZIEĆ

**12.** Czy pracownicy mają możliwość zgłaszania uwag odnośnie oferty dydaktycznej?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

**13.** Czy studenci mogą zgłaszać swoje spostrzeżenia odnośnie zajęć lub funkcjonowania wydziału?

- ☐ TAK
- ☐ NIE
- ☐ NIE WIEM

Jeśli TAK, to jaką drogą?

.....

**14.** Czy Pana/i zdaniem studenci chętnie zgłaszają swoje spostrzeżenia odnośnie ww. kwestii?

- ☐ TAK
- ☐ NIE

Jeśli NIE, to dlaczego?

.....

**15.** Czy uwagi studentów są uwzględniane (przez władze i przez poszczególnych pracowników)?

- ☐ TAK
- ☐ NIE
- ☐ NIE ZAWSZE

Jeśli NIE lub NIE ZAWSZE, to dlaczego?

.....

**16.** Jakie widzi Pan/i bariery w satysfakcjonowaniu studentów, na Państwa wydziale?

.....

**17. METRYCZKA**

1. Płeć

- ☐ kobieta      ☐ mężczyzna

2. Wiek

- ☐ do 30 lat    ☐ 31-40 lat    ☐ 41-50 lat    ☐ powyżej 50 lat

3. Tytuł naukowy

- ☐ magister    ☐ doktor    ☐ doktor habilitowany    ☐ profesor zwyczajny

4. Funkcje pełnione na wydziale/uczelni

☐ kierownik katedry/samodzielnego zakładu

☐ rektor

☐ dziekan

☐ dyrektor instytutu

☐ z-ca dyrektora instytutu

☐ inna funkcja – jaka?: .....

Miejsce na ewentualne uwagi:

.....



## Kwestionariusz ankiety dla studentów

Szanowny Panie/ Szanowna Pani,

*Zwracam się do Pana/i z prośbą o udział w niniejszym badaniu ankietowym. Pomoże mi ono określić, w jaki sposób kształtowane są systemy komunikacji zewnętrznej w uniwersytetach publicznych oraz jaka jest ich rola w zakresie doskonalenia jakości oferty edukacyjnej uczelni i kształtowania satysfakcji studentów. Badanie to jest częścią pracy doktorskiej realizowanej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.*

*Udział w badaniu jest anonimowy.*

### I. Pytania właściwe

1. Czy ma Pan/i możliwość zgłaszania swoich uwag odnośnie zajęć bądź innych aspektów dotyczących wydziału, pracownikom wydziału?
  - ☐ zdecydowanie tak
  - ☐ raczej tak
  - ☐ trudno powiedzieć
  - ☐ raczej nie
  - ☐ zdecydowanie nie (proszę przejść do pytania 3)
2. Jaką drogą może Pan/i przekazywać uwagi dotyczące ww. kwestii? Proszę zaznaczyć dowolną ilość odpowiedzi.
  - ☐ poprzez wewnętrzny system oceny zajęć prowadzonych przez danych wykładowców, po każdym cyklu zajęć
  - ☐ bezpośrednio - wykładowcom
  - ☐ koordynatorom zajęć
  - ☐ opiekunowi roku
  - ☐ prodziekanowi ds. studenckich
  - ☐ poprzez skrzynkę pochwał i zażeń
  - ☐ poprzez samorząd studencki
  - ☐ na radzie wydziału – poprzez reprezentanta/tów studentów
  - ☐ w kole naukowym
  - ☐ w dziekanacie
  - ☐ inną drogą – jaką?: .....
3. Czy przekazywał/a Pan/i swoje uwagi odnośnie zajęć bądź innych aspektów dotyczących wydziału, pracownikom wydziału?
  - ☐ TAK (proszę przejść do pytania 6)
  - ☐ NIE ZAWSZE
  - ☐ NIE - ponieważ nie mam żadnych zażeń (proszę przejść do pytania 7)
  - ☐ NIE - mimo istnienia takiej potrzeby
4. Jakie były powody, dla których nie (lub nie zawsze) przekazywał/a Pan/i swoich spostrzeżeń odnośnie ww. kwestii? Proszę zaznaczyć dowolną ilość odpowiedzi.
  - ☐ nie wiedziałem/łam, do kogo mogę się zwrócić w danej sprawie
  - ☐ nie miałem/łam odwagi
  - ☐ spodziewałem/łam się, że to i tak nie zmieni sytuacji na wydziale

- ☐ nie miałem/łam czasu na podejmowanie tego typu działań
  - ☐ nie byłem/łam zainteresowany/na rozwiązaniem danej kwestii
  - ☐ inne powody – jakie?: .....
- Jeśli nigdy nie przekazywał/a Pan/i swoich uwag, proszę przejść do pytania 7.

5. Czy te uwagi zostały uwzględnione?
  - ☐ TAK
  - ☐ NIE ZAWSZE
  - ☐ NIE
  - ☐ NIE WIEM
6. Czy jest Pan/i zadowolony/a ze studiowania na wydziale?
  - ☐ zdecydowanie tak
  - ☐ raczej tak
  - ☐ trudno powiedzieć
  - ☐ raczej nie
  - ☐ zdecydowanie nie
7. Z jakich czynników, związanych ze studiowaniem, jest Pan/i zadowolony/a?  
Proszę wymienić tylko najważniejsze:  
.....
8. Z jakich czynników, związanych ze studiowaniem, jest Pan/i niezadowolony/a?  
Proszę wymienić tylko najważniejsze:  
.....
9. Jakie są Pana/i relacje z wykładowcami?
  - ☐ bardzo dobre
  - ☐ dobre
  - ☐ ani dobre, ani złe
  - ☐ złe
  - ☐ bardzo złe

## V. METRYCZKA

1. Typ studiów
  - ☐ stacjonarne                      ☐ niestacjonarne
2. Stopień studiów
  - ☐ studia I stopnia                      ☐ studia II stopnia                      ☐ jednolite studia magisterskie
3. Rok studiów
  - ☐ 1                      ☐ 2                      ☐ 3                      ☐ 4                      ☐ 5
4. Kierunek studiów:  
.....
5. Miejsce na ewentualne uwagi:  
.....

**Tabela 15. Bariery w zakresie komunikacji wewnętrznej, zauważone przez pracowników a płeć i status pracowników**

| Odpowiedź                             | Płeć       |            | Status         |             |
|---------------------------------------|------------|------------|----------------|-------------|
|                                       | Kobieta    | Mężczyzna  | Niesamodzielny | Samodzielny |
| nadmiar pracy                         | 52%        | 49%        | 51%            | 47%         |
| nieformalne układy                    | <b>52%</b> | <b>40%</b> | 48%            | 42%         |
| nieprzywiązywanie wagi do komunikacji | 42%        | 34%        | 39%            | 36%         |
| nadmiar informacji                    | 41%        | 42%        | 42%            | 38%         |
| niejasny podział kompetencji i zadań  | 40%        | 31%        | 37%            | 36%         |
| złe relacje wew.                      | 32%        | 25%        | <b>27%</b>     | <b>40%</b>  |
| inne                                  | 3%         | 2%         | 3%             | 0%          |
| BRAK BARIER                           | 7%         | 8%         | 7%             | 12%         |

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 16. Przyczyny niedostatecznej współpracy między pracownikami uczelni, w opinii pracowników a płeć, wiek i status pracowników**

| Odpowiedź                         | Płeć       |            | Wiek            |              |              |                 | Status     |            |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|------------|------------|
|                                   | K          | M          | Do 30.<br>r. ż. | 31-40<br>lat | 41-50<br>lat | Po 50.<br>r. ż. | NS*        | S**        |
| cechy osobowości                  | 41%        | 35%        | <b>70%</b>      | <b>32%</b>   | <b>37%</b>   | <b>17%</b>      | 38%        | 46%        |
| rywalizacja pomiędzy pracownikami | <b>39%</b> | <b>28%</b> | <b>30%</b>      | <b>35%</b>   | <b>31%</b>   | <b>51%</b>      | <b>31%</b> | <b>54%</b> |
| brak poczucia wspólnoty celów     | <b>25%</b> | <b>38%</b> | <b>30%</b>      | <b>24%</b>   | <b>31%</b>   | <b>51%</b>      | 30%        | 29%        |
| niewłaściwy przepływ informacji   | 11%        | 10%        | <b>20%</b>      | <b>12%</b>   | <b>7%</b>    | <b>0%</b>       | 11%        | 12%        |
| nadmiar pracy                     | 9%         | 10%        | <b>0%</b>       | <b>15%</b>   | <b>7%</b>    | <b>0%</b>       | <b>11%</b> | <b>0%</b>  |

**Ciąg dalszy tabeli 16**

| Odpowiedź              | Płeć |     | Wiek            |              |              |                 | Status |     |
|------------------------|------|-----|-----------------|--------------|--------------|-----------------|--------|-----|
|                        | K    | M   | Do 30.<br>r. ż. | 31-40<br>lat | 41-50<br>lat | Po 50.<br>r. ż. | NS     | S   |
| brak okazji do spotkań | 6%   | 3%  | 0%              | 7%           | 4%           | 0%              | 5%     | 0%  |
| inne przyczyny         | 17%  | 15% | 10%             | 14%          | 14%          | 0%              | 15%    | 20% |

\*NS – niesamodzielny, \*\*S - samodzielny

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 17. Przyczyny, dla których wpływ studentów ofertę edukacyjną i sposób prowadzenia zajęć powinien być ograniczony – w opinii pracowników, a wiek i status pracowników**

| Odpowiedź                                         | Wiek            |              |              |                 | Status |     |
|---------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|--------|-----|
|                                                   | Do 30.<br>r. ż. | 31-40<br>lat | 41-50<br>lat | Po 50.<br>r. ż. | NS*    | S** |
| niewystarczająca wiedza studentów                 | 50%             | 61%          | 65%          | 78%             | 62%    | 78% |
| niska motywacja / poziom intelektualny studentów  | 57%             | 33%          | 35%          | 11%             | 35%    | 15% |
| duże zróżnicowanie oczekiwań studentów            | 0%              | 3%           | 6%           | 7%              | 4%     | 8%  |
| zbyt duży nacisk na praktykę, ze strony studentów | 7%              | 6%           | 2%           | 4%              | 5%     | 4%  |
| inne powody                                       | 14%             | 9%           | 7%           | 15%             | 9%     | 15% |

\*NS – niesamodzielny, \*\*S - samodzielny

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 18. Czynniki utrudniające zapewnianie studentom satysfakcji ze studiowania na wydziale, w opinii pracowników a płeć, wiek i status pracowników**

| Odpowiedź                                   | Płeć       |            | Wiek            |              |              |                 | Status     |            |
|---------------------------------------------|------------|------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|------------|------------|
|                                             | K          | M          | Do 30.<br>r. ż. | 31-40<br>lat | 41-50<br>lat | Po 50.<br>r. ż. | NS*        | S**        |
| słaby system motywacyjny                    | 63%        | 68%        | <b>77%</b>      | <b>63%</b>   | <b>63%</b>   | <b>70%</b>      | <b>67%</b> | <b>54%</b> |
| duże obciążenie pracą wykładowców           | 55%        | 55%        | 60%             | 57%          | 53%          | 50%             | 56%        | 51%        |
| niedostateczne przygotowanie wykładowców    | 45%        | 38%        | <b>60%</b>      | <b>42%</b>   | <b>39%</b>   | <b>39%</b>      | 41%        | 47%        |
| niskie zainteresowanie wykładowców          | 33%        | 37%        | 40%             | 33%          | 37%          | 33%             | 34%        | 40%        |
| zbyt niskie wymagania związ. z kształceniem | <b>15%</b> | <b>26%</b> | 17%             | 20%          | 20%          | 20%             | 20%        | 14%        |
| brak woli współpracy pracowników dziek.     | 14%        | 7%         | 11%             | 15%          | 8%           | 7%              | 12%        | 5%         |
| wysokie wymagania związ. z kształceniem     | 13%        | 4%         | <b>9%</b>       | <b>9%</b>    | <b>13%</b>   | <b>0%</b>       | 10%        | 5%         |
| nieprzestrzeganie przez władze procedur     | 4%         | 6%         | 11%             | 5%           | 3%           | 2%              | 5%         | 3%         |
| inne                                        | 5%         | 5%         | 6%              | 3%           | 7%           | 2%              | 4%         | 9%         |
| BRAK BARIER                                 | 5%         | 6%         | 3%              | 6%           | 5%           | 2%              | 6%         | 4%         |

\*NS – niesamodzielny, \*\*S - samodzielny

Źródło: opracowanie własne

**Tabela 19. Przekazywanie uwag przez studentów a rok studiów**

| Odpowiedź  | Rok studiów |     |     |     |     |
|------------|-------------|-----|-----|-----|-----|
|            | I           | II  | III | IV  | V   |
| tak        | 24%         | 18% | 32% | 29% | 26% |
| nie zawsze | 21%         | 29% | 26% | 27% | 30% |
| nie        | 55%         | 53% | 42% | 44% | 44% |

Źródło: opracowanie własne

## **TYTUŁ, STRESZCZENIE I SŁOWA KLUCZOWE W JĘZYKU POLSKIM**

Marketing wewnętrzny w kształtowaniu postaw pracowników szkolnictwa wyższego w Polsce na przykładzie uniwersytetów publicznych

### **Streszczenie:**

W niniejszej rozprawie przedstawiono rozważania na temat uwarunkowań funkcjonowania organizacji, jak również krytyczny przegląd nowoczesnych koncepcji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu wewnętrznego. Analiza treści literatury światowej pozwoliła określić lukę badawczą i nakreślić ramy badań własnych. Badania przeprowadzono na trzech grupach respondentów: pracownikach naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych, ich przełożonych oraz studentach wybranych wydziałów polskich uniwersytetów publicznych. Do realizacji badań wykorzystano metodę ankiety i wywiadu kwestionariuszowego częściowo standaryzowanego. W wyniku analizy zgromadzonego materiału empirycznego, zaprezentowano zakres wykorzystania wybranych narzędzi marketingu wewnętrznego (takich, jak: komunikacja wewnętrzna, wewnętrzne badania marketingowe, motywowanie, wewnętrzny PR, budowanie relacji między głównymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, współuczestniczenie pracowników w tworzeniu wartości dla klienta zewnętrznego), jak również postawy pracownicze i zadowolenie studentów ze studiowania w badanych wydziałach. W pracy sformułowano także rekomendacje dotyczące warunków, jakie należy tworzyć w badanych wydziałach, aby możliwe było skuteczne wykorzystanie wybranych instrumentów marketingu wewnętrznego, w nawiązaniu do wdrażanych i planowanych reform szkolnictwa wyższego.

Słowa kluczowe: 1. marketing wewnętrzny; 2. postawy pracownicze; zadowolenie studentów

## **TYTUŁ, STRESZCZENIE I SŁOWA KLUCZOWE W JĘZYKU ANGIELSKIM**

Internal Marketing in shaping the attitudes of the employees of the higher education sector in Poland on the example of public universities

### **Abstract:**

In this doctoral thesis there have been presented considerations regarding the conditions in which the organizations operate, as well as a critical review of modern concepts of human resources management and internal marketing. The analysis of world literature identified the research gap and set the framework of own research. The research has been conducted among three groups of respondents: academics, their supervisors and students of selected departments of polish public universities. As a research method there have been used a survey and partly structured interviews. Based on the analysis of the gathered empirical data there have been presented the range of use of selected internal marketing tools (such as: internal communication, internal marketing research, motivating, internal PR, building the relations among the main internal and external stakeholders, employees` participation in creating value for the external client), as well as employees` attitudes and students` satisfaction resulting from studying at the surveyed departments. In this paper there have been also formulated recommendations appertaining to the conditions which should be created in the sample departments to enable effective usage of selected internal marketing tools, with regard to the implemented and planned reforms of the higher education sector.

Key words: 1. internal marketing; 2. employees` attitudes; 3. students` satisfaction