

Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska
Krystyna Iwińska-Knop

Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**
Łódź 2017

Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Jacek Otto

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Hanna Opala

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/AndrewLozovyi

© Copyright by Authors, Łódź 2017

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08184.17.0.K

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 19,875

ISBN 978-83-8088-952-1

e-ISBN 978-83-8088-953-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
-------	---

CZĘŚĆ I

ROLA CZYNNIKA LUDZKIEGO W ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

1.

Organizacja wobec zmienności otoczenia	19
--	----

- 1.1. Organizacja na rozdrożu
- 1.2. Wizja współczesnej organizacji opartej
na różnorodności kulturowej, wiedzy i społecznej
odpowiedzialności biznesu – główne łączniki między
„starym” a „nowym” porządkiem organizacyjnym 42

2.

Zasoby ludzkie wobec zmienności otoczenia	79
---	----

- 2.1. Klasyczne podejście do czynnika ludzkiego.
Systematyzacja nurtów wyznaczających rolę
pracownika w organizacji 79
- 2.2. W kierunku humanizacji zarządzania ludźmi
w organizacji – era rozwoju HRM 92

CZĘŚĆ II

MARKETING WEWNĘTRZNY – KONCEPCJA CZY FILOZOFIA ZARZĄDZANIA LUDŹMI W ORGANIZACJI

3.

Kontrowersje wokół założeń i istoty marketingu wewnętrznego

111

- 3.1. Zróźnicowanie podejść do marketingu wewnętrznego 111
- 3.2. Marketing wewnętrzny vs marketing personalny 139
- 3.3. Warunki implementacji marketingu wewnętrznego 150
- 3.4. Segmentacja rynku wewnętrznego jako punkt wyjścia
działań w ramach marketingu wewnętrznego 153

4.

Kultura organizacyjna – klimat dla marketingu wewnętrznego

167

- 4.1. Konceptualny wymiar kultury organizacyjnej –
polemika wokół postrzegania jej wymiarów 167
- 4.2. Funkcje kultury organizacyjnej 171
- 4.3. Oddziaływanie kultur narodowych i organizacyjnych
na zachowania interesariuszy wewnętrznych 173
- 4.4. Typy kultur organizacyjnych a marketing wewnętrzny 181

5.

Wartość w koncepcji marketingu wewnętrznego

195

- 5.1. Wartość jako kategoria marketingu wewnętrznego 195
- 5.2. Modele zarządzania wartością w świetle koncepcji
marketingu wewnętrznego 206
- 5.3. Podmioty marketingu wewnętrznego w zarządzaniu
wartością 213
- 5.4. Pracownik jako współtwórca reputacji firmy i kreator
wartości 219

6.

Relacje wewnętrzne w realizacji założeń marketingu wewnętrznego	225
6.1. Istota relacji w marketingu wewnętrznym	225
6.2. Zaufanie jako przestanka budowania relacji i lojalności pracowników	236
6.3. Etyka w tworzeniu relacji wewnętrznych	239
6.4. Partnerstwo jako forma relacji na rynku wewnętrznym organizacji	242
6.5. Negocjacje jako narzędzie budowania partnerstwa wewnętrznego	249

7.

Komunikacja jako filar marketingu wewnętrznego	253
7.1. Komunikacja wewnętrzna – „szara eminencja” zarządzania ludźmi w organizacji	253
7.2. Rodzaje komunikacji wewnętrznej	257
7.3. Nowe role komunikacji wewnętrznej w organizacji	262
7.4. Narzędzia i techniki komunikacji wewnętrznej	266
7.5. Determinanty skutecznej komunikacji	270
7.6. Wybrane obszary wykorzystania komunikacji wewnętrznej	272
Zakończenie	289
Bibliografia	295

WSTĘP

Wyzwaniem współczesnego biznesu jest poszukiwanie metod, narzędzi i sposobów budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Doświadczenie uczy jednak, że jest to zadanie praktycznie niewykonalne. Zawsze bowiem pojawią się na rynku podmioty, które są w stanie skopiować i zaoferować więcej – łamiąc dotychczasowe standardy i schematy. Tymczasem trwała przewaga konkurencyjna to ta, która potrafi uwzględniać zmiany i oferować nowe rozwiązania. Tkwi ona w umysłach ludzi, ich wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach. Są one niepowtarzalne i pozwalają na wypracowanie unikalnej strategii działania.

Choć rola kapitału ludzkiego w budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa już od ponad ćwierć wieku nie podlega dyskusji, to jednak realizacja funkcji personalnej jest wciąż jeszcze obszarem najbardziej opornym na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań zarządczych, zwłaszcza że na ogół brak jest oczekiwanych rezultatów w krótkiej perspektywie czasowej. Stąd też prowadzone działania ograniczają się na ogół do udoskonalania czynności administracyjnych związanych z pozyskiwaniem, motywowaniem i kontrolą pracowników, co z pewnością nie przekłada się na uruchomienie ich kreatywności, a nawet w wielu przypadkach skazuje firmę na niepowodzenie. Być może problem tkwi również w tym, że zarządzający, mimo świadomości roli kapitału ludzkiego w tworzeniu sukcesu rynkowego, nadal nie przywiązują wagi do wyników badań empirycznych cytowanych w literaturze przedmiotu, na podstawie których można założyć istnienie

zależności¹ między zadowoleniem pracowników z produktów personalnych, takich jak: wynagrodzenie, możliwość awansowania, wyposażenie stanowiska pracy, możliwość zdobywania nowych umiejętności, atmosfera w pracy wynikająca z wertykalnych i horyzontalnych relacji itd. a poziomem ich zaangażowania w orientację na klienta zewnętrznego. Przyczyną może być brak wiedzy na temat zastosowania instrumentarium postrzeganego w wymiarze strategicznym (rekrutacja, motywowanie, planowanie kariery, wprowadzanie procedur planowania działań wspomagających zrozumienie przez pracowników misji, celów i strategii firmy) czy taktycznym (komunikacja wewnętrzna, badania rynku wewnętrznego, a także wewnętrzna segmentacja).

Obserwacje wykazują, że wzrasta rola umiejętności i kompetencji pracowników w tworzeniu wartości firmy, ale nadal trudno jest doszukać się zmian w zarządzaniu tym podstawowym dla firmy zasobem. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w ciągle jeszcze istniejącym rynku pracodawcy (choć zauważa się już widoczne symptomy przechodzenia polskiej gospodarki do rynku pracownika), ale też w ograniczonej kreatywności kadry zarządzającej i niechęci do wprowadzania innowacji w obszarze zarządzania ludźmi. Swoista deprecjacja roli działów HR w procesie zarządzania ludźmi oraz ograniczenie jej do wykonywania poleceń i respektowania procedur związanych z polityką kadrową utrudniają podejmowanie inicjatyw adekwatnych do warunków miejsca i czasu, a już z pewnością nie wyzwalają zdolności twórczego myślenia. W warunkach współczesnego dynamicznego i zróżnicowanego otoczenia konieczne staje się zatem odejście od tradycyjnych metod zarządzania ludźmi. I choć pojawiają się nowe nurty, w ramach których na szczególną uwagę zasługuje koncepcja marketingu wewnętrznego, to implementowanie ich założeń budzi w Polsce wiele oporów. Wynika to z faktu, że wprowadzanie zmian wymaga weryfikacji

¹ Niektórzy badacze uważają, że nie ma prostej zależności między obu zmiennymi. Zob. M. Bugdol, *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach jakościowych*, Difin, Warszawa 2011, s. 151–155.

dotychczasowych zachowań i sposobów myślenia, nawyków i przełamania stereotypów, a także, odmiennego od dotychczas stosowanego, marketingowego spojrzenia na wykorzystywane instrumenty zarządcze w obszarze funkcji personalnej. To skłoniło Autorki to podjęcia tematu, który ich zdaniem jest mało rozpoznany w polskim piśmiennictwie naukowym oraz w praktyce gospodarczej. Uwaga teoretyków i praktyków skupia się bowiem w szczególności na szukaniu odpowiedzi na pytanie „co zrobić” zamiast „dlaczego to zrobić”. A to przede wszystkim powinno być sednem działalności biznesowej. Poza tym organizacje, które chcą zdobyć lub zachować status aktywnego uczestnika w wymianie rynkowej i odgrywać rolę liczącego się na rynku gracza, na ogół koncentrują swoją uwagę na wyzwaniach wynikających z otoczenia i ich wpływie na strategię firmy oraz jakość powiązań z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza z dotychczasowymi dostawcami i odbiorcami. Przywiązują natomiast mniejsze znaczenie do ich oddziaływania na kształt relacji wewnątrzorganizacyjnych, czyli powiązań formalnych i nieformalnych łączących pracownika będącego członkiem określonej organizacji z innymi współpracownikami i kierownictwem. Dotyczą one głównie życia zawodowego pracowników, aczkolwiek ich wpływ obejmuje również inne sfery życia, chociażby rodzinnego i społecznego. Dlatego też proces tworzenia relacji z interesariuszami wewnętrznymi ma bezpośrednie przełożenie na tworzenie i chęć utrzymania na dłużej dobrych relacji z podmiotami zewnętrznymi. Jest to warunek *sine qua non* zbudowania pozycji rynkowej i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Zarządzający organizacjami stoją więc przed koniecznością dokonania takich zmian w obszarze zarządzania ludźmi, które wspomagałyby proces nawiązywania więzi wewnętrznych oraz integrowałyby pracowników wokół wspólnych wartości i misji organizacji². Jest to naszym zdaniem kolejny powód do rekomendowania marketingu wewnętrznego jako koncepcji wspierającej zarządzanie ludźmi w organizacji XXI wieku.

2 J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 23–25.

Tak zarysowany problem skłania do określenia **celu** opracowania. Jest nim próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, dlaczego uznano koncepcję marketingu wewnętrznego za tę, która wychodząc naprzeciw wyzwaniom XXI wieku, uwzględnia relacyjny wymiar zarządzania ludźmi w organizacji, stymulując ich postawy w kierunku zwiększenia poczucia wspólnoty i budowania relacji międzyludzkich. Jako koncepcja relatywnie nowa, przypisuje ona istotną rolę partnerstwu wewnętrznemu, którego warunkiem jest stworzenie klimatu do współpracy i działania. Nawiązanie dialogu pomiędzy wewnętrznym dostawcą a wewnętrznym odbiorcą, czyli pracownikami i kadrą zarządzającą, wpisujące się w koncepcję marketingu wewnętrznego, jest początkiem procesu tworzenia wartości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego. Stąd też zarządzanie zorientowane na rynek musi być wspierane przez działania wewnętrzne.

Tak sformułowany cel wyznaczył konwencję rozważań i ich strukturę. Praca została podzielona na dwie główne części, a w ich ramach na siedem rozdziałów. W pierwszej części starano się zaprezentować rolę czynnika ludzkiego w organizacji, wychodząc – jak już wspomniano – z założenia, że jest on podstawowym zasobem niematerialnym decydującym o tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Rozdział 1 koncentruje się na charakterystyce przełomów mających istotne znaczenie dla bytu organizacji. Są one efektem globalizacji i wynikających z niej zmian kulturowych, społecznych oraz technologicznych. Zarządzający organizacjami są zmuszeni do szybkiego rozpoznawania celowości wprowadzania nowych rozwiązań, ma to bowiem fundamentalne znaczenie dla ich rozwoju. W rozważaniach uwzględniono wizję współczesnej organizacji opartej na różnorodności kulturowej, wiedzy i społecznej odpowiedzialności biznesu, uznając, że są to wyznaczniki nowego ładu i nowych tendencji niezbędnych w procesie zarządzania ludźmi. W rozdziale 2 starano się pokazać nowe nurty w podejściu do czynnika ludzkiego na tle klasycznych ujęć z tego zakresu, co stanowi swoistego rodzaju podstawę do dalszych rozważań. Myślą przewodnią pierwszej części jest zatem stworzenie tła, na którym opiera się cała praca.

Część II, odnosząca się do głównych założeń marketingu wewnętrznego, prowokuje do postawienia pytania, czym jest marketing wewnętrzny – koncepcją marketingową wynikającą z ewolucji marketingu, czy też nową filozofią zarządzania ludźmi w organizacji? Istnieje wiele kontrowersji wokół założeń i istoty marketingu wewnętrznego. W rozdziale 3 podjęto dyskurs naukowy wskazujący na różnorodność podejść do tej koncepcji, uwzględniając zagraniczny i polski dorobek publikacyjny. Odniesiono się też do marketingu personalnego, ponieważ obie koncepcje są często utożsamiane, a różnice między nimi są iluzoryczne. Wskazano na warunki jego implementacji oraz próbę zdefiniowania segmentów rynku wewnętrznego organizacji jako podstawy decyzji w tym obszarze zarządzania.

Rozdział 4 dotyczy kultury organizacyjnej, która jest wyznacznikiem wdrażania marketingu wewnętrznego. Determinuje sposoby zachowań pracowników, ich system wartości i norm, wpływając na zaangażowanie, współodpowiedzialność i współdziałanie.

Spośród wielu kategorii adekwatnych dla marketingu wewnętrznego uwzględniono wartość oraz relacje wewnątrzorganizacyjne, co znalazło wyraz w treści rozdziałów 5 i 6. Analiza koncepcji wartości jest rozpatrywana w kontekście wartości, którą przedsiębiorstwo dostarcza pracownikowi i wartości pracownika dla firmy, która tworzy jej kapitał zasobowy. Na bazie modeli zarządzania wartością zaproponowano autorski model uwzględniający rolę pracowników, kadry zarządzającej i działu HR w procesie zarządzania wartością dla klienta wewnętrznego.

Dostarczanie pracownikom oczekiwanej wartości sprzyja tworzeniu więzi między pracownikami i kierownictwem. Zarządzający organizacjami muszą się liczyć z wprowadzeniem zmian w dziedzinie zarządzania ludźmi oraz implementacji koncepcji, które wspomagałyby integrację pracowników wokół wspólnych wartości i misji. W rozdziale 6 wyeksponowano problematykę zaufania i etyki w tworzeniu relacji, a także wskazano na negocjacje jako narzędzie budowania partnerstwa wewnętrznego.

Ostatni – 7 rozdział poświęcony został najważniejszemu instrumentowi marketingu wewnętrznego – komunikacji.

Uznano, że jest ona główną determinantą wprowadzenia koncepcji oraz warunkiem jej skuteczności. Pokazano jej rodzaje, narzędzia, a także wybrane obszary jej wykorzystania. Zwrócono uwagę na perspektywy i kierunki jej rozwoju.

W pracy przyjęto pewne uproszczenia terminologiczne. Odnoszą się one do takich pojęć jak zarządzanie kapitałem ludzkim i zarządzanie zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat różnicowania obu pojęć i nieuznawania ich za tożsame, co w pełni należy zaakceptować³. Jednakże biorąc pod uwagę przedmiot rozważań dotyczący koncepcji marketingu wewnętrznego, pojęcia te używane są w pracy zamiennie, mimo świadomości istniejących między nimi różnic. Kolejna kategoria definicyjna to „organizacja”, „firma”, „przedsiębiorstwo”. Pojęcia te traktowane są jako tożsame w celu uniknięcia powtórzeń. Zarówno w polskim, jak i zagranicznym piśmiennictwie naukowym jest to przyjęte⁴.

Praca powstała na bazie dostępnej literatury przedmiotu oraz wieloletnich obserwacji i badań prowadzonych przez Autorki w różnych dziedzinach życia gospodarczego i społecznego. Oprócz tego przeprowadzono w 2017 r. badania empiryczne, których rezultat, z uwagi na małą zwrotność ankiet, jest iluzoryczny. Z 450 próśb dotyczących oceny działań w ramach marketingu wewnętrznego, wysłanych do różnych przedsiębiorstw o zróżnicowanym statusie, branży, ilości zatrudnionych, otrzymano zwrot z 33 przedsiębiorstw. Wynika to prawdopodobnie z niechęci do partycypacji w tego typu badaniach, które dotyczą konieczności dokonywania krytycznego osądu stosowanej w firmach polityki personalnej i obaw z tym związanych. Pozytywnym wyjątkiem okazały się badania przeprowadzone w uczelniach wyższych, gdzie zwrotność ankiet była relatywnie wysoka,

³ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób, czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 14.

⁴ A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie* (praca doktorska), http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf (dostęp: 28.01.2017).

co może świadczyć o wyższej świadomości kadry zarządzającej i dostrzeganiu przez nią wagi tego typu badań. Jako egzemplifikację empiryczną w pracy wykorzystano również badania realizowane w ramach seminarium doktorskiego prowadzone przez mgr J. Gieragę pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej. Posłużono się także przykładami pochodzącymi z badań z innych ośrodków naukowo-badawczych w Polsce i za granicą. Uzyskane wyniki traktowane są jednak ilustracyjnie. Autorki nie aspirują do formułowania wniosków uogólniających. Pracę cechuje podejście konceptualne i jako takie spełnia ono postawiony cel.

Prowadzone w toku pracy studia literaturowe oparte są zarówno na literaturze najnowszej, jak i tej pochodzącej z lat minionych. Był to zabieg celowy. Największy bowiem rozwój myśli naukowej dotyczący tej problematyki miał miejsce w latach 70. i 80. minionego wieku. Mimo to nadal nie stracił na aktualności. Ewolucja idei marketingu wewnętrznego wskazuje bowiem na luki badawcze i tym samym może stanowić inspirację do prowadzenia dalszych studiów w tym obszarze.

CZĘŚĆ I
ROLA CZYNNIKA
LUDZKIEGO
W ORGANIZACJI
W PERSPEKTYWIE
HISTORYCZNEJ

1

ORGANIZACJA WOBEC ZMIENNOŚCI OTOCZENIA

1.1.

Organizacja na rozdrożu

Dwudziesty pierwszy wiek stawia przed organizacjami szereg wyzwań wynikających ze złożoności i zmienności otoczenia, czego naturalną konsekwencją jest ciągle zmniejszająca się przewidywalność zjawisk zachodzących na rynku. Zarządzający powoli zaczynają dostrzegać, że postępujące procesy zmian tylko w „niewielkim stopniu poddają się formalizacji, bezpośredniemu nadzorowi i wymuszeniom”¹. Często są one na tyle zasadnicze, dostrzegalne, powszechne i istotne, że wielu badaczy uznaje je za przełomowe². Zarządzający, świadomi tego faktu, wiedzą, że ignorowanie tych procesów może mieć nieprzewidywalne konsekwencje dla dalszego rozwoju, a nawet dalszego bytu podmiotów gospodarczych. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że otoczenie – stając się swoistego rodzaju agentem ewolucji³ – może prowadzić do zmian w organizacji, które nie mają szansy na adaptację. Dokonując konfrontacji z zachodzącymi zdarzeniami zewnętrznymi (np. nowymi technologiami, innowacyjnymi koncepcjami

¹ M. Czerska, M. Gableta, *Przedmowa*, [w:] M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 9–10.

² *Ibidem*, s. 10.

³ E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 9.

zarządczymi, zmianami wzorców zachowań, mieszaniem się kultur narodowych itp.), zarządzający organizacjami są więc zmuszeni do szybkiego rozpoznania celowości wprowadzania „nowych rozwiązań” w kontekście zrozumienia relacyjnego wymiaru tworzących się interakcji zewnętrznych oraz wewnętrznych.

W tej sytuacji koniecznością staje się przede wszystkim prze-definiowanie dotychczasowych poglądów na sposoby zarządzania organizacją, na jej zasoby i rolę, jaką pełnią one w budowaniu pozycji rynkowej, a następnie podjęcie kroków w kierunku krytycznego osądu dotychczas stosowanych instrumentów zarządczych, metod kierowania czy towarzyszących im nawyków. Taka konfrontacja dotychczasowego bytu organizacji (przestarzałe pomysły, technologie, rutynowy sposób zarządzania) z wydarzeniami zachodzącymi w jej otoczeniu może zapobiec selekcji ze strony tego właśnie otoczenia.

Organizacje, które chcą zdobyć lub zachować status aktywnego uczestnika w wymianie rynkowej i odgrywać rolę liczącego się na rynku gracza, muszą zmierzyć się z szeregiem wyzwań, jak i podążających w ślad za tym zmian wewnątrzorganizacyjnych. Jest to warunek *sine qua non* zbudowania pozycji rynkowej i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Źródeł zmian, noszących znamiona przełomów, należy upatrywać w obszarze gospodarczym, kulturowym, społecznym i technologicznym⁴. Przyjęty podział nie ma charakteru dychotomicznego, gdyż trudno jest przy charakteryzowaniu poszczególnych przełomów nie doszukiwać się występujących między nimi związków przyczynowo-skutkowych.

1.1.1.

Przełomy w obszarze gospodarczym

Podstawowych zmian, które wywarły największy wpływ na sposób postrzegania organizacji i zarządzania nią, należy upatrywać w internacjonalizacji i globalizacji, co w praktyce oznacza

⁴ W literaturze upatruje się źródeł zmian noszących znamiona przełomów również w obszarze prawnym. Por. M. Czerska, M. Gableta, *op. cit.*, s. 10.

otwarcie granic dla kapitału i pracy⁵. W kontekście ekonomicznym globalizacja odnoszona jest do działalności gospodarczej, do gospodarki, rynków branżowych, gałęzi gospodarki, przedsiębiorstw, konkurencji itp.⁶ Stąd też procesy globalizacyjne analizowane są pod kątem makroekonomicznym (od strony wzajemnych oddziaływań i współzależności gospodarek), mikroekonomicznym (od strony zarządzania organizacją) oraz w kategoriach wielkiej zmiany cywilizacyjnej. Na procesy globalizacyjne można też spojrzeć w aspekcie funkcjonalnym (poprzez funkcje kreowane przez działania globalizacyjne) czy strukturalnym (w kontekście struktur o charakterze materialnym i systemowym, w których przebiegają działania)⁷. Takie uwarunkowania sprzyjają procesom powstawania różnych form międzynarodowej działalności gospodarczej w płaszczyźnie rynków, sektorów, branż czy organizacji. Trwa proces znoszenia barier handlowych, następstwem czego jest zacieśnianie powiązań między podmiotami życia międzynarodowego, swobodny przepływ czynników wytwórczych i wzajemne oddziaływania we wszystkich sferach⁸. Zyskują na znaczeniu tworzące się relacje między podmiotami rynkowymi a ich zewnętrznymi interesariuszami – zwłaszcza dostawcami, klientami, agencjami rządowymi, partnerami, związkami zawodowymi itp., stanowiąc często o rozwoju biznesu. Poszczególne rynki „łączą się w nowy twór, którego podstawą są jednolite standardy i normy”⁹. Powstaje swoista architektura relacji między przedsiębiorstwami a środowiskiem, w którym funkcjonują, stając się

⁵ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 108–114.

⁶ E. Okoń-Horodyńska, *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1999, s. 8.

⁷ *Ibidem*, s. 9–10.

⁸ A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 8–10.

⁹ S. Ziółkowski, *Współczesna wizja organizacji – odpowiedź na wyzwania rynku globalnego*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 59.

jedną z podstawowych kompetencji warunkujących konkurencyjność podmiotu na rynku¹⁰. Konsekwencją tego jest między innymi zwiększenie oczekiwań polskich przedsiębiorstw w zakresie wsparcia zewnętrznego – nie tylko kapitałowego (fundusze unijne), ale również technicznego i technologicznego, wymagającego różnych form powiązań i relacyjnego wymiaru współdziałania w układzie: przedsiębiorstwo – sfera nauki, badań i rozwoju. Przejawia się to chociażby w większym niż dotychczas dążeniu do pozyskiwania zasileń finansowych (grantów badawczych), umożliwiających wspólne przedsięwzięcia z innymi podmiotami rynku w zakresie tworzenia klastrów, sieci, inkubatorów i innych form łączenia biznesu z ośrodkami badawczo-rozwojowymi¹¹, powstających w oparciu o istniejące regulacje formalno-prawne (prawo patentowe) i systemy finansowania prac badawczo-rozwojowych w skali państw i różnych ugrupowań.

Liberalizacja przepływów inwestycji zagranicznych zaowocowała zwiększeniem się liczby przedsiębiorstw międzynarodowych¹² o zasięgu globalnym. W wyniku nasilających się procesów integracyjnych oraz rozwoju organizacji wielonarodowych powstało pole do tworzenia się różnych form współpracy i tworzenia aliansów czy organizacji sieciowych¹³ oraz będących ich odmianą organizacji wirtualnych, w których udział komponentu

¹⁰ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 99–124.

¹¹ S. Lachiewicz, *Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 16.

¹² A. Gwiazda, *Nowe tendencje w międzynarodowej ekspansji korporacji międzynarodowych*, [w:] J. Menkes, T. Gardocka (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, Academica, Warszawa 2010, s. 59.

¹³ K. Perechuda definiuje organizację sieciową jako „zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje”. Por. K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2007.

materialnego (budynków biurowych, magazynów, maszyn itd.) stał się bardzo ograniczony lub był jedynie wirtualny. W zaistniałej sytuacji trudno jest wyobrazić sobie współdziałanie poszczególnych podmiotów biznesowych bez dostępu do sieci komunikacyjnych, umożliwiających pracownikom koordynowanie pracy nad projektem i wzajemne konsultowanie się. Warunkiem *sine qua non* ich działania jest przecież partnerstwo, etyka, wiedza. Od kilkunastu lat odnotowuje się wzrost znaczenia sieciowych struktur skupiających pracowników różnych firm w działaniach nad wspólnym projektem, co oznacza zanikanie wyraźnych granic między przedsiębiorstwami i przenikanie różnych procesów. Organizacje takie wytwarzają produkty (usługi), zatrudniają pracowników, wchodzą w relacje z klientami, traktując ich jako element procesu produkcji (np. w usługach finansowych)¹⁴. To wymusza przywiązywanie większej wagi do działań o charakterze relacyjnym¹⁵, a czasem nawet podejścia koopetycyjnego w wymiarze relacyjnym (konkurowanie poprzez współdziałanie)¹⁶.

Przechodzenie w płaszczyznę konkurowania globalnego ma również swoje konsekwencje przy wyborze strategii. Coraz częściej wybór strategii działania przedsiębiorstwa jest skutkiem integracji politycznej¹⁷ czy też oddziaływań obiektywnych czynników wynikających z postępu technologicznego i informatycznego. W praktyce przekłada się to na proces podejmowania decyzji strategicznych, które muszą uwzględniać nie tylko elementy otoczenia lokalnego, ale również globalnego. W wyniku tworzenia sieci współdziałających ze sobą organizacji konieczne

¹⁴ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

¹⁵ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE Warszawa 2009, s. 188 i nast.

¹⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia kompetycji w praktyce firm high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa 2014, s. 179.

¹⁷ Por. C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 8.

staje się łączenie różnych czynników wytwórczych ponad granicami organizacji.

W tych warunkach konkurencja przestaje być traktowana jako gra o sumie zerowej, w której wzrost udziału w rynku jednej firmy oznacza równy co do wielkości spadek udziału innej¹⁸.

Oznacza to szybko postępującą dysfunkcjonalność przedsiębiorstwa i odejście od tradycyjnego jego rozumienia jako określonej struktury o jasno sformułowanych celach i obszarze działalności.

Zarządzanie w nowych warunkach staje się zarządzaniem biznesem, które kładzie szczególny akcent na relacje z otoczeniem¹⁹. Tym samym klasyczne funkcje zarządzania organizacją muszą ulec przededefiniowaniu i uwzględnić działania odnoszące się nie tylko do planowania strategicznego, znajomości rynku czy kierowania projektami, ale również przyjąć nową perspektywę postrzegania roli człowieka i uznania go za głównego współtwórcę wartości organizacji. Zaakceptowanie jego podmiotowości wymaga od zarządzających umiejętności interpersonalnych, zwłaszcza w zakresie rozwiązywania konfliktów czy negocjowania²⁰. Staje się to szczególnie ważne wobec wizji organizacji opartej na różnorodności kulturowej jej pracowników, wiedzy i CSR, do czego odniesienie znajdzie się w dalszej części opracowania.

1.1.2.

Przełomy kulturowe

Procesy globalizacyjne przyspieszyły zmiany kulturowe, których konsekwencje są zauważalne zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Mają one charakter wielowymiarowy, co uzasadnia spojrzenie na nie w szerokim kontekście i odniesienie ich

¹⁸ *Ibidem*, s. 9.

¹⁹ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 109.

²⁰ C. Sikorski, *Ludzie...*, s. 16–19.

choćby do takich przemian jak integracja działań między narodami. Wywarła ona wpływ na wnętrze działających na rynku podmiotów gospodarczych poprzez stworzenie im możliwości korzystania z międzynarodowych rynków finansowych czy rynków pracy²¹. Stworzyło to nowe szanse rozwoju, ale też skomplikowało wzajemne stosunki, wynikające z konieczności współdziałania różnych firm o różnych kulturach. Coraz częściej mamy do czynienia z przedsiębiorstwami, które „przekraczają granice państwowe i nie są przywiązane do żadnego kraju”²². Tworzone sojusze, alianse strategiczne itp. umożliwiają wprawdzie zrealizowanie wspólnego celu – dzięki połączeniu i koordynacji swoich zasobów, środków i umiejętności²³, ale są też źródłem wielu problemów wynikających z konieczności myślenia nie tylko o własnych interesach, lecz również o interesach współpracujących z nimi podmiotów, co przy tradycyjnym podejściu menedżerów do wyznaczania celów i sposobów ich realizacji jest często trudne do pogodzenia.

Rosnące przenikanie rynków, umiędzynarodowienie produkcji i dystrybucji, zwiększenie dostępu do nowoczesnej technologii prowadzi z jednej strony do ujednolicenia wielu form działalności, w tym również standardów zachowań i sposobów postępowania zarządzających i pracowników, z drugiej zaś – zakorzenione wzorce kulturowe oraz dotychczasowe schematy i procedury postępowania ciągle jeszcze utrudniają pełne otwarcie się na światowe trendy gospodarcze, a wręcz generują konflikty²⁴. G. Hofstede tłumaczy tę pozorną sprzeczność, wiążąc zachodzące zjawiska z istnieniem różnych wymiarów kultury. Jego zdaniem każdy człowiek ma swój ukształtowany latami wzorzec myślenia,

²¹ G. Stonehouse, *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 170.

²² J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 123.

²³ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 14; B. Kozyra, *Fuzje i przejęcia jako wynik aliansów strategicznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4, s. 23–44.

²⁴ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 110–111.

odczuwania i zachowania, który wprawdzie przyswaja przez cały okres swojego życia, ale najbardziej wchłania go we wczesnym dzieciństwie. Zaprogramowany niejako umysł „broni się” przed zmianami, choć ich całkowicie nie wyklucza. W pewnych granicach dopuszcza oddziaływanie środowiska społecznego i doświadczeń życiowych, które wywierają wpływ na postrzeganie przez niego obecnej rzeczywistości²⁵.

Choć przyjęte przez daną społeczność kanony kultury oddziałują na zachowania ludzi w organizacji, to jednak nie zawsze są one postrzegane przez jej pryzmat, mimo że są czytelne w skali globalnej. Często menedżerowie stają przed dylematem, czy przyjmować punkt widzenia mikro i brać pod uwagę dobro zarządzanej przez siebie firmy, czy uwzględniać punkt widzenia całej struktury, w ramach której firma funkcjonuje. Rozwiązanie tego problemu wymaga bardzo złożonego sposobu godzenia interesu jednostki wąsko rozumianej z jej interesem jako członka grupy. Z takimi problemami borykają się na przykład przedsiębiorstwa, które w jednym kraju prowadzą badania, w innym produkują, zaś jeszcze gdzie indziej mają główny ośrodek zarządzania. Siła takich podmiotów tkwi w zdolności integrowania i koordynowania wszelkich systemów obejmujących jednostki zlokalizowane w wielu krajach²⁶, niezależnie od kultur organizacyjnych i narodowych. Według J. Kay’a przedsiębiorstwa przystępujące do realizacji wspólnych przedsięwzięć muszą dołożyć starań, by oprzeć swoje relacje na współdziałaniu (dążenie do osiągnięcia wspólnego celu), na koordynacji (potrzeba wzajemnie zgodnych reakcji) i na zróżnicowaniu (unikanie wzajemnie niezgodnych działań), gdyż tylko wtedy nastąpi transfer wiedzy i umiejętności, który będzie wzajemnie korzystny²⁷.

Oczywisty jest fakt, że najwięcej korzyści można uzyskać przy pełnej współpracy. W praktyce oznacza to elastyczne relacje, wzajemne dzielenie się umiejętnościami oraz informacjami. Żaden jednak ze współpracujących podmiotów – przystępując

²⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 37–46.

²⁶ Por. J. Penc, *op. cit.*, s. 149.

²⁷ J. Kay, *op. cit.*, s. 57–58.

do realizacji przedsięwzięcia – nie jest pewien stopnia zaangażowania się drugiej strony. W przypadku nieekwiwalentnej wymiany oznaczać to niestety może wzmacnianie swojego potencjalnego konkurenta – poprzez dzielenie się z nim wiedzą i uczenie go²⁸. Pojawia się zatem pytanie, na ile ograniczyć współdziałanie, nie popadając równocześnie w konflikt, i osiągnąć jak najwięcej korzyści dla siebie²⁹. Problem ten pojawia się również w płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej na linii przełożony – podwładny lub podwładny – podwładny. Istnieje zawsze niebezpieczeństwo, że wymiana informacji, dzielenie się wiedzą może być wykorzystane tylko do realizacji indywidualnych celów jednostki.

Współdziałanie podmiotów gospodarczych o różnych kulturach organizacyjnych i narodowych niesie określone konsekwencje zarządcze i wymaga innowacyjnego spojrzenia na zasoby ludzkie, zwłaszcza na procesy toczące się w obszarze funkcji personalnej. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w obecnych warunkowaniach coraz częściej są zarządzane przez przedstawicieli różnych narodowości, a to wymaga uwzględnienia takich metod zarządzania i form organizacyjnych, które będą powiązane z wymogami nie tylko rynku lokalnego, ale również globalnego. Dlatego też podmioty gospodarcze, chcąc sprostać konkurencji globalnej, muszą – oprócz architektury zewnętrznej – odpowiednio ukształtować również architekturę wewnętrzną, tworzoną w ramach przedsiębiorstwa przez stosunki między właścicielami, zarządzającymi i personelem na różnych szczeblach i w różnych obszarach zarządzania. Chodzi nie tylko o sferę formalnych powiązań i zależności, lecz także o treść stosunków międzyludzkich stanowiących podłoże kultury narodowej i organizacyjnej, które determinują sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa³⁰.

²⁸ *Ibidem*, s. 57.

²⁹ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 108–114.

³⁰ J. Czupiał, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Juchniewicz (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa*, cz. 1, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006, s. 45.

W praktyce bowiem współdziałanie pracowników zróżnicowanych kulturowo jest narażone na nieustanne konfrontowanie ich mentalności. Może to generować konflikty na tle różnorodności kulturowej odnoszącej się zarówno do kultury organizacyjnej firmy, z której rekrutuje się pracownik, jak i kultury narodowej wraz z przyjmowanym przez niego systemem wartości, norm prawnych i etycznych. Oczywisty jest fakt, że w miarę upływu razem spędzanego czasu pracy, zwłaszcza przy realizowaniu wspólnego projektu, kultura organizacyjna podmiotu „goszczącego” przekształca się w sposób ewolucyjny, tworząc tym samym „mieszankę” różnych kultur narodowych. Dlatego też kultury organizacyjne XXI wieku – poprzez łączenie elementów kolektywizmu i indywidualizmu – stają się mniej sformalizowane, co musi znaleźć odzwierciedlenie w sposobie zarządzania, zwłaszcza zasobami ludzkimi.

Jedna z zauważalnych zmian w kulturze organizacyjnej, niestety rzadko uwzględniana, wynika z tworzenia międzyorganizacyjnych, głównie międzynarodowych zespołów zadaniowych, w których coraz częściej zauważa się spadek identyfikacji pracowników z organizacją „macierzystą” i tzw. brak zakorzenienia się, co może mieć wpływ na lojalność pracowniczą. Takie niebezpieczeństwo występuje zwłaszcza w przypadku pracy w systemie outsourcingowym oraz elastycznego zatrudnienia, choć nie tylko. W praktyce spadek poczucia identyfikacji z organizacją i wynikająca z tego zmniejszona skłonność do postaw lojalnościowych jest również wynikiem błędów zarządczych w obszarze funkcji personalnej, a zwłaszcza w sferze komunikacyjnej, motywacyjnej czy relacyjnej. Troska zarządzających o rozpoznawanie wzajemnych potrzeb oraz oczekiwań, w oparciu o które staje się możliwe podniesienie jakości interakcji w wymiarze relacyjnym, jest nie tylko istotna w pracy zespołowej, zwłaszcza opartej na dobrowolności i wzajemności, ale również w codziennym wykonywaniu rutynowych działań na rzecz pracodawcy. Brak postaw lojalnościowych prowadzi bowiem do roszczeniowego podejścia do zarządzających, nieuznawania ich autorytetów czy odbierania ich zachowań jako „władcze”. Może też wyzwoić skłonność do unikania odpowiedzialności za źle wykonaną pracę czy też za nierealizowanie

celów. Znaczącą rolę w tym zakresie przypisuje się też architekturze organizacji³¹. Jeśli brak jej cech świadczących o jej wyjątkowości, trudno jest znaleźć solidną podstawę do tworzenia postaw lojalnościowych i kapitału społecznego opartego na szczególnego rodzaju interakcjach.

1.1.3.

Przetomy społeczne

Jak podkreślono wcześniej, dokonujących się w globalnym otoczeniu zmian należy upatrywać we wszystkich obszarach zarówno gospodarczych, kulturowych, jak i społecznych czy technologicznych i prawnych. Są one wzajemnie powiązane, co często sprawia trudność jednoznacznego definiowania ich w kontekście przyczynowo-skutkowym. Dlatego też, uznając siłę ich wzajemnego oddziaływania i przenikania się, warto zwrócić uwagę na kolejną tendencję, która zdaniem Auterek w istotny sposób rzutuje na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Chodzi o wyraźny zwrot zainteresowania w kierunku zasobów niematerialnych, do których zaliczamy za G. Urbanie³² kapitał ludzki, relacje z klientami i partnerami, przywództwo, reputację, technologiczne aktywa niematerialne (jak patenty, know-how, prace badawczo-rozwojowe czy innowacje technologiczne) oraz kulturę organizacyjną. Coraz częściej też zwraca się uwagę na stosunki zawiązujące się między przedsiębiorstwem a pracownikami, które stanowią element wyróżniający je w otoczeniu i świadczą o jego wyjątkowości.

Na jakość relacji wewnątrzorganizacyjnych wpływa szereg czynników, ale tylko jeden z nich jest szczególnie ważny. Są to ludzie, którzy w warunkach turbulentnego otoczenia są zaliczani do najcenniejszych zasobów niematerialnych – z racji swojej niepowtarzalności i trudności skopiowania przez konkurencję. To powoduje, że zasoby ludzkie są traktowane jako kluczowy

³¹ Por. J. Kay, *op. cit.*, s. 102.

³² G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 45.

czynnik sukcesu rynkowego każdego podmiotu gospodarczego (o czym będzie mowa w dalszej części opracowania). W tym kontekście wiek XXI postrzegany jest jako nowa era biznesu, w której docenienie wysiłku ludzi – głównych kreatorów wartości – jest warunkiem *sine qua non* sprostania konkurencji w globalnym otoczeniu.

Wzrost zainteresowania zasobami niematerialnymi „miękkimi” traktujemy więc jako jeden z ważniejszych przełomów w obszarze społecznym³³. Nie oznacza to oczywiście pomniejszenia rangi zasobów „twardych” (czyli kapitału finansowego i rzeczowego, technologii i *know-how*), które obok „miękkich” tworzą trzon funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Zasoby „twarde” są jednak bardziej odporne na zmiany otoczenia, są wymierne, konkretne i osadzone w aktualnej rzeczywistości, przez co są przewidywalne. Zasoby „miękkie” to przede wszystkim ludzie i ich kwalifikacje, aspiracje oraz motywacje, wzorce zachowań, normy, wartości i wypracowane przez nich kontakty z nabywcami, odzwierciedlające dostęp do rynku³⁴. Są więc trudno wymierne i mniej przewidywalne. Z uwagi na całą ich złożoność nie są one obojętne na zachodzące w otoczeniu przeobrażenia (choćby będące wynikiem procesów globalizacyjnych czy kulturowych), przez co są płynne i zmienne. Ze względu na ograniczoną ich przewidywalność często wymykają się spod kontroli kadry zarządzającej, co w konsekwencji może doprowadzić do niewłaściwego ich alokowania i braku koordynacji działań z tym związanych.

Nadal jeszcze w niektórych środowiskach menedżerskich pokutuje przekonanie o większej wadze potencjału tkwiącego w otoczeniu przedsiębiorstwa niż w jego zasobach własnych. Uważa się, że koncentracja uwagi na potencjale tkwiącym w otoczeniu stwarza więcej możliwości rozwojowych. Tymczasem to właśnie dzięki uznaniu priorytetowej roli zasobów ludzkich, ich kompetencji, trudnej do skopiowania przez konkurencję

³³ Por. M. Czerska, M. Gableta, *op. cit.*, s. 10.

³⁴ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2008, s. 93.

wyjatkowości można realizować wyznaczone cele i przyjętą przez firmę strategię w sposób kompatybilny. To uzasadnia troskę o stały rozwój pracowników poprzez tworzenie możliwości zdobywania wiedzy, wdrażanie sugestii pracowniczych, ale przede wszystkim poprzez monitorowanie i rozpoznawanie ich potrzeb i oczekiwań. Dzięki temu przedsiębiorstwo jest w stanie w porę zareagować w celu zapewnienia właściwej alokacji zasobów i koordynacji działań w ramach przyjętej strategii. Tylko wówczas posiadane przez organizację zasoby ludzkie będzie można określić jako cenne (wysokie kwalifikacje kadry pracowników), rzadkie (nikt inny ich nie posiada) oraz trudne do imitacji (nie można ich zastąpić innymi, gdyż są unikalne)³⁵. Przedsiębiorstwa posiadające ludzi o pożądanych kompetencjach, zgodnych z realizowaną działalnością oraz przyjętą strategią mają większą szansę wyróżnienia się na rynku, gdyż mogą robić to, czego konkurenci nie potrafią lub co przychodzi im z trudem. To ludzie pracujący w firmie umożliwiają kreowanie wartości dla klientów, pozwalają minimalizować zagrożenia i wykorzystywać szanse pojawiające się w otoczeniu.

Do powiększania wartości organizacji nie przyczynia się jednak wielkość zasobów. Tym samym ich posiadanie nie jest równoznaczne z budowaniem przewagi organizacji na rynku, na co zwraca również uwagę E.T. Penrose³⁶. Zasoby można traktować jak elementy składowe wyposażenia albo rozpatrywać je z perspektywy umiejętności wykorzystania w działaniach organizacji. Podkreślenie konieczności widzenia zasobów z perspektywy umiejętności ich wykorzystania w działaniach organizacji, a nie traktowanie ich jedynie jako elementów składowych wyposażenia, oznacza, że tylko właściwe ich wykorzystanie może przynosić wartość³⁷, a łączenie różnych rodzajów zasobów pozwala

³⁵ Por. K. Obłój, *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001 s. 87–89.

³⁶ E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, [w:] N.J. Foss, *Resource, Firms and Strategies. A Reader in the Resource – Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 30–35.

³⁷ *Ibidem*.

pomnożyć wartość każdego z nich (tzw. dźwignia zasobów)³⁸. Docenienie roli wiedzy oraz kompetencji i uznanie ich za zasoby niematerialne staje się więc warunkiem koniecznym funkcjonowania przedsiębiorstwa w globalizującym się świecie.

Przedstawione atrybuty zasobów ludzkich i pełnione role w organizacji są bezdyskusyjne. By jednak ten niematerialny zasób mógł w pełni odgrywać naznaczone mu role i działać na rzecz firmy, należy zastosować odpowiednie do aktualnych uwarunkowań narzędzia zarządzania ludźmi, które gwarantowałyby możliwość wykorzystania ich potencjału i zapobiegałyby marnotrawstwu posiadanej przez nich wiedzy, doświadczenia, zaangażowania i kreatywności. Ludzie organizacji zaczynają stanowić szczególną grupę klientów – partnerów wymiany, którzy mają swoje potrzeby i oczekiwania. Ich ignorowanie przez zarządzających, przy szerokim dostępie do różnych źródeł informacji, może stworzyć zagrożenie skorzystania z oferty pracy w konkurencyjnej firmie. Każdy podmiot organizacji działa bowiem na podstawie kalkulacji własnych interesów. Choć cele każdego z podmiotów są różnie zdefiniowane, to jednak chęć ich zrealizowania wymusza wejście w koalicję i rewanżowanie się wkładem własnym. Oznacza to dla zarządzających konieczność zwrócenia uwagi na inne niż stosowane dotychczas systemy motywacyjne. Jest to istotne, zważywszy, że następuje systematyczny wzrost poziomu zamożności społeczeństw, przewartościowanie ich hierarchii potrzeb i idące w ślad za tym zmiany stylu życia, wynikające z postępujących zmian kulturowych. Wzrasta też aktywność zawodowa kobiet, które bardziej niż dotychczas odczuwają potrzebę

³⁸ Mając świadomość wagi każdego zasobu z osobna, należy pamiętać o tzw. dźwigni zasobów, która zdaniem G. Hamela i C.K. Prahalada przyczynia się do pomnażania kluczowych kompetencji w oparciu o synergii wynikającą z łączenia różnych zasobów w działaniach firmy. Szeroko na ten temat pisali M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 214 oraz E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 213–219.

samorealizacji poza domem³⁹. Wydłuża się długość życia społeczeństw, czego odzwierciedleniem w skali mikroekonomicznej jest wielopokoleniowość pracownicza.

Wprawdzie zjawisko wielopokoleniowości pracowniczej nie jest niczym nowym, to jednak nigdy wcześniej nie miało tak dużych jak obecnie konsekwencji dla procesów zarządczych. Wzrastająca świadomość pracowników, wynikająca z życia w wielokulturowym świecie i ich zwiększona mobilność wpłynęły na ich oczekiwania względem pracodawcy oraz stosowane przez niego narzędzia zarządcze. Współistnienie w organizacji kilku pokoleń, które mają różne systemy wartości i oczekiwania, generuje szereg konfliktów, stanowiących duże wyzwanie dla zarządzających⁴⁰. Niezbędne staje się uruchomienie dotychczas mało popularnych mechanizmów pozwalających realizować zarówno oczekiwania pracodawcy, jak i pracowników różnych pokoleń. W zaistniałej sytuacji sukces organizacji zależy w dużej mierze od umiejętności wykorzystania potencjału każdego pracownika, niezależnie od jego wieku, płci czy narodowości. To właśnie różnorodność zasobów ludzkich danej organizacji wyznacza rangę wiedzy i niejako wymusza na zarządzających nowe podejście do czynnika ludzkiego, przejawiające się w traktowaniu go jak kapitał stanowiący o wartości organizacji. Sygnalizowane przemiany demograficzne są zauważane przez kadrę zarządzającą, która czyni starania w kierunku właściwego zagospodarowania wiedzy, umiejętności i doświadczeń swoich podwładnych, chociażby poprzez wdrażanie różnych programów mających na celu niedopuszczenie do marnotrawstwa kapitału tkwiącego w ludziach. Brak jest jednak kompleksowego i perspektywicznego spojrzenia na posiadane zasoby ludzkie. Jest oczywiste, że mieszanka znacząco różniących się od siebie generacji, współistniejąca „pod jednym

³⁹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE Warszawa 2003, s. 17 i 23.

⁴⁰ E.J. Biesaga-Słomczewska, J. Kaczorowska, *Różnorodność pokoleniowa pracowników – implikacje dla zarządzania ludźmi, na przykładzie wybranych organizacji*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 326–331.

dachem” organizacji, wymaga przyjęcia adekwatnych do tych różnic rozwiązań zarządczych. Nie chodzi jednak tylko o bierną obserwację zachodzących procesów i standardowe reagowanie na zmiany, ale o zdolność adaptacji organizacji do zachodzących zmian, antycypowanie zmian, permanentne zdobywanie wiedzy o przyszłości i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, które każdy z zarządzających organizacją powinien sobie zadać: „Co i jak możemy zrobić dzisiaj, aby skuteczniej i efektywniej niż konkurencja przygotować się na przyszłość”?⁴¹ Otwarcie się na różnorodność staje się koniecznością i wyzwaniem dla wszystkich zarządzających, którzy muszą mieć świadomość, że sukces współczesnych przedsiębiorstw będzie coraz mocniej zależał od otwartości na własnych pracowników, a przede wszystkim na ich potrzeby i oczekiwania z uwzględnieniem ich różnorodności wynikającej z wieku, płci, czy narodowości. Skuteczność narzędzi zarządczych stosowanych w sposób przemyślany i systemowy w obszarze funkcji personalnej zależeć będzie od uwzględniania i zaakceptowania powszechnego już obecnie zjawiska występowania różnorodności pracowniczej, która stanowi pewnego rodzaju „novum” współczesnej organizacji.

1.1.4.

Przełomy w technologiach telekomunikacyjnych i informatycznych

Na funkcjonowanie polskiego biznesu u schyłku XX wieku znacząco wpłynęły również nowe technologie informatyczne. Rozwój Internetu, powodujący zalew informacyjny, zaczął mieć coraz większy wpływ na istniejące sposoby zarządzania, a tym samym na proces podejmowania decyzji na różnych szczeblach⁴².

⁴¹ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 405.

⁴² Za: B. Gregor, M. Stawiszyński, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002, s. 33.

Wprowadzenie internetowych mediów komunikacyjnych ułatwiło nawiązywanie kontaktów z dużą liczbą partnerów, dając szerokie możliwości znalezienia atrakcyjnej oferty, choć niestety obniżyło stabilność relacji między podmiotami poprzez zwiększenie ryzyka niepewności i nieprzewidywalności zachowań partnerów.

Niezależnie od negatywnych następstw, sieć bezspornie przyczyniła się jednak do utrzymywania bliskich kontaktów w czasie rzeczywistym (*real time*), definiowanym jako najkrótszy z możliwych dystans „między pomysłem a działaniem”, i natychmiastowego reagowania na oczekiwania klienta, często z pominięciem pośredników, co w wielu przypadkach pozwala na znaczącą redukcję kosztów i tym samym przyczynia się do wzrostu zadowolenia klientów⁴³. Ulega zmianie układ sił na korzyść klienta, który mając ułatwiony dostęp do informacji, staje się bardziej krytyczny i wymagający zarówno względem oferowanych mu produktów, jak też czasu realizacji swoich oczekiwań (*just-in-time*). Z uwagi na proces skracania się cyklu życia produktów, dostarczenie ich z opóźnieniem mogłoby bowiem oznaczać niemożność zrealizowania tych oczekiwań, co w konsekwencji może prowadzić do rezygnacji z zakupu i skorzystania z ofert nowych „internetowych” konkurentów.

Internet przyczynił się niewątpliwie do poszerzenia faktycznych granic organizacji i idącego w ślad za tym zacierania się tradycyjnych układów hierarchicznej struktury działań, co w praktyce przejawia się w możliwości uczestniczenia interesariuszy organizacji w różnych społecznościach dla potrzeb wspólnych przedsięwzięć i inicjatyw. Cytując J. Moore’a, R.A. Rządca porównuje powstające społeczności do luźnych struktur,

[...] których członkowie zachowują się jak roje pszczoł albo stado ptaków; dostosowując się wzajemnie do siebie i lecąc przez chwilę formacją, następnie rozrywając kurs i eksplodując natychmiastowym nieporządkiem. Moment później

⁴³ R. McKenna, *Real Time Preparing for the Age of Never Satisfied Customer*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6.

– równie niespodziewanie – rekonfigurują nowy kurs w nowym kierunku⁴⁴.

To właśnie nowoczesne technologie informatyczne, jako sieci elementów współpracujących na zasadach dokonywanych uzgodnień, powiązanych zadaniami do wykonania w danym czasie, umożliwiły takie funkcjonowanie organizacji. Jest oczywiste, że przedsiębiorstwo pozbawione faktycznych granic stoi przed wieloma szansami, ale też narażone jest na większą niepewność i nieprzewidywalność zmian otoczenia. Szansa współpracy z dużą liczbą kontrahentów, nowe możliwości wyboru tych, którzy najlepiej odpowiadają wyobrażeniom o solidnym partnerze, stwarzają jednocześnie niebezpieczeństwo braku rzeczywistej wiedzy na jego temat. Następstwem tego jest spadek znaczenia personalizacji relacji. Może to prowadzić do spadku trwałości stosunków między uczestnikami, którzy wydają się być anonimowi.

Nowe technologie informatyczne nadały nową rangę zasobom wiedzy, która zaczęła być głównym źródłem budowania konkurencyjności firmy⁴⁵. Jest to szczególnie ważne wobec postępującej nieprzewidywalności otoczenia i jego złożoności. Posiadanie w tym obszarze wiedzy opartej na rzetelnych informacjach dostarczanych w czasie rzeczywistym pozwala w porę przeciwdziałać potencjalnym zagrożeniom.

Wzrost znaczenia twórczego reagowania i dostosowywania się do zmian wymusił tym samym odejście od czynności rutynowych, schematycznych⁴⁶, stosowanych w obszarze zarządzania ludźmi. Tradycyjne systemy motywacyjne, przyczyniające się do poprawnej realizacji powtarzalnych zadań przez zatrudnionych, stały się w nowych uwarunkowaniach niewystarczające. Płaca czy możliwości awansowania dla wielu pracowników przestały stanowić bodziec do angażowania się w kreowanie

⁴⁴ R.A. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 308.

⁴⁵ Por. J. Penc, *Zarządzanie w warunkach...*, s. 151.

⁴⁶ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 178.

nowatorskich rozwiązań. Zarządzający zostali więc zmuszeni do poszukiwania nowych rozwiązań i zaprojektowania takich motywatorów, które przyczyniałyby się do wzrostu aktywności pracowników w procesy twórcze.

Wobec dużego zróżnicowania oczekiwań pracowników względem dotychczas stosowanych narzędzi zarządczych w obszarze funkcji personalnej, będącego efektem otwarcia się na rynki globalne, koniecznością stało się bardziej zindywidualizowane podejście do zarządzania ludźmi po to, by dotrzeć do ukrytych motywów sterujących ich zachowaniami organizacyjnymi i wyjść naprzeciw ich oczekiwaniom. Można to potraktować jako przesłankę poprawy jakości pracy w wymiarze kreatywnym i wyzwolenia chęci do dzielenia się wiedzą. Należy bowiem wziąć pod uwagę, że dzięki rozwojowi informatyzacji i tym samym szerokiemu dostępowi do informacji również pracownicy mają szansę zapoznać się z ofertą pracy innych pracodawców. Świadomość istnienia alternatywnych możliwości w zakresie realizacji swoich potrzeb w aspekcie zawodowym niewątpliwie przekłada się na ich oczekiwania w stosunku do aktualnych pracodawców, powodując, że są oni bardziej krytyczni wobec oferowanych im korzyści i innowacji organizacyjnych. Dlatego też główna uwaga zarządzających skierowana została w pierwszej kolejności na motywowanie – realizowane bowiem według tradycyjnych standardów, okazywało się w wielu przypadkach niewystarczające do zatrzymania pracowników na dłużej. Konieczne stało się uzupełnienie istniejących sposobów motywowania o takie, które pozwoliłyby na wyróżnienie oferty pracodawcy i umożliwiłyby uzupełnienie korzyści finansowych bonusami o charakterze niematerialnym. W wielu przypadkach są one mniej kosztowne dla organizacji, a jednocześnie bardziej pożądane przez pracownika, który ma świadomość swojej podmiotowości i ciągle wzrastającej roli, jaka przynależy zasobowi niematerialnemu, powszechnie uważanemu za najcenniejszy, bowiem trudny do skopiowania przez konkurencję.

Patrząc na przełomy w zakresie technologicznym z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej, należy wspomnieć o ich

wpływie nie tylko na procesy motywacyjne, ale również na komunikację wewnętrzną, która – przyjmując perspektywę systemową – jest traktowana jako jeden z wzajemnie powiązanych i sprzężonych podsystemów organizacji. Przepływy komunikacyjne sprawiają, że przedsiębiorstwo staje się jedną spójną całością. Podkreślała to już prawie ćwierć wieku temu U. Gros, definiująca system komunikacji jako „wieloelementowy układ przekazu planów, zapytań, uwag, myśli, idei, emocji, bodźców i umiejętności pomiędzy nadawcą i odbiorcą, ożywiany ze względu na osiągnięcie celu ogólnego i szczegółowego”⁴⁷. Jego skuteczność zależy między innymi od zastosowania nowoczesnych systemów informatycznych. Obserwacje praktyk gospodarczych pokazują jednak, że funkcjonujące w polskich przedsiębiorstwach systemy komunikacji wewnętrznej to obszary odporne na zmiany i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań⁴⁸. Tymczasem wielozadaniowość współczesnego biznesu wymaga płynnego komunikowania się pracowników między sobą i różnymi podmiotami zewnętrznymi w tym samym czasie. Największym utrudnieniem dla pracowników, jak również zarządzających jest w takiej sytuacji konieczność natychmiastowego przełączania się na różne formy komunikacji i oddzielne logowanie się do każdej aplikacji, co powoduje spowolnienie procesów biznesowych. Innowacyjnym rozwiązaniem zaistniałych niedogodności związanych z wielozadaniowością wydaje się zastosowanie systemu *Unified Communications* (UC). System ten mógłby stać się dla wielu firm szansą na podniesienie jakości komunikacji wewnętrznej oraz pełnienie roli „integratora” pracowników wokół wyznaczonych celów i wartości. Jest to system określany jako zintegrowany

⁴⁷ U. Gros, *Analiza systemu porozumiewania się organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3, s. 11.

⁴⁸ Przy prezentacji stosowanych innowacji w zakresie komunikacji wewnętrznej oparto się na publikacji E.J. Biesagi-Słomczewskiej, *Komunikacja wewnętrzna w erze cyfryzacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117, s. 11–21.

zestaw narzędzi do komunikacji wielokanałowej. Jego wdrożenie pozwala zwiększyć nie tylko produktywność pracowników przedsiębiorstwa i umożliwić pracę zespołową, ale przede wszystkim usprawnić wewnętrzne procesy biznesowe⁴⁹. Zastosowanie tej innowacji przyczynia się do ułatwienia pracy grupowej, gdyż pozwala na dostęp do wszystkich funkcji dowolnych urządzeń i równoczesne komunikowanie się z wieloma podmiotami poprzez wideo, połączenia głosowe, tekstowe i łączność telefoniczną z numerami publicznej sieci telefonicznej. Wszystkie wymienione narzędzia działające w ramach UC są scalane dzięki aplikacji na komputer oraz urządzenia mobilne (w postaci rozbudowanego komunikatora biznesowego). Dzięki temu można prowadzić tele- lub wideokonferencję (poprzez zaznaczenie wybranych z książki telefonicznej kontaktów i dołączenie ich do spotkania). Można też w każdym momencie zmienić tryb rozmowy z audio na wideo, przełączyć ją na telefon stacjonarny lub rozpocząć sesję *on-line*. Jest to szczególnie ważne tam, gdzie konieczne jest zdalne współdzielenie pulpitu lub aplikacji (np. edytora tekstu) przez uczestników grupy wspólnie pracującej nad określonym dokumentem czy projektem. Takie rozwiązanie pozwala również na współpracę z osobami spoza firmy. Funkcję komunikatora w przypadku tych ostatnich może pełnić ich własna przeglądarka internetowa⁵⁰.

Przedstawione rozwiązania IT nie tylko umożliwiają swobodny przepływ informacji, ale budują również relacje wewnętrzne dzięki procesom interakcji. Więż informacyjna jest nieodłącznym elementem więzi organizacyjnej, tym samym jest warunkiem kształtowania tych relacji. Stymulując przepływ wiedzy między jednostkami i działami, pobudza się kooperację między pracownikami.

⁴⁹ Microsoft Lync liderem w obszarze Unified Communications, http://www.microsoft.com/pl/news/Press/2014/Aug14/Microsoft_Lync_liderem.aspx (dostęp: 30.12.2014).

⁵⁰ M. Juszczak, *Multitasking w komunikacji*, „Wprost” 30 listopada 2014, s. 76–77.

Poza tradycyjnymi źródłami informacji, pracownicy i zarządzający coraz częściej zaczynają wykorzystywać urządzenia mobilne (tablety, smartfony), które – połączone z chmurą i odpowiednim oprogramowaniem – dają możliwość dostępu do wszystkich danych firmy. Przebywając poza przedsiębiorstwem można dzięki nim wykonać szereg czynności związanych z jego funkcjonowaniem. Na polskim rynku są już dostępne takie oprogramowania na urządzenia mobilne, które umożliwiają automatyzację niemal wszystkich procesów biznesowych oraz wspierają komunikację, podobnie jak mostki konferencyjne i wideokonferencyjne, komunikatory internetowe, systemy poczty korporacyjnej, portale do pracy grupowej czy narzędzia wymiany plików.

Nowe rozwiązania mają niewątpliwie wiele zalet (zasięg oddziaływania i szybkości przesyłania informacji, relatywnie niskie koszty eksploatacji itp.). Niestety, wyposażenie firm w te urządzenia niesie też określone zagrożenia, będące coraz częściej przedmiotem pogłębionych analiz. Warto zwrócić uwagę na niektóre z nich. I tak, nowe technologie IT stają się paradoksalnie „narzędziem” ucieczki przed osobistą interakcją. Dla przykładu, w sytuacji gdy zachodzi konieczność przekazania negatywnej informacji (np. o niemożności zrealizowania zgłaszanych postulatów, o zmianach w systemie premiowania pracowników, o wyznaczeniu dodatkowych obowiązków itp.), używa się poczty elektronicznej. Często zarządzający wykorzystują też to narzędzie do komunikacji w jednym kierunku, wywołując niepokój wśród pracowników i podniesienie poziomu stresu⁵¹.

Kolejnym paradoksem korzystania z nowoczesnych rozwiązań IT, pomimo niezaprzeczalnego ich znaczenia w podnoszeniu jakości pracy, jest czasochłonność ich obsługi. Odbieranie poczty elektronicznej i odpowiadanie na maile, a także udział w wideokonferencjach i zebraniach zabierają zarówno

⁵¹ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 46.

zarządzającym, jak i pracownikom szeregowym bardzo dużo czasu. Przykładowo, menedżer odbiera w ciągu roku 30 tysięcy wiadomości, a im wyżej plasuje się w hierarchii, tym jego podwładni spędzają więcej czasu na filtrowaniu, porządkowaniu i odpowiadaniu na nie⁵².

Nowoczesne narzędzia komunikacyjne są wykorzystywane nie tylko do służbowej komunikacji. Bardzo często mamy do czynienia z używaniem ich do rozmów prywatnych. Pomocne w ograniczaniu takich praktyk i śledzenia, jak pracownicy zarządzają czasem pracy przy komputerze i innych urządzeniach mobilnych, jest zainstalowanie narzędzi typu Microsoft Outlook, Google Calendar i innych programów do tworzenia harmonogramów i obsługi e-maili. Mimo korzyści ich stosowanie nie jest powszechne. Wyzwalają one bowiem negatywne odczucie inwigilacji, co nie sprzyja budowaniu więzi wewnątrzorganizacyjnych, a wręcz może obniżyć efektywność i jakość pracy.

Zaprezentowane innowacje niewątpliwie w swych założeniach daje szansę na usprawnienie komunikacji nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również wszędzie tam, gdzie adresat i nadawca reprezentują różne podmioty gospodarcze, a nawet ich grupy o zróżnicowanej kulturze organizacyjnej. Budzą jednak wątpliwości⁵³ na tle zakresu możliwości wykonywania przez pracownika wielu czynności jednocześnie (jak to ma miejsce w przypadku UC), ich jakości, granic koncentracji, stresogenności, a przede wszystkim zatracania niektórych właściwości procesu komunikowania się, chociażby takich jak: intencjonalność (każdej interakcji komunikacyjnej przypisuje się cel – zaspokojenie swojej potrzeby i wywarcie wpływu na siebie wzajemnie oraz na otaczającą rzeczywistość), interpretacyjność (osoby muszą dokonać interpretacji symbolicznych

⁵² M. Mankins, Ch. Brahm, G. Caimi, *To, czego najbardziej ci brak*, „Harvard Business Review Polska”, 2014/2015, nr 142/143, s. 105–107.

⁵³ MindTools, *Can It Help You Get More Done*, http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_75.htm (dostęp: 10.01.2015).

wzajemnych zachowań i określić ich znaczenie w danym kontekście) czy relacyjność (występowanie określonej relacji podmiotów względem siebie)⁵⁴.

1.2.

Wizja współczesnej organizacji opartej na różnorodności kulturowej, wiedzy i społecznej odpowiedzialności biznesu – łączniki między „starym” a „nowym” porządkiem organizacyjnym

1.2.1.

Mega- i mikrotrendy jako przesłanki zmian

Na zaprezentowane dotychczas zmiany otoczenia noszące znamiona przełomów można spojrzeć przez pryzmat czterech megatrendów, zauważonych i opisanych przez I.H. Ansoffa⁵⁵ już na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, do których zalicza się:

1. Wzrost nieprzewidywalności (nowości) zmiany – co oznacza, że czynniki aktualnie oddziałujące na organizacje są inne niż miało to miejsce w przeszłości.
2. Wzrost intensywności i szybkości oddziaływania otoczenia, co pochłania więcej energii i uwagi zarządzających.
3. Wzrost złożoności otoczenia, co oznacza trudności w wychwyceniu wszystkich przełomów, które – poza technologicznymi, społecznymi, gospodarczymi, kulturowymi, czy technologicznymi – również mogą wpływać

⁵⁴ Szerzej na temat właściwości procesu komunikowania w: R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 46–48.

⁵⁵ I.H. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

(wprawdzie w mniejszym stopniu) na zmiany funkcjonowania organizacji.

Megatrendy, jeśli już zaistnieją, to wywierają wpływ na wszystkie dziedziny funkcjonowania podmiotów gospodarczych, dając silne sygnały konieczności zmian, w przeciwieństwie do mikrotrendów, których słabe sygnały są często niezauważalne i trudne do interpretacji w kontekście branży czy organizacji. Stąd też są one często ignorowane. Tymczasem te z pozoru drobne zmiany są na ogół zapowiedzią transformacji przełomowych, których nie powinno się lekceważyć przy tworzeniu modelu biznesu. Jak wszystko wokół, również on z biegiem lat powinien podlegać ewolucji – zgodnie z maksymą: *to, co wczoraj było akceptowane, dziś może być zaledwie tolerowane*. Zwrócili na to uwagę w początkach XXI wieku M. Penn i K. Zalesne, którzy akcentowali szczególną wagę mikrotrendów, czyli „małych niewychwytywanych przez radary sił”⁵⁶. Mimo że mikrotrendy są zauważane tylko przez znikomy procent podmiotów gospodarczych, to siła ich wpływu odczuwana jest zazwyczaj przez całą zbiorowość.

Jak stwierdza B. Jamka⁵⁷, wpływu mikrotrendów należy spodziewać się również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, których szeroko rozumiany potencjał jest czynnikiem determinującym możliwości wykorzystywania wszystkich szans, jakie niesie turbulentne otoczenie. Globalizacja, konkurencja, postęp technologiczny – zmuszając organizację do dbania o permanentny rozwój i zwiększanie efektywności działania we wszystkich obszarach jej funkcjonowania, w tym również w obszarze funkcji personalnej – sprawiają, że organizacja staje przed problemem przededefiniowania dotychczasowego podejścia do zarządzania czynnikiem ludzkim, będącym jej najcenniejszym zasobem.

⁵⁶ M.J. Penn, K.E. Zalesne, *Mikrotrendy. Małe siły, które niosą wielkie zmiany*, MT Biznes, Warszawa 2009, cyt. za: B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 223.

⁵⁷ B. Jamka, *Czynnik...*, s. 224.

Zarządzający doskonale wiedzą, że w swoich działaniach nie mogą ograniczać się tylko do realizowania standardowych funkcji personalnych, ale muszą uwzględniać również sposoby zachowań pracowników, ich stosunek do pracy i odpowiedzialność za jej wykonywanie. Muszą brać pod uwagę jej wymiar jakościowy – a zwłaszcza potencjał możliwości, który kryje się w każdym człowieku i jest uwarunkowany jego cechami nabytymi lub wrodzonymi. Dlatego też ważna jest identyfikacja potencjału poszczególnych pracowników i poszukiwanie dróg do jego uaktywnienia⁵⁸.

Choć odchodzenie od standardowej formuły zarządzania w obszarze funkcji personalnej wydaje się nieuniknione, zwłaszcza na dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu biznesu i ich nieprzewidywalność, to trudno jednak w krótkim okresie odejść od dotychczasowych nawyków, zwyczajów czy standardów, chociażby dlatego, że każdej zmianie towarzyszy opór ludzi, będący ich naturalną reakcją. Jego źródeł należy upatrywać w:

- przyzwyczajeniach ludzi – stając w obliczu naruszenia dotychczasowego „porządku”, ludzie boją się konieczności zmiany rutynowego i wyuczonego zachowania
- potrzebie bezpieczeństwa – ludzie zazwyczaj przeciwstawiają się temu, co budzi ich obawy
- czynnikach ekonomicznych – wdrażanie nowych rozwiązań w obszarze funkcji personalnej, wiążących się zwłaszcza z zastosowaniem rozwiązań technologicznych, kojarzy się ludziom z pogorszeniem ich statusu ekonomicznego, znajdującemu odzwierciedlenie w obniżeniu wynagrodzenia
- lęku przed „nieznany”, co często prowadzi do selektywnego przetwarzania napływających informacji i interpretowania ich w sposób wygodny dla odbiorcy komunikatu, czyli taki, który minimalizuje skutki wprowadzanych zmian⁵⁹.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 229.

⁵⁹ E. Beck, *Zmiana i rozwój w organizacji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *op. cit.*, s. 19–20.

By pokonać opór, konieczne jest poznanie istoty i źródeł zmiany po to, by móc zastosować określone działania przygotowawcze, które pozwolą go zminimalizować, a nawet wyeliminować. Dlatego też zanim zarządzający zdecydują się na wprowadzanie „nowego porządku” z daleko idącym przekształcaniem wszystkiego co „stare”, warto zwrócić uwagę na aspekt świadomościowy. Logika myślenia ludzi w zderzeniu z „nowym” oparta jest najczęściej na przyjęciu nieuprawnionego założenia, że każda zmiana prowadzi do zaburzenia względnej stabilności i przewidywalności. Istnienie takiego przekonania jest na tyle powszechne, że zarządzający, stojąc przed koniecznością wprowadzenia jakichkolwiek modyfikacji, powinni w pierwszej kolejności przygotować do tego swoich pracowników i podjąć stosowne działania z określonym wyprzedzeniem. Chodzi głównie o zmianę świadomości pracowników w kierunku przekonania ich o sensowności wprowadzanych zmian w wymiarze społecznym, i tym samym podniesienie ich motywacji do wdrażania niezbędnych procesów modyfikacji. Można tego dokonać poprzez:

1. **Właściwą komunikację wewnętrzną**, która nie powinna ograniczać się tylko do przesyłania informacji o dokonywanych zmianach. Musi być stworzona płaszczyzna do dyskusji podczas organizowanych spotkań z podwładnymi czy osobistych kontaktów z zespołami pracowniczymi. Ważne jest, by podczas tych spotkań nie tylko precyzyjnie prezentować efekty wprowadzanych zmian, ale też informować o ewentualnych zagrożeniach. Pracownicy powinni współuczestniczyć w procesach decyzyjnych na zasadach negocjacyjnych. Pertraktowanie przełożonych z podwładnymi, ustępowanie w niektórych kwestiach zwiększa bowiem skłonność pracowników do zmian i wzmaga ich odpowiedzialność za współuczestniczenie w podejmowaniu decyzji, a także ich zaangażowanie w realizację procesów modyfikacyjnych.
2. **Deklarowanie pomocy i wsparcia we wdrażaniu zmian.** Ludzie muszą mieć świadomość, że przełożeni, na każdym szczeblu struktury hierarchicznej, okażą zrozumienie dla obaw o ich przyszłość w firmie i dadzą im gwarancję, że zmiany nie będą wiązały się ze zwolnieniami. Poza

zaprezentowaniem ramowego planu nowych działań, etapów zmian i precyzyjnym wskazaniem, jak wpłynie to na sytuację załogi, ważne jest również zadeklarowanie pomocy wszystkim, którzy będą jej potrzebować podczas procesu adaptacyjnego. Zaproszenie pracowników do wspólnego przygotowania pakietu osłonowego, pozwalającego na wspólny wybór działań możliwych do zrealizowania, a jednocześnie satysfakcjonujących pracowników – zwiększy ich poczucie bezpieczeństwa i wzbudzi zaufanie na przyszłość. Da również pracownikom poczucie, że zarządzający panują nad sytuacją⁶⁰.

3. **Wywieranie wpływu i przymus.** Takie działania nie zawsze są skuteczne, gdyż na ogół potęgują sprzeciw wobec zmian. Jeśli nawet w początkowym okresie wydają się zasadne, to w dłuższej perspektywie czasowej nie spełnią swojej roli w realizacji procesu zmian. Wywieranie wpływu na zachowania pracowników oparte jest zawsze na manipulacji, która – jeśli zostanie zauważona – nie znajdzie akceptacji, a jednocześnie wpłynie na obniżenie zaangażowania do wprowadzania jakichkolwiek zmian.

Skuteczność wdrażania zmian nie zależy jednak tylko od pokonania indywidualnego oporu pracowników. W dużej mierze jest ona również efektem zaangażowania się w ten proces top managementu, który musi wykazać się determinacją do przekazania spójnej wizji przyszłości, wykorzystując wszelkie kanały komunikacji do konsekwentnego propagowania nowych wzorców. Niestety, zarządzający napotykają bardzo często na opór organizacyjny wynikający między innymi ze struktury i kultury organizacyjnej, ograniczenia dostępu do zasobów czy też z wewnątrzorganizacyjnych zależności⁶¹. Dlatego też przed przystą-

⁶⁰ U. Podraza, *Jak informację o zmianie przekazywać pracownikom*, „Harward Business Review Polska” 2016, nr 11, s. 138–139.

⁶¹ S.P. Robbins, T.A. Judge, A. Odendaal, G. Rood, *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspective*, Pearson Education South Africa, Cape Town 2009, s. 486–487.

pieniem do wprowadzania zmian należy dokładnie zdiagnozować, kto może stawiać opór przed tym procesem i co może go utrudniać. Niestety, jak stwierdzają J. Kotter i L. Schlesinger, takie praktyki stosuje niewielki odsetek zarządzających⁶². Podobnie jest w polskich przedsiębiorstwach, które – mimo że funkcjonują w czasach nieustannie zmieniającego się otoczenia – ciągle jeszcze wykazują zbyt małą troskę o przygotowanie się do wdrażania zmian⁶³ w zakresie wskazywanym już kilkanaście lat temu przez B. Nogalskiego⁶⁴, zwracającego uwagę na konieczność zapewnienia pracownikom odpowiedniego rozwoju i doskonalenia w zakresie zbierania oraz wykorzystywania informacji niezbędnych do wdrożenia modyfikacji, rozwoju kreatywności pracowników, ich współdziałania opartego na partycypacyjnym stylu kierowania i uelastyczniania funkcjonowania organizacji.

W pełni zgadzając się z poglądami prezentowanymi przez cytowanych badaczy, Autorki uważają, że współczesne organizacje, będące pod presją nieustannych zmian, nie przetrwają w konkurencyjnym otoczeniu, jeśli, poza wymienionymi wcześniej determinantami wynikającymi z otoczenia, nie oprą swojego funkcjonowania, zwłaszcza w obszarze zarządzania ludźmi, na zaakceptowaniu różnorodności kulturowej i wielopokolenowości pracowników, na konieczności zdobywania wiedzy czy budowania społecznej odpowiedzialności biznesu.

⁶² J.P. Kotter, L.A. Schlesinger, *Wybór strategii wprowadzania zmian*, „Harvard Business Review” 2008, nr 65/66, s. 86.

⁶³ E. Beck, *op. cit.*, s. 21.

⁶⁴ B. Nogalski, *Polskie przedsiębiorstwo wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] A. Podobiński (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2004, s. 23.

1.2.2.

Zarządzanie różnorodnością jako wymóg sprawności funkcjonowania współczesnej organizacji

Współczesne problemy demograficzne większości krajów wysoko rozwiniętych, przejawiające się w procesie starzenia się społeczeństw, spowodowanym niskim przyrostem naturalnym i wydłużaniem się życia ludzkiego, w znaczącym stopniu zmieniły obecną strukturę rynku pracy, a w niedalekiej przyszłości z pewnością wywołają kurczenie się zasobów siły roboczej. Poza wieloma wyzwaniami, które były sygnalizowane wcześniej (podrozdział 1.1), zarządzający organizacjami XXI wieku muszą również zmierzyć się ze zjawiskiem różnorodności swoich pracowników.

W ogólnym znaczeniu różnorodność „obejmuje wszystkie, tj. widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte, cechy pracowników określające podobieństwa i różnice między nimi”⁶⁵. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa wymiary różnorodności:

- **wymiar podstawowy** (*primary dimensions*), na który składają się niezmiennie i niezależne wyznaczniki, takie jak: wiek, płeć, rasa, narodowość, orientacja seksualna, zdolności fizyczne i psychiczne
- **wymiar uzupełniający** (*secondary dimensions*), na który składają się zmienne i zależne wyznaczniki, takie jak np.: religia, doświadczenie zawodowe, styl pracy, styl komunikacji, wykształcenie, status rodziny, miejsce zamieszkania, język.

Każdy z wymienionych wyznaczników w obszarze danego wymiaru w większym lub mniejszym stopniu oddziałuje na postawy pracowników względem miejsca pracy, wykonywanych zadań, komunikowania się czy budowania relacji⁶⁶.

Nie pomniejszając znaczenia żadnego z nich, Autorki uważają jednak, że to zwłaszcza różnorodność pokoleniowa zaczyna

⁶⁵ B. Jamka, *Czynnik...*, s. 229.

⁶⁶ Pisała na ten temat M. Loden, *Implementing Diversity*, McGraw-Hill Companies, New York 1996.

w ostatnich latach być widocznym problemem zarządczym. I to właśnie ona wymaga zwrócenia szczególnej uwagi przy projektowaniu systemów motywacyjnych i komunikacyjnych, a nawet procesu rekrutacji⁶⁷. Każda z generacji była „modelowana” i zdobywała doświadczenie w innej rzeczywistości politycznej, społecznej i gospodarczej. Przywiązuje wagę do innych wartości, ma odmienne spojrzenie na hierarchię ważności, wykazuje zróżnicowany stosunek do autorytetów, pełnionych funkcji, stylu pracy, inaczej podchodzi do budowania własnej kariery, przyjmuje inne kryteria podziału czasu między życiem prywatnym a pracą, preferuje inny sposób komunikowania się, inaczej definiuje lojalność wobec firmy, kultury pracy, ma różny stosunek do innowacji, pieniędzy i edukacji⁶⁸, a przede wszystkim ma różne oczekiwania względem pracodawcy. Zaistniała sytuacja wręcz wymusza na kadrze kierowniczej zastosowanie takich metod i narzędzi zarządczych, które stymulowałyby współpracę i wymianę międzypokoleniową korzystną z punktu widzenia zarówno organizacji, jak i samych pracowników⁶⁹. Wprawdzie współcześni pracodawcy wykazują coraz więcej troski i starań, by zrozumieć swoich pracowników oraz rozpoznać ich potrzeby i oczekiwania, to jednak trudno doszukać się w ich poczynaniach szczegółowych analiz dokonywanych w przekroju poszczególnych generacji. A to właśnie nieznanie cech różnicujących pokolenia utrudnia możliwość dobrania takich metod i narzędzi w procesie zarządzania ludźmi, które pozwoliłyby na optymalne wykorzystanie kompetencji wielopokoleniowych zespołów pracowniczych oraz w porę zapobiegły potencjalnym konfliktom.

⁶⁷ S. Popiel, *Generacje a rekrutacje. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 72.

⁶⁸ D. Miller, J. Angaza, *Wisdom Meets Passion. When Generations Collide and Collaborate*, Thomas Nelson, Tennessee 2012, s. 12.

⁶⁹ M. Rembiasz, *Wybrane problemy zarządzania wiekiem w szkolnictwie wyższym*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non-profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, edu-Libri, Kraków 2016, s. 208.

Uwzględnienie różnorodności pokoleniowej staje się więc wyzwaniem dla każdego, kto rozumie rolę, jaką przypisuje się czynnikowi ludzkiemu w budowaniu pozycji rynkowej firmy, i ma świadomość, że pracownicy mogą stać się najlepszymi ambasadorami organizacji, ale tylko wówczas, gdy pracodawca sprosta ich oczekiwaniom⁷⁰. B. Jamka słusznie zauważa, że:

[...] nadrzędny cel optymalnego wykorzystania potencjału zasobów pracy wymaga dywersyfikacji podejść do poszczególnych grup wiekowych, z równoczesnym wypracowaniem akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia⁷¹.

Choć występowanie wielopokoleniowości zasobów ludzkich w organizacji nie jest niczym nowym, to jednak jak dotychczas pracodawcy nie stawali przed koniecznością stworzenia takich warunków pracy w ramach jednej organizacji, które odpowiadałyby aż czterem, a nawet pięciu pokoleniom pracowników. Są to:

- tradycjoniści – urodzeni w latach 1922–1945
- baby boomersi (BB) – urodzeni w latach 1946–1970
- xersi (X) – urodzeni w latach 1970–1980
- milenialsi (Y)⁷² – urodzeni po roku 80. ubiegłego stulecia
- pokolenie „Z” – kolejne pokolenie wchodzące właśnie na rynek pracy, urodzone po roku 1991⁷³.

Autorki zdają sobie sprawę, że przedstawione przedziały wiekowe mają charakter umowny, bowiem jak dotychczas brak jest empirycznego potwierdzenia lat wyznaczających granice między pokoleniami. Często cechy przypisywane określonym grupom wiekowym oparte są na przyjętych stereotypach, co jest zresztą

⁷⁰ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 39.

⁷¹ B. Jamka, *Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 4, s. 143.

⁷² S. Popiel, *op. cit.*, s. 72.

⁷³ B. Tuglan, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco, California 2009.

poddawane nieustannej krytyce. Mimo to, opierając się na teorii generacji W. Straussa i N. Howe'a z 1991 r.⁷⁴, granica pomiędzy pokoleniami wyznaczana jest nadal datą urodzenia. Twierdzą tak głównie badacze przyjmujący perspektywę socjologiczną, gdyż uważają, że „ludzie żyjący w określonej grupie wiekowej posiadają tendencję, aby wspólnie dzielić odrębny system przekonań, wartości i poglądów”⁷⁵. Nie zawsze jednak sposób patrzenia na świat zależy od daty urodzenia. Przyjmując perspektywę psychologiczną, ukierunkowuje się sposób postrzegania poszczególnych generacji w kontekście ewolucji świadomości i poszerzania poglądów, co daje podstawę do uznania, że „wśród okresów zarezerwowanych dla pokolenia X są osoby o światopoglądzie pokolenia Y lub BB”⁷⁶.

Jeszcze kilkadziesiąt lat temu wzajemne kontakty ograniczały się do dwóch, trzech pokoleń, które zajmowały należne im miejsce w hierarchii przedsiębiorstwa, często przez wiele lat niezmienne⁷⁷. Wydłużanie się średniej życia i związanej z tym aktywności zawodowej, a także popularyzacja nowych form organizacyjnych pracy (np. praca zespołowa przy realizacji projektów) zmieniły jednak strukturę wiekową zatrudnionych „pod jednym dachem”, tworząc mozaikę różnych charakterów, osobowości, postaw i wyznawanych wartości wpływających na inne podmioty, a nawet na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Występująca w przedsiębiorstwach różnorodność pokoleniowa powoli zaczęła stawać się barierą skutecznego oddziaływania tradycyjnych – wystandardyzowanych narzędzi zarządczych, zwłaszcza w obszarze motywacyjnym. Zaczęła być też przeszkodą w budowaniu partnerstwa wewnętrznego⁷⁸, co w konsekwencji nie służyło procesowi powiększania potencjału tkwiącego w ludziach.

⁷⁴ *Ibidem*, s. 72.

⁷⁵ S. Popiel, *op. cit.*, s. 72.

⁷⁶ *Ibidem*.

⁷⁷ R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, New York 2000, s. 10.

⁷⁸ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument...*, s. 39.

Tymczasem to właśnie stosunki pracownicze na prawach partnerstwa wewnętrznego mogą stworzyć szansę na rozwój potencjału tkwiącego w poszczególnych generacjach pracowników – poprzez łączenie kompetencji wszystkich generacji oraz wykorzystywanie ich dla wspólnych korzyści⁷⁹. Wniesienie przez jedno pokolenie określonego wkładu własnego pozwala na uzyskanie „czegoś w zamian” od innego pokolenia (tzw. zasada odwzajemniania⁸⁰, oparta na powszechnych wartościach: szacunku do drugiego człowieka i równości)⁸¹.

Ludzie różnych generacji mają odmienne motywacje, dla których podejmują pracę, uczestniczą w realizacji wyznaczonych celów. W takich warunkach wyzwaniem dla zarządzających jest rozpoznanie sposobu myślenia charakterystycznego dla danej generacji, wyznawanych przez nią wartości, przekonań i dostosowanie narzędzi oddziaływania z uwzględnieniem aspektu społecznego zawiązujących się między stronami relacji. Wymaga to jednak niestandardowego spojrzenia na pracownika i potraktowania go jak klienta mającego swoje interesy, stanowiące wypadkową jego potrzeb i oczekiwań. Budując przyjazny pracownikowi klimat organizacyjny oraz motywacyjny, stwarza się możliwość połączenia interesu jednostki z interesem organizacji⁸², dzięki czemu jest szansa na dotarcie do konkretnej grupy pokoleniowej pracowników, co sprawi, że każdy może czuć się usatysfakcjonowany. Indywidualny sposób odnoszenia się do pracowników

⁷⁹ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny w budowaniu kapitału ludzkiego w Nowej Gospodarcie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 763, s. 181–193.

⁸⁰ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 35.

⁸¹ R. Reinfuss, *Czy pracodawcy dojrzeli do partnerstwa?*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 3.

⁸² Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Wybrane aspekty marketingu wewnętrznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 29, s. 9–22.

(na bazie rozpoznanych potrzeb i oczekiwań danej generacji) może pomóc zbudować wewnętrzne partnerstwo w ramach poszczególnych grup, jak i między nimi.

Niestety, istniejący ciągle jeszcze rynek pracodawcy nie jest czynnikiem zachęcającym menedżerów do różnicowania działań zarządczych z uwzględnieniem specyficznych cech poszczególnych generacji pracowników. Takie działania wymagałyby zmiany sposobu myślenia wynikającego z uznania podmiotowości pracowników, niezależnie od roli, jaką pełnią w organizacji i przyjęcia postaw charakteryzujących się otwartością, zaufaniem, zrozumieniem i poszanowaniem odmiennych tożsamości oraz zróżnicowanych wiekiem indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Przede wszystkim jednak chodzi o postrzeganie wszystkich grup pokoleniowych w kontekście przyjętych wartości, którymi należy umiejętnie zarządzać. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową to kreowanie kapitału intelektualnego organizacji z racji tego, że to właśnie czynnik ludzki jest nośnikiem cennych zasobów niematerialnych, czyli wiedzy, umiejętności i doświadczeń, które są wykorzystywane w codziennej pracy. W praktyce powinno to oznaczać świadome i celowe tworzenie wielopokoleniowych zespołów pracowników po to, by móc lepiej wykorzystać potencjał intelektualny tkwiący w każdym pokoleniu. Stworzenie podstaw dla partnerstwa wewnętrznego między pokoleniami niewątpliwie przyczyniłoby się do zwiększenia szansy na efektywną współpracę w zakresie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, a to z kolei zbudowałoby solidną podstawę do rozwoju i doskonalenia kompetencji zasobów ludzkich organizacji oraz podnoszenia potencjału kapitału ludzkiego⁸³. Należy przy tym mieć na uwadze fakt, że pracownik jest cenny tak długo, jak długo wnosi do firmy wartość dodaną. Spełnianie jedynie wymogów stanowiska już nie wystarczy, a szczególny rodzaj kontraktu psychologicznego między pracodawcą a pracownikiem – oparty na rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań stron – ulega nieustannej zmianie wraz z kolejnymi

⁸³ W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-metor” 2011, nr 3(40).

generacjami pracowników, wnoszącymi nowe wartości i wykazującymi się nowymi kompetencjami.

Zasadne wydaje się zatem dokonanie charakterystyk profili poszczególnych generacji pracowników po to, by przy opracowywaniu strategii personalnej, szczególnie odnoszącej się do procesów rekrutowania kadry i obsadzania stanowisk oraz tworzenia zespołów pracowniczych czy projektowania systemu motywacyjnego, można było dokonać swoistego rodzaju analizy SWOT dla reprezentanta każdego pokolenia. Pozwoliłoby to na niwelowanie słabych stron jednej generacji mocnymi stronami drugiej, oczywiście z uwzględnieniem wzajemnych oczekiwań pracownika i pracodawcy.

Najstarszym pokoleniem na rynku pracy są **tradycjonaści** oraz **baby boomersi (BB)**, czyli ci pracownicy, którzy w chwili obecnej zaczęli przechodzić na emeryturę lub są w okresie okołoemerytalnym. To ludzie mający dużą świadomość swoich obowiązków, koncentrujący cały wysiłek na swojej pracy, która jest dla nich bardzo ważna. Są dumni z osiągniętej pozycji zawodowej, cenią prestiż i uznanie własnych zasług. Postępują zgodnie z etyką zawodową i oczekują tego samego od innych. Mają silne poczucie identyfikacji z firmą. Nadal stanowią cenny kapitał dla organizacji, często dzięki posiadaniu niszowej wiedzy, wartościowych umiejętności i doświadczenia. Brak poczucia, że grozi im utrata pracy z racji osiągniętego wieku traktują jako jeden z istotniejszych motywatorów, są aktywni i oddani firmie, potrafią dostrzegać szerokie spectrum problemów, co jest wynikiem ich wcześniejszych doświadczeń.

Często zdarza się jednak, że pracownicy w wieku okołoemerytalnym nie uzyskują odpowiednio wcześniej informacji od przełożonych na temat ich dalszych losów w firmie, co może zaburzyć ich dotychczasowy stan aktywności zawodowej i „uśpić” te najbardziej cenne dla pracodawcy atrybuty. Negatywne emocje powstałe na tle niepewności dotyczącej możliwości dalszego wykonywania pracy wiążą się bowiem z utratą wartości, które dotychczas mogły być dzięki tej pracy realizowane. Pracownicy, znajdując się w takiej sytuacji, zaczynają odczuwać frustrację, przestają się identyfikować z firmą i mimo wcześniejszego

angażowania się „dla obopólnych korzyści”, tracą chęć i zapał do pracy, którą raptem zaczynają postrzegać wyłącznie w kategoriach uzyskania „korzyści dla siebie”. Niestety, tylko niewielki odsetek rodzimych przedsiębiorstw podejmuje działania, które choć w małym stopniu mogłyby zniwelować te negatywne emocje i w porę zapobiec utracie cennego kapitału⁸⁴, chociażby poprzez tworzenie wielopokoleniowych zespołów, dających szansę na wykorzystanie potencjału każdego pokolenia – poprzez transfer wiedzy i wzajemną wymianę doświadczeń.

Pokolenie X (Xers), dorastające w okresie wielkich przemian, charakteryzuje się zaradnością, wynikającą z przekonania, że wszystko wymaga ciężkiej pracy. Przejawia się to w rzetelnym podchodzeniu do powierzonych im zadań. Są pracownikami o silnym poczuciu poszanowania zasad hierarchii w organizacji i szacunku wobec przełożonego. Kierują się założeniem, że na swoją pozycję w firmie trzeba zapracować, nawet kosztem pracy po godzinach. Są lojalnymi pracownikami i rzadko zmieniają pracę z własnej woli. Przywiązują wagę do jasno wytyczonej ścieżki kariery i rozwoju osobistego. Szczególnie silnie działają na nich motywatory finansowe. Pokolenie to niestety jest często pozbawione kompetencji w zakresie IT, co ma wpływ na niechęć do komunikowania się za pośrednictwem mediów elektronicznych. Preferują rozmowę bezpośrednią „twarzą w twarz” lub telefoniczną, uważając, że porozumiewanie się za pośrednictwem e-maila lub komunikatorów internetowych jest mało profesjonalne, co wcale nie musi oznaczać niedoceniań komunikacji elektronicznej. Są to najczęściej osoby zajmujące w chwili obecnej stanowiska menedżerskie, dające im pewien margines niezależności. Do mocnych stron pokolenia „X” należy zaliczyć: szacunek okazywany w kontaktach z innymi, dostrzeganie sygnałów niewerbalnych rozmówcy, umiejętność odnajdywania się w różnych sytuacjach społecznych, korzystanie z doświadczeń starszych pracowników, zaangażowanie w pracę, identyfikowanie się z firmą, przywiązanie do pracodawcy, przestrzeganie formalnych

⁸⁴ J. Milewska, P. Woszczyk, *Matuzaleмовy wiek*, „Personel i Zarządzanie” 2013, s. 20–21.

i nieformalnych regulaminów obowiązujących w organizacji⁸⁵. To pokolenie jest narażone na pracoholizm, wypalenie zawodowe i depresję.

Najbardziej skomplikowaną generacją pracowników, stanowiącą wyzwanie zarówno dla pracodawców, jak również dla współpracowników jest **pokolenie „Y”**, czyli **milenialsi**. Główne ich cechy to indywidualizm, niecierpliwość i innowacyjność. Mają silne poczucie własnej wartości, opierające się na przeświadczeniu o swoich możliwościach i wyjątkowości. Stąd też chętnie werbalizują swoje oczekiwania względem pracodawców – nie tylko w odniesieniu do warunków pracy i wynagrodzenia – ale też w odniesieniu do poszanowania ich odmienności (ze względu na płeć, rasę czy orientację seksualną), niezależności, uczenia się przez działanie (wołą spersonalizowane autentyczne doświadczenia)⁸⁶, przejrzystości komunikacji, uczestniczenia w projektach. Chcą łączyć pracę z własnymi zainteresowaniami i realizować zadania zgodnie z wyznawanym systemem wartości. Niechętnie podejmują pracę, jeśli ta nie pozwoli im zachować równowagi między życiem zawodowym a osobistym (*work-life balance*)⁸⁷. Cechują się umiejętnością wykonywania jednocześnie kilku czynności, niestety nie lubią podporządkowywać się przyjętym standardom. To sprawia, że trudno jest im funkcjonować w dłuższym okresie w jednym miejscu pracy⁸⁸. Przedstawiciele pokolenia „Y” to „władcy Internetu i komputerów osobistych” (*Generation www, Digital Generation, Net Generation*), „pokolenie Piotrusia Pana”, „generacja ADHD”, która nie dąży do bogactwa, ale chce mieć bogate

⁸⁵ N. Doraczyńska, *Generacje X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń*, „Personel i Zarządzanie 2012”, nr 12, s. 60.

⁸⁶ A. Dymkowska, *Oni nie chcą być bogaci, oni chcą mieć bogate życie*, „Nowy Marketing”, <http://nowymarketing.pl/a/2628,oni-nie-chca-byc-bogaci-on-chca-miec-bogate-zycie> (dostęp: 4.12.2013).

⁸⁷ K. Hoffmann-Burdzińska, *Determinanty postrzegania równowagi praca–życie w opinii pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *op. cit.*, s. 176–177.

⁸⁸ M. Remisiewicz, *Generacja Y*, „Manager Magazin” 2008, nr 5, s. 82.

życie⁸⁹. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że jest to pokolenie socjalizowane przez komputery⁹⁰. Przykładają wagę do szybkości działania, nie są tolerancyjni dla „tracenia” czasu. Stąd ich potrzeby i oczekiwania muszą być spełniane możliwie jak najszybciej. Millenialsi („Y”), w przeciwieństwie do „X”, są nastawieni na własny rozwój, nie zawsze zawodowy, są mobilni zawodowo – gotowi do częstej zmiany miejsca pracy, miasta, a nawet kraju. Własną karierę zawodową uważają za środek do osiągnięcia celu, jakim jest dla nich korzystanie z życia. Lubią mieć bezpośredni kontakt z pracodawcą i tworzyć z nim relacje. Nie wykazują jednak postaw lojalnościowych. Dążą do jak najszybszego osiągnięcia sukcesu i cieszą się nim na bieżąco. Cenią sobie wartość pracy zespołowej, potrafią doceniać wkład innych. Nieustannie poszukują nowych wyzwań. Preferują komunikację elektroniczną. Ich mocne strony to: przystosowanie do realiów rynku pracy, elastyczność działania, równoważenie życia osobistego i zawodowego, zwiększanie swojej wartości na rynku pracy, wyrażanie swoich opinii i poglądów, dbałość o własne interesy, asertywność⁹¹.

Najmłodsze pokolenie – „Z”, urodzone po 1991 r., zaczyna dopiero wchodzić na rynek pracy, dlatego też trudno jest je scharakteryzować w kontekście potencjalnego pracownika. Jest to kolejne pokolenie wykazujące się biegłą znajomością technologii cyfrowych. Choć w obszarze IT ma wiele cech wspólnych z generacją „Y”, to jednak na wielu innych płaszczyznach widoczne są znaczące różnice. Przedstawiciele tej generacji są ukierunkowani na osiągnięcia, stąd też bez oporów podejmują wszelkie wyzwania. Są wielozadaniowi i dzięki swojej kreatywności liczą na sukcesy, chętnie też uczestniczą w wyścigu szczurów. Są zorientowani na niczym nieskrępowane działania, pozbawione sztywnych reguł. Od wszystkich podmiotów, z którymi są w kontakcie,

⁸⁹ A. Dymkowska, *op. cit.*

⁹⁰ Z. Melosik, *Edukacja, młodzież i kultura współczesna. Kilka uwag o teorii i praktyce pedagogicznej*, [w:] S. Juszczak (red.), *Nauki o wychowaniu w ponowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003, s. 25.

⁹¹ N. Doraczyńska, *op. cit.*, s. 61.

również oczekują elastyczności, co wynika prawdopodobnie z nieograniczonych możliwości, jakie daje im prowadzenie życia w sieci, która rządzi się szczególnymi normami komunikacyjnymi. To zapewne jest głównym źródłem tego, że generacja „Z” nie przykładą wagi do komunikacji werbalnej, zgodnej z powszechnie uznanymi normami oraz hierarchią i etykietą. Mają ograniczone umiejętności w zakresie prawidłowej, pozbawionej żargonu komunikacji werbalnej, co przekłada się na trudności w nawiązywaniu kontaktów w świecie rzeczywistym. Nie wchodzi chętnie w relacje – są samotnikami skupionymi na samorozwoju i zaspokajaniu swoich ambicji. Dlatego też można przypuszczać, że wobec pracodawców nie będą wykazywali lojalności. Potocznie określa się ich jako „pokolenie bez genu lojalności” wobec pracodawcy. Firma nie będzie w stanie zatrzymać pracownika tej generacji, jeśli nie zapewni mu pracy pełnej wyzwań, inspirującej do działań. Przedstawiciele tego pokolenia otwarcie wyrażają swoje potrzeby i oczekiwania względem pracy i czynników, które ich motywują. Chcą, by życie zawodowe oraz prywatność stanowiły całość, by mogli sami wszystkim kierować – zgodnie z wyznawanymi wartościami. Stąd prawdopodobnie wynika ich roszczeniowość. Pod tym względem najmłodsza generacja pracowników będzie z pewnością stanowiła duże wyzwanie dla przyszłych pracodawców – począwszy od etapu rekrutacji, poprzez system motywacyjny, szkolenia oraz ocenianie.

Z badań przeprowadzonych w 2014 r. przez A. Żarczyńską-Dobiesz i B. Chomąrowską na grupie 118 studentów rekrutujących się z pokolenia „Z” Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wynika, że boją się pracy, która nie da im możliwości rozwoju, satysfakcji i okazji do bycia sobą w ścisłym związku z komputerem i nowoczesnymi technologiami informatycznymi⁹². Nie potrafią zrozumieć zasadności prowadzenia procesów rekrutacyjnych tradycyjnymi metodami „tworząc w twarz”, zamiast z użyciem nowoczesnych technologii IT, które umożliwiają nabór i dobór kandydatów na odległość. Oczekują

⁹² Szerzej na temat metodyki badań w: A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomąrowska, *Pokolenie „Z” na rynku...*, s. 409.

nieograniczonej przestrzeni do efektywnej komunikacji w ramach organizacji i poza nią, a także niestandardowego oceniania ich wiedzy oraz talentów – często metodami znanymi im z gier komputerowych. W ten sposób chcą obalić stereotyp myślenia o nich jako o generacji „niedoświadczonych z wygórowanymi oczekiwaniami” – bez względu na ich prawdziwe umiejętności i wiedzę. Pytani o oczekiwania, jakie mają w odniesieniu do potencjalnych pracodawców, wskazują przede wszystkim na szacunek do siebie (90% wskazań) oraz dobrą atmosferę w pracy i możliwości rozwoju (w obu przypadkach po 85% wskazań), co może oznaczać dla zarządzających konieczność zaprojektowania innych narzędzi niż powszechnie stosowane motywatory finansowe (na godziwe wynagrodzenie wskazało 75% badanych).

Co ciekawe, pokolenie „Z” widzi zasadność współistnienia w firmie z osobami reprezentującymi starsze generacje pracowników, obsadzając ich w roli mentorów, dzięki którym mają szansę na rozwój osobisty – sądzi tak 83% badanych. Przywiązują bowiem wagę do niestandardowych sposobów uczenia się i zdobywania wiedzy metodami *just in time learning* czy *e-learning* lub *coaching*. Doceniają doświadczenie zdobyte w organizacjach studenckich, kołach naukowych i podczas praktyk czy staży. Oznacza to, że dotychczas stosowane procesy rozwoju kompetencji poprzez różne formy i metody szkoleń tracą w odniesieniu do pokolenia „Z” na aktualności, zyskują natomiast *mentoring*, *coaching* oraz wymienione już metody nauczania przez Internet. Jest to niewątpliwie duże wyzwanie dla zarządzających, którzy muszą znaleźć sposób na pogodzenie zróżnicowanych preferencji różnych generacji pracowników w odniesieniu do procesów szkoleniowych i zarządzania talentami⁹³. Poza rekrutowaniem, motywowaniem i organizowaniem systemu szkoleń nowa generacja „Z” wymaga również zmian w obszarze ocen pracowniczych. Dotychczas stosowane metody ocen pracowniczych mogą okazać się mało przydatne, gdyż są dokonywane okresowo. Tymczasem pokolenie „Z” oczekuje, by informacja zwrotna na temat efektów wykonywanej pracy była dostarczona im w możliwie najkrótszym czasie.

⁹³ *Ibidem*, s. 412–413.

Na różnorodność pokoleniową pracowników warto spojrzeć nie tylko w kontekście stosowanych instrumentów zarządzania, ale również przez pryzmat atmosfery panującej w zespołach zadaniowych, w skład których wchodzi na ogół przedstawiciele różnych generacji. Jak wynika z badań prowadzonych przez A. Żarczyńską-Dobiesz i B. Chomątowską w okresie od października 2005 do czerwca 2015 r. na próbie ponad 300 osób pełniących funkcje kierownicze oraz wykonawcze w obszarze produkcji i usług w średnich i dużych przedsiębiorstwach z terenu Dolnego Śląska⁹⁴, coraz częściej odnotowuje się napięcia, a nawet konflikty pomiędzy pracownikami z grupy „Baby Boomers” i „Y”, zwłaszcza na linii przełożony (lider) – podwładni (zespół), gdzie ten pierwszy jest młodszy od pracowników, którymi zarządza. Podobne zjawisko występuje również w sytuacji odwrotnej, gdy osoba starsza kieruje zespołem z przewagą młodych pracowników. Respondenci zwracali również uwagę na brak wzajemnego zaufania między generacjami, czego przejawem jest niejednokrotnie podejrzliwość, a nawet wrogość. Trudno się nie zgodzić ze zdaniem cytowanych autorek, że przyczyn tego należy poszukiwać w braku powszechnej świadomości i wiedzy na temat występowania nieuniknionego zjawiska wielopokolenowości pracowniczej w każdym przedsiębiorstwie. Niepokojący jest przy tym fakt, że większość badanych zarządzających nie zauważa problemu istnienia kilku generacji pracowników w jednym zespole. Ignorowanie tego faktu niewątpliwie jest naganne, ale niewykorzystywanie szans, jakie może stwarzać współpraca wielopokoleniowych zespołów należy uznać za wręcz dysfunkcyjne, przyczyniające się do zahamowania efektywności działań. Choć wszystkie zaprezentowane pokolenia wykazują się odrębnymi atrybutami, to jednak nawet pobieżne zestawienie poszczególnych charakterystyk pokazuje, że wiele cech wzajemnie się uzupełnia, co może stanowić szczególną wartość

⁹⁴ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątorska, *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/KZZ/artyk_pdf_2016/T1/t1_0379.pdf (dostęp: 17.06.2017).

dla organizacji i ogromną szansę na ugruntowanie jej pozycji w konkurencyjnym otoczeniu. Niestety, badani wielokrotnie podkreślali, że patrzą na wielopokoleniowość pracowniczą jedynie przez pryzmat przypisywanych danej generacji stereotypów. Jak wykazały badania, pracownicy starszego pokolenia postrzegają swych młodszych kolegów jako osoby roszczeniowe i pewne siebie, nieprzestrzegające dyscypliny, niechętnie ponoszące odpowiedzialność za wykonywaną pracę, oczekujące szybkich efektów pracy i nagród z tym związanych, nieumiejące posługiwać się bezpośrednią komunikacją. Młodzi pracownicy z kolei widzą u swoich starszych kolegów brak elastyczności działań i przywiązywanie się do sztywnych reguł czy wypracowanych przez siebie metod pracy (często przestarzałych), niechęć do dzielenia się wiedzą i do zdobywania nowej wiedzy czy brak motywacji do zmian⁹⁵.

Chcąc dobrze wykorzystać posiadany kapitał tkwiący w poszczególnych generacjach, zarządzający muszą uznać różnorodność jako warunek *sine qua non* istnienia współczesnej organizacji. Otwartość na docenienie każdego pracownika, niezależnie od wieku, płci, narodowości⁹⁶ wiąże się oczywiście z wieloma trudnościami i koniecznością stawienia czoła licznym wyzwaniom. Wynika to chociażby z potrzeby kształtowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, wzajemnym szacunku, poszanowaniu wyznawanych wartości czy też konieczności zaprojektowania w sposób przemyślany i systemowy nowego instrumentarium zarządczego adekwatnego do wymogów organizacji

⁹⁵ *Ibidem*.

⁹⁶ Wprawdzie w opracowaniu nie podjęto rozważań odnoszących się do różnorodności kulturowej i wynikających z tego konsekwencji dla toczących się procesów biznesowych, jednak warto odnotować, że jak wykazały pilotażowe badania ankietowe (103 osoby pełniące funkcje menedżerskie w korporacjach transnarodowych mających swoje oddziały w Polsce), te różnice są szczególnie odczuwalne przy negocjowaniu warunków pracy w oddziałach zagranicznych. A. Harniak, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, praca niepublikowana, Katedra Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.

i uwzględniającego zmiany w otoczeniu. Różnorodność pokoleniowa to bowiem wartościowa szansa, którą powinno się z pełną świadomością wykorzystywać w zarządzaniu ludźmi⁹⁷.

1.2.3.

Zarządzanie wiedzą jako wymóg sprawności funkcjonowania współczesnej organizacji

Sprawność funkcjonowania współczesnej organizacji, nieustannie podlegającej zmienności otoczenia, wymaga od zarządzających holistycznego podejścia do wszystkich działań obejmujących swym zakresem całość systemu organizacyjnego, w ramach którego znajdują się: cele, ludzie, technologia, struktura i kultura organizacyjna oraz szczególnie akcentowane przez T.H. Davenporta procesy⁹⁸. Takie kompleksowe podejście, podobnie jak w przypadku zarządzania różnorodnością kulturową pracowników (o czym będzie mowa w podrozdziałach 4.3 i 4.4), jest również konieczne w projektowaniu i implementowaniu podstaw zarządzania wiedzą w organizacji.

Potocznie traktuje się wiedzę jako ogół informacji i umiejętności w jakiejś dziedzinie, zdobytych dzięki uczeniu się i doświadczeniu. Pojęcie to, choć bazuje na informacjach, jest jednak od nich znacznie szersze. Informacje bowiem są tylko elementem wiedzy, komunikowanym za pomocą języka lub innego kodu⁹⁹. Na wiedzę natomiast, poza informacją, składa się doświadczenie, interpretacja i wnioskowanie przynależne danej osobie. Tym samym każdy człowiek posiada inny zasób wiedzy, który jest trudny

⁹⁷ M. Csikszentmihalyi, *Flow. The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, New York 1990, za: M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

⁹⁸ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 11.

⁹⁹ Cyt. za: G. Bartkowiak, *Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] A. Pocztownski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 409.

do skopiowania, choć w określonych warunkach może być przekazywany innym (np. poprzez *know-how*), doskonalony i uzupełniany¹⁰⁰.

Możliwość kodyfikacji i uprzedmiotowienia wiedzy ma podstawowe znaczenie dla organizacji, bowiem z punktu widzenia jej celów i interesu wiedza jednostkowa jest bezużyteczna, o ile nie zostaje wykorzystywana do bieżących działań organizacji i poprawy skuteczności jej funkcjonowania. Zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji nie będzie spełniało swojej roli, jeśli działania prowadzone w tym zakresie będą niespójne, incydentalne i fragmentaryczne. Nie da się zarządzać wiedzą tylko w jednej płaszczyźnie działalności organizacji, np. w obszarze funkcji personalnej, aczkolwiek ten właśnie obszar można uznać za priorytetowy, zważywszy na fakt, że wiedza organizacji wywodzi się „z umysłów ludzi i jest charakterystyczna dla umysłów ludzi”¹⁰¹. Każdy człowiek inaczej postrzega otaczającą go rzeczywistość, inaczej ją interpretuje i poszukuje informacji, które potem w różny sposób wykorzystuje. Niedostrzeganie niektórych elementów rzeczywistości lub odmienne ich widzenie wynika między innymi z posiadanego doświadczenia i wiedzy.

Ludzie nie ujawniają całego posiadanego zasobu wiedzy. Znaczną jego część stanowi wiedza ukryta, będąca efektem wcześniejszego procesu uczenia się i nabytych doświadczeń, na podstawie których dokonuje się subiektywnych interpretacji i uogólnień oraz wchodzi w określone interakcje z innymi¹⁰². Ta część wiedzy jest niemożliwa do skodyfikowania, ponieważ trudno ją przekazać za pomocą słowa czy obrazu. Według G. Gierszewskiej¹⁰³ wiedza ta zawiera duży ładunek

¹⁰⁰ Por. B. Gregor, M. Stawiszyński, *op. cit.*, s. 38.

¹⁰¹ G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 411.

¹⁰² Szerzej na temat wiedzy ukrytej w: E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 303–305.

¹⁰³ G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Badania*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 73 i nast.

subiektywizmu, gdyż każdy widzi docierające do niego informacje w innym kontekście. Ten sam fakt jest często inaczej interpretowany przez kadrę zarządzającą, a inaczej przez pracowników, co wynika z posiadanych przez strony zróżnicowanych doświadczeń, kontekstu postrzegania organizacji i jej kultury¹⁰⁴. Przeniesienie tych ludzi w inne środowisko może oznaczać utratę zdolności wykorzystywania posiadanej wiedzy. Dlatego też ten rodzaj wiedzy nazywany jest często wiedzą „lepką”. Niemniej jednak, dzięki zasobom wiedzy ukrytej, każdy jest w swojej dziedzinie szczególnego rodzaju „ekspertem”, ale staje się nim dopiero wówczas, gdy jego wiedza ukryta zostanie spożytkowana dla potrzeb organizacji przez obserwację, upowszechnianie doświadczeń bez użycia języka, wspólną pracę. Praktyczny wymiar jej zdobywania polega na „przebywaniu z mistrzem” i podpatrywaniu go. Dzięki temu jest szansa na poznanie jego wiedzy ukrytej, aczkolwiek nie jest możliwe pełne jej zawłaszczenie, gdyż jest ona nierozzerwalnie związana z obrazem osoby będącej jej „właścicielem”. Dlatego też nie jest łatwo skopiować wiedzę ukrytą przez inną osobę i ją wykorzystać. Uczenie się organizacji poprzez zdobywanie wiedzy ukrytej należy – właśnie ze względu na jej niedostępność – do najtrudniejszych zadań.

Wykorzystanie potencjału tkwiącego w ludziach, ich wiedzy, którą są skłonni przekształcić w wiedzę organizacji, może się rozwinąć tylko w odpowiedniej kulturze organizacyjnej, która w literaturze uznawana jest za warunek *sine qua non* zarządzania wiedzą. Stanowi szczególnego rodzaju „osnowę ideową” profesjonalnie prowadzonych procesów przepływu wiedzy¹⁰⁵ pomiędzy różnymi podmiotami organizacji (pracownikami, kadrą kierowniczą), a nawet jej partnerami zewnętrznymi. Stwarzając przyjazne środowisko, np. poprzez odpowiednie motywowanie pracowników, spójne z ich potrzebami i oczekiwaniami, czy wprowadzenie nowych rozwiązań

¹⁰⁴ *Ibidem*, s. 73.

¹⁰⁵ M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2016, nr 4(16), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/16/id/338> (dostęp: 10.06.2017).

organizacyjnych, komunikacyjnych, można stymulować kreowanie wiedzy, dzielenie się nią oraz ciągle jej aktualizowanie i weryfikowanie. Wymaga to jednak spełnienia określonych warunków¹⁰⁶:

1. System zarządzania wiedzą musi stanowić spójną, zharmonizowaną całość z kluczowymi elementami zarządzania: strategią ogólną i strategiami cząstkowymi (funkcjonalnymi, np. strategią personalną), strukturą, procedurami, kulturą organizacyjną, systemem komunikacji wewnętrznej.
2. Kadra zarządzająca musi przyjąć założenie, że każdy pracownik organizacji tworzy określoną wartość dodaną i tym samym przyczynia się, w większym lub mniejszym stopniu, do budowania kapitału intelektualnego organizacji poprzez dzielenie się (różnymi sposobami) swoją wiedzą z innymi¹⁰⁷.
3. Kadra zarządzająca musi traktować wszystkich swoich pracowników podmiotowo, dbając o rozpoznanie i wyjście naprzeciw ich potrzebom i oczekiwaniom, co pozwoli na stymulowanie ich kreatywności i zachęci do dzielenia się wiedzą.
4. Organizacja musi posiadać otwarty system komunikacji wewnętrznej, zapewniający dostępność, wszechstronność, aktualność i dwukierunkowy przepływ informacji, co stworzy sprzyjające warunki do współpracy, wymiany

¹⁰⁶ Inspiracją do egzemplifikacji warunków, jakie powinno spełniać przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę, były przemyslenia własne autorek oraz doświadczenia M. Morawskiego. Por. M. Morawski, *op. cit.*

¹⁰⁷ W literaturze przedmiotu znaleźć można określenie „pracownik wiedzy”, czyli ten, który reprezentuje wysoki poziom wykształcenia lub doświadczenia. Por. T.H. Davenport, *op. cit.*, s. 22. Nie wdając się w terminologiczne spory, w opracowaniu przyjęto, że każdy pracownik organizacji, niezależnie od pełnionej funkcji, może wnieść określoną wartość dodaną, która może być efektem wiedzy nabywanej latami, powstałej w wyniku przemyśleń, doświadczeń, umiejętności wnioskowania itp. Zarządzanie wiedzą w organizacji obejmuje więc również i te osoby.

poglądów, inicjowania oraz podtrzymywania kontaktów zawodowych i pozazawodowych, i w konsekwencji umożliwi proces uczenia się organizacji.

5. Tam, gdzie to możliwe, należy odejść od strukturyzacji funkcjonalnej i hierarchicznej, hamujących otwarcie się na samodoskonalenie się i dzielenia się wiedzą z innymi – na rzecz procesowych sposobów działania.
6. Należy zadbać o wykreowanie kultury „wspólnoty profesjonalistów”, promującej partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność.
7. Kształtowanie postaw i zachowań pracowników w kierunku zdobywania i dzielenia się wiedzą nie może być „wymuszane” instrukcjami i przepisami, lecz powinno być rozwijane poprzez wspólnie odczuwane powinności i preferencje. Zarządzający muszą zadbać o wskazanie wzorców afirmujących „myślenie w kategoriach wspólnych wyzwań i osiągnięć, co przeciwdziała orientacji zawłaszczania wiedzy tylko dla siebie jako argumentu w przetargach o władzę i wpływy”¹⁰⁸.
8. Zarządzanie wiedzą organizacji w ostatecznym rozrachunku musi prowadzić do podwyższenia poziomu zaangażowania pracowników w podnoszenie zadowolenia finalnego odbiorcy przez dostarczenie mu produktów lepszych niż czynią to konkurencyjne przedsiębiorstwa.

Przekształcanie wiedzy, będącej „niematerialną domeną jednostek”¹⁰⁹ w zasób, którym można zarządzać, nie jest łatwe – staje się więc jednym z ważniejszych wyzwań współczesnej organizacji. Jak stwierdza M. Morawski, „orientacja na wiedzę zmienia istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, które staje się organizacją w ciągłym «ruchu», łączącą idee, koncepcje i technologie”¹¹⁰. Takie podejście do procesu zarządzania wiedzą

¹⁰⁸ Cyt. za: M. Morawski, *op. cit.*

¹⁰⁹ Cyt. za: A. Winch, S. Winch, *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 227.

¹¹⁰ M. Morawski, *op. cit.*

powinno skłonić kadrę menedżerską do poszukiwania koncepcji zarządzania, zwłaszcza w obszarze funkcji personalnej, adekwatnej do wyzwań współczesności i uwzględniającej zachodzące w organizacji zmiany – koncepcji, która podwyższając poziom zaangażowania pracowników w orientację na klienta zewnętrznego, przyczyniłaby się do ugruntowania pozycji organizacji w konkurencyjnym otoczeniu. Warunki te niewątpliwie spełnia relatywnie nowa koncepcja marketingu wewnętrznego, która w swoich założeniach postrzega relacje między pracodawcą a pracownikiem wielowymiarowo. Traktuje bowiem pracownika nie tylko w charakterze siły roboczej, ale jako klienta wewnętrznego, który ma swoje potrzeby i oczekiwania względem pracodawcy i wykonywanej pracy. Koncepcja ta zwraca przy tym uwagę na konieczność integrowania pracowników wokół wspólnych celów i angażowania ich do działań na rzecz firmy, ale nie przy użyciu nakazów, poleceń czy procedur, tylko poprzez zrozumienie wspólnych interesów – własnych i partnera, czego podstawą jest wzajemne rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań oraz wola ich spełnienia. Dzięki temu pracownik ma motywację do angażowania się w wykonywanie pracy najlepiej jak potrafi i pełnienia roli pośrednika między organizacją a klientem zewnętrznym. Sta-je się tym samym uczestnikiem procesu tworzenia wartości między obu stronami. Koncepcja marketingu wewnętrznego sprzyja również tworzeniu i konwersji wiedzy między poziomami operacyjnymi, taktycznymi i strategicznymi. Jest oczywiste, że organizacyjny proces uczenia się jest zdeterminowany wieloma czynnikami, takimi jak: stosowane metody zarządzania organizacją, rozpiętość struktur organizacyjnych, propagowany wzorzec kultury organizacyjnej czy różnorodność kulturowa pracowników. Stąd też trudno jest zaprojektować jeden uniwersalny model zarządzania wiedzą, podobnie jak uznać jedną z rozlicznych definicji uwzględniających istotę, przedmiot i zakres zarządzania nią¹¹¹. Nie wdając się w metodologiczne spory, w niniejszej pracy przyjęto więc, że do nakreślenia wizji współczesnej organizacji, w której proces jej uczenia się jest warunkiem *sine qua non*

¹¹¹ B. Jamka, *Czynnik...*, s. 176–178.

sprawności jej funkcjonowania, wystarczy oparcie się na dwóch modelach zarządzania typu „góra-dół” i „dół-góra”. Ten pierwszy to klasyczny model o charakterze hierarchicznym, opierający się na tworzeniu wiedzy na szczycie organizacji z uproszczonych, ogólnie dostępnych informacji. Z uwagi na przywilej tworzenia wiedzy przez kadry najwyższego szczebla, pracownicy zajmujący niższą pozycję w strukturze hierarchicznej działają odtwórczo, postępując zgodnie z procedurami i wytycznymi idącymi z „góry”. Tym samym zostaje ograniczona swoboda działań pracowników niższych szczebli, co hamuje wykorzystanie i rozwój ich wiedzy niejawnej (ukrytej). Drugi z kolei model zarządzania – „dół-góra” opiera się na spłaszczonej strukturze organizacyjnej i cechach horyzontalnych¹¹², co sprzyja tworzeniu wiedzy przez pracowników mających dużą autonomię. Kadra zarządzająca zaś, ze względu na małą rozpiętość szczebli kierowania, jest w stanie zagwarantować wdrażanie ich pomysłów. Nasuwa się jednak pytanie, czy przyjęcie modelu „dół-góra” zwiększy szanse na tworzenie wiedzy organizacyjnej, zwłaszcza o charakterze twórczym. Niewątpliwie wiedza mająca swe źródło w doświadczeniach pracowników będzie ich indywidualną mocną stroną, ale czy znacząco zwiększy zasoby wiedzy organizacyjnej, mimo powszechnie znanego hasła „organizacja jest bogata wiedzą swoich pracowników”?¹¹³ Trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, bowiem będzie to zależało od umiejętności wykorzystywania tej wiedzy przez „naśladowców”, a przede wszystkim od znalezienia bodźców motywujących pracowników do dzielenia się swoją wiedzą ukrytą¹¹⁴.

Przedstawione wątpliwości w pełni utwierdzają w przekonaniu, że zarządzanie wiedzą musi przenikać proces zarządzania ludźmi we wszystkich jego obszarach o charakterze funkcjonalnym, rozpoczynając od planowania zapotrzebowania

¹¹² P. Bzowy, *Wiedza i jej pozycja w organizacji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *op. cit.*, s. 51–53.

¹¹³ *Ibidem*, s. 52.

¹¹⁴ W literaturze przedmiotu znaleźć można różne modele zarządzania wiedzą. Por. B. Jamka, *Czynnik*, ... s. 176–178.

na pracowników, poprzez rekrutację, selekcję, podczas której jest szansa na identyfikację zasobów wiedzy kandydatów, ich motywację, umiejętność uczenia się itp. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że zarządzanie wiedzą powinno być traktowane jako immanentna część ZZL i jako koncept uzupełniający założenia marketingu wewnętrznego. Choć, jak zauważa B. Jamka¹¹⁵, naukowe dyskusje na temat zarządzania wiedzą rozpoczęły się już pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia, to ciągle brak jest jednoznaczności definicyjnej niektórych kategorii, co powoduje chaos metodologiczny. Jak dotychczas zajmowano się głównie możliwościami wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacjach innych niż firmy consultingowe, dokonywano identyfikacji pracowników wiedzy, mimo że wciąż nie ma jednoznacznej ich definicji, projektowano modele zarządzania wiedzą, poszukiwano związku z innymi koncepcjami, np. z marketingiem kadrowym itp. Wprawdzie wieloletnie obserwacje rodzących praktyk kadrowych w zakresie zarządzania wiedzą w organizacjach pozwalają stwierdzić, że szczególnie w ostatnich latach nastąpił ponowny wzrost zainteresowania tą problematyką, to wart odnotowania jest fakt, że nadal brak jest kompleksowych opracowań w tym zakresie, ujmujących podmiotowość tych, którzy są „nosicielami wiedzy” i jej „właścicielami”. To oni właśnie powinni stanowić punkt wyjścia do projektowania wszelkich działań w zakresie zarządzania wiedzą, zarówno w procesie jej kodyfikacji, jak i personalizacji. **Proces kodyfikacji wiedzy** polega na zbieraniu wiedzy jawnej, przesyłaniu jej i magazynowaniu dzięki technice komputerowej oraz zapewnieniu wielokrotnego jej wykorzystywania. By jednak proces kodyfikacji wiedzy mógł zaistnieć, trzeba najpierw stworzyć odpowiedni system motywacyjny, który zachęci pracowników do zamieszczania posiadanej wiedzy w bazach. Pracownicy powinni więc być pierwszymi adresatami działań w ramach zarządzania wiedzą, polegających na uruchomieniu motywatorów finansowych i pozafinansowych oraz innych instrumentów tradycyjnie przypisywanych zarządzaniu ludźmi zgodnie z koncepcją marketingu wewnętrznego.

¹¹⁵ *Ibidem*, s. 185–188.

Chodzi o zapewnienie szkoleń i możliwości budowania własnej kariery, skuteczną komunikację wewnętrzną ułatwiającą rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań pracowników, budowanie relacji partnerskich wertykalnych i horyzontalnych po to, by zwiększyć zaangażowanie pracowników w dzielenie się wiedzą. W **procesie personalizacji wiedzy** kładzie się z kolei nacisk na wiedzę ukrytą, posiadaną przez zespoły pracownicze lub indywidualnych pracowników. „Udostępnienie” tej wiedzy zależy od jakości relacji między pracownikami, które przybierają różne formy – bardziej lub mniej bezpośrednie. Pomocne, zwłaszcza gdy występuje bariera związana z odległością, mogą okazać się najnowsze technologie telekomunikacyjne i informatyczne, różnorodne komunikatory, wideokonferencje itp. Jednak i w tym przypadku trzeba użyć odpowiednich motywatorów, by zachęcić pracowników do tworzenia sieci powiązań, które stwarzają szansę na dzielenie się wiedzą.

Zarządzanie wiedzą niewątpliwie zyskuje coraz więcej zwolenników, poszerza się też świadomość kadry zarządzającej na temat wzrastającego jej znaczenia w zdobywaniu i utrzymywaniu pozycji konkurencyjnej. Znamienny jest fakt, że aż 95% menedżerów uważa, iż zarządzanie wiedzą wpływa nie tylko na wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim na poczucie zadowolenia klienta zewnętrznego, który chętnie korzysta z produktów firmy postrzeganej jako innowacyjna¹¹⁶. Jest to bowiem swoistego rodzaju gwarancja otrzymania od dostawcy korzyści, których klient oczekuje.

Sposobów motywowania do dzielenia się wiedzą jest wiele. Ilustrację praktyk stosowanych w tym zakresie przez niektóre firmy stanowią przykłady opisane poniżej. Jednym z narzędzi, rzadko jeszcze stosowanym w polskiej praktyce, jest pracowniczy program referencyjny, polegający na dzieleniu się przez pracowników posiadaną przez nich wiedzą ukrytą (niejawną) na temat potencjału znanych im osób, które poszukują pracy i mogłyby aplikować na wakujące w firmie stanowiska. Dzięki temu programowi kierownictwo może znacząco obniżyć koszty rekrutacji zewnętrznej,

¹¹⁶ P. Bzowy, *op. cit.*, s. 54.

gdyż pozyskuje nowych pracowników na podstawie rekomendacji, złożonych przez obecnie zatrudnionych. Takie praktyki stosuje BMW, Intel, Hewlett-Packard i Motorola. Działania podjęte przez te firmy w ramach programu referencyjnego rozpoczęły się od:

- po pierwsze, poinformowania załogi o zapotrzebowaniu na pracowników w danych działach na określone stanowiska (forma informacji masowej z wykorzystaniem comiesięcznych biuletynów i poczty elektronicznej)
- po drugie, wskazania wymagań stawianych kandydatom ubiegającym się o dane stanowisko pracy i określenia ich obowiązków
- po trzecie, określenia zasad wypłat wynagrodzenia za polecenie osoby, przy czym wypłata obowiązywałaby tylko w przypadku sfinalizowania zatrudnienia (wysokość wypłat została uzależniona od czasu trwania umowy osoby przyjmowanej i ustalona w wysokości od 500 do 1 tysiąca dolarów).

Jak wynika z rachunku ekonomicznego, motywowanie pracowników do dzielenia się własną niejawną wiedzą jest dwukrotnie, a nawet czterokrotnie tańsze niż koszty przygotowania i przeprowadzenia tradycyjnej rekrutacji¹¹⁷. Ponadto takie praktyki pozwalają przedsiębiorcom wzmocnić więzi z pracownikami poprzez wyzwolenie w nich poczucia przynależności do firmy, o którą warto dbać i przyczyniać się do jej rozwoju. Widząc, że są potrzebni w firmie i ważni, pracownicy chętniej czynią starania, by pozyskać nowych pracowników o równie wysokich kwalifikacjach, nieodbiegających od przyjętych standardów¹¹⁸.

Warto jednocześnie wspomnieć o motywach dzielenia się wiedzą niejawną w przedsiębiorstwach, które wprowadziły możliwość uczestnictwa w pracowniczym programie referencyjnym. Z badań

¹¹⁷ *Ibidem*, s. 55.

¹¹⁸ Jak wykazują badania Unifi Network, będącej częścią PricewaterhouseCoopers, dzięki wprowadzeniu programów referencyjnych fluktuacja pracowników zmniejszyła się o 25,3% względem osób pozyskiwanych dla firmy innymi metodami. Por. B. Bzowy, *op. cit.*, s. 56.

Referral Networks przeprowadzonych na próbie 2300 pracowników biorących udział w takim programie wynika, że powody te były wśród respondentów bardzo różne. I tak, głównym motywem dzielenia się własną wiedzą o rynku pracy i potencjale ewentualnych kandydatów, którym mogliby (chcieliby) udzielić referencji, była głównie chęć pomocy znajomym szukającym pracy – 42% badanych, zaś dla 24% badanych była to chęć pomocy firmie, co świadczy o lojalności względem niej. Ciekawy wydaje się przy tym fakt, że tylko 24% respondentów jako główny motyw uczestnictwa w programie podawało wypłatę wynagrodzenia w ramach pracowniczego programu referencyjnego, co może oznaczać, że bodźce materialne nie stanowią dla pracowników silnego motywatora do dzielenia się wiedzą¹¹⁹. Dlatego też warto rozważyć inne niż materialne bodźce oddziaływania na pracowników w procesie dzielenia się przez nich wiedzą. Wymaga to jednak głębszego rozpoznania ich oczekiwań i ewentualnych obaw, które towarzyszą im podczas tego procesu. Jak wynika z badań Unifi Network, spośród wszystkich osób, które nie przekazują wiedzy ukrytej innym interesariuszom wewnętrznym, aż 78% badanych nie było zainteresowanych uczestnictwem w programie, gdyż – jak deklarowali – nie znają takich osób, którym mogliby udzielić referencji, 48% obawiało się, że polecane przez nich osoby nie mają takich kompetencji, by sprostać wymaganiom, jakie wiążą się z objęciem stanowiska, a 21% respondentów bało się przyjęcia na siebie dodatkowego obciążenia w pracy.

Tym samym zostaje zidentyfikowany obszar, który wymaga szczególnej troski zarządzających. Nasuwa się wniosek, że przed zastosowaniem jakichkolwiek środków naprawczych zarządzający powinni przede wszystkim poprawić panujący w firmie system komunikacji wewnętrznej. Wiele bowiem barier wynika z niedoinformowania pracowników o zasadności wzajemnego dzielenia się wiedzą i z obaw o „utrację” czegoś, co stanowi immanentną, unikalną cechę przynależną danej osobie. Dzielenie się wiedzą zawsze bowiem rodzi wątpliwość, czy kosztem własnej osoby nie wzmacnia się partnera.

¹¹⁹ Dziesięć procent podało inne przyczyny. *Ibidem*, s. 56.

Umożliwienie pracownikom „rozwiązania” swoich wątpliwości i przekonanie ich o atrakcyjności pracowniczych programów referencyjnych jest możliwe tylko przy pełnej dostępności do informacji i aktualnej wiedzy firmy, zapewnieniu przejrzystych procedur jej przepływu „góra-dół”. Ważne wydaje się również stworzenie zachęt (niekoniecznie materialnych) do brania udziału w przetwarzaniu własnej wiedzy ukrytej w jawną, dostępną dla każdego pracownika przy wsparciu ze strony kadry zarządzającej, której powinnością względem swoich przełożonych powinna być troska o zmianę podejścia do przełamywania barier w upowszechnianiu wiedzy. Dużą rolę w tym zakresie może odegrać implementowanie założeń marketingu wewnętrznego.

1.2.4.

Społeczne ramy rozwoju organizacyjnego – wewnętrzny CSR jako wymóg sprawności funkcjonowania współczesnej organizacji

Koncepcja CSR zmienia się i ewoluuje od początku lat 60. XX wieku. Wskazać można na trzy główne nurty w jej rozwoju. Pierwszy z nich reprezentowany był przez H.R. Bowena, uznanego za ojca koncepcji. Zdefiniował on społeczną odpowiedzialność przedsiębiorców jako obowiązek podejmowania takich decyzji oraz realizacji działań, które są zbieżne z oczekiwaniami społecznymi¹²⁰. Zwolennicy takiego sposobu myślenia stworzyli model i koncepcję odpowiedzialności przedsiębiorców wobec społeczeństwa. Koncepcja wzbudziła zarówno pozytywne, jak i negatywne emocje. Wyrazicielem tych ostatnich stał się M. Friedman – obrońca i propagator wolnego rynku. Uważał on, że powinnością przedsiębiorców jest zapewnienie udziałowcom zysku. Dążenie to musi być jednakowoż realizowane w sposób legalny, uczciwy i etyczny. Krytykiem M. Friedmana

¹²⁰ A. Rudnicka, *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 39.

stał się P. Drucker, który podkreślił, że ekonomika działań nie jest jedyną sferą działalności przedsiębiorstwa. Organizacja odpowiada bowiem za swoich pracowników, klientów i wszystkich, z którymi ma jakikolwiek kontakt¹²¹. Tym samym można uznać, że P. Drucker stworzył podwaliny pod przyszłą koncepcję marketingu wewnętrznego. Odpowiedzialność społeczna organizacji jest bowiem związana z jej postępowaniem etycznym i definiowana jako norma społeczna, w myśl której każda jednostka społeczna (organizacja, rodzina) „jest odpowiedzialna za zachowanie swoich członków i może być pociągnięta do odpowiedzialności za wykroczenia”¹²². Dotyczy to każdego obszaru działalności przedsiębiorstwa, również sfery personalnej.

Współczesne ujęcia CSR uznają konieczność podejścia menedżerskiego. Stąd też przedsiębiorstwa, tworząc strategię rozwoju, powinny uwzględniać w swoich działaniach interesy społeczne, dobro środowiska naturalnego oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy – wewnętrznymi i zewnętrznymi. Można wskazać trzy obszary odpowiedzialności przedsiębiorstw: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Do **sfery ekonomicznej** zalicza się:

- maksymalizację zysków w krótkim i długim okresie
- poprawę wydajności
- uczciwe konkutowanie
- rzetelność wobec partnerów
- bycie *fair* w stosunku do pracowników: utrzymanie i tworzenie miejsc pracy, sprawiedliwe płace, świadczenia socjalne, doszktałcanie pracowników, budowanie ścieżki kariery, dostarczanie rzetelnych informacji, skuteczne rozwiązywanie konfliktów, zapewnienie i przestrzeganie prawa do tworzenia organizacji pracowniczych.

¹²¹ I. Ślęzak-Gładzik, *Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem*, „Modern Management Review” 2013, 20(2), s. 113.

¹²² L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik upodmiotowiony – partner społecznie odpowiedzialny*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 125.

Sfera społeczna obejmuje:

- ochronę i promocję zdrowia
- respektowanie zwyczajów społecznych
- zaangażowanie w życie społeczne i kulturalne.

Obszar ekologiczny ujmuję ochronę środowiska i promowanie idei zrównoważonego rozwoju¹²³. Zatem odpowiedzialny biznes to strategiczne, a więc długofalowe podejście oparte na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich¹²⁴.

Szczególnym obszarem troski każdego zarządzającego w ramach tworzenia strategii społecznej odpowiedzialności są (powinni być) jego pracownicy, co musi znaleźć wyraz w realizowanej polityce zatrudnienia. To właśnie pracowników uważa się za najlepszych ambasadorów marki organizacji jako podmiotu społecznie odpowiedzialnego. Niestety, CSR jako relatywnie nowa koncepcja nie zawsze jest dobrze rozumiana przez zarządzających, o czym świadczy chociażby fakt, że większość wysiłków związanych z jej realizacją jest zazwyczaj kierowana na zewnątrz przedsiębiorstwa, zapomina się natomiast o wewnętrznych programach CSR. Tymczasem to właśnie działania w ramach społecznej odpowiedzialności wobec pracowników powinny być podstawą formułowania strategii na zewnątrz. Odpowiedzialność wobec pracowników powinna

¹²³ G. Enderle, *Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Land Medium-Sized Enterprises*, „Business Ethics: A European Review” 2004, vol. 13, nr 1, s. 54, za: R. Oczkowska, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a kształtowanie wizerunku pracodawcy*, [w:] A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014, s. 658.

¹²⁴ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 19, <http://www.ae.krakow.pl/>; B. Rok, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] W. Gasparski (red.), *Biznes. Etyka. Odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012, s. 427–428.

przejawiać się zarówno w trosce o właściwe warunki pracy i zatrudnienia, motywowania, przejrzysty i pozbawiony manipulacji system komunikacji wewnętrznej (aspekt zawodowy), jak również o nienaruszanie godności osobistej pracowników – niezależnie od ich różnorodności kulturowej, wiekowej czy wynikającej z płci itp. (aspekt osobisty). Polityka personalna, zgodna z przyjętą koncepcją CSR, powinna więc opierać się nie tylko na regulacjach prawnych, ale też uwzględniać dobrowolne zobowiązania obu stron¹²⁵. Są już przedsiębiorstwa, które takie praktyki stosują, tworząc tzw. kodeksy postępowania pracowniczego, będące swoistego rodzaju deklaracją ogólną, określającą zasady moralne i normy akceptowane oraz wyjściowe wartości, ważne z punktu widzenia ukształtowanej w firmie kultury organizacyjnej, które znajdują odzwierciedlenie w konkretnych oczekiwaniach i regułach postępowania w stosunkach międzyludzkich. Są to między innymi takie wartości jak: zaufanie, szacunek dla pracy innych, lojalność, współpraca, poszanowanie godności, prawo do zgłaszania zastrzeżeń¹²⁶. Organizacja, pretendując do roli społecznie odpowiedzialnej, powinna traktować swoich pracowników jak partnerów mających zaufanie względem siebie. W praktyce, zdaniem niektórych badaczy¹²⁷, poziom zaufania jest niestety zbyt niski. Dokonując analizy treści literaturowych, nie znaleziono jednak wyników badań w tym zakresie, by jednoznacznie stwierdzić, czy niski poziom zaufania dotyczy kontekstu transakcyjnego (dotrzymywanie zawartych między stronami porozumień, dzielenie się informacjami pewnymi i prawdziwymi, przekazywanymi w dobrej wierze itp., uznawanie wiedzy i umiejętności innych osób, wspomaganie ich w procesie uczenia), czy transformacyjnego (spójność zachowań, wykazywanie empatii, będącej elementem szczerych

¹²⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik upodmiotowiony...*, s. 129.

¹²⁶ *Ibidem*, s. 130.

¹²⁷ P.S. Reina, M.L. Reina, *Trust and Betrayal in the Workplace. Building Effective Relationship in Your Organization*, Bennet-Koehler Publisher, San Francisco 1999, cyt. za: L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik upodmiotowiony...*, s. 131.

i otwartych rozmów, poczucie wspólnoty)¹²⁸. Niewątpliwie taki kierunek badań poszerzyłby wiedzę o czynnikach, które determinują zaufanie.

Podsumowanie

Zaprezentowany przegląd wyzwań, noszących znamiona przełomów w obszarze gospodarczym, kulturowym, społecznym i technologicznym, przed którymi stanęły organizacje XXI wieku, uzasadnia poszukiwanie przez nie nowych sposobów budowania pozycji rynkowej na konkurencyjnym rynku. Procesy internacjonalizacji i globalizacji, powodujące otwarcie granic dla kapitału i pracy, dały impuls do tworzenia wielonarodowych organizacji, co oznaczało potrzebę zmiany dotychczas stosowanych praktyk zarządczych względem ludzi, którym wyznaczono nową rolę aktywnego współtwórcy wartości organizacji i jej rozwoju opartego na biznesie społecznie odpowiedzialnym, a zwłaszcza jej wizji opartej na wiedzy oraz uznaniu i czerpaniu korzyści z różnorodności kulturowej pracowników.

¹²⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik...*, s. 131–132.

2

ZASOBY LUDZKIE WOBEC ZMIENNOŚCI OTOCZENIA

2.1.

Klasyczne podejście do czynnika ludzkiego. Systematyzacja nurtów wyznaczających rolę pracownika w organizacji

2.1.1.

Zarys zmian

Próba systematyzacji głównych nurtów w podejściu do czynnika ludzkiego i jego ról pełnionych w organizacji zajmowało się wielu badaczy na przestrzeni kilku stuleci. Pierwsze wzmianki pojawiły się już w starożytności i dotyczyły rekrutacji kandydatów na żołnierzy, którzy poddawani byli ocenie pod kątem ich przydatności bojowej. To właśnie wtedy odnotowano próby tworzenia kryteriów i systemów awansowych oraz rozwoju zawodowego czynnika ludzkiego, które ewoluowały przez kolejne stulecia, by pod koniec XV wieku zaistnieć w ujęciu modelowym. Celem nadrzędnym takiego ujęcia było ukazanie drogi dochodzenia do wysokiej wydajności pracy robotników¹. Od tej też pory odnotowuje się szczególne zainteresowanie czynnikiem ludzkim, którego rolę w organizacji wyznacza zmienność otoczenia.

¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 20–23.

Niezliczonosc teorii zarzadzania niewatpliwie wynika z interdyscyplinarnosci i roznych sposobow podejscia do pelnionych przez czlowieka rol w organizacji, sprawiajac czesto wrazenie terminologicznego i metodologicznego nieuporzadkowania. Problematyka ta plasuje sie bowiem na pograniczu roznych dyscyplin, takich jak: socjologia, psychologia, matematyka, prawo czy ekonomia. Wielu badaczy podejmowalo wprawdzie proby systematyzacji teorii i koncepcji zarzadzania organizacja, niestety z rozny skutkiem, z uwagi na brak charakteru dychotomicznego poszczegolnych nurtow i trendow, ktore wzajemnie na siebie zachodza, lub – co zdarza sie czesto – pozostaja wzgledem siebie w opozycji.

Typowa dla wieceksosci klasyfikacji z lat 60. i 70. proba systematyzacji wspolczesnych trendow zarzadzania organizacja bylo wyroznienie przez L. Krzyzanowskiego² trzech podstawowych nurtow: klasycznego, psychospolecznego i systemowego. W ich obszarze wyroznia sie rozne kierunki i szkoly (klasyczna szkole zarzadzania, szkole behawioralna, podejscie systemowe i sytuacyjne)³.

Kazdy z wymienionych nurtow wyznaczal czlowiekowi inną role w organizacji, nawiazujac do kolejnych etapow rozwoju teorii organizacji i zarzadzania. Najczesciej wymienia sie trzy podejscia do zasobow ludzkich i zarzadzania nimi:

- podejscie tradycyjne („czlowiek ręką”) – wywodzace sie z nurtu klasycznego
- podejscie behawioralne, oparte na modelu stosunkow miedzydludzkich („czlowiek spoleczny”), reprezentujace nurt psychospoleczny
- podejscie zasobowe („czlowiek kompleksowy” wraz z jego rozwinieciem na kapital ludzki – „pracownik wiedzy”)⁴.

² Cyt. za M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Lodzkiego, Lodz 2001, s. 28.

³ Por. L. Krzyzanowski, *Podstawy nauki zarzadzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 41.

⁴ T. Listwan, *Rozwoj badan nad zarzadzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiagniecia i perspektywy nauk o zarzadzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 236 i nast.

To ostatnie podejście do człowieka w organizacji jest wynikiem ewolucji, jaka następowała w postrzeganiu samej organizacji, co było uwarunkowane zmianami w jej otoczeniu. Można zaryzykować stwierdzenie, że taką właśnie otwartość na otoczenie zakłada nurt systemowy, którego idei nie można sprowadzać jedynie do formalizacji zachodzących procesów. Obejmuje on bowiem wyniki analizy różnych innych elementów systemu społecznego, między innymi pełnionych przez człowieka ról społecznych, wyznaczanych celów czy wartości. Ujmowanie organizacji jako systemu pozwala patrzeć na nią nie tylko jako na zbiór organizacyjnych komórek, ale jak na nową jakość tworzoną w wyniku pośrednich i bezpośrednich interakcji zachodzących między jej elementami. W tym też kontekście rozumiemy zasobowe podejście do czynnika ludzkiego, traktując je jako wynik ewolucyjnego charakteru nurtu behawioralnego i systemowego.

Próba nakreślenia znaczenia pełnionych przez człowieka ról w przestrzeni organizacyjnej wymaga dokonania krótkich charakterystyk poszczególnych nurtów funkcjonujących w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat.

2.1.2.

Pracownik uprzedmiotowiony – ekonomiczny (racjonalny)

Nurt klasyczny, obejmujący naukową organizację pracy F.W. Taylora (naukowe zarządzanie – kierunek taylorowski) i klasyczną teorię organizacji H. Fayola⁵ (zarządzanie administracyjne) opierał się

⁵ Przedstawicielami naukowego zarządzania współpracującymi z F.W. Taylorem byli L. i F. Gilbrethowie, H. Gantt i H. Emerson, natomiast L. Urwick połączył naukowe zarządzanie z dorobkiem H. Fayola i innych teoretyków nurtu administracyjnego. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań warta odnotowania jest teoria Ch. Barnarda, który przedstawił propozycję akceptacji autorytetu. Zdaniem Barnarda podwładni oceniają zasadność poleceń przełożonego i decydują o ich zaakceptowaniu dopiero wówczas, gdy je rozumieją, uważają za właściwe i możliwe do wykonania. Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

na stereotypie człowieka ekonomicznego, co przejawiało się w instrumentalnym traktowaniu go i wyjściu z założenia, że najważniejsze dla niego są bodźce materialne, czyli wynagrodzenie⁶. Pracownicy nagradzani byli tylko wówczas, gdy wykazywali zdyscyplinowanie i posłuszeństwo w wykonywaniu poleceń zarządzających, co otwierało drogę do manipulowania zachowaniami pracowników jako istot pasywnych. Następowало odhumanizowanie pracy, czego konsekwencją było kreowanie obojętnych postaw pracowników wobec wykonywanej pracy. Przedstawiciele tego kierunku koncentrowali wprawdzie uwagę na czynniku ludzkim, ale jedynie w kontekście wpływu właściwego doboru pracowników na sprawność funkcjonowania organizacji. Dostosowanie człowieka do charakteru pracy uważali za jeden z podstawowych czynników decydujących o sukcesie, zaś sprawność działania człowieka traktowali jako funkcję jego predyspozycji psychofizycznych, wiedzy i umiejętności. Zdaniem taylorystów rozpoznanie podstawowych atrybutów pracowników stanowiło warunek prawidłowego doboru ludzi do pracy⁷. Sformułowany przez naukową organizację model człowieka czysto racjonalnego (ekonomicznego) okazał się jednak niewystarczający⁸.

Podobnie jak zwolennicy naukowej organizacji pracy, także przedstawiciele drugiego kierunku – **zarządzania administracyjnego** – nie dostrzegali wyższych potrzeb pracowników jako członków grupy, nie uwzględniali też ich odczuć względem pracy. Zarządzanie czynnikiem ludzkim sprowadzało się do administrowania kadrami, tzn. do zbierania i ewidencjonowania danych o pracownikach (stąd nazwa kierunku – zarządzanie administracyjne), monitorowania zgodności ich działań z przepisami, oddziaływania na personel poprzez wydawanie „władczych” poleceń służbowych. W obu podejściach człowiek odgrywał drugorzędną rolę. Patrzone na niego z mechanicznego punktu

⁶ J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 23–24.

⁷ Por. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.

⁸ Por. J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 61 i nast.

widzenia – organizacja to maszyna, człowiek zaś jest tylko jej częścią – jednym z jej trybów⁹, od którego zależy wydajność.

Na pograniczu nurtu klasycznego i psychospołecznego M. Bielski ułokował koncepcję organizacji biurokratycznej, zakładającej w pierwotnej postaci formalny system zasad postępowania i procedur, bezosobowość stosunków w organizacji (zależności między stanowiskami, a nie między ludźmi, którzy je zajmują), hierarchiczną strukturę organizacyjną oraz władztwo kierowników¹⁰. Pracownik zaczął być wprowadznie postrzegany organicznie – jak „człowiek ręka”, nie zaś mechanicznie, ale nadal liczyła się jego wydajność pracy. Zaczęto jednak dostrzegać wpływ innych czynników generujących wydajność, takich jak dyscyplina, fizyczne warunki pracy, bodźce płacowe, współdziałanie. Mimo to nadal traktowano pracownika przedmiotowo¹¹.

2.1.3.

Pracownik społeczny i samoaktywizujący się

Rola człowieka w **nurcie psychospołecznym** (zwanym też psychologiczno-socjologicznym, szkołą behawioralną, szkołą ludzkich zachowań lub *human relations*) uległa całkowitej zmianie. Zaczęto odchodzić od przedmiotowego jego traktowania i przypisywać mu rolę człowieka społecznego. Uznano, że źródłem motywacji ludzkich zachowań organizacyjnych są nie tylko bodźce materialne, fizyczne warunki pracy, ale również stosunki

⁹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 17 i nast. Pisała też o tym E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 143–152.

¹⁰ G. Morgan, *op. cit.*, s. 34.

¹¹ Pomimo że klasyczne podejście traktowało pracowników przedmiotowo i podporządkowywało interes osobisty interesowi ogółu, to należy zauważyć, że niektóre nurty kierunku klasycznego odgrywają nadal pewne znaczenie w obecnej rzeczywistości, chociaż organizacje funkcjonują już w innym, bardziej turbulentnym otoczeniu. Por. R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 46.

społeczne, a zwłaszcza relacje z innymi podmiotami organizacji¹². Wyraźny zwrot w stronę problematyki zachowań ludzkich w organizacjach skutkował tym, że strukturalny aspekt funkcji „organizowanie”, faworyzowany przez podejście klasyczne, zszedł na dalszy plan, ustępując miejsca poszukiwaniu sposobów integrowania potrzeb pracowników z ekonomicznymi celami organizacji¹³. Zauważono, że pracownicy przywiązują dużą wagę do emocji i uczuć czy wyznawanych przez nich wartości¹⁴, dążąc jednocześnie do spełnienia potrzeby uznania przez środowisko, z którym współpracują. W poszukiwaniu zadowolenia, poprzez nawiązywanie kontaktów w miejscu pracy, podporządkowywali się normom obowiązującym w grupie oraz kontroli sprawowanej przez zarząd¹⁵.

Badacze nurtu psychospołecznego koncentrowali swoją uwagę na dwóch płaszczyznach, co zainspirowało ich do podzielenia tego nurtu na dwa kierunki: psychologiczny i socjologiczny. Kierunek psychologiczny koncentrował się na potrzebach i zachowaniach pracownika oraz na procesach komunikowania się z nim, uznając je za podstawę kształtowania jego zachowań organizacyjnych¹⁶. Kierunek socjologiczny natomiast brał pod uwagę problemy interpersonalne i skupiał się na postawach członków grup, ich współdziałaniu, nieformalnych normach postępowania, ich uczestnictwie w rozwiązywaniu problemów czy podejmowaniu decyzji. Był to kolejny krok w kierunku

¹² Przedstawicielami tego nurtu byli E. Mayo, R. Likert, Ch. Argiris, F. Herzberg. Szerzej na ten temat w: A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 15.

¹³ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 43.

¹⁴ A. Czermińska i in., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2000, s. 15.

¹⁵ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Kraków 2011, s. 104.

¹⁶ Por. M. Bielski, *op. cit.*, s. 35.

upodmiotowienia człowieka w organizacji. Nadal jednak udział pracowników w zarządzaniu przybierał co najwyżej charakter ograniczonej partycypacji, czyli ograniczonego współdziałania¹⁷. Choć pracownicy mieli już możliwość wyrażania swoich potrzeb czy opinii, decyzje nadal leżały tylko w gestii kierownictwa. Trudno było więc mówić o pełnym otwarciu się kierownictwa na potrzeby i oczekiwania pracowników, niemniej jednak zaczęto ich postrzegać jako istoty społeczne¹⁸, motywowane potrzebami społecznymi, a zatem w większym stopniu reagujące na wpływ grupy niż na polecenia i naciski kierownictwa. Tym samym wyznaczono im nowe miejsce w organizacji – człowiek stał się jej ważnym podmiotem, o który trzeba się troszczyć i zabiegać o jego zadowolenie. Pracodawca powoli zaczął być zorientowany na pracownika, co w modelowym ujęciu przejawia się w zastąpieniu władztwa i nadzoru – doradztwem i niesieniem pomocy, dbaniem o dobrą atmosferę pracy, stwarzaniem warunków materialnej i moralnej satysfakcji z pracy.

Niewątpliwie nurt psychospołeczny zapoczątkował w naukach zarządzania korzystanie z dorobku metod i technik socjologii oraz psychologii. Duży wkład w rozwój metod wniosła M. Follet, prekursorka badania konfliktów w organizacji, w tym szczególnie ich pozytywnych stron. Jednakże model człowieka społecznego poddawany był z upływem lat krytyce. Uznano bowiem, że bardziej adekwatny do ówczesnych uwarunkowań jest model człowieka samorealizującego się¹⁹, czyli samoaktywizującego i samokontrolującego się. W tym też okresie istotnym obszarem

¹⁷ Współczesne modele partycypacji pracowniczej dają znacznie szersze pole do współdecydowania i reprezentowania w realny sposób interesów pracowników. Szeroko na ten temat w: M. Juchnowicz, *Doświadczenia europejskie a rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 113–115.

¹⁸ W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998, s. 676.

¹⁹ Por. J.A. Stoner, Ch. Wankel, *op. cit.*, s. 61.

badawczym stał się problem motywowania ludzi do działania. A. Maslow zaproponował koncepcję hierarchii potrzeb, czyli zhierarchizowanego systemu, w którym zaspokojenie potrzeb niższego rzędu (potrzeb podstawowych) warunkuje rozwój i zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Uznał, że człowiek organizacji w swoich dążeniach do autonomii poddaje się samokontroli, sam też się motywuje. Człowiek organizacji, zgodnie z hierarchią potrzeb Maslowa, dąży przede wszystkim do zabezpieczenia potrzeb najbardziej podstawowych (fizjologicznych i bezpieczeństwa), w dalszej zaś kolejności – bardziej zaawansowanych (przynależności, uznania, samorealizacji).

Choć potrzeby można uznać za siłę sprawczą wszelkich działań człowieka, to jednak w dużej mierze mają one nieuświadomiony charakter²⁰. Mogą być wywoływane zarówno bodźcami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Problem w tym, że trudno jest przewidzieć rzeczywistą hierarchię, którą wyznacza sobie pracownik. Dla jednych praca jest jedynie źródłem zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, dla innych ważne staje się dopiero zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Zdarza się, że ludzie są skłonni wybierać zadania burzące ich poczucie bezpieczeństwa, jeśli mają potrzebę uzewnętrznienia szczególnych cech swojej osobowości.

Człowiek pragnący sam stanowić o swoim zachowaniu, chce być człowiekiem autonomicznym. Przejawia się to między innymi w dążeniu do samorealizacji, na co zwrócił uwagę Ch. Argirys w opracowanym przez siebie modelu kontinuum dojrzewania²¹. Podkreślał, że tradycyjne organizacje są tak zarządzane, że blokują możliwości rozwoju i dojrzewania jednostki w środowisku pracy, co w konsekwencji rodzi apatię i agresję pracowników, marnotrawienie zasobów ludzkich i potencjału motywacyjnego. Próbując temu przeciwdziałać, sugerował zmiany w obszarze struktur organizacyjnych, a przede wszystkim zmiany podejścia do człowieka w organizacji i kierowaniu nim.

²⁰ C.S. Hall, G. Lindzey, J.B. Campbell, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 2006.

²¹ H. Steinmann, H.G. Schreyogg, *op. cit.*, s. 333.

Do zrewidowania dotychczasowego podejścia do roli człowieka w organizacji i zarządzania nim przyczyniła się też wspomniana już teoria potrzeb Masłowa. Zwróciła ona uwagę na konieczność zaprojektowania takich narzędzi zarządczych, które pozwoliłyby realizować potrzeby pracowników w środowisku pracy. Sposób zarządzania ludźmi zaczęto więc traktować jako specyficzną i wyróżniającą się cechę każdej organizacji, której podstawę stanowią wartości i potrzeby pracowników²².

Ważne miejsce w dorobku tego kierunku zajął w latach 60. D. McGregor. Dokonana przez niego analiza zachowań człowieka względem pracy została ujęta w postaci teorii X i Y, w której D. McGregor zaprezentował dwie przeciwstawne postawy (modele zachowań) pracowników, będących bohaterami kierunku socjologicznego, umownie przez niego nazwane teorią X i teorią Y. Oznaczało to wykształcenie się dwóch skrajnych wizerunków człowieka organizacji. Według teorii X ludzie wykazują małe ambicje i wrodzoną niechęć do pracy, starają się unikać obowiązków i, nie angażując się w ich wykonanie, uciekają od odpowiedzialności. Taki obraz pracownika skłaniał kierownictwo do permanentnych kontroli i straszenia go karami za niewykonanie pracy.

Teoria Y z kolei oparta została na założeniu, że pracownicy traktują pracę w organizacji jako naturalną część ich życia, gdyż występuje wewnętrzna motywacja do osiągania celu i angażowania się w jego realizację w stopniu odpowiadającym nagrodom, jakie otrzymują²³. Stwarzało to pole do wykorzystywania przez zarządzających różnych socjotechnik i miękkich oddziaływań, między innymi poprzez odpowiednio konstruowane komunikaty, mające na celu wytworzenie pożądanego z punktu widzenia organizacji zachowań pracowników. Wszędzie tam, gdzie nie było możliwe włączenie szeregowych pracowników w procesy decyzyjne, przekazywano im komunikaty w formie, która dawała pozory

²² P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2002, s. 9 i 29.

²³ D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960, s. 33–34, 47–48.

współdecydowania²⁴ – w myśl zasady „niech myślą, że to oni podejmują decyzje, a nie my”²⁵. Podkreślano wspólne wartości, które przyświecają pracy w grupie i pozwalają się z nią identyfikować. Uciekanie się do takich form manipulacji dawało pracownikowi poczucie współdecydowania (choćby pozornego), a to z kolei wpływało na podwyższenie jego poziomu satysfakcji, co przekładało się na relacje wewnątrzorganizacyjne.

Nie wdając się w szersze rozważania na ten temat, należy jedynie odnotować, że A. Maslow i D. McGregor w znaczący sposób wpłynęli na praktyki zarządzania ludźmi. Zauważono przy tym, że od sposobu podejścia kierowników do personelu, od ich zachowań i stylu zarządzania zależą relacje wewnątrzorganizacyjne. Pracownicy bowiem reagują nie tylko na bodźce materialne, ale również na społeczny kontekst pracy. O ile teoria Maslowa nie budziła większych emocji w środowisku naukowym, o tyle rozwój nauk o zarządzaniu wykazał nieadekwatność dualistycznego postrzegania człowieka przez D. McGregora. Uznano, że teorię X można potraktować jako odbicie klasycznej szkoły organizacji i zarządzania. Teoria Y natomiast podzieliła badaczy na dwie grupy – jedna przyporządkowuje ją kierunkowi *human relations*, druga zaś traktuje ją jako model docelowy, do którego należy dążyć²⁶.

²⁴ Przykłady komunikatów zawierających elementy manipulacji, w wyniku której odbiorca ma poczucie wpływu na decyzje: „Proszę zaproponować różne warianty rozwiązania kwestii spornej. Rozważę każdą z nich i podejmę stosowną decyzję”; „Proszę przygotować materiały na spotkanie, które według pana mają znaczenie. Ja dokonam ostatecznego wyboru tych najważniejszych”; „Proszę powiadomić mnie o pana zamierzeniach, ale z realizacją proszę się wstrzymać do momentu uzyskania mojej aprobaty”. Cyt. za: E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako...*, s. 147.

²⁵ Cyt. za: W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 687.

²⁶ B. Jamka, *Czynnik ludzki...*, s. 103.

2.1.4.

Pracownik – uczestnik gry społecznej

Rola społecznego kontekstu pracy znalazła odzwierciedlenie w **kierunku systemów społecznych** Ch. Barnarda – umieszczono go przez M. Bielskiego²⁷ na pograniczu nurtu psychologiczno-socjologicznego i systemowego, który traktuje organizację jako zbiory elementów wzajemnie powiązanych, tworzących pewną całość wyróżniającą się w otoczeniu²⁸. W literaturze przedmiotu system określany jest jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje) i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio”²⁹. Znaczenie tego kierunku podkreślali A. Koźmiński i W. Piotrowski. Ich zdaniem to właśnie organizacja powinna być traktowana jako forma systemów społecznych, opierających się na koncepcji gry społecznej³⁰ – szkoły myślenia wywodzącej się z koncepcji organizacji biurokratycznej, a zaproponowanej przez socjologa M. Croziera i E. Friedberga. Od tej pory zaczęto inaczej postrzegać rolę człowieka w organizacji³¹. Zdaniem cytowanych badaczy każdy człowiek w organizacji aktywnie uczestniczy w grze społecznej i realizuje swoje interesy poprzez ocenę sytuacji, w której się znajduje. Podstawę tej oceny stanowi przewidywane zachowanie ludzi uczestniczących w grze oraz przewidywane skutki własnych działań. Każdy „aktor” – uczestnik gry – stara się realizować swoją strategię. Tocząca się gra społeczna (społeczny system konfliktowy) nie musi być sformalizowana, by mogło się toczyć życie społeczne w organizacji. Gra wyraża naturę relacji międzyludzkich, które

²⁷ M. Bielski, *op. cit.*, s. 37.

²⁸ W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 699.

²⁹ Cyt. za: W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 699.

³⁰ M. Bielski, *op. cit.*, s. 36; A. Czermiński, *Przedmiot, metoda i rozwój wiedzy o organizacji i zarządzaniu*, [w:] A. Czermiński i in. (red.), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 16.

³¹ W Polsce koncepcja ta została upowszechniona przez A.K. Koźmińskiego i A. Zawislaka. Por. A.K. Koźmiński, A. Zawislak, *Pewność i gra*, PWE, Warszawa 1979.

tworzą się w oparciu o komunikację i wzajemne oddziaływanie ludzi na siebie. Na grę między „aktorami” składają się zarówno stosunki współdziałania – niezbędne dla realizacji własnych interesów, jak i walka (gdy występują rozbieżności lub konkurencyjność interesów). W tym kontekście organizacja staje się przestrzenią nieustannie toczącej się walki – gry o władzę i zasoby organizacji. Będąc jednak formą działania zespołowego, stwarza możliwości realizacji interesów poszczególnych „aktorów”³². Bez niej interesy stron nie mogłyby być zrealizowane. Dlatego też uczestnicy gry są zmuszeni respektować narzucone im ramy działania. Jeśli chcą posiadać władzę nad innymi „graczami”, muszą choć w części respektować ich potrzeby i oczekiwania. Muszą podtrzymać istniejące relacje i zapewnić każdemu uczestnikowi możliwość współuczestniczenia w grze i jej kontynuowania. Według M. Croziera i E. Friedberga, głównym przedmiotem wymiany nie jest siła, lecz możliwości współdziałania partnerów.

Sposób postrzegania organizacji przez M. Croziera i E. Friedberga inspiruje strony uwikłane w konflikty wewnątrzorganizacyjne do poszukiwania rozwiązań wzajemnie akceptowalnych. Wizja badaczy budziła jednak wiele kontrowersji i nie znalazła szerokiej akceptacji. Mimo to, w pewnym sensie pozwoliła zrozumieć istotę nieformalnego związku zachodzącego między wszystkimi interesariuszami organizacji, a zwłaszcza między zarządzającymi i pracownikami. Żaden z nich bowiem nie zrealizuje swojego celu bez współpracy z drugą stroną, nawet gdyby miała to być współpraca ograniczona. Ludzie pracujący w organizacji, chcąc zrealizować swoje cele (zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa finansowego, mieć możliwość rozwoju i samorealizacji, itp.), muszą uwzględniać cele drugiej strony wraz z jej potrzebami i oczekiwaniami. Chociaż trudno jest czasami je zaakceptować drugiej stronie, gdyż są sprzeczne z ich własnymi oczekiwaniami, to chcąc choć częściowo zrealizować swoje zamierzenia, muszą znaleźć margines tolerancji na częściowe niezaspokojenie swoich interesów. W przeciwnym

³² Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako...*, s. 150–151 i nast.

razie nie zrealizują ich w ogóle³³. Idea ta powinna towarzyszyć przy próbach rozwiązywania większości sytuacji konfliktowych, chociażby przy rozstrzyganiu sporów na tle roszczeń płacowych pracowników w sytuacji zagrożenia utratą płynności finansowej firmy.

Choć interesy i cele poszczególnych uczestników są odmienne, to jednak uświadamiają oni sobie zależność między trwaniem i korzyściami na swoich pozycjach (stanowiskach) organizacyjnych i w konkretnych układach gry oraz trwaniem i rozwojem całej organizacji. To zmusza wszystkich do uzgadniania tego, co indywidualnie ważne, z tym, co korzystne dla innych³⁴.

Nurt systemowy, opierając się na analizie różnych elementów systemu społecznego, takich jak: role społeczne, cele, wartości, układy informacyjno-decyzyjne, a także techniki i metody zarządzania, zakłada otwartość, a co za tym idzie – nieustanną wymianę z otoczeniem. Niewątpliwie podejście systemowe wykorzystało dorobek różnych wcześniej scharakteryzowanych stanowisk, ugruntowało też podmiotową rolę człowieka w organizacji. Było jednak poddawane nieustannej krytyce, za to że w zbyt małym zakresie uwzględnia zjawiska jakościowe. Przejawiało się to w nadmiernej formalizacji języka opisu i analiz ilościowych, co nader często prowadziło do zatracenia wymiaru społecznego organizacji. Zdaniem autorek zaakcentowanie przez M. Croziera i E. Friedberga związku, jaki zachodzi między interesariuszami organizacji, a zwłaszcza między zarządzającymi i pracownikami, nabiera szczególnej wagi dla zrozumienia istoty i głównych założeń późniejszej koncepcji zarządzania ludźmi, jaką jest marketing wewnętrzny, o czym będzie mowa w rozdziale 3.

³³ *Ibidem*.

³⁴ W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 719.

2.2.

W kierunku humanizacji zarządzania ludźmi w organizacji – era rozwoju HRM

2.2.1.

Pracownik jako zasób personalny

Dużym krokiem w kierunku ugruntowania podmiotowości człowieka w organizacji było pojawienie się w latach 60. XX wieku koncepcji zarządzania personelem, inspirowanej nurtem behawioralnym z lat 20. Nakreślenie nowej roli pracownika nie wiązało się jednak z pełnym jego upodmiotowieniem i uznaniem go za najcenniejszy zasób organizacji. Główny akcent kładziony był na metody organizacji pracy, ergonomię, troskę o zdrowie pracowników czy rozwój usług socjalnych. Podejście do pracowników nie miało jednak charakteru zindywidualizowanego, wiązało się tylko z humanizacją pracy. Pracownik był postrzegany jedynie jak personel stanowiący źródło kosztów. Nie służyło to rozwojowi kompetencji i budowaniu takich postaw pracowniczych, które byłyby adekwatne do ówczesnych wyzwań. To spowodowało, że już w latach 80. nastąpiła zmiana w postrzeganiu pracowników. Ich rola wzrosła do rangi najbardziej wartościowego zasobu organizacji, który dzięki posiadanym atrybutom, takim jak: umiejętności, zdolności, wiedza, postawy, jest w stanie realizować cele organizacji i sprostać nasilającej się konkurencji. Zaczęto stopniowo odchodzić od administracyjnej formy zarządzania personelem w kierunku spójnego systemu zarządzania ludźmi.

Nastąpiła era rozwoju koncepcji *Human Resources Management*, czyli zarządzania zasobami ludzkimi – ZZL. Mimo że po raz pierwszy termin ten został wprowadzony do literatury już w 1954 r. przez P. Druckera³⁵, to sama koncepcja

³⁵ P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper, New York 1954, cyt. za: Ł. Sułkowski, *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami*

rozpowszechniła się dopiero w latach 80. Gwałtowny rozwój technologii, zwłaszcza informacyjnej, konieczność sprostania konkurencji globalnej, rosnące oczekiwania odbiorców i inwestorów spowodowały wyznaczenie nowej roli pracownikom. Z bezwolnego, pozbawionego indywidualizmu pracownika człowiek organizacji został awansowany do zasobu strategicznego, decydującego o przetrwaniu organizacji w turbulentnym otoczeniu. Dzięki kumulowanej latami wiedzy i praktycznym doświadczeniom pracownicy zaczęli być traktowani jako niepowtarzalny i trudny do podrobienia przez konkurencję zasób, który sprawia, że organizacja nabiera cech unikalności, przez co zyskuje szansę na ugruntowanie swojej pozycji rynkowej³⁶.

Zdaniem A. Pochtowskiego trudno jest traktować zarządzanie zasobami ludzkimi jako jedną koncepcję. Należy raczej podejść do niej jak do teorii, zbioru koncepcji, metod, modelowych ujęć czy zestawu działań organizacji³⁷, u podstaw których leży odpowiednie oddziaływanie na zatrudnionych w niej ludzi³⁸. Stąd też często zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako „[...] działania organizacji nastawione na pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnie działającej siły roboczej”³⁹. Jest ono określane także jako metoda

[...] zarządzania zatrudnieniem, która zmierza do uzyskania przewagi konkurencyjnej w wyniku strategicznego rozmieszczenia wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych

ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, t. 4, s. 62.

³⁶ U. Feliniak, *W kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – przymus czy wybór*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 15.

³⁷ *Ibidem*, s. 20.

³⁸ A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Akademia Rolnicza, Lublin 2005.

³⁹ R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 440.

pracowników, wykorzystując w tym celu różnorodne techniki o kulturowym, strukturalnym i personalnym oddziaływaniu⁴⁰.

ZZL można też definiować jako

[...] 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 efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji⁴¹.

Według modelowego ujęcia grupy badaczy z Uniwersytetu w Michigan (tzw. model Michigan) zarządzanie zasobami ludzkimi można odnieść do ciągu czynności niezbędnych do realizacji celów personalnych, na które składają się (poza analizą zasobów ludzkich w kontekście słabych i mocnych stron oraz ich planowania) następujące funkcje wzajemnie połączone:

- rekrutacja i derekrutacja (pozwalająca zachować optymalną strukturę zatrudnienia)
- kierowanie pracą
- nagradzanie
- ocenianie efektów pracy
- zapewnianie rozwoju pracowników
- kształtowanie warunków i stosunku pracy.

Wszystkie wymienione działania, określające wymiar funkcjonalny zarządzania zasobami ludzkimi, są ukierunkowane na stymulowanie zaangażowania zasobów osobowych w rozwój organizacji⁴².

⁴⁰ Cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza ABC, Kraków, 2000.

⁴¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 20.

⁴² Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Marketing personalny – założenia i praktyka polskich przedsiębiorstw*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica nr 168, Łódź 2003, s. 88.

Poza wymiarem funkcjonalnym zarządzania zasobami ludzkimi można jeszcze wymienić wymiar instytucjonalny, na który składają się podmioty uprawnione do podejmowania decyzji personalnych, a także wymiar instrumentalny, czyli narzędzia i techniki wykorzystywane do realizacji wyodrębnionych funkcji (instrumentarium niezbędne w pracy zarządzającego). Są to m.in.: regulaminy, systemy oceniania i motywowania pracowników, nagradzania ich i wiele innych.

Zaprezentowane powyżej podejście do człowieka w wymiarze funkcjonalnym, instrumentalnym i instytucjonalnym, którego praca jest podporządkowana celom organizacji, wzbudza krytykę na tle wciąż istniejącego braku pełnego upodmiotowienia człowieka w organizacyjnej przestrzeni. Zasadne wydaje się więc przedstawienie za Ł. Sułkowskim stanowiska nurtu krytycznego, który pojawił się w koncepcjach *Critical Management Studies* (CMS) w odniesieniu do obszarów zarządzania zasobami ludzkimi⁴³. Podstawowym zarzutem kierowanym pod adresem ZZL jest to, że traktuje ludzi jednowymiarowo „jako „zasób” analogiczny do zasobów finansowych i materialnych, którego alokacja ma służyć do osiągnięcia jak największych zysków. Nie przyczynia się do równoważenia wartości i interesów organizacji z wartościami pracowników, jest natomiast „instrumentalnym, ideologicznym dyskursem, skupionym na manipulatorskich praktykach społecznych, mających instrumentalne cele”⁴⁴. Zdaniem badaczy CMS zarządzanie ludźmi jest postrzegane jako skuteczne, jeśli prowadzi do maksymalizacji zysku, natomiast utrata pracy przez pracownika, niemożność samorealizowania się są problemami wtórnymi, to „rodzaj skutków ubocznych «obiektywnego» procesu wzrostu

⁴³ Koncepcja *Critical Management Studies* (CMS) jest radykalnym nurtem rozwijającym się w ostatnich dziesięcioleciach, inspirowanym między innymi przez anglosaskie i australijskie szkoły biznesu.

⁴⁴ Ł. Sułkowski, *Praktyka zarządzania...*, s. 62.

konkurencyjności wymuszającego: *reengineering*, *job sharing*⁴⁵, *outsourcing*, *lean management* itp.”⁴⁶. Patrząc na strategie personalne z perspektywy krytycznych studiów zarządzania, Ł. Sułkowski podkreśla, że również one są deprecjonowane za to, że różnicują swoją orientację, dzieląc pracowników na wykonawczych, posiadających zazwyczaj niższe kwalifikacje, oraz na wąską grupę menedżerów i specjalistów wyższego szczebla. Ci pierwsi są traktowani instrumentalnie – odpowiednio do warunków charakterystycznych dla rynku pracodawcy (podmiotu dającego pracę) – często bez możliwości rozwoju zawodowego, doskonalenia umiejętności i samorealizacji. Druga zaś grupa traktowana jest zgodnie z regułami rynku pracobiorcy (pracownika), co na ogół wiąże się z wysokim wynagrodzeniem, możliwością budowania ścieżki kariery, samorealizacją, a w niektórych przypadkach z partycypowaniem w strukturze właścicielskiej, co prowadzi do pogłębiania nierówności pracowniczej oraz utrwalania pozycji grupy zarządzającej. K. Legge, poddając analizie szereg projektów badawczych mających ukazać istnienie związku między wydajnością pracy pracowników a stosowanymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, stwierdza, że korelacja między tymi zmiennymi jest często przypadkowa⁴⁷.

Przedstawiona wizja instrumentalnego podejścia do człowieka organizacji, lansowana przez radykalny nurt *Critical*

⁴⁵ *Job sharing* to uzgodnienie między dwoma pracownikami, którzy dzielą pracę na jednym stanowisku pełnoetatowym, rozdzielając między siebie wynagrodzenie oraz świadczenia adekwatnie do czasu pracy. Podział pracy jest do uzgodnienia (podział dni lub tygodni, praca co drugi tydzień). Inne określenia to *job pairing*, *job splitting*.

⁴⁶ Ł. Sułkowski, *Praktyka zarządzania...*, s. 63.

⁴⁷ K. Legge, *Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the „High Commitment Management” / Performance Relationship*, [w:] J. Storey (red.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson Learning, London 2001, cyt. za: Ł. Sułkowski, *Praktyka zarządzania...*, s. 63.

Management Studies, wydaje się przesadzona i niemająca wymiaru powszechnego. Niemniej jednak warta jest uwagi, chociażby ze względu na prowadzone analizy w ramach badania dysfunkcji i patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

2.2.2.

Pracownik jako zasób strategiczny

Zmiany zachodzące w otoczeniu, a zwłaszcza nasilająca się konkurencja, będąca efektem globalizacji, szybki rozwój technologii, w szczególności informacyjnej, coraz wyższe oczekiwania klientów i inwestorów wymusiły na organizacjach poszukiwanie nowych źródeł budowania pozycji rynkowej poprzez szybkie i elastyczne dostosowywanie się nieustannie zmieniającego się otoczenia i uznanie czynnika ludzkiego za najważniejszy zasób w organizacji. To zaowocowało traktowaniem go jako składnika aktywów, a nie – jak to miało miejsce dotychczas – generatora kosztów. Jednocześnie ukazało konieczność akcentowania tkwiącego w ludziach potencjału, jako strategicznego czynnika rozwoju⁴⁸ i zasobu strategicznego organizacji. Sukces organizacji nie zależy bowiem wyłącznie od ilości ulokowanego i wykorzystywanego kapitału, ale od człowieka, jego wiedzy i kumulowanego latami doświadczenia praktycznego. Takie właściwości mają tylko zasoby strategiczne. Strategię organizacji tworzą ludzie i to od nich zależy, jak zostaną spożytkowane zasoby finansowe⁴⁹. Tym samym zaczęto traktować zarządzanie zasobami ludzkimi jako immanentną część ogólnej strategii organizacji.

Definicji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest wiele, począwszy od tych akcentujących działania, które mają wpływ na zachowania pracowników, tak by ich wysiłki

⁴⁸ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Marketing personalny...*, s. 88.

⁴⁹ K. Padzik, *To ludzie stanowią o różnicach między firmami*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 4.

koncentrowały się na wprowadzaniu w życie strategicznych potrzeb organizacji⁵⁰, po traktując je jako

[...] spójną konfigurację działań obejmującą wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie przez niego trwałej przewagi konkurencyjnej⁵¹.

Nie wdając się w dywagacje terminologiczne, warto podkreślić, że strategiczne podejście do zasobów ludzkich teoretycznie nakreśla pracownikowi nową rolę, upodmiotowiając go i nadając mu rangę ważnego „gracza w przestrzeni organizacyjnej”. Praktyka nie zawsze jednak to potwierdza, co być może wynika z ciągle jeszcze pojawiających się wątpliwości odnośnie wymiernego wkładu czynnika ludzkiego w budowanie wartości organizacji, a z pewnością z trudności z pomiarem ewentualnych efektów i poprawy wyników ekonomicznych. To może tłumaczyć zorientowanie zarządzających głównie na realizację celów bieżących. Mając świadomość wysokiego ryzyka inwestowania w człowieka, a także konieczności nieustannych prób zmniejszania jego oporu wobec zmian⁵², niechętnie sięgają po kosztowne metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Poza tym, jak stwierdza U. Feliniak, przygotowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi nie jest zadaniem łatwym, podobnie jak jej realizacja i – co już zostało podkreślone – ocena efektów jej wdrożenia. Należy też zauważyć, że każda firma działa w różnych uwarunkowaniach ekonomicznych, rynkowych, technologicznych, prawnych czy kulturowych. W.P. Anthony, K.M. Kacmar

⁵⁰ Cyt. za: P.M. Wright, G.C. McMahan, *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management*, „Journal of Management” 1992, nr 6, www.findarticles.com (dostęp: 6.10.2016).

⁵¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 60.

⁵² *Ibidem*, s. 63.

oraz P.L. Perrewe uważają, że poza wymienionymi uwarunkowaniami wynikającymi z otoczenia, trzeba również uwzględnić takie zmienne, jak:

- podażową i popytową stronę rynku pracy
- miejsce firmy w otoczeniu konkurencyjnym
- stan zasobów ludzkich firmy
- posiadanie alternatywnych sposobów zarządzania ludźmi
- możliwości scharmonizowania strategii personalnej z ogólną strategią i strategiami funkcjonalnymi⁵³.

By postrzegać zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze strategicznym, ważne jest więc, by zarządzający potrafili przełożyć cele strategiczne na działania, które uwzględniałyby potrzeby pracowników, ich postawy oraz zachowania i by postrzegali je w kontekście zarządzania zmianą. Menedżerowie muszą mieć świadomość istnienia wzajemnego związku pomiędzy ogólną strategią firmy a zarządzaniem zasobami ludzkimi, co powinno przejawiać się w konieczności zespolenia filozofii, polityki, praktyk, programów i procesów zarządczych prowadzonych w obszarze funkcji personalnej z działaniami wynikającymi z ogólnej strategii firmy⁵⁴. To wszystko może tłumaczyć fakt, że trudno jest znaleźć w literaturze uniwersalny wzorzec strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Pomimo to można odnotować próby modelowego powiązania ogólnej strategii ze strategią zarządzania ludźmi i odpowiadających im zestawów praktyk dla różnych typów strategii. Dla przykładu, jeżeli firma przyjmuje strategię wzrostu, to jej działania personalne powinny iść w kierunku:

⁵³ W. Anthony, K.M. Kacmar, P.L. Perrewe, *Human Resource Management, A Strategic, Approach*, Thomson Custom Solutions, New York 2006, s. 5, cyt. za: U. Feliniak, *Podstawowe charakterystyki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *op. cit.*, s. 22.

⁵⁴ J. Strużyńska, *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 22.

- zwiększenia poziomu zatrudnienia
- rozwoju karier zawodowych
- tworzenia planów rozwojowych dla różnych grup pracowniczych
- poszerzania kompetencji pracowników dzięki identyfikowaniu rzeczywistych potrzeb szkoleniowych
- projektowania wynagrodzeń dostosowanych do uzyskanych wyników uwzględniających specyfikę branży itp.⁵⁵

Jeśli natomiast firma przyjmie strategię stabilizacji, to działania personalne powinny się koncentrować na:

- ograniczeniu przyjęć i zwolnień, przy jednoczesnym wykorzystaniu modelu kapitału ludzkiego, który zakłada otoczenie aktualnych pracowników troską w zakresie tworzenia im możliwości rozwoju kompetencji poprzez szkolenia
- ustaleniu względnie stałego zakresu obowiązków i zapewnieniu pracownikom obszaru autonomii działania itp.

W przypadku przyjęcia przez firmę strategii ograniczeń działania personalne powinny skupić się na:

- zwalnianiu pracowników lub korzystaniu z elastycznych form zatrudnienia (umowa zlecenia, samozatrudnienie)
- ograniczaniu szkoleń, spotkań integracyjnych
- obniżaniu kosztów pracy, co w konsekwencji wpływa na poziom wynagrodzeń
- wynagradzaniu za efekty ilościowe (choć może to wpłynąć na jakość wykonywanej pracy)
- przesunięciach pracowników między stanowiskami
- zmniejszeniu poczucia bezpieczeństwa utrzymania pracy itp.⁵⁶

⁵⁵ U. Feliniak, *Strategia firmy a działania personalne*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007, s. 17.

⁵⁶ Na podstawie U. Feliniak, *Strategia firmy...*, s. 17.

Idea uzyskania kompatybilności obu strategii w praktyce biznesowej jest trudna do realizacji, gdyż, jak już zostało wspomniane, firmy działają w różnym otoczeniu i podlegają różnym uwarunkowaniom wewnętrznym. Problemem jest również czas. Badacze zajmujący się strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi stwierdzili na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań wśród 70 przedstawicieli top managementu z zakresu HRM, że przygotowanie systemu zarządzania ludźmi w firmie trwa ok. 9 miesięcy. Kolejne 10–12 miesięcy to jego wdrożenie. Jeszcze dłużej trwa oczekiwanie na zmianę zachowań pracowników, dzięki którym prognozuje się uzyskanie lepszych wyników. Zdaniem badaczy trudno jest oczekiwać ich poprawy nawet po 3–4 latach⁵⁷.

Niezależnie od przedstawionych trudności towarzyszących opracowaniu i wdrażaniu strategii zarządzania ludźmi, warto w jej kontekście nakreślić rolę, jaką naznacza się człowiekowi organizacji. Otóż, opracowując strategię zarządzania zasobami ludzkimi, zapomina się o najważniejszym podmiocie, który powinien być podstawą wszelkich działań, czyli o pracowniku. Nie posiadając wiedzy na temat postrzegania przez pracowników proponowanych rozwiązań, trudno jest przewidzieć ich reakcję i będące jej konsekwencją ich zachowania organizacyjne. Neliczenie się z ich opiniami może mieć negatywny wpływ na ich postawy. Dlatego też warto w przyszłości rozważyć możliwość dopuszczenia pracowników do procesu decyzyjnego na poziomie budowania strategii lub zadania⁵⁸.

Pomimo zaprezentowanych trudności firmy podejmują próby w ramach poszczególnych procesów personalnych, takich jak kształtowanie systemów wynagrodzeń, ocena efektów pracy,

⁵⁷ P.M. Wright, J.J. Haggerty, *Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause and Individuals*, „Management Revue” 2005, www.findarticles.com (dostęp: 17.10.2009).

⁵⁸ Ph. James, *Strategiczne relacje z pracownikami*, [w:] O. Lundy, A. Bowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 235–236.

szkolenia itp., tworząc zestawy „najlepszych praktyk personalnych”, do których G. Pfeffer i A.L. Osterman zaliczają:

- partycypację
- delegowanie uprawnień
- motywacyjny charakter płac
- bezpieczeństwo zatrudnienia
- stosowanie rekrutacji wewnętrznej na wyższe stanowiska
- szkolenia i rozwój umiejętności pracownika
- tworzenie szans osiągnięcia kariery w firmie
- udział w zyskach
- bezpieczeństwo zatrudnienia
- możliwość głosowania i inne⁵⁹.

Zaletą podejścia opartego na „najlepszych praktykach” jest to, że może stanowić wskazówkę ukazującą obszary zarządzania zasobami ludzkimi, na których menedżerowie powinni skupić swoją uwagę, a jednocześnie pozwalającą ograniczyć różnorodność uwarunkowań funkcjonowania wszelkiego typu organizacji⁶⁰.

Literatura dostarcza przykłady firm, które wskazują na związek pomiędzy doskonaleniem stosowanych przez nie praktyk w obszarze zarządzania ludźmi a poprawą wydajności, obniżeniem fluktuacji czy osiągnięciem lepszych wyników finansowych. Niestety nie dają dowodu na to, że podobnych efektów należy się spodziewać w przypadku poprawy spójności zarządzania w całym obszarze funkcji personalnej, choć wyniki badań prowadzonych w 2005 r. wśród 210 przedsiębiorstw (małych, średnich i dużych) przez Katedrę Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego wykazały, że powiązanie ZZL ze strategią ogólną ma znaczenie dla poprawy wyników finansowych firm⁶¹. Jednakże świadomość potrzeby budowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest dużo mniejsza niż strategii ogólnej firmy, przy czym częstotliwość posiadania strategii ogólnej wzrasta wraz

⁵⁹ Cyt. za: U. Feliniak, *W kierunku strategicznego zarządzania...*, s. 23.

⁶⁰ J. Strużyna, *Poza normatywem zarządzania...*, s. 39.

⁶¹ U. Feliniak, *W kierunku strategicznego zarządzania...*, s. 20–21.

z wielkością firmy. I tak, w grupie firm małych (do 49 pracowników) posiadanie strategii ogólnej deklarowało 50,9% podmiotów, w grupie średnich (50–249 pracowników) – 69,6% podmiotów, najwięcej zaś w grupie firm dużych (powyżej 250 pracowników) – 87,5%. Posiadaniem strategii zarządzania zasobami ludzkimi przygotowanej w formie dokumentu wykazały się tylko firmy średnie (25,5%) i duże (22,9%). Ocena spójności praktyk zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ogólną firmy wykazała, że poziom spójności obu strategii zwiększa się wraz ze wzrostem wielkości firmy. Połowa spośród badanych małych przedsiębiorstw nie podejmowała żadnych działań personalnych, by zintegrować je ze strategią ogólną, 7,3% robiła to w sposób niewłaściwy, a jedynie 10,9% uczestniczących w badaniu z grupy małych firm czyniło starania, by dopasować działania w obszarze funkcji personalnej do ogólnej strategii. W dużych firmach poddanych badaniu 45,8% podejmowało w ramach zarządzania ludźmi działania, które wspierały realizację strategii ogólnej. Dla przykładu, celowi dotyczącemu rozwoju pracowników i ich adaptacji do warunków funkcjonowania firmy przyporządkowywano cel tworzenia profili kompetencyjnych, indywidualnych planów rozwoju czy programów szkoleń. Celowi strategicznemu typu „podniesienie efektywności pracy” odpowiadał cel „wdrożenie systemu ocen pracowniczych” czy „wprowadzenie procedur zarządzania kompetencjami”. Znalazła się też grupa firm, które błędnie definiowały cele strategiczne i nie wiązały ich wzajemnie. Niestety 22,9% firm z tej grupy w ogóle nie widziało potrzeby harmonizowania obu celów⁶².

Przeprowadzone badanie pozwoliło też na zdiagnozowanie podstawowych błędów, jakie popełniano przy określaniu głównych celów strategii personalnej, chociaż należy podkreślić, że duża grupa ankietowanych wykazała się umiejętnością ich konstruowania i dostosowania do specyfiki funkcjonowania firm.

⁶² Opis badania oraz analiza cytowanych wyników w: U. Feliniak, *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, [w]: B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *op. cit.*, s. 71–76.

Niemniej jednak nie ustrzeżono się przed nadmiernym stopniem ogólności formułowania celów, które dotyczyły rozwoju kompetencji pracowników, doskonalenia systemu motywowania czy poprawy efektywności pracy. Niektóre z nich miały charakter przypadkowy („płynność finansowa”, „podnoszenie jakości sprzętu”) i nieprecyzyjny („zmiana mentalności pracowniczej”, „pomnażanie kapitału”, „organizacja burzy mózgów”, „wyjazdy integracyjne”, „częsta rotacja pracowników” itp.). Świadczy to o relatywnie niskim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi, jak i niezrozumieniu istoty strategii ZZL oraz ogólnej strategii firmy⁶³.

2.2.3.

Pracownik jako kapitał upodmiotowiony

Choć koncepcja kapitału ludzkiego znajduje swoje ugruntowanie w historycznym rozwoju myśli ekonomicznej, to dopiero w połowie XX wieku zaczęła nabierać szczególnego znaczenia, kiedy to badacze, określając miejsce człowieka w organizacji, zaczęli traktować go jako zasób strategiczny i doceniać jego kwalifikacje, umiejętności oraz posiadaną wiedzę. Koncepcje zbliżone do współczesnego pojmowania kapitału ludzkiego można już znaleźć wśród opracowań ekonomistów klasycznych⁶⁴ – prekursorów nadania temu zasobowi priorytetowej roli w osiągnięciu wzrostu gospodarczego i podnoszeniu dobrobytu społeczeństw, pomimo traktowania go nadal jako nierozzerwalnie związanego z siłą roboczą. Oddzielenie tych dwóch kategorii zaczęło się pojawiać w pracach ekonomistów dopiero wówczas, gdy dostrzeżono wagę umysłu⁶⁵. Pod koniec XX wieku zaczęły się rozwijać dwa kierunki, z których pierwszy traktował człowieka organizacji jako kapitał będący podstawą szacowania jego wartości, drugi zaś

⁶³ *Ibidem*, s. 75.

⁶⁴ Z. Czajka, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 9.

⁶⁵ G.B. Spychalski, *Zarys historii myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1999, s. 83.

oddzielał człowieka od kapitału w nim zawartego, czyli nagromadzonych umiejętności, zdolności, wiedzy, energii i zdrowia, traktując je jako efekt określonych nakładów⁶⁶. Tym samym nastąpiło podzielenie kapitału na trwałe i niematerialne. W literaturze znaleźć jednak można wiele innych podejść⁶⁷ do tego pojęcia, którego konotacja zmienia się wraz z kontekstem kulturowym, modą czy też potrzebą adaptowania tej kategorii do określonych warunków i skali działania. S.R. Domański⁶⁸ definiuje kapitał ludzki jako zasób zdolności, możliwości, przedsiębiorczości i biegłości w zawodzie. M. Rybak poza wyżej wymienionymi atrybutami kapitału dodaje jeszcze zasób wiedzy i motywacji⁶⁹. O sile kapitału ludzkiego nie decyduje jednak tylko zasób posiadanej wiedzy ogólnej czy zawodowej, ale również umiejętności zdobywane podczas pracy, nieujawnione zdolności, aspiracje, umiejętność uczenia się, kreatywność, gotowość do podejmowania ryzyka, a przede wszystkim własna głęboka motywacja do pracy i uczenia się oraz osobiste poczucie odpowiedzialności za dążenie do sukcesu organizacji⁷⁰.

⁶⁶ M. Kunasz, *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej*, [w:] A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 434.

⁶⁷ Szeroko na ten temat piszą m.in.: J. Strużyna, *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] B. Kozuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000; M. Majowska, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004, s. 34; A. Sajkiewicz, *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004, s. 73 i nast.

⁶⁸ S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, cyt. za: M. Majowska, *op. cit.*, s. 35.

⁶⁹ M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39.

⁷⁰ M. Rybak, *Zarządzania...*, s. 40; M. Majowska, *op. cit.*, s. 35.

Podsumowanie

Wszystkie zacytowane definicje nakreślają człowiekowi nową, jak dotychczas najbardziej upodmiotowioną rolę w organizacji – człowiek to jej motor i serce⁷¹. Będąc podstawowym zasobem niematerialnym organizacji, jest posiadaczem szczególnych cech, jest właścicielem potencjału wiedzy, doświadczeń, umiejętności, stanowiących o jego (a nie organizacji) zasobie kapitału. Kapitał ten „[...] jest jakby częścią człowieka – jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach. Nie można oddzielić od człowieka jego kapitału”⁷². Jest „własnością” danej osoby. W przeciwieństwie do innych aktywów „może odejść z firmy, zachorować, stracić zapal”⁷³. Można więc uznać, że kapitał ludzki jest tylko „dzierżawiony” i pracuje dla potrzeb organizacji. Może wprowadzić stać się częścią kapitału intelektualnego organizacji⁷⁴ i podnieść jej wartość niematerialną,

⁷¹ *Ibidem*, s. 75.

⁷² Cyt. za: M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 39.

⁷³ G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 84.

⁷⁴ Pojęcie kapitału intelektualnego powstało na gruncie rachunkowości w konsekwencji dążenia do znalezienia mierników sprawności organizacji. M. Marcinkowska przez kapitał intelektualny rozumie wiedzę pracowników i kierownictwa, będącą zasobem o znaczeniu strategicznym, mającym wpływ na pozycję konkurencyjną i potencjał rynkowy firmy. Por. M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 93. Z kolei Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju (OECD) traktuje kapitał intelektualny jako ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego. Por. T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001, s. 77. Według E. Jędrych kapitał intelektualny jest określonym zasobem wiedzy umożliwiającym optymalne działanie organizacji w danych okolicznościach bądź ułatwiającym efektywność dotychczasowych działań. Por. E. Jędrych, *Dyfuzja innowacji personalnych*

ale tylko wówczas, gdy przy współudziale wielu innych czynników zostanie właściwie wykorzystany. Kapitał tkwiący w człowieku, dzięki któremu powstają pomysły i koncepcje strategiczne, jest motorem tworzenia wartości, ale sam jako taki nie jest wartością organizacji. O ile będzie dobrze zarządzany, może być przez nią podtrzymywany i rozwijany⁷⁵. Pierwsze wzmianki o zarządzaniu kapitałem ludzkim można już dostrzec w końcu lat 50., kiedy to J. Mincer wprowadził pojęcie inwestowania w kapitał ludzki, utożsamiane z procesem uczenia się poprzez edukację formalną w szkole oraz doświadczenia zawodowe⁷⁶. Spożytkowanie kapitału dla potrzeb organizacji jest zawsze wynikiem wzajemnej wymiany między nią a „właścicielem – nosicielem” kapitału.

Przyjęcie takiej perspektywy postrzegania kapitału ludzkiego oznacza konieczność zmiany podejścia do ludzi organizacji – ze statycznego na podejście dynamiczne. Kapitał w nich tkwiący nie jest dany raz na zawsze, wymaga ciągłego „inwestowania” w rozwój. Dlatego też kapitał ludzki jest definiowany szeroko, jako „umiejętność współpracy i kreatywność postaw czy zasób predyspozycji, kompetencji oraz wewnętrznej motywacji do pracy członków załogi danej jednostki organizacyjnej”⁷⁷.

Celem niniejszej pracy nie jest śledzenie ewolucyjnego charakteru kształtowania się poglądów i toczących się dyskusji badaczy na temat różnych podejść do kapitału ludzkiego. Dlatego też w dalszych rozważaniach dokonana zostanie prezentacja nowego podejścia do zarządzania tym najcenniejszym dla organizacji zasobem.

w organizacjach gospodarczych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2008, nr 1020. Szeroki przegląd definicji tego pojęcia w ujęciu historycznym przedstawia A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 340.

⁷⁵ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako...*, s. 219–222.

⁷⁶ J. Mincer, *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, „Journal of Political Economy” 1958, nr 66, s. 281–302, cyt. za: S. Dawidziuk, *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 52.

⁷⁷ Cyt. za: M. Majowska, *op. cit.*, s. 35.

CZĘŚĆ II
MARKETING
WEWNĘTRZNY
– KONCEPCJA
CZY FILOZOFIA
ZARZĄDZANIA
LUDŹMI
W ORGANIZACJI

3

KONTROWERSJE WOKÓŁ ZAŁOŻEŃ I ISTOTY MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

3.1.

Zróźnicowanie podejść do marketingu wewnętrznego

Konsekwencją zaprezentowanych w poprzednim rozdziale zmian otoczenia było dostrzeżenie już w latach 60. XX wieku znaczenia pracowników i konieczności ich partycypacji w procesach zarządczych. Uznano, że pracownicy – mający bezpośredni kontakt z klientami podczas ich obsługi – mogą współuczestniczyć w budowaniu sukcesu rynkowego organizacji. Obserwacje praktyki gospodarczej pokazały jednak, że nie tylko ta grupa ma swój udział w zdobywaniu klientów, ale również pozostali pracownicy, którzy nie mają wprawdzie bezpośredniego kontaktu z nimi, ale dzięki swojemu zaangażowaniu w wykonywaną pracę podnoszą jakość produktu finalnego i tym samym wspierają pracowników liniowych. Skłoniło to badaczy do poszukiwania możliwości wykorzystania wdrażanego już od kilkudziesięciu lat klasycznie pojmowanego marketingu w odniesieniu do działań w obszarze zarządzania ludźmi. Oparto się na założeniu, że skoro organizacja reprezentująca marketingowy sposób myślenia ocenia wszystkie działania przez pryzmat rynku, gdzie fundamentem jest usatysfakcjonowany klient docelowy, to przyjmując szerszą perspektywę spojrzenia na marketing – można go utożsamiać z procesem nie tylko społecznym czy ekonomicznym, ale również zarządczym, opartym na wymianie ekwiwalentnych wartości między

jego wszystkimi uczestnikami¹. Do wymiany tej może dochodzić zarówno na linii organizacja – klient docelowy z rynku zewnętrznego, jak również na linii pracodawca – pracownicy z rynku wewnętrznego. Taki punkt widzenia koresponduje z szerokim nakreśleniem znaczenia marketingu w funkcjonowaniu organizacji, reprezentowanym przez wielu autorów, między innymi przez J. Dietla, traktującego marketing XXI wieku jako istotny element globalnego myślenia strategicznego² oraz J. Lichtarskiego, który określa marketing przedmiotowo jako „jedną ze współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, jako metodę i zestaw narzędzi stosowanych w celu usatysfakcjonowania klienta”³.

Niepewność i zmienność otoczenia wymusiła konieczność przyjrzenia się roli, jaką może spełniać marketing w różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji, w tym również w zarządzaniu ludźmi. Wydaje się to oczywiste z uwagi na spłaszczanie się struktur organizacyjnych, decentralizację procesów decyzyjnych, rozwój poziomych powiązań informacyjnych między obszarami czy wzrost znaczenia interdyscyplinarnych zespołów pracowniczych⁴. Tym samym, zakres odpowiedzialności za decyzje marketingowe zaczyna spoczywać już nie tylko na pracownikach komórek marketingowych, ale na wszystkich pracownikach organizacji. Marketing obejmuje bowiem wszystkie aspekty

¹ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 25.

² J. Dietl, *Marketing u progu XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.

³ J. Lichtarski, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1, s. 15; J. Lichtarski, *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 27; J. Lichtarski, A. Węgrzyn, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12, s. 11.

⁴ J. Dietl, *Perspektywy marketingu – zmierzch czy rozwój?*, [w:] A. Czubała, J.W. Wiktor (red.), *Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70 urodzin Profesora Jerzego Altkorna*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 37.

funkcjonowania organizacji⁵. Jego istotę i miejsce w organizacji w pełni oddają słowa H. Beckwitha: „Marketing to nie dział firmy. To cały twój biznes”⁶.

Zasygnalizowane zmiany wewnątrzorganizacyjne skłoniły zarządzających do poszukiwania innej niż dotychczas stosowana formuły zarządzania ludźmi – takiej, która umożliwiłaby zbliżenie oczekiwań interesariuszy organizacji, posiadających często odmienne dążenia wynikające nie tylko ze stosunków podległościowych między pracownikami i zarządzającymi, ale również z pełnionych w organizacji ról. Ludzie lepiej funkcjonują, gdy ich wewnątrzorganizacyjne relacje opierają się na jasnych regułach gry. Chcą przy tym mieć wpływ na to, co robią. Ich zaangażowanie w realizację wyznaczonych celów jest wówczas większe. Niezbędne staje się więc zwrócenia uwagi na jakość zarządzania zasobami ludzkimi. Oznacza to konieczność zidentyfikowania mechanizmów, które oddziałują na integrację działań tocących się wewnątrz przedsiębiorstwa i ukierunkowanie ich na rynek i klienta.

Zwrot w kierunku podnoszenia jakości zarządzania ludźmi niewątpliwie przyczynia się do podniesienia rangi kreatywności pracowników, posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności interpersonalnych, a przede wszystkim ich lojalności i zaangażowania. Pojawia się więc możliwość poszerzenia obszaru wykorzystania marketingu o sferę odnoszącą się do pracowników tworzących rynek wewnętrzny organizacji⁷, w ramach którego funkcjonują wewnętrzni klienci. Organizacja mająca ambicje osiągnięcia efektów strategicznych musi więc poszerzyć swoją perspektywę postrzegania

⁵ B. Gregor, *Marketing w obliczu wyzwań Nowej Gospodarki*, [w:] S. Wilmańska-Sosnowska (red.), *Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 43.

⁶ H. Beckwith, *Sprzedać niewidzialne*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 43.

⁷ J. Skalik, *Marketing wewnętrzny jako czynnik pomnażania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne*, t. 2, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000, s. 410.

marketingu i odnieść się do takich koncepcji zarządzania jak marketing interaktywny⁸, TQM⁹ czy do bazującego na ich założeniach marketingu personalnego i marketingu wewnętrznego, utożsamiającego pracowników z klientami wewnętrznymi¹⁰.

Marketing wewnętrzny jest relatywnie nową koncepcją, której założenia pojawiły się wprawdzie w literaturze lat 70. minionego stulecia, ale do dnia dzisiejszego budzą wiele kontrowersji. Silnie zakorzeniona w głównych założeniach marketingu koncepcja ta podzieliła badaczy na dwie grupy odmiennie definiujące podmiot, który powinien być adresatem działań marketingowych. Część z nich uważała, że to klient zewnętrzny – jako źródło dochodów przedsiębiorstwa – powinien być priorytetowym podmiotem wszelkich aktywności marketingowych, część zaś wskazywała na pracownika – jako sprawcę i kreatora zadowolenia klienta zewnętrznego. To między innymi spowodowało, że marketing wewnętrzny doczekał się wielu definicji, choć nadal brak jest jednoznaczności w jego pojmowaniu i jednej powszechnie

⁸ L. Żabiński, *Marketing a zarządzanie. O niektórych relacjach między dyscypliną nauki a jej specjalnością badawczą*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, t. 184: *Współczesne problemy marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005. Angielskie pojęcie *relationship marketing* jest tłumaczone na język polski jako marketing relacyjny (por. K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000); marketing relacji (por. J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001); marketing partnerski (por. K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999).

⁹ W. Potwora, *Orientacja marketingowa – mit czy konieczność*, [w:] M. Skurzyński (red.), *Innowacje w marketingu*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2001, s. 37

¹⁰ P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Internal Marketing Issues and Challenges*, „European Journal of Marketing” 2003, nr 37(9); E.J. Biesaga-Słomczewska, *Marketingowe zarządzanie zasobami niematerialnymi jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] B. Grzybowska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006, s. 257.

akceptowanej teorii¹¹. Niemniej jednak rok 1976 można uznać za początek rozwoju koncepcji marketingu wewnętrznego, którego idea była niejako uzupełnieniem wyodrębnionego w teorii zarządzania nurtu partycypacyjnego, zakładającego współuczestniczenie pracowników w procesach zarządczych, jako warunku *sine qua non* zwiększania ich identyfikacji z celami firmy. Wskazywali już na to w 1976 r. W.E. Sasser i S.P. Arbeit, w opinii których personel to inaczej pierwotny rynek dla organizacji¹². Docenienie przez tychże badaczy roli pracowników w zakresie ich partycypacji w procesach zarządczych oraz zaangażowania się w obsługę klientów zewnętrznych zapoczątkowało rozpowszechnianie się idei rozumienia pracowników jak klientów wewnętrznych, tworząc tym samym podstawę do rozwoju marketingu wewnętrznego. Od tego też momentu następowała powolna adaptacja konceptu i zainteresowanie się nim wielu autorów. Należy zauważyć, że występujące w literaturze różne podejścia do marketingu wewnętrznego miały miejsce w tym samym czasie, nie były więc wynikiem zachodzących w otoczeniu zmian, a jedynie efektem postrzegania istoty koncepcji, jak i jej adresatów z różnych perspektyw. Dlatego też w niniejszej pracy przyjęto za zasadne zaprezentowanie stanowisk kluczowych badaczy prezentujących marketing wewnętrzny w różnych kontekstach, nie zachowując przy tym perspektywy czasowej, która w pewnym tylko zakresie odzwierciedla ewolucyjny charakter jej kształtowania się.

Dokonując analizy treści literaturowych, można wyodrębnić wiele podejść do marketingu wewnętrznego, często wzajemnie przenikających się, stąd też niemających charakteru dychotomicznego, choć zawierających charakterystykę podstawowych nurtów w tym zakresie.

¹¹ Szeroko na ten temat pisała A. Olsztyńska. Por. A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 10–34.

¹² W.E. Sasser, S.P. Arbeit, *Selling Jobs in the Service Sector*, „Business Horizons” 1976, nr 19(3), s. 61–65.

W celu przedstawienia podstawowych różnic w prezentowanych w piśmiennictwie naukowym nurtach uznano za zasadne zaprezentowanie za D. Sincić i N. Poloski-Vokić czterech podejść do marketingu wewnętrznego, znajdujących wyraz w traktowaniu go jako:

- a) synonimu zarządzania ludźmi
- b) koncepcji wykorzystania marketingowych instrumentów w odniesieniu do rynku wewnętrznego, którego głównymi podmiotami są pracownicy traktowani jak klienci firmy
- c) warunku usatysfakcjonowania klientów zewnętrznych
- d) orientacji na wspomaganie w procesie wdrażania strategii firmy i zarządzania zmianą oraz źródło przewagi konkurencyjnej¹³.

Traktowanie marketingu wewnętrznego jako synonimu zarządzania zasobami ludzkimi miało swój początek w 1985 r., kiedy to S. MacStravic zdefiniował marketing wewnętrzny jako wysiłki organizacji obejmujące rekrutację, treningi, motywację i nagradzanie pracowników, po to by ich usatysfakcjonować. W 1990 r. Ch. Grönross uznał wręcz, że marketing wewnętrzny jest filozofią zarządzania, w której menedżerowie rozumieją i doceniają rolę pracowników w korporacji, ale jednocześnie oczekują od nich holistycznego spojrzenia na pracę. Często podkreśla się rolę treningu w przekazywaniu wiedzy odnośnie produktów i usług oraz wzrostu kompetencji marketingowych w wykorzystaniu rynkowych szans, na co również zwrócił uwagę P. Kotler, akcentując jednocześnie olbrzymią rolę treningu i motywacji w podnoszeniu poziomu usług świadczonych na rzecz klienta zewnętrznego¹⁴. Tym samym zasugerował możliwość lokowania marketingu wewnętrznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL). Różnice między

¹³ Por. D. Sincić, N. Poloski-Vokić, *Integrating Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concept into the New Internal Marketing Philosophy*, FEB Working Paper Series nr 07-12, University of Zagreb, Zagreb 2007.

¹⁴ P. Kotler, *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey 2003, s. 23.

obu tymi kategoriami wydają się w pierwszym momencie iluzoryczne, zwłaszcza że zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku eksponuje się znaczenie czynnika ludzkiego. Są one jednak bardzo widoczne, jeśli odstępimy od marketingowego podejścia do ludzi w organizacji – a zarządzanie nimi potraktujemy jako klasyczne przedmiotowe kierowanie zasobem, co nie koresponduje z koncepcją marketingu wewnętrznego i w żadnym zakresie nie jest z tą koncepcją tożsame.

Dla jasności dalszych rozważań oraz ukazania rzeczywistej istoty marketingu wewnętrznego na tle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi warto dokonać krytycznego osądu obu koncepcji i wskazać na podstawowe różnice między nimi¹⁵. Zasadnicza różnica i wynikające z niej konsekwencje tkwią w teoriach, z których koncepcje te się wywodzą. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma swoje korzenie w teorii organizacji i zarządzania, marketing wewnętrzny zaś wywodzi się z filozofii marketingu, z teorii socjologii i psychologii. Obie koncepcje łączy wprawdzie chęć poprawy sprawności działania organizacji, ale sposób, w jaki się do tego dąży, jest inny. W zarządzaniu zasobami ludzkimi akcentuje się głównie strukturalizowanie działań i ich formalizowanie, natomiast w marketingu wewnętrznym dużą wagę przywiązuje się do aspektu społecznego, przejawiającego się w dążeniu do konieczności humanizacji relacji wewnątrzorganizacyjnych. Cel w obu przypadkach jest więc podobny, ale różnie realizowany. Zarządzanie zasobami ludzkimi dąży do osiągnięcia przez organizację sukcesu rynkowego dzięki oddziaływaniu na zatrudnionych tam ludzi poprzez system procedur i norm oraz narzędzi, marketing wewnętrzny zaś – poprzez zmianę świadomości ludzi pracujących w organizacji.

Druga podstawowa różnica pomiędzy koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi i koncepcją marketingu wewnętrznego wynika z podejścia do pracownika. Zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na zasobach osobowych, traktowanych

¹⁵ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 204–206.

jako ogół cech i właściwości, dzięki którym staje się możliwe rozwiązywanie zadań zgodnych z celami organizacji. Marketing wewnętrzny zaś wykracza w swoich założeniach poza takie podejście. Traktuje organizację i całe jej wnętrze w kategoriach rynkowych, gdzie pracownicy to klienci wewnętrzni, posiadający swoje potrzeby i oczekiwania. Są to „nabywcy” oferowanych przez pracodawcę produktów, takich jak: stanowisko, warunki pracy, wynagrodzenie, poczucie bezpieczeństwa, klimat pracy, możliwość awansu itp.

Kolejna widoczna różnica między omawianymi koncepcjami tkwi w rodzaju tworzących się w trakcie stosunku pracy więzi między pracownikiem a pracodawcą. Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się głównie na więziach ekonomicznych, co wynika z postrzegania pracownika przez pryzmat stanowiska pracy i odpowiadającego mu uposażenia określonego taryfikatorem płac. W przypadku marketingu wewnętrznego ważne są, poza ekonomicznymi, również więzi emocjonalne, co w praktyce oznacza, że podstawą kalkulacji zysków i strat oraz wynikającego stąd poziomu zadowolenia pracowników (lub ich rozczarowania) jest nie tylko wymiar materialny, ale również niematerialny (prestiż, pozycja w firmie, szacunek, możliwość samorealizacji), za który tenże pracownik też płaci wartościami niewymiernymi, takimi jak: lojalność względem pracodawcy, zaangażowanie czy twórczy wkład w kreowanie rynkowego sukcesu firmy¹⁶. Jednostki, działając na podstawie własnych kalkulacji i interesów, przy ocenach opierają się na kategorii wartości (która jest przez każdego różnie definiowana) oraz jasnych regułach gry: „ty masz coś, na czym zależy mnie, ja mam coś, na czym zależy tobie”¹⁷. Takie sprzężenie zwrotne jest możliwe dzięki rozpoznawaniu wzajemnych potrzeb i oczekiwań oraz określeniu wzajemnej zależności. W zarządzaniu zasobami ludzkimi przeważa wymiar transakcyjny, polegający

¹⁶ Por. A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Akademia Rolnicza, Lublin 2005, s. 23.

¹⁷ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 180.

na kupowaniu czasu i kompetencji pracownika w zamian za wynagrodzenie. Takie relacje nie mają wymiaru emocjonalnego i uczuciowego, co może spowodować, że pracownik będzie bardziej skłonny do zmiany miejsca pracy i przejścia do tych organizacji, które zaoferują mu lepsze warunki wynagradzania.

Trudno też jest zidentyfikować różnice między zarządzaniem zasobami ludzkimi a marketingiem wewnętrznym w warstwie instrumentalnej, bowiem zdefiniowanie instrumentów marketingu wewnętrznego jest ciągle jeszcze dyskusyjne. Postarano się jednak wskazać niektóre różnice, odnosząc je do wybranych aspektów jego implementowania. Marketing wewnętrzny opiera się w głównej mierze na komunikacji międzyludzkiej zbudowanej na dialogu. Nadrzędnym celem marketingu wewnętrznego jest odkrycie potrzeb i oczekiwań pracowników firmy oraz integrowanie ich wokół strategii poprzez jej zrozumienie. Zarządzanie zasobami ludzkimi ujmuje proces komunikowania głównie z perspektywy mechanicznej. Marketing wewnętrzny, w przeciwieństwie do zarządzania zasobami ludzkimi, traktuje komunikację wewnętrzną nie jako prosty przepływ informacji, uwzględnia bowiem różne zależności wynikające z kontekstu struktury organizacyjnej (układ zależności między stanowiskami „obliguje” do komunikacji formalnej), immanentnych cech osoby biorącej w niej udział (każdy ma inną percepcję, inaczej odbiera informacje itp.) oraz symboliki i znaczeń (każda organizacja posiada swój system symboli i znaczeń pozwalający na wspólną interpretację wydarzeń wewnętrznych). Zasada się w głównej mierze na komunikacji międzyludzkiej opartej o dialog, co oznacza możliwość lepszego rozpoznawania wzajemnych potrzeb i oczekiwań oraz określenie wzajemnej zależności. Nadrzędnym celem marketingu wewnętrznego jest zatem integrowanie pracowników wokół strategii poprzez jej zrozumienie.

Równoległe z zaprezentowanym powyżej podejściem do marketingu wewnętrznego, utożsamiającym go z zarządzaniem zasobami ludzkimi, pojawiła się koncepcja wykorzystania marketingowych instrumentów w odniesieniu do rynku wewnętrznego (nazywana też koncepcją marketingu wewnętrznego zorientowanego na motywowanie pracowników i traktowanie ich jak

klientów firmy). Kluczowymi jej reprezentantami byli: L.L. Berry, J.S. Hensel i M.C. Burke¹⁸, J.P. Flipo¹⁹ oraz P.K. Ahmed i M. Rafiq²⁰, którzy swoją uwagę skoncentrowali na potrzebach pracowników i konieczności ich zaspokajania przez pracodawców po to, by zmobilizować pracowników do współuczestniczenia w budowaniu satysfakcji klientów zewnętrznych i wpływania na ich postawy nabywcze. L.L. Berry, J.S. Hensel i M.C. Burke dostrzegli bowiem zależność między zaangażowaniem pracowników w wypełnianie naznaczonych zadań a ich motywowaniem poprzez dostarczanie im wartości, których oczekują²¹. Badacze opublikowali swoje spostrzeżenia w 1976 r., podkreślając możliwość wykorzystania koncepcji do rozwiązania problemu świadczenia klientom usług na poziomie przez nich oczekiwanym. Pracodawca powinien zatem dołożyć wszelkich starań, by jego pracownicy mieli pełne zrozumienie roli i znaczenia, jakie odgrywają w firmie. Tylko wówczas będą wykazywać skłonność do angażowania się w obsługę klienta zewnętrznego.

Okazało się, że w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, nie tylko firm *stricte* usługowych, ale również innych, zwłaszcza tych zdominowanych przez konkurencję cenową, nabiera znaczenia rola strategii obsługi klienta. Znalazło to między innymi wyraz w opracowaniu J.P. Flipo²². W sposób szczególnie zaakcentował on konieczność przygotowania takiej strategii marketingu wewnętrznego, która wyzwoliłaby wśród pracowników entuzjazm i szacunek dla ogólnej strategii marketingowej kierowanej na rynek zewnętrzny. Kilkanaście lat później,

¹⁸ L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke, *Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response*, „Journal of Retailing” 1976, nr 52(3) s. 3–14.

¹⁹ J.P. Flipo, *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*, „European Journal of Marketing” 1986, nr 20(8).

²⁰ P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Internal Marketing. Tools and Concept: Definition, Synthesis and Extension*, „The Journal of Services Marketing” 2000, nr 14(6), s. 449–462.

²¹ L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke, *op. cit.*

²² J.P. Flipo, *op. cit.*

uwzględniając nowe uwarunkowania rynkowe, L.L. Berry i A. Parasuraman zaproponowali definicję, zgodnie z którą marketing wewnętrzny to

[...] pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie i utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników poprzez wewnętrzne produkty pracy. [...] to filozofia traktowania pracowników jak wewnętrznych klientów i strategia kształtowania produktów tak, aby zaspokoić potrzeby pracowników²³.

Niezależnie od tego, czy podkreślana jest konieczność motywowania poszczególnych pracowników, czy też całego personelu – istota marketingu wewnętrznego według tego podejścia sprowadzała się do konieczności rozpoznawania potrzeb i oczekiwań pracowników, których należy traktować jak nabywców wewnętrznych produktów personalnych, gdzie cena jest równoznaczna z otrzymywanym wynagrodzeniem i innymi wartościami oferowanymi przez pracodawcę. Zgodnie z prezentowanym podejściem uważano, że pracownicy, podobnie jak klienci zewnętrzni, są podatni na stosowanie 4P oraz innych instrumentów i technik marketingowych. Marketing wewnętrzny stanowi zatem aplikację strategii marketingowych zarówno nowych, jak i wspólnych z marketingiem zewnętrznym, aby przekonać pracowników do ich związku z klientami. Wykorzystuje się te same umiejętności, które są niezbędne do obsługi klientów zewnętrznych, i uświadamia pracowników, że są żywotną częścią łańcucha produkcja – satysfakcja klientów²⁴. Nieco dobitniej artykułują ten problem N. Piercy i N. Morgan, twierdząc, że marketing wewnętrzny to program marketingowy skierowany na rynek wewnętrzny, wykorzystujący te same

²³ L.L. Berry, A. Parasuraman, *A Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991, s. 151.

²⁴ K. Reardon, K.B. Enis, *Establishing a Companywide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing*, „Management Communication Quarterly” 1990, nr 3, s. 376–387.

struktury i instrumenty co marketing zewnętrzny²⁵. Według D. Gilmore'a i A. Carson marketing wewnętrzny to rozłożenie odpowiedzialności w zakresie działań marketingowych na wszystkie funkcje zarządzania. Jest to proaktywna aplikacja instrumentów i zasad marketingowych w celu uświadomienia roli pracowników w usatysfakcjonowaniu klientów zewnętrznych przy uwzględnieniu warunków otoczenia²⁶. Owe instrumenty obejmują standardową koncepcję marketingu mix w postaci wewnętrznych badań rynku i segmentacji, wewnętrznej polityki produktu, wewnętrznych cen, wewnętrznej sprzedaży i dystrybucji oraz wewnętrznej komunikacji i promocji. Wyrażne zaakcentowanie pracy, a ściślej stanowiska pracy jako „produktu wewnętrznego” oferowanego pracownikom, skutkuje akceptacją, niekoniecznie przekładającą się na ich zadowolenie, co często ma wpływ na zaangażowanie w realizację wytyczonych celów. Podobną reakcję powoduje cena wyrażona w oferowanej płacy. Pracownicy nie widzą potrzeby doskonalenia swoich umiejętności, nie mając perspektyw rozwoju zawodowego i budowania własnej ścieżki kariery. Dlatego D. Ballantyne poddaje w wątpliwość twierdzenie o istnieniu bezpośredniego przełożenia zadowolenia pracowników z oferowanych im korzyści na satysfakcję klientów zewnętrznych, bowiem, jak stwierdza, zależy ona od całego spectrum czynników²⁷. Orientacja na klienta jest bezspornym sednem filozofii marketingowej. Jednakże przeniesienie założeń tej filozofii do wnętrza firmy i jej propagowanie wśród managementu wymaga wielu wysił-

²⁵ Por. P.K. Ahmed, M. Rafiq, *The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management*, „Journal of Marketing Management” 1993, nr 9, s. 213–232.

²⁶ Cyt. za R.J. Varey, *Internal Marketing Communication in Marketing Communications*, Taylor and Francis Ltd, Abington 2001, s. 300; D. Ballantyne, *The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing*, [w:] R.J. Varey, B.R. Lewis (red.), *op. cit.*, s. 47.

²⁷ D. Ballantyne, *A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing*, *Ekonomi och Samhälle* nr 123, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 2004, s. 2.

ków i budowy świadomości co do jej wagi w osiągnięciu realizacji celów firmy. Wymaga też jasnego zdefiniowania głównych adresatów.

Trzecie podejście do marketingu wewnętrznego, którego reprezentantem był m.in. D. Ballantyne, postrzegane z perspektywy orientacji na klienta zewnętrznego, zakłada oddziaływanie na pracowników poprzez motywatory finansowe i pozafinansowe, by ich zorientowanie na klientów zewnętrznych miało charakter długookresowy. Pracownik – poprzez rozumienie interesów własnych i partnera, właściwą komunikację, umiejętność wykorzystania środków oddziaływania na klienta – miał spełniać rolę pośrednika, a jednocześnie uczestnika procesu tworzenia wartości między firmą a tymże klientem. Reprezentanci tego nurtu (D. Ballantyne, R.J. Varey, P. Kotler) bardziej dobitnie eksponują konieczność orientacji na klienta, a także zaangażowania pracowników zarówno tych z *front-line*, jak i z *back-office* w realizację celów firmy poprzez identyfikację potrzeb i oczekiwań klientów²⁸. Przestrzegają jednocześnie przed dawaniem zbyt entuzjastycznych obietnic. Jak stwierdza P. Kotler, nie ma sensu obiecywać klientom doskonałej obsługi i oczekiwanej wartości, jeśli pracownicy nie są gotowi im dostarczać²⁹.

Spojrzenie na marketing wewnętrzny z perspektywy klienta zewnętrznego zbliża tę koncepcję do marketingu relacji i koncepcji TQM, gdzie jedną z podstawowych zasad jest zastosowanie podejścia procesowego i koncepcji łańcucha jakości, która zakłada wzajemną zależność wszystkich współuczestniczących w tworzeniu produktu. Pracownik staje się „klientem wewnętrznym, otrzymującym wyroby, a jednocześnie dostawcą odpowiedzialnym za jakość własnych wytworów pracy”³⁰. W koncepcji tej zakłada się, że zaangażowanie pracowników sprzyja doskonaleniu jakości produktu, a to z kolei przekłada się na zadowolenie klienta zewnętrznego. Przyjęcie jednak takiego założenia wydaje się

²⁸ R.J. Varey, *Internal...*, s. 214–215.

²⁹ P. Kotler, *op. cit.*, s. 23.

³⁰ M. Bugdol, *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach projakościowych*, Difin, Warszawa 2011, s. 48.

zbyt optymistyczne, gdyż w praktyce występują problemy nie tylko ze wzbudzaniem, ale przede wszystkim podtrzymywaniem przez kadrę zarządzającą zaangażowania pracowników³¹. Podłożem tego jest między innymi brak programów zarządzania oczekiwaniami pracowników, różny stopień współzależności pracowników przy realizowaniu zadań czy charakter relacji między pracownikami i klientami zewnętrznymi (sporadyczne, okazjonalne, stałe) itp. To również świadczy o postrzeganiu marketingu wewnętrznego głównie przez pryzmat potrzeb i oczekiwań klienta zewnętrznego, bez przykładania wagi do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań głównych bohaterów tworzenia łańcucha jakości, czyli pracowników. Dążenie do nawiązania z tymi pierwszymi relacji długookresowych przesłania więc podmiotowość pracowników. Można tak wnioskować po akcentowaniu w podejściu procesowym, a głównie w idei łańcucha wartości oraz norm ISO, samej wagi jakości relacji między klientem wewnętrznym a odbiorcą, nie zaś bodźców motywujących pracowników do zwiększania poziomu ich zaangażowania w obsługę klientów zewnętrznych.

Czwarte podejście do marketingu wewnętrznego, odpowiadające przyjęciu perspektywy postrzegania go w kontekście wspomagania procesu wdrażania strategii firmy i inicjowania w niej wewnętrznych zmian, datuje swój początek w latach 90., choć już wcześniej zwrócił na to uwagę wspomniany J.P. Flipo³². Do zwolenników utożsamiania tej koncepcji z zaplanowanymi działaniami pomagającymi motywować i integrować pracowników wokół strategii i celów firmy (przy wykorzystaniu narzędzi marketingu), a także wspierać ich w przezwyciężaniu oporu przed zmianami należeli między innymi M. Rafiq i P.K. Ahmed³³ oraz R.J. Varey i B.R. Lewis³⁴. Ich zdaniem marketing wewnętrzny przyczynia się

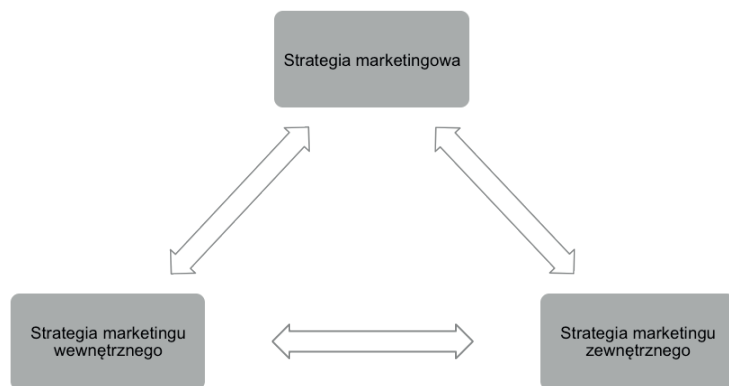
³¹ *Ibidem*, s. 48.

³² J.P. Flipo, *op. cit.*, s. 5–14.

³³ P.K. Ahmed, M. Rafiq, *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*, „The Journal of Services Marketing” 2000, nr 14(6), s. 449–462.

³⁴ R.J. Varey, B.R. Lewis, *A Broadened Conception of Internal Marketing*, „European Journal of Marketing” 1999, nr 33(9/10), s. 926–944.

do podwyższania poziomu zaangażowania pracowników w orientację na klienta, wspomaga rozwiązywanie konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, poszerza współpracę między działami firmy, a nawet stymuluje przepływ wiedzy między nimi za pośrednictwem sieci formalnych i nieformalnych powiązań, które sprzyjają rozwojowi *know-how*. Taki ciąg wydarzeń może mieć jednak miejsce tylko wówczas, gdy pracownicy będą mieli poczucie współwłasności i partnerstwa (rys. 3.1).



Rysunek 3.1. Podejście systemowe do strategii marketingowej

Źródło: S.R. Seyed Javadein, H. Rayej, M. Estiri, H. Ghorbani, *The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantage*, „Trends in Applied Sciences Research” 2011, nr 6, s. 364–374, <http://scialert.net/fulltext/> (dostęp: 10.02.2016).

Koncepcja marketingu wewnętrznego, postrzegana w kontekście wspomagania procesu wdrażania strategii firmy i inicjowania w niej wewnętrznych zmian, wpisuje się w nowoczesne koncepcje budowy przewagi konkurencyjnej, których rozwój, nawiązujący do tzw. szkoły zasobowej, przypada na lata 80. i 90. ubiegłego wieku. Zgodnie z jej założeniami przedsiębiorstwo wraz z posiadanymi zasobami buduje przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu wewnętrznych predyspozycji, co jednak nie eliminuje wpływu otoczenia na funkcjonowanie danego podmiotu. Na szczególną uwagę w kontekście wyeksponowania roli marketingu wewnętrznego zasługuje wywodząca się z teorii G. Hamela i C.H. Prahalada, bazująca na kluczowych kompetencjach koncepcja kluczowych zdolności (*core capabilities*), opracowana

przez G. Stalka, P. Ewansa i L.E. Shulmana³⁵. Pod pojęciem zdolności rozumieli oni wiązkę strategicznych procesów, których *differentia specifica* polegała na ich tworzeniu przez wiele osób pracujących w różnych działach, przyczyniając się tym samym do budowania łańcucha wartości. Wspomniani autorzy świadomi byli faktu, że do realizacji celu niezbędne były rozwiązania wspierające tę współpracę. Zaliczyli do nich zdolności posiadane przez pracowników oraz elastyczność i dynamikę działań w turbulentnym otoczeniu. Szczególnie istotne było utrzymywanie bliskiego kontaktu z nabywcami (rola marketingu relacji) oraz nabycie umiejętności antycypowania zmian na rynku i podejmowania adekwatnych działań. Ich zdaniem organizacja powinna rozwijać te kompetencje, które pozwalają na tworzenie pozycji rynkowej w oparciu o posiadane zasoby ludzkie i zarządzanie oparte na procesach.

Podobne koncepcje rozwinęli w latach 90. R. Hall i J. Kay. Ten pierwszy podzielił zasoby niematerialne na aktywa i kompetencje. Do aktywów zaliczył: patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, reputację firmy, markę produktów, informacje, kontrakty i licencje, bazy danych. Kompetencje zaś to według cytowanego autora: kultura organizacyjna firmy, organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedza pracowników i *know-how* partnerów handlowych. Podobnie J. Kay odniósł się w sposób szczególny do kluczowych zdolności, przypisując dużą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej powiązaniom przedsiębiorstwa z pracownikami, dostawcami, klientami, konkurentami oraz reputacji i zdolnościom przedsiębiorstwa do innowacji³⁶. Na bazie tych rozważań i w świetle koncepcji marketingu wewnętrznego można uznać, że kapitał ludzki, na który składają się umiejętności, wiedza i postawy pracowników – w harmonii z kompetencjami, aktywami oraz przyjętą strategią – tworzy

³⁵ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, nr 1, vol. 70, s. 57–68.

³⁶ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29, 99–102.

wartość, która jest trudna do naśladowania przez konkurentów. Należy jednak zaznaczyć, że bez wyzwolenia pozytywnych zachowań pracowników w kierunku tworzenia przewagi konkurencyjnej nie będzie to możliwe, jeśli kadra zarządzająca nie zadba o odpowiednie motywowanie pracowników oraz taką kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjać pozytywnym relacjom między pracodawcą a pracownikami i w konsekwencji wzmacniać ich zaangażowanie się w obsługę klienta, a tym samym kreowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Nie trzeba dodawać, że pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem wpływają na oferowaną wartość i *image* firmy. Stąd też wynika znaczenie budowania relacji z klientami w wymiarze zewnętrznym i wewnętrznym. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że sukces strategii marketingowych w osiąganiu celów długookresowych zależy od równoczesnego zastosowania strategii zewnętrznych i wewnętrznych. Abstrahowanie od sytuacji wewnątrz firmy, w której pracownicy nie mają świadomości odnoszącej się do jakości oferowanych usług, prowadzi do dysfunkcji organizacyjnych i utraty szans na stworzenie przewagi konkurencyjnej.

Dotychczasowe rozważania pozwalają zidentyfikować trzy filary niezbędne do przyjęcia najbardziej odpowiedniej dla warunków współczesnego rynku definicji marketingu wewnętrznego. Są nimi:

- kultura i filozofia zarządzania
- strategia oraz działania
- procesy.

Kultura organizacyjna wpływa na sposób, w jaki pracownicy wszystkich szczebli zarządzania określają własną rolę w organizacji oraz jak w interakcji z innymi ustalają wspólne znaczenia i symbolikę³⁷. W świetle założeń marketingu wewnętrznego kultura organizacyjna oznacza zachowania i postawy pracowników zorientowane na klientów poprzez wyznawanie

³⁷ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 19.

wspólnych wartości i realizacji strategicznych celów firmy ich. K. Schwan i K.G. Seipel, posługujący się terminem marketing kadrowy – w analogii do rynku kadrowego – wyróżniają cztery jego filary. Są to:

- kooperacja
- partycypacja
- kwalifikacja
- usprawnianie.

Filar kooperacji tworzą te czynniki, które uwarunkowane są kulturą zarządzania organizacją. Obejmują one aspekty: delegowania, pracy zespołowej oraz aktywnego komunikowania się. Na filar partycypacji składa się aktywne porozumiewanie się, uzgadnianie oraz współodpowiedzialność pracowników za sprawy organizacji. Filar kwalifikacji tworzą warunki, jakie firma stwarza pracownikom w zakresie szkolenia i doskonalenia, po to by doskonalić ich umiejętności, które są niezbędne do wykonywania powierzonych im pracy. Filar usprawnienia dotyczy spraw wynagrodzenia i planowania kariery zawodowej.

Na tle przeglądu piśmiennictwa obcojęzycznego z zakresu marketingu wewnętrznego dorobek polskich badaczy w tym obszarze wydaje się niewspółmiernie ubogi. I choć zainteresowanie w Polsce tą problematyką sięga lat 90. ubiegłego stulecia, to nadal jest ona mało spopularyzowana i nieczęsto podejmowana w piśmiennictwie naukowym. Mimo doceniania roli czynnika ludzkiego jako podstawowego zasobu firmy, również jej implementowanie napotyka na szereg barier i na ogół ogranicza się do wykonywania czynności administracyjnych związanych z pozyskiwaniem, motywowaniem i kontrolą pracowników, co nie uruchamia ich kreatywności, wypaczając przy tym prawdziwą istotę tej koncepcji. Jak dotychczas polskie przedsiębiorstwa nie wykazują większego zainteresowania wdrażaniem tej koncepcji. Warto jednak odnotować, cytując za A.I. Baruk³⁸, podejście wybranych polskich badaczy do marketingu

³⁸ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 82.

wewnętrznego, znajdujące wyraz w zaproponowanych przez nich definicjach.

Według K. Fonfary marketing wewnętrzny to

[...] całokształt działań realizowanych w firmie i skierowanych do pracowników mających kontakty z klientami oraz pracowników ich wspierających w celu stworzenia zapewniającego wysoki poziom obsługi nabywców: systemu wewnętrznej komunikacji, odpowiedniej współpracy pomiędzy komórkami, systemu szkoleń i systemu motywacji³⁹.

Główny akcent położony jest więc na działania wewnętrzne kierowane do pracowników, których należy, poprzez odpowiednio zaprojektowane instrumentarium, zachęcić do działań na rzecz klienta zewnętrznego. Pracownik musi być permanentnie motywowany do takich działań, co zresztą koresponduje ze stanowiskiem cytowanych wcześniej P. Kotlera i D. Ballantyne'a. Zdaniem K. Fonfary marketing wewnętrzny opiera się na dwóch zasadach:

1. Wszyscy pracownicy w swoich działaniach są świadomi firmy, jej strategii i celów działania. W praktyce musi to oznaczać możliwie dobre reprezentowanie firmy w kontaktach bezpośrednich z klientami (zewnętrznymi i wewnętrznymi).
2. Każdy pracownik i każda komórka firmy współpracują ze sobą na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców. Sytuacją optymalną jest osiągnięcie możliwie wysokiego poziomu usług świadczonych wzajemnie przez poszczególne osoby i komórki⁴⁰.

Akcentowanie roli pracownika jako głównego adresata wszystkich aktywności firmy widoczne jest również w definicji L. Garbarskiego, I. Rutkowskiego i W. Wrzóska, którzy marketing

³⁹ K. Fonfara, *Istota i proces wdrażania marketingu wewnętrznego w firmie*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 2, s. 6.

⁴⁰ K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, s. 89.

wewnętrzny traktują jako „sprzedawanie pracy, czyli zatrudnianie i utrzymywanie najlepszych kadr oraz oddziaływanie na te kadry, aby spełniały swoje obowiązki w pożądanym sposób”⁴¹. W definicji tej daje się jednak zauważyć nieco przedmiotowe podejście do pracownika, od którego oczekuje się określonych aktywności proklienckich bez zaoferowania mu czegoś w zamian.

Nieco inaczej widzi marketing wewnętrzny T. Sztucki, który podobnie jak Ch. Grönroos utożsamia go z działaniami upowszechniającymi w firmie orientację na jak najlepsze zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych, na osiąganie przewagi nad konkurentami w poczuciu społecznej odpowiedzialności oraz na przygotowanie pracowników do zaakceptowania nieuchronności zmian w otoczeniu i wyłapywania pojawiających się szans⁴². Z kolei R. Kozielski określa marketing wewnętrzny bardzo ogólnie jako „zespół planowanych działań, wykorzystujący metody i narzędzia marketingu do przezwyciężania oporów organizacji przed zmianami”⁴³, co wydaje się uzasadnione, zważywszy na zachodzące w okresie transformacji zmiany w funkcjonowaniu firm, którym musieli sprostać polscy przedsiębiorcy. Jego zdaniem marketing wewnętrzny znajduje się na pograniczu marketingu klasycznie rozumianego, zarządzania zasobami ludzkimi oraz sprzedaży i obsługi klienta⁴⁴, a elementem wspólnym tych kategorii jest postrzeganie pracowników jako wartościowych klientów z ich potrzebami, oczekiwaniami, wzorcami zachowań i uwarunkowaniami psychospołecznymi⁴⁵.

⁴¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 583.

⁴² T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 180.

⁴³ R. Kozielski, *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurencyjności*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 12, s. 9.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ Por. R.J. Varey, B.R. Levis, *A Broadened Conception...*

Kolejnym polskim badaczem zajmującym się marketingiem wewnętrznym jest L. Zbiegień-Maciąg, która dokonała enumeracji założeń koncepcji. Jej zdaniem:

1. Każda organizacja ma swój rynek wewnętrzny; na nim funkcjonują pracownicy, posiadający określone potrzeby, ambicje, oczekiwania i interesy.
2. Każdy pracownik jest klientem wewnętrznym firmy.
3. Na rynku wewnętrznym istnieje co najmniej dwóch oferentów – z jednej strony występuje pracodawca, za którym stoją: sformalizowana struktura, zadania itp., z drugiej zaś ludzie realizujący cele firmy, oferujący swoje usługi według posiadanych kwalifikacji, zdolności itp.
4. Rynek wewnętrzny żyje własnym życiem, wytwarzając wiele rodzajów wewnętrznych relacji poziomych i pionowych (wg działów i komórek, czy relacji międzypracowniczych).
5. Pomiędzy oferentami usług istnieje stała wymiana transakcyjna (coś za coś). Z punktu widzenia pracownika są to wartości, jakie osiąga on za swoją pracę, za wykazane zaangażowanie, inicjatywę i lojalność wobec firmy, z punktu widzenia pracodawcy są to wartości, jakie otrzymuje za zaoferowane wynagrodzenie, za warunki pracy, atmosferę pracy itp.
6. Wewnętrzny rynek pracy podlega oddziaływaniu otoczenia społecznego i warunków zewnętrznych (ruchy ekologiczne, konsumenckie, grupy nacisku, a także wpływ otoczenia rynkowego).
7. Ustalając swoje prawa i zasady funkcjonowania, wewnętrzny rynek pracy musi brać pod uwagę, poza wpływem wymienionych wcześniej czynników, również normy i wartości obowiązujące wewnątrz firmy i tworzące mechanizmy kontrolne⁴⁶.

Niewątpliwie zastosowanie koncepcji marketingu wewnętrznego w obszarze funkcji personalnej ma szereg zalet. A. Payne uważa, że implementowanie koncepcji:

⁴⁶ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, „Personel” 1997, nr 1, s. 1.

- przyczynia się do uzyskania lepszej jakości produktu, podwyższenia standardu obsługi klienta oraz prawidłowej realizacji strategii firm
- sprzyja wewnętrznej komunikacji
- zapobiega konfliktom pomiędzy podmiotami organizacji
- pełni kluczową rolę w procesie różnicowania oferty, co w praktyce oznacza zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku
- umożliwia pracownikom zgłaszanie wniosków, opinii, pomysłów, wyzwala kreatywność
- prowadzi do ewolucji organizacji poprzez powolne znikanie barier między działami i pełnionymi przez nie funkcjami
- wyzwala zaangażowanie kierownictwa we współpracę z personelem i preferuje otwartość w relacjach międzyludzkich⁴⁷.

W kontekście przedstawionych założeń i zasad marketingu wewnętrznego można określić, za K. Mazurek-Łopacińską, następujące cele strategiczne i taktyczne (tab. 3.1).

Tabela 3.1.

Cele strategiczne i taktyczne marketingu wewnętrznego

CELE	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
Strategiczne	▪ motywacja pracowników ▪ świadomość pozycji klienta ▪ zadowolenie klienta	▪ zdobycie klientów ▪ utrzymanie klientów
Taktyczne	▪ podstawy i zachowania menedżerów ▪ poprawa <i>know-how</i> pracowników	▪ wyróżnienie się wśród konkurencji ▪ zadowolenie klienta

Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2002, s. 170.

⁴⁷ Por. A. Payne, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 209.

By cele te mogły być spełnione, działania w zakresie marketingu wewnętrznego muszą opierać się na określonych systemach, do których należy zaliczyć⁴⁸:

1. System wewnętrznej polityki informacyjnej firmy. Działania firmy w tym zakresie obejmują kształtowanie wewnętrznej komunikacji pomiędzy zarządzającymi a pracownikami. Podstawą tworzenia tego systemu jest przeświadczenie, że dla personelu istotna jest rola, jaką spełnia w firmie. Stąd ważne jest, aby informować i przekonywać pracowników do misji firmy, strategii i specyfiki jej działania, zachęcać do samodoskonalenia, kształcenia i rozwijania osobowości. Celem tych działań jest świadome przekonanie pracownika do roli, jaką pełni w firmie, tym samym do wyrobienia poczucia ważności każdego zadania, bez względu na zajmowane stanowisko.
2. Systemy motywacyjne. Realizowane są poprzez tworzenie projektów związanych z umożliwianiem pracownikom wzajemnej i indywidualnej motywacji do efektywniejszej pracy. Działanie systemu motywacyjnego można podzielić na trzy zasadnicze grupy. Są to:
 - indywidualna motywacja pracownika – związana z zaspokojeniem indywidualnych aspiracji i potrzeb, na które firma nie ma większego wpływu (marzenia, hobby, rodzina), przynajmniej w początkowym okresie zatrudnienia
 - wzajemna motywacja pracowników – uwzględniająca pracę w grupach, zespołach, gdzie bez pomocy firmy tworzą się pozytywne relacje między pracownikami, oparte na wzajemnej pomocy i wsparciu, przyjaźni i koleżeństwie, odpowiedzialności, obowiązkowości itp.
 - motywacja firmy – opierająca się na klasycznych zasadach wywierania wpływu na pracowników, poprzez management, kształtujący system odpowiedzialności, system awansów itp.

⁴⁸ Por. K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2002.

3. System wewnętrznych i zewnętrznych szkoleń dla pracowników. Obejmuje projektowanie systemów związanych z:

- doszktałceniem zawodowym – wynikającym z dynamicznego rozwoju wolnego rynku, szczególnie w świetle rewolucji informatycznej, nowych systemów zarządzania firmą, nowych technologii itp. (cele z tym związane osiąga się kierowaniem na długoterminowe szkolenia, studia podyplomowe itp.)
- modernizacją zarządzania – mającą związek z warunkami gospodarczymi wolnego rynku i wynikającymi z niego nowymi zjawiskami dla pracowników, takimi jak polityka marketingowa, nowoczesne zasady logistyki, zmiany technologii produkcji, obsługa klienta itp.
- dalszym kształceniem – dotyczącym nowych i efektywnych metod organizacji pracy na wszystkich szczeblach zarządzania, wykorzystywania nowoczesnych narzędzi pracy itp.
- kształtowaniem odpowiedniej współpracy w ramach struktury firmy poprzez tworzenie systemów dotyczących budowania pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami, ograniczania biurokracji, tworzenia zespołów zadaniowych, zarządzania projektami itp.
- działaniami budującymi poczucie identyfikacji i pozytywne związki pracownika z firmą oraz kształtującymi pozytywne *image* firmy w świadomości pracowników.

Pośród wielu działań wchodzących w zakres marketingu wewnętrznego I.M. Brzozowska wymienia komunikację wewnętrzną, szkolenia wewnętrzne, współpracę wewnętrzną oraz system identyfikacji z firmą. Wykaz szczegółowych aktywności wchodzących w zakres poszczególnych działań przedstawia tabela 3.2.

Podsumowując, w zaprezentowanych podejściach do marketingu wewnętrznego zauważa się wiele cech wspólnych lub wzajemnie się uzupełniających, aczkolwiek akcentujących – w zależności od okresu ich tworzenia – różne elementy określające filozofię oraz założenia tej koncepcji. Można zatem

postrzegać marketing wewnętrzny w trzech płaszczyznach, traktując go jako:

- system stosunków organizacji z personelem
- wewnątrzorganizacyjną filozofię orientacji rynkowej
- praktyczną realizację nowej strategii organizacji.

Tabela 3.2.

Najważniejsze działania w marketingu wewnętrznym

Komunikacja wewnętrzna	System przepływu informacji wewnątrz firmy. Dotyczy zarówno treści powstających w samej organizacji, czyli wszelkiego rodzaju komunikatów i decyzji, jak również informacji napływających z zewnątrz.
Szkolenia wewnętrzne	Organizowane przez pracowników dla pracowników. Swoim zakresem obejmują przede wszystkim ofertę produktową, zasady działania firmy oraz zapoznanie się z nowymi rozwiązaniami technologicznymi lub planowanymi zmianami w zarządzaniu.
Współpraca wewnętrzna	Dotyczy zarówno inicjowania i podtrzymywania pozytywnych relacji między pracownikami, jak również tworzenia zespołów zadaniowych.
System identyfikacji z firmą	Polega na organizowaniu spotkań integracyjnych, wspólnych przedsięwzięć, które są znakomitą okazją do przybliżenia pracownikom misji firmy czy jej planów strategicznych.

Źródło: I.M. Brzozowska, *Zbadać firmę*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 8, s. 54

Postrzeganie marketingu wewnętrznego jako systemu stosunków organizacji z personelem oparte jest na akcentowaniu istnienia zależności między zadowoleniem klienta zewnętrznego z jakości oferowanych mu przez organizację produktów a zadowoleniem klienta wewnętrznego z produktów pracy dostarczanych przez pracodawcę. Takie podejście do marketingu wewnętrznego

uwzględnia fakt, że podstawą wykreowania zadowolenia pracownika i przyjęcia przez niego orientacji na klienta zewnętrznego jest przede wszystkim zdiagnozowanie przez pracodawcę potrzeb względem produktów i miejsca pracy oraz spełnienie jego oczekiwań. Głównymi instrumentami, które stosuje się do realizacji wymienionych zadań są: komunikacja wewnętrzna, szkolenia wewnętrzne i wewnętrzny PR oraz segmentacja rynku wewnętrznego organizacji. Marketing wewnętrzny w takim ujęciu jest więc koncepcją łączącą wewnętrzną i zewnętrzną orientację, gdzie zorientowanie na klienta zewnętrznego jest następstwem orientacji na pracownika. Orientacja przedsiębiorstwa na klientów wewnętrznych staje się tym samym punktem wyjścia wszelkich działań w ramach organizacji na rzecz klienta zewnętrznego. Przejawia się ona w:

- progresywnym procesie tworzenia wartości produktu
- podnoszeniu jakości wewnątrzorganizacyjnych transakcji pozytywnie wpływających na jakość relacji z zewnętrznymi klientami
- relacjach pomiędzy pracownikami i działami organizacji w procesie tworzenia wartości produktu oraz
- orientacji pracowników na dodawanie wartości na każdym etapie jej tworzenia⁴⁹.

Chcąc powiązać orientację na pracowników z orientacją na klientów zewnętrznych, należy dokonać odpowiedniego doboru czynników zwiększających poziom zadowolenia pracowników⁵⁰. Można więc przyjąć, że marketing wewnętrzny uznaje pierwszoplanową rolę personelu, aczkolwiek powinien być postrzegany dwojako:

- jako zasób organizacji, dzięki któremu jest możliwe osiągnięcie celów wyznaczonych przez zarządzających

⁴⁹ Pisał o tym I.N. Lings, *Developing the Domain of Internal Market Orientation and its Consequences for Market Orientation and Performance*, Aston Business School, Birmingham 2000.

⁵⁰ M. Brun, *Wewnątrzorganizacyjny marketing jako element orientacji na klienta*, „Problemy Teorii i Praktyki Zarządzania” 1996, nr 6.

- jako jedna z ważniejszych klienckich grup organizacji, której potrzeby trzeba zaspokajać, co znalazło wyraz w opracowanym przez I.N. Lingsa⁵¹ modelu orientacji na rynek wewnętrzny (rys. 3.2.)



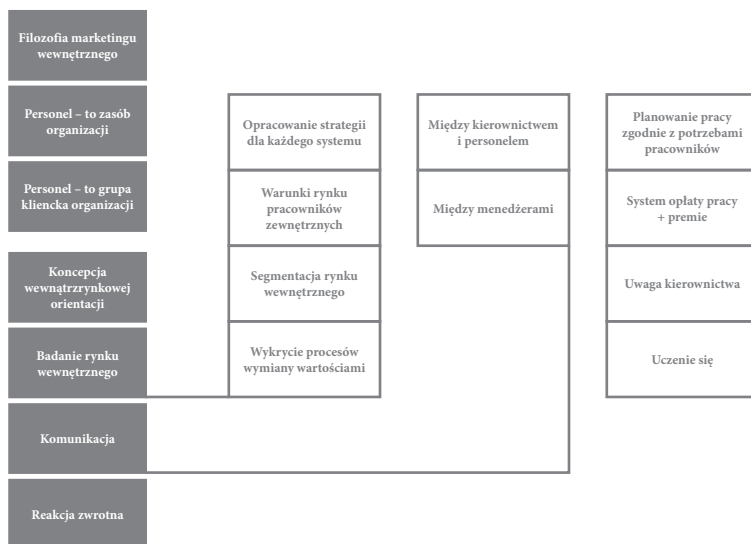
Rysunek 3.2. Powiązanie orientacji na klientów zewnętrznych i pracowników organizacji

Źródło: M. Brun, *Wewnętrzny marketing jako element orientacji na klienta*, „Problemy Teorii i Praktyki Zarządzania” 1996, nr 6, za: E. Gornostay, *Marketing wewnętrzny w budowaniu relacji z pracownikami na przykładzie firmy DT i EWT*, praca niepublikowana pisana pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej w Katedrze Marketingu UŁ, 2017.

Postrzeganie z kolei marketingu wewnętrznego w płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej filozofii orientacji rynkowej akcentuje przede wszystkim, w przeciwieństwie do pierwszego zaprezentowanego podejścia, wagę i znaczenie klienta zewnętrznego, którego potrzeby i oczekiwania powinny stanowić dla wszystkich pracowników punkt wyjścia do wszelkiej aktywności. Silne zorientowanie całego personelu na rynek nie może przy tym ograniczać się tylko do rozpoznania, zrozumienia i zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów zewnętrznych, ale również powinno

⁵¹ I.N. Lings, *Balancing Internal and External Market Orientations*, „Journal of Marketing Management” 2009, nr 15, s. 239–263.

odnosić się do znajomości konkurencji, jej słabych i mocnych stron, po to by tę wiedzę wykorzystywać dla pełnego zaspokojenia potrzeb klientów.



Rysunek 3.3. Model wewnątrzrynkowej orientacji organizacji

Źródło: I.N. Lings, *Developing the Domain of Internal Market Orientation and its Consequences for Market Orientation and Performance*, Aston Business School, Birmingham 2000, za: E. Gornostay, *Marketing wewnętrzny w budowaniu relacji z pracownikami na przykładzie firmy DT i EWT*, praca niepublikowana pisana pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej w Katedrze Marketingu UŁ, Łódź 2017.

Z kolei trzecia perspektywa postrzega marketing wewnętrzny jako praktyczną realizację nowej strategii organizacji i tworzenia wspólnej wartości dla wszystkich pracowników. Różne formy marketingu stosowane wewnątrz organizacji i ukierunkowane na personel mają za zadanie skoncentrować uwagę pracowników na tych działaniach wewnętrznych, które muszą być zmienne dla poprawy pozycji rynkowej organizacji⁵². Marketing wewnętrzny ujmowany jest tu w dwóch aspektach: osobowym i procesowym⁵². Podejście osobowe oparte jest na koncepcji

⁵² *Ibidem*, s. 239–263.

zarządzania ludźmi (HRM), procesowe zaś na całościowym zarządzaniu jakością (TQM), gdzie każdy podmiot organizacji, starając się zaspokoić potrzeby klienta zewnętrznego, musi wykorzystywać pracę innego pracownika, świadcząc mu usługę lub dostarczając produkt o podobnej lub wyższej jakości. W praktyce przejawia się to w tym, że jeden pracownik (grupa lub oddział itp.) może pełnić jednocześnie funkcje wewnętrznego dostawcy i wewnętrznego odbiorcy.

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, marketing wewnętrzny jest elementem marketingu holistycznego, a działania w jego ramach są nawet bardziej istotne niż te prowadzone na zewnątrz przedsiębiorstwa. Nie ma bowiem sensu obiecywać klientom zewnętrznym doskonałej obsługi, jeśli pracownicy nie są gotowi do jej świadczenia. Dlatego też przyjęto własną definicję **marketingu wewnętrznego, rozumianego jako wszelkie aktywności organizacji w zakresie systemu motywacyjnego, komunikacji wewnętrznej, wewnętrznego PR i budowania partnerskich relacji wewnątrzorganizacyjnych – kierowane na określone segmenty jej pracowników w celu wyzwolenia u pracowników poczucia satysfakcji z przynależności do firmy i wykonywanej pracy, które znajdzie wyraz w ich postawach zorientowanych na klienta zewnętrznego.**

3.2.

Marketing wewnętrzny vs marketing personalny

Uważa się, że marketing personalny, osadzony na styku teorii zarządzania i marketingu, pojawił się w momencie uznania czynnika ludzkiego za jeden z głównych zasobów strategicznych organizacji. Treści i metody wyznaczające zakres marketingu personalnego otworzyły nowe perspektywy zarządzania ludźmi w organizacji. Uznanie ludzi jako podstawy rozwoju nowoczesnej

organizacji i jej konkurencyjności oznaczało konieczność wzięcia pod uwagę ich potrzeb i aspiracji.

Znalazło to odzwierciedlenie w definicji, według której:

[...] marketing personalny to system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników⁵³.

Konsekwencją takiego podejścia jest postrzeganie i traktowanie wszystkich pracowników jak klientów, których interesy znajdują się w centrum uwagi kierownictwa organizacji. Oznacza to zastąpienie „kultury szefa” „kulturą klienta”, gdzie relacje interpersonalne przestają być wyznaczone przez „hierarchię racji”, a są oparte na dyskusji, negocjowaniu, wzajemnym przekonywaniu⁵⁴. Zgodnie z ideą marketingu personalnego pracownikowi zapewnia się przyjazne otoczenie pracy, określa cele i wizję organizacji, stwarza się możliwość samookreślenia się i podnoszenia kwalifikacji, co w konsekwencji doprowadza do wytworzenia dobrego klimatu w stosunkach międzyludzkich. To z kolei daje podstawę do zwiększenia identyfikacji pracowników z celami organizacji poprzez możliwość rozpatrzenia własnych korzyści przez pryzmat korzyści organizacyjnych⁵⁵.

Marketing personalny nie jest filozofią działania tylko wielkich organizacji, może też być atrakcyjny dla średnich i małych firm. Może stymulować wydajność zarówno nowo przyjętych pracowników, jak i dotychczasowych. Marketing personalny dostarcza nowych perspektyw strategicznych dla aktywnej polityki personalnej. Jak stwierdzają K. Schwan i K. Seipel, „otwiera

⁵³ J. Altkorn, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 147.

⁵⁴ E. Jędrzych, *Dyfuzja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2008, nr 1020, s. 96

⁵⁵ Problem identyfikowania się pracownika z organizacją jest znacznie bardziej złożony, gdyż mimo dobrego klimatu w pracy, wcale nie musi dochodzić do identyfikowania się pracownika z firmą.

niektóre obszary problemów i napięć, w większości związanych z pozytywnymi skutkami zmian”⁵⁶.

Zależnie od tego, do kogo adresuje się działania personalne, mają one charakter działań wewnętrznych lub zewnętrznych (rys. 3.4). Marketing personalny wewnętrzny, zwany marketingiem wewnętrznym, dotyczy pracowników już zatrudnionych, a marketing personalny zewnętrzny – potencjalnych pracowników.



Rysunek 3.4. Struktura marketingu personalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie E.J. Biesaga-Stomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 185.

⁵⁶ K. Schwan, K. Seipel, *Marketing kadrowy...*, s. 7–11.

Istotę działań marketingowych w odniesieniu do wszystkich grup pracowników można określić jako:

- rozpoznawanie potrzeb odbiorców, czyli pracowników już zatrudnionych oraz charakteru rynku pracy będącego zewnętrznym źródłem doboru
- przygotowanie odpowiedniej informacji wewnętrznej, jej obiegu oraz informacji na zewnątrz, prezentującej wizerunek firmy
- tworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, warunków sprzyjających realizacji zadań oraz systemu motywacji
- koordynowanie działań służby personalnej z działaniami innych służb organizacji
- dostarczanie satysfakcji zatrudnionym i „obietnicy” potencjalnym pracownikom
- osiągnięcie celów organizacji i indywidualnych celów zatrudnionych⁵⁷.

Zdarza się, że pracownicy oraz szefowie firmy zbyt późno uświadamiają sobie, na czym faktycznie polega istota marketingu personalnego i odbywa się to często drogą okrężną, np. przy okazji budowania wizerunku firmy w świadomości klienta nagle odkrywa się braki w zarządzaniu ludźmi⁵⁸. Działy personalne muszą więc podejmować nowe role, umożliwiające wspieranie realizacji strategii firmy⁵⁹.

P. Kotler zakłada, że nowoczesny marketing personalny powinien posiadać następujące atrybuty:

- wszyscy pracownicy są postrzegani jako klienci firmy
- firma jako całość jest otwarta na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów

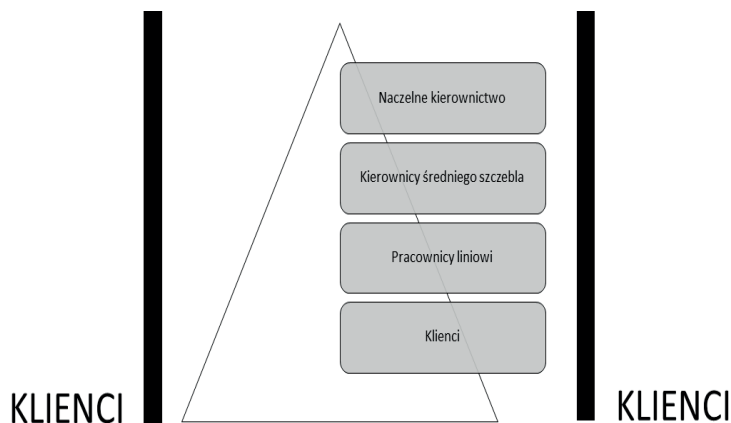
⁵⁷ B. Pokorska, *Marketing personalny*, „Handel Wewnętrzny” 1996, nr 1, s. 15.

⁵⁸ G. Gruszczyńska-Malec, *Dział personalny bez stereotypów*, „Personel” 2002, nr 15/16, s. 66.

⁵⁹ U. Jabłońska, *Strateg, przedsiębiorca, agent zmian*, „Personel” 2003, nr 1, s. 18.

- klienci wewnętrzni firmy, jako członkowie wspólnoty pracowniczej, kształtują pozytywny wizerunek firmy i dbają o jej rozwój⁶⁰.

Organizacja zorientowana marketingowo i dbająca o doskonałość w obsłudze klienta opiera się na odwróconej piramidzie przedstawiającej jej schemat. Na szczycie piramidy znajdują się klienci. Kolejni są pracownicy liniowi, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem, za nimi są kierownicy średniego szczebla, gdyż oni wspierają pracowników liniowych we właściwej obsłudze klienta, i wreszcie kierownictwo firmy. Umieszczenie klientów po obu stronach piramidy oznacza, że wszyscy kierownicy w organizacji są osobiście zaangażowani w poznanie potrzeb klienta, dotarcie do niego i jego obsłużenie (rys. 3.5).



Rysunek 3.5. Właściwe spojrzenie na schemat organizacji i przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 20.

Z przedstawionego schematu wynika, że firma, która chce być zorientowana na swoich klientów, musi przede wszystkim zadbać o swoich pracowników. W pełni należy się zgodzić

⁶⁰ P. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 20.

z K. Mazurek-Łopacińską, że firma nie powinna lekceważyć swojego personelu, gdyż on i jego stosunek do klientów są

[...] najważniejszym nośnikiem pożądanego obrazu przedsiębiorstwa na zewnątrz. Tylko pracownicy identyfikujący się z misją firmy są w stanie stworzyć więź z konsumentami, opartą na zaufaniu i partnerstwie⁶¹.

Według L. Zbiegień-Maciąg marketing personalny obejmuje: sposób postępowania wobec klientów wewnętrznych i zewnętrznych, stworzenie korzystnej atmosfery pracy, wspólnoty pracowniczej i „przyjaznego zarządzania” (rys. 3.5). Stanowią o tym:

- jasno określone warunki zatrudnienia – pracy i płacy
- sposób motywowania, kierowania i oceniania ludzi
- planowanie kariery i możliwości rozwoju pracowników
- dostęp do informacji
- tworzenie warunków samodzielności, odpowiedzialności
- budowanie zgody, więzi, zaufania, identyfikacji itp.⁶²

Traktując pracowników organizacji strategicznie, można wymienić następujące cele marketingowej polityki personalnej w firmie:

- pozyskanie i utrzymanie odpowiedniej liczby, a przede wszystkim jakości pracowników zdolnych do realizacji zadań firmy
- optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w firmie
- budowanie w środowisku pracy odpowiedniego klimatu psychospołecznego służącego większej integracji i przełamującego tendencje fluktuacyjne
- osiągnięcie takich indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które odpowiadałyby celom firmy
- utrzymanie wysokiego poziomu sprawności psychofizycznej i zawodowej pracowników w długim okresie⁶³.

⁶¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja...*, s. 297–298.

⁶² L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa 1996, s. 17.

⁶³ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 11.

Marketing stosowany wobec pracowników jest porównywany do sztuki analizowania i kształtowania stanowisk pracy i warunków pracy oraz komunikowania o tym zatrudnionym oraz potencjalnym pracownikom, których pracodawca chce zatrudnić. Skuteczność marketingu personalnego jako narzędzia wspomagającego nabór pracowników zależy od posiadania danych z organizacji i jej otoczenia. Praktycy zajmujący się rekrutacją personelu w myśl zasad marketingu personalnego dysponują możliwościami przedstawionymi na rys. 3.6.



Rysunek 3.6. Zasady marketingu personalnego

Źródło: L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa 1996, s. 17.

Efektem właściwego zastosowania marketingu personalnego jest wymiana, dzięki której uczestnicy rynkowi otrzymują to, co stanowi dla nich wartość. Aby wymiana mogła zaistnieć, musi być spełnionych pięć podstawowych warunków:

1. Są przynajmniej dwie strony.
2. Każda ze stron posiada coś, co stanowi wartość dla drugiej strony.
3. Każda ze stron potrafi się porozumieć i jest w stanie dostarczyć produkt.
4. Każda ze stron ma możliwość przyjęcia lub odrzucenia oferty.
5. Każda ze stron wierzy, że jest rzeczą właściwą i wskazaną utrzymywanie kontaktów z drugą stroną⁶⁴.

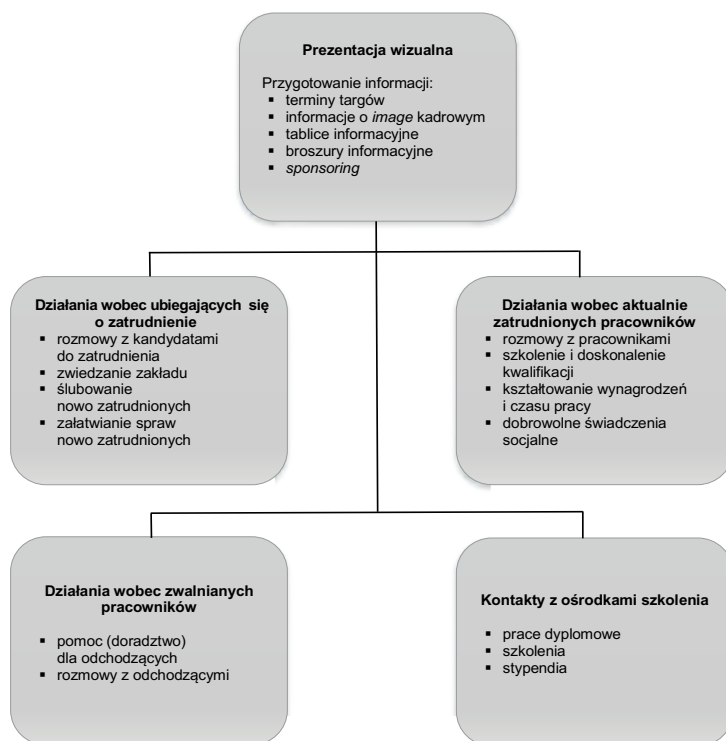
⁶⁴ P. Kotler, *Marketing...*, s. 58.

W modelowym ujęciu (rys. 3.6) dzięki tej wymianie pracodawca otrzymuje określone wartości (uczciwą pracę, dyspozycyjność, odpowiednie kwalifikacje, lojalność, oddanie itp.) pod warunkiem, że pracownik również otrzyma to, na czym mu zależy (godziwe warunki płacowe, dogodny czas pracy, dobry klimat w pracy, możliwości budowania ścieżki kariery, współudział w podejmowaniu decyzji tam, gdzie jest to uzasadnione, bezpieczeństwo pracy, więzi zaufania itp.). Zatem nie jest to proces jednostronny, w którym jedna strona tylko „daje”, a druga „bierze”. Między pracodawcą a pracownikiem – klientem wewnętrznym firmy następuje proces wymiany, podobnie jak między organizacją a klientem zewnętrznym. Jednostkami integrującymi interesy obu stron są właśnie menedżerowie, w tym menedżer personalny oraz dział personalny. Ten szczególny akt wymiany może się odbywać na zasadach negocjacji, gdyż obie strony są zainteresowane dojściem do satysfakcjonującego ich konsensusu. W tej płaszczyźnie jest pełne uzasadnienie do zastosowania negocjacji jako narzędzia organizowania wymiany, zawłaszczania i tworzenia wartości (na podstawie dobrych relacji między podmiotami wymiany może dojść do zweryfikowania pierwotnych żądań).

W marketingowej polityce personalnej za pierwszoplanowy cel można uważać dążenie firmy do posiadania kadry wysokiej jakości. E. Jędrych wymienia trzy specyficzne czynniki, wskazujące na konieczność stosowania w organizacjach marketingu personalnego po to, by wytworzyć więzi emocjonalne między pracownikiem (również potencjalnym) a pracodawcą z uwagi na:

- pogłębiający się (także w Polsce) niedobór kadry wysoko wyspecjalizowanej i wypływająca stąd troska o przyciągnięcie prawdziwych „talentów” dla firmy
- wzrost znaczenia „marki pracodawcy”, czyli oznakowania firmy na rynku w świadomości klientów zewnętrznych – traktowanych jako przyszli pracownicy lub już zatrudnionych, co ma duże znaczenie między innymi w procesie rekrutacji
- coraz większa władza „markowych pracodawców” nad klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi⁶⁵.

⁶⁵ E. Jędrych, *op. cit.*, s. 97.



Rysunek 3.7. Kluczowe elementy marketingu personalnego zorientowanego na pozyskiwanie pracowników

Źródło: K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 11.

Pracodawca i pracownik jako klienci wewnętrzni dokonują wymiany nie tylko na podstawie ofert zatrudnienia i płacy. Podstawą transakcji staje się potencjał intelektualny (wiedza). Pracownik oferuje określony jej zasób i deklaruje dzielić się ową wiedzą z innymi. Firma zaś, zdając sobie sprawę, że bez wiedzy klienta wewnętrznego zostanie jej tylko kapitał materialny, w zamian oferuje godziwe warunki pracy i rozwoju.

Świadomość, że ludzie są kluczowym zasobem, przenika obecnie wszystkie obszary działania firmy i skłania do troski o pracowników. Zdaniem M. Kostery, zarządzanie potencjałem ludzkim, nazywanym przez nią potencjałem społecznym, jest efektywnym i pożytecznym narzędziem, którym trzeba się nauczyć posługiwać, chcąc przetrwać na rynku. Każda organizacja

zabiega o to, aby swoich klientów uczynić klientami długookresowymi. Tak samo jest w przypadku dobrych pracowników. Chodzi o to, by pozostali w firmie jak najdłużej⁶⁶, by otrzymywali na swoim stanowisku pracy nie tylko techniczne środki pracy, ale również jasno sprecyzowane zadania i cele⁶⁷. Marketingowe zorientowanie na ludzi w organizacji łączy wszystkie narzędzia zarządzania nimi w integralną całość. Wynika to z faktu, że personel odpowiednio przygotowany i odpowiedzialny za jakość wykonywanej usługi działa efektywniej, przyczyniając się do zdobycia przez firmę zadowolonych klientów, co ma proste przełożenie na budowanie przewagi konkurencyjnej⁶⁸. Każda integracja z klientem wewnętrznym jest ważnym ogniwem w łańcuchu obsługi klienta zewnętrznego⁶⁹.

Marketing personalny jest nową polityką kadrową (personalną), nazywaną często aktywną i etyczną polityką kadrową, której idea nie polega tylko na angażowaniu ludzi po to, by produkowali i przysparzali firmie zysk. Założenia tej koncepcji są głębsze, bowiem dotyczą problemów wartości, ludzkiego zadowolenia i kultury pracy⁷⁰. Jej istotę oddają rys. 3.7. i 3.8. Zaprezentowane podejście jest swoistego rodzaju filozofią działania organizacji zorientowanej na zysk, ale również na oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników.

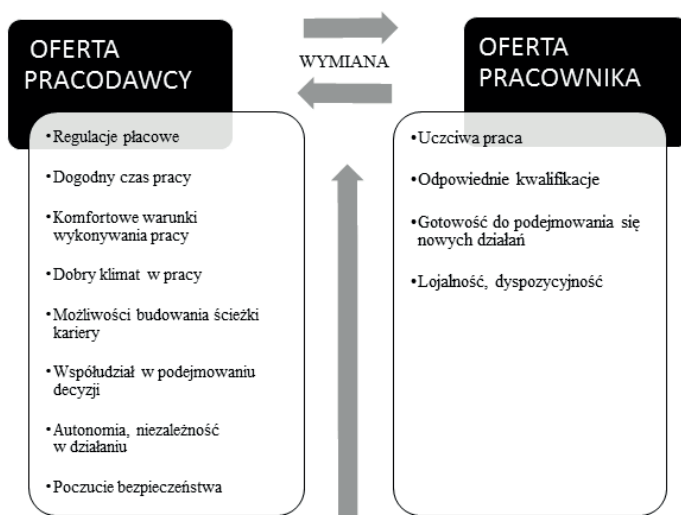
⁶⁶ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999, s. 25.

⁶⁷ M. Skarboń, *Marketingowa polityka personalna firm usługowych*, „Handel Wewnętrzny” 2001, nr 6.

⁶⁸ *Ibidem*, s. 16.

⁶⁹ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Praktyczne aspekty marketingu personalnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki Krajowej w Kutnie” 2002, t. 4, s. 250.

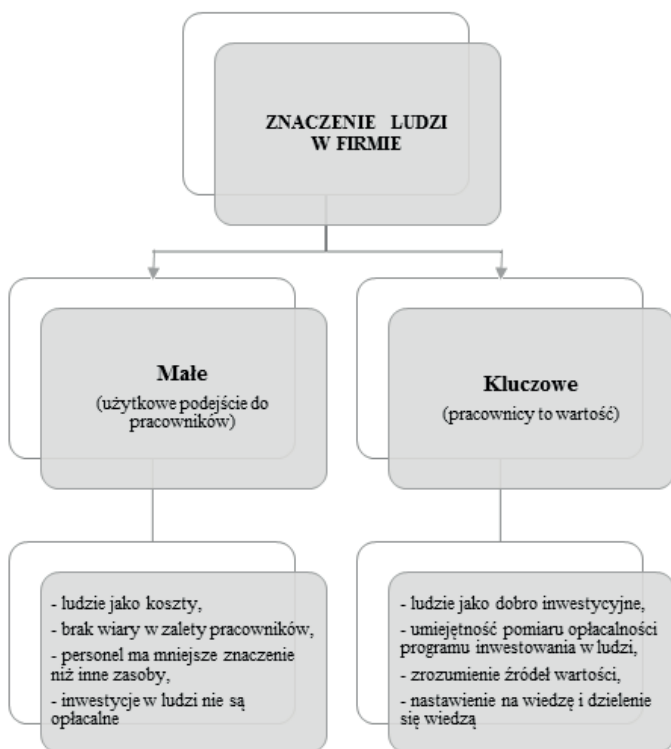
⁷⁰ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Wyzwania konkurencji globalnej a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] J. Różański (red.), *Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2003, t. 4, z. 2, s. 71.



Rysunek 3.8. Wymiana na rynku pracy z przykładową listą wymagań obu stron
 Źródło: opracowanie własne na podstawie E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje...*, s. 189.

W literaturze trudno jest znaleźć definicję marketingu wewnętrznego w kontekście marketingu personalnego, tym bardziej, że różnica między tymi dwoma pojęciami staje się niezaważalna, gdy uwzględni się opisane wcześniej zależności między klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Wszystkie prezentowane dotychczas doniesienia literaturowe podkreślają, że jedyna różnica między marketingiem personalnym zewnętrznym i wewnętrznym tkwi w adresatach, do których są skierowane działania. To tłumaczy zamienne używanie obu tych kategorii i traktowanie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów ludzkich równoważyciowo⁷¹.

⁷¹ J. Huwiler, *Idee marketingu w sferze personalnej*, „Zarządzanie na Świecie” 1992, nr 10, s. 43.



Rysunek 3.9. Różne podejścia do pracowników w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Majątek ludzkich głów*, „Personel” 2001, nr 9, s. 34.

3.3. Warunki implementacji marketingu wewnętrznego

Na tle dokonanej identyfikacji istoty i roli marketingu wewnętrznego w organizacji nasuwa się pytanie dotyczące warunków, jakie muszą być spełnione, by tę koncepcję implementować w praktyce gospodarczej. Całkowicie słuszna jest opinia J. Otto⁷², że główną

⁷² J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 179.

barierą jego wykorzystania jest różnorodność interpretacji założeń marketingu wewnętrznego. Trudno jest bowiem zidentyfikować elementy niezbędne do przygotowania programu marketingu wewnętrznego, wyznaczyć osoby (działy), które wezmą odpowiedzialność za jego realizację i określić jego miejsce w strukturze organizacyjnej firmy. Brak jest też standardów i miar do określenia efektów jego wdrożenia, nie wspominając o podstawowej barierze, jaką jest brak zrozumienia jego istoty. Dlatego też, jeśli już firmy decydują się implementować założenia marketingu wewnętrznego, to robią to intuicyjnie lub ograniczają się tylko do wykonywania czynności administracyjnych związanych z pozyskiwaniem, motywowaniem, kontrolą pracowników, co nie uruchamia ich kreatywności, a nawet w wielu przypadkach skazuje firmę na niepowodzenie.

Jak dotychczas polskie firmy wykazują niewielkie zainteresowanie omawianą koncepcją, pomimo deklaracyjnych stwierdzeń na temat zasadności jej implementowania. A.I. Baruk⁷³ widzi jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy w uwarunkowaniach rynkowych i ukształtowanym w okresie transformacji przeświadczeniu, jakoby tylko cena była podstawowym i jedynym instrumentem konkurowania. Lata 90. XX wieku pokazały jednak, że w miarę wzrostu dochodów społeczeństwa i nasycenia rynku następował również wzrost oczekiwań klientów i różnicowania się ich potrzeb, co spowodowało większe zainteresowanie jakością produktów. W chwili obecnej, wobec braku stabilności gospodarczej i niepewności w obszarze systemu podatkowego, a także odczuwanych już skutków obniżania się stopy bezrobocia i ruchów migracyjnych, przedsiębiorcy ponownie zaczęli zwracać uwagę na cenę jako instrument konkurowania. Takie podejście z pewnością hamuje procesy wdrażania koncepcji marketingu wewnętrznego w przedsiębiorstwach. Kolejną ważną przyczyną braku implementacji marketingu wewnętrznego jest, zdaniem A.I. Baruk⁷⁴, brak odpowiedniej wiedzy zarządzających zarówno w obszarze teoretycznym (konieczność posiadania wiedzy

⁷³ A.I. Baruk, *Postmodernistyczne...*, s. 97.

⁷⁴ *Ibidem*.

interdyscyplinarnej), jak i praktycznym. Pokonanie tych barier jest w chwili obecnej wielkim wyzwaniem dla menedżerów, podobnie jak stworzenie warunków sprzyjających implementacji marketingu wewnętrznego. I tak, na pierwszy plan wysuwa się kwestia decentralizacji uprawnień decyzyjnych i rozszerzenia zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników. *Empowerment*, czyli delegowanie odpowiedzialności, prowadzi do tego, że pracownik nie ogranicza się tylko do wykonania danego produktu, ale posiada odpowiednie uprawnienia do wykonania go w sposób, który będzie najbardziej satysfakcjonujący dla klienta. Do korzyści wynikających z przekazywania uprawnień należy przede wszystkim wyeliminowanie sytuacji mogących frustrować pracownika, kiedy jego wąski zakres uprawnień i posiadanych kompetencji nie idzie w parze ze spadającym na niego ciężarem odpowiedzialności. Po drugie, zharmonizowane ze sobą trzy elementy – chęć, umiejętności i *empowerment* tworzą taki system motywacyjny, którego efektem jest wzrost zadowolenia klienta. Przekazanie uprawnień zwiększa elastyczność działania i umożliwia lepsze dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klienta zewnętrznego. Powstaje przyjazny grunt do wzrostu jego zadowolenia i być może wzrasta uczucie przywiązania do firmy i identyfikowania się z nią. Poprzez zwiększenie zaangażowania pracowników w tworzenie ściślejszych więzi z klientami możliwa staje się pełna realizacja idei zarządzania relacjami z klientem⁷⁵.

Przedstawione rozważania prowadzą do stwierdzenia, że wprowadzenie w życie koncepcji marketingu wewnętrznego wymaga świadomego i pełnego zaangażowania wszystkich pracowników firmy w realizację jej strategicznych celów, które zostaną osiągnięte, jeśli zapewniony zostanie możliwie najwyższy poziom obsługi klienta zewnętrznego. Aby ten cel zrealizować, K. Fonfara widzi konieczność przygotowania programu marketingu wewnętrznego, który:

- wyznaczałby aktualny poziom obsługi klienta na tle przyjętych standardów jakościowych

⁷⁵ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje...*, s. 197–198.

- określałby pożądaną poziom obsługi klienta na tle przyjętych standardów jakościowych
- uruchamiałby zestaw działań warunkujących osiągnięcie niezbędnego poziomu obsługi klientów.

Marketing wewnętrzny daje spojrzenie na zarządzanie ludźmi z innej perspektywy, chociaż zależności, jakie istnieją między poszczególnymi działami i komórkami organizacji, rozumiane jako relacje między klientami wewnętrznymi, mają wpływ na jakość relacji z zewnętrznymi odbiorcami – klientami danej organizacji. Od poszczególnych pracowników, jak i od działów zależy poziom obsługi klienta i jakość oferowanych produktów na zewnątrz. Wpływając na wewnętrzną jakość warunków pracy, firma przyczynia się do wzrostu zadowolenia swoich pracowników, a to wyzwała wśród nich większy entuzjazm do tego, co robią. W efekcie podnosi się jakość obsługi klienta zewnętrznego, co w końcowym etapie oddziałuje na kształt długookresowych relacji z nim i może spowodować podniesienie stopnia jego lojalności wobec firmy.

3.4.

Segmentacja rynku wewnętrznego jako punkt wyjścia działań w ramach marketingu wewnętrznego

Segmentacja rynku jest szeroko badanym i wykorzystywanym podejściem w marketingu. Stanowi podstawę tworzenia strategii marketingowej i decyduje o jej skuteczności. Istnieje ogromna liczba prac naukowych poświęconych problematyce segmentacji i nowych trendów w tym zakresie. W odniesieniu do rynku wewnętrznego organizacji powstała jednak luka literaturowa, co związane jest z powolnym rozwojem koncepcji marketingu wewnętrznego oraz trudnościami z jej adaptacją w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Tymczasem organizacja jest rynkiem składającym się z heterogenicznych grup kupujących

i sprzedających, które powinny być motywowane do reagowania i zachowań w pożądanym przez przedsiębiorstwo kierunku w taki sposób, jak nabywcy są motywowani do pozytywnej reakcji na rynkową ofertę. Konieczne jest zatem poznanie potrzeb i oczekiwań klientów wewnętrznych, ich postaw wobec warunków pracy, polityki firmy oraz innych aktywności związanych z miejscem pracy, aby zwiększyć skuteczność działań w ramach polityki personalnej. Wykorzystanie badań rynku wewnętrznego organizacji stanowi podstawę rekrutacji najlepszych pracowników, zrozumienia ich zdolności, postaw i percepcji co do poprawy obsługi klienta i najbardziej efektywnych działań satysfakcjonujących nabywców. Opierając się na studiach literaturowych, można zaryzykować stwierdzenie, że wewnętrzne badania rynkowe są głównym wyzwaniem dla powodzenia wewnętrznych programów marketingowych pozwalających na kreowanie prorynkowych postaw pracowników wynikających z ich satysfakcji.

Rynek wewnętrzny musi być ciągle monitorowany i, podobnie jak na rynku zewnętrznym, jego wewnętrzny program marketingowy powinien być zmieniany w zależności od pojawiających się problemów w jego funkcjonowaniu.

Segmentacja rynku jako proces wyodrębniania segmentów rynku o homogenicznych cechach znajduje zastosowanie w odniesieniu do pracowników. Klienci wewnętrzni są zróżnicowani w zależności od funkcji, roli, statusu, czasu pracy (pełnoetatowi, na pół etatu), cech demograficznych i wielu innych. Każda grupa reprezentuje inny stopień zainteresowania i zaangażowania oraz wymaga innych instrumentów, np. treningu, szkoleń, komunikacji, motywacji, ale także informacji od innych grup, po to, by zwiększyć stopień satysfakcji klientów zewnętrznych⁷⁶.

⁷⁶ Segmentacja rynku to pojęcie pokrewne do typologii rynku, ale nie tożsame. Segmentację rynku rozpatruje się z dwóch punktów widzenia. Pierwszy obejmuje aspekt analityczny, odnoszący się do badań rynku i konsumpcji, drugi zaś – aspekt strategiczny, ujmujący wykorzystanie badań do stworzenia programów marketingowych. Typologia to dziedzina badań nad zachowaniami konsumentów na rynku i ich uwarunkowaniami, które prowadzi do zróżnicowanych postaw i zachowań. W niniejszych

Bardzo dużą rolę w marketingu wewnętrznym odgrywa behawioralne kryterium segmentacji, głównie w postaci postaw pracowników zmierzających do realizacji celów firmy, a także ich zaangażowania, rozpatrywanego w wymiarze intelektualnym i emocjonalnym. Kombinacja tych kryteriów sprawia, że personel jest nie tylko pracowity, ale zdeterminowany do osiągnięcia przez organizację zamierzonych celów. Biorąc zatem pod uwagę kryterium zaangażowania personelu organizacji w jej działania, można wyodrębnić cztery kategorie pracowników:

- a) **mistrzowie**, którzy reprezentują najlepszą grupę pracowników, rozumieją cele firmy i są zaangażowani w ich realizację
- b) **świadkowie**, którzy wprowadzają świadomości celów firmy, ale nie wykazują emocjonalnego podejścia do ich osiągnięcia
- c) **czeladnicy** – pracownicy, którzy mają motywację i ambicję wspierania realizacji celów, ale brak im wiedzy, co i jak należy wykonać
- d) **bierna publiczność**, czyli pracownicy, którzy nie rozumieją misji i celów firmy, i nie wiedzą, jaka jest ich rola w procesie zarządzania firmą.

Według ekspertów marketingowych największą grupę pracowników stanowi niestety bierna publiczność, co wynika z nieskutecznego systemu motywacyjnego, małej wiedzy odnoszącej się do indywidualnego wkładu w proces realizacji zadań i strategii, kultury organizacji, przekazywanych wartości, niedostatecznej komunikacji. Dlatego też rola oddziaływania instrumentów marketingu wewnętrznego jest kluczowa w zmianie sposobu myślenia pracowników w kierunku definiowania i rozumienia wspólnych celów i wartości.

rozważaniach przedstawione klasyfikacje traktowane są jako służebne i priorytetowe do definiowania celów firmy i formułowania adekwatnych programów marketingu wewnętrznego. Por. A. Kuśnińska, *Segmentacja rynku i typologia konsumentów – istota i rola w marketingu*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, PWE, Warszawa 2010, s. 40.

M. Komor, badając eurokonsumentów, wyodrębnił sześć ich podstawowych grup, a w ich ramach jeszcze szesnaście typów, biorąc pod uwagę kryterium społeczno-mentalnościowe, które jest odbiciem postaw. Badania dotyczyły klientów zewnętrznych, ale ich uniwersalność skłania do wykorzystania typologii w odniesieniu do klientów wewnętrznych. Modyfikując podział zaproponowany przez M. Komora⁷⁷, można wyodrębnić następujące segmenty na rynku wewnętrznym:

1. **Pracownicy ambitni**, cechujący się dynamizmem i nastawieniem na zrobienie kariery.
2. **Marzyciele**, których życiowym celem jest harmonia między życiem osobistym i rodzinnym a życiem zawodowym. Oczekują spokoju, nie dążą do zawodowych sukcesów i nie mają wygórowanych ambicji co do kariery zawodowej.
3. **Prowokatorzy**, zorientowani na wartości wyższego rzędu, niecierpliwi, pragnący nadać życiu głębszy sens.
4. **Pracownicy zaangażowani**, aktywnie włączający się w działania CSR i wszelkie inicjatywy na rzecz społeczeństwa.
5. **Pracownicy nobliwi** – są to pracownicy konserwatywni, chroniący tradycyjne wartości, posiadający etos dobrze wykonywanej pracy i respektujący wyznawane zasady etyczne.
6. **Pracownicy wycofani**, postępujący ostrożnie, konserwatywni, dbający jednak o dostatnie warunki życia rodzinnego. Nie są ekspansywni, ale poprawnie realizują powierzone zadania.

Przedstawiona typologia wydaje się interesująca, ponieważ wskazuje spectrum postaw i zachowań pracowników, co implikuje konieczność indywidualizacji postępowania ze strony firmy, ale także wykorzystania filozofii marketingu lateralnego, polegającego na poszukiwaniu nowego spojrzenia na znaną sytuację i wskazaniu nowych możliwości rozwiązań przez zmianę konfiguracji dotychczasowych elementów składowych. Jest to

⁷⁷ M. Komor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 68–70.

podejście zawierające w sobie ładunek kreatywności, wyzwajające innowacyjność i otwartość na nowe pomysły⁷⁸. Innowacyjność nie odnosi się jednak tylko do pomysłów, ale wymaga stworzenia wewnętrznych systemów, dzięki którym możliwe będzie wykorzystanie potencjału pracowników. Może to być np. opracowanie własnej metody pozyskiwania pomysłów przy pomocy systemu motywacyjnego oraz tworzenia grup zadaniowych czy dyskusyjnych. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji turbulentnego otoczenia. Rynek podlega nieustannym zmianom, więc organizacja musi za tym zmianami podążać. Nie wszyscy pracownicy są skłonni owe zmiany akceptować, ale przedsiębiorstwo musi potrafić opanować opór organizacji przed zmianami, planując i integrując działania marketingowe skupiające uwagę pracowników wokół realizacji strategii firmy oraz motywując do postaw odpowiedzialnych za poprawę zadowolenia klientów i lojalności⁷⁹. Dlatego też można uznać, że kryterium postaw względem zmian jest bardzo istotne w segmentacji rynku wewnętrznego. Wyodrębniono 3 segmenty klientów wewnętrznych:

1. **Pracownicy popierający zmiany**, wygrywający na tym, że takowe mają miejsce i czerpiący z nich korzyści. Na ogół są to dynamiczni młodzi ludzie (pokolenie Y i Z), którzy posiadają duże zdolności dostosowawcze, a dzięki wiedzy i predyspozycji łatwo adaptują się do nowych uwarunkowań.
2. **Pracownicy neutralni**, którzy nie posiadają ambicji przywódczych, ale potrafią dostosować się do zmian, nic na nich nie zyskując ani nie tracąc.
3. **Przeciwnicy zmian**, wywodzący się głównie z pokolenia X, którzy są oporni na zmiany i na ogół na nich tracą⁸⁰.

⁷⁸ Por. A. Kusińska, *Segmentacja...*, s. 44.

⁷⁹ J. Perenc, J. Hołub-Iwan, *Wpływ aplikacji marketingu wewnętrznego na satysfakcję klientów przedsiębiorstwa – na przykładzie Banku Pekao SA*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008, s. 239.

⁸⁰ L.Z. Diasz, *Internal Marketing Planning by Lewie Diasz*, <https://www.linkedin.com/pulse/2014060752331-8125670-internal-marketing-planning-by-lewie-diasz> (dostęp: 26.01.2016).

Z powyższej klasyfikacji wynika, jakim wyzwaniem dla firm jest zmiana mentalności i postaw pracowników w kierunku proaktywnych zachowań względem nieuchronnych zmian. Wymaga to wykorzystania właściwych instrumentów motywacji, w przeciwnym razie pracownicy nie będą podatni na absorpcję informacji i zmianę sposobu myślenia. Marketing wewnętrzny jest nieustającym procesem, a nie tylko jednorazową kampanią informacyjną. Menedżerowie i kierownicy na każdym szczeblu muszą się wykazywać permanentną aktywnością, a styl zarządzania i jego metody są krytycznym elementem tego procesu. Pracownicy będą bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, jeśli kierownicy skoncentrują się na rozwiązywaniu problemu dla klientów, a nie respektowaniu tylko istniejących przepisów i regulacji. Na kierownictwie przedsiębiorstwa spoczywa obowiązek uświadamiania pracownikom, że ostateczny rezultat ich pracy ma służyć klientom firmy. Taka świadomość nadaje sens każdemu wykonywanemu zadaniu, które dzięki temu nabiera wagi i jest satysfakcjonujące. Pomaga także w zrozumieniu, że zadowolenie klienta i kreowanie jego lojalności nie są wyłącznie zadaniem działu marketingu, ale wszystkich pracowników⁸¹. Wykorzystanie różnych instrumentów komunikacji wewnętrznej oraz integracja wewnętrznych procesów i działań tworzy nową jakość w funkcjonowaniu organizacji.

Przykładem zmiany, której obawiają się pracownicy, może być wprowadzenie nowych produktów. Pracownicy mogą być nieświadomi tego faktu i nie w pełni akceptują działania marketingowe towarzyszące temu przedsięwzięciu. Cele marketingu wewnętrznego muszą w tym przypadku dostarczyć im informacji, które przekonają ich do akceptacji nowych produktów i usług oferowanych na rynku, dostarczą wiedzy na temat kampanii

⁸¹ J. Miroński, *Brakujące ogniwo, czyli kształtowanie promarketingowych postaw i zachowań pracowników – koncepcja i założenia badawcze*, [w:] J. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 192.

marketingowej oraz możliwości kreowania relacji i interakcji między firmami⁸².

Inną klasyfikację pracowników, nawiązującą do ich postaw względem zmian, przeprowadzili H.R. Robbins i M. Finley. Uwzględnili oni typy osobowości, ponieważ uznali, że mają one kluczowe znaczenie w wewnętrznej segmentacji rynku⁸³. Badacze wyodrębnili 4 grupy:

1. **Liderzy** – chętni do zmian, są naturalnymi liderami i koncentrują się na działaniu. Chociaż mają braki w umiejętnościach, to jednak starają się je eliminować, aby zwiększać swoją zdolność do działania.
2. **Ekspresywni** – starają się być bardzo kreatywni, mają dużą wyobraźnię, którą próbują wykorzystać do realizacji funkcji. Bardzo szybko akceptują zmiany, nawet je inicjując, nie są natomiast najbardziej wiarygodni w zakresie uzyskiwanych wyników, ponieważ nie są zorientowani na realizację celów.
3. **Konserwatyści** – jest to grupa pracowników, którzy są uprzejmi, posiadają duże umiejętności, potrafią nawiązywać relacje, ale mają awersję do zmian. Mają pomysły i opinie, ale są niechętni do dzielenia się nimi, ponieważ wiąże się to ze zmianą.
4. **Megakonserwatyści** – pracownicy, którzy sprzeciwiają się zmianom w większym stopniu niż konserwatyści, są naturalnymi stróżami stopującymi nieznane.

Tak duża heterogeniczność postaw nie ułatwia przedsiębiorstwu implementacji marketingu wewnętrznego. Różne są bowiem źródła motywacji i satysfakcji pracowników. Odmienne

⁸² B. Monger, *Managing Internal Marketing Service Delivery. Part 1*, <https://smartamarketing.wordpress.com/2014/03/07/mana/ging-in-internal-marketing-for-better-service-delivery-part-1> (dostęp: 24.01.2016).

⁸³ H.R. Robbins, M. Finley, *The New why Teams Don't Work what Goes Wrong, and how to Make it Right*, <http://mikefinleywriter.com/PDF/whyteams.pdf> (dostęp: 16.02.2016).

są oczekiwania pracowników, stąd konieczność wychwytywania różnic między wewnętrznymi segmentami. Użytecznym narzędziem do analizowania motywacji personelu do prorynkowych zachowań jest teoria oczekiwań. Pracownik musi mieć pozytywne oczekiwania co do związku między jego działaniami a pożądanymi wynikami tych działań. Ważne są również ich konsekwencje w postaci pochwał, nagród, awansu, podwyżki płac. Wymierne efekty promarketingowych zachowań muszą być nagradzane w sposób spełniający oczekiwania. Instrumenty marketingu wewnętrznego muszą pomóc cele te realizować.

Klientów wewnętrznych można sklasyfikować wg stopnia i typu kontaktów z klientami zewnętrznymi. W procesie świadczenia usług jedynie część pracowników wchodzi w bezpośrednie interakcje z klientami. Jest to personel tzw. pierwszej linii. Drugą grupę stanowi personel „zaplecza”, niewidoczny dla klientów, wspomagający personel pierwszej linii, mający jednak duży wpływ na końcowy wynik procesu usługowego. R. Gizdra podzielił pracowników na:

- a) **bezpośrednio** wytwarzających usługi
- b) **pośrednio** przyczyniających się do wykonania usługi (tworzących warunki do jej realizacji)⁸⁴.

Inna klasyfikacja, nawiązująca do tego samego kryterium, wyróżnia następujące kategorie klientów wewnętrznych:

1. **Łącznicy** to pracownicy, którzy mają ciągły albo okresowy, bezpośredni kontakt z klientami.
2. **Łącznicy zmodyfikowani** – mają mniejszy kontakt z klientami i na ogół nie jest to kontakt *face to face*.
3. **Pośrednicy** – pracownicy, którzy nie mają bezpośredniego kontaktu z klientami, ale są zaangażowani w proces decyzyjny związany z obsługą klienta zewnętrznego.

⁸⁴ D. Bednarska-Olejniczak, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] R. Kłeczek, A. Pukas (red.), *Usługi 2014. Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 71.

4. **Samotnicy** (odludki) – są całkowicie odcięci od klientów zewnętrznych.

Zaprezentowane klasyfikacje wskazują na ogromną złożoność postaw, zachowań, kompetencji, świadomości rozumienia wagi klienta zewnętrznego dla firmy i zaangażowania w realizację celów oraz strategii. Ta ostatnia w coraz większym stopniu kładzie nacisk na realizację idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która tworzy nie tylko wizerunek pracodawcy, ale i wizerunek firmy w oczach klientów, co zostało podkreślone w rozdziale 1.

Z punktu widzenia marketingu wewnętrznego ważne jest stworzenie programów angażujących pracowników w realizację celów CSR. Powinny one być zróżnicowane w zależności od grup pracowników. Na szczególną uwagę zasługuje rola wewnętrznych przedsiębiorców (*intrapreneur*) w tym zakresie. Można wyróżnić trzy ich rodzaje:

1. **Liderzy**, którzy odgrywają decydującą rolę w zakresie wsparcia strategii nowymi pomysłami, sugestiami, a nawet wątpliwościami odnośnie wizerunku firmy.
2. **Zielone grupy**, które są definiowane jako partycypacyjne grupy pracowników kreatywnych, zdolnych do wprowadzania nowych pomysłów i innowacji.
3. **Przedsiębiorcy społeczni** – zaangażowani w działalność CSR, w której cele finansowe i społeczne są zbalansowane.

Biorąc natomiast pod uwagę dwa kryteria: stopień akceptacji CSR oraz poziom zaangażowania w realizację celów CSR, można wyodrębnić następujące segmenty rynku⁸⁵:

⁸⁵ D. Grayson, M.I. Sanchez-Hernandez, *Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility*, Working Paper Series, Cranfield University School of Management, Cranfield 2010, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/Dinamiccontent/media/Doughty/Using%20internal%20marketing%20to%20engage%20employees%20in%20corporate%20responsibility.pdf> (dostęp: 20.07.2016).

1. **Segment A, będący wzorem**, przykładem dla innych. Są to pracownicy, którzy wykazują wysokie zrozumienie dla celów CSR i są zaangażowani w ich realizację.
2. **Segment B, nazwany portierami (bramkarzami)**. Są to pracownicy niezaangażowani emocjonalnie, ale aktywnie popierający inicjatywy w zakresie CSR.
3. **Segment C – odważniaki**. Na ogół są zaangażowani, ale wykazują małe zrozumienie dla filozofii CSR.
4. **Segment D – blokujący**. Są niezaangażowani emocjonalnie i niezmotywowani do realizacji celów CSR.

Programy marketingu wewnętrznego w postaci ankiet, wywiadów, seminariów mogą pomóc w identyfikacji poziomu zaangażowania i akceptacji oraz w zaprojektowaniu specyficznych, dostosowanych do segmentu instrumentów oddziaływania. Ich różnorodność jest duża i niemożliwe jest opracowanie uniwersalnego zestawu. Można jednak wskazać sugestie, jak postępować z wcześniej zasygnalizowanymi segmentami rynku.

Utrzymanie liderów oraz ich pozyskanie nie jest zadaniem łatwym, zwłaszcza tych rekrutujących się z pokolenia Y. Mogłoby jednak mieć miejsce w sytuacji wyraźnych sygnałów ze strony firmy o poparciu ich idei i chęci zmiany *status quo*. Wyzwaniem dla liderów jest bowiem stale zmieniające się otoczenie. Bez względu na skalę i tempo tych zmian muszą oni zarządzać organizacją w sprawny i innowacyjny sposób oraz poszukiwać nowych możliwości rozwoju firmy. Osiągnięcie tego celu nie jest możliwe bez udziału i zaangażowania pracowników, co nie będzie miało miejsca, jeśli nie myśli się o nich strategicznie. Uwzględnienie kreowania kultury zaangażowania, w tym przede wszystkim liderów, staje się podstawą modelu biznesu na współczesnym rynku.

W odniesieniu do **bramkarzy** istotne staje się zakomunikowanie im korzyści z relacji z firmą. Ich zaangażowanie ulega wzmocnieniu, jeśli mają poczucie, że pracują w odpowiedzialnej firmie, która ich odpowiednio wynagradza oraz popiera ich socjalną orientację.

Odważniaki to grupa pracowników pochodząca głównie z generacji X. Reprezentują wysoki kapitał społeczny, ale ze względu

choćby na wiek nie mają ambicji odgrywania jakiejkolwiek roli. Odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, np. mentoring, może pomóc w transferze ich wiedzy i pobudzeniu świadomości.

Blokerzy skazani są na retencję, trudno bowiem znaleźć sposoby ich aktywizacji przy takiej niechęci, jaką wykazują.

Realizacja celów CSR wymaga świadomości jego istoty i korzyści, które mogą one przynieść firmie oraz interesariuszom. Niedostateczny poziom wiedzy nadal stanowi barierę stosowania zasad tej koncepcji w praktyce. Niemniej jednak można wskazać parę pozytywnych przykładów firm w Polsce, które poprzez działania w zakresie budowy *image* zasługują na wyróżnienie. Są nimi: KGHM Polska Miedź SA, Toyota Motor Manufacturing Polska, Volkswagen Poznań, Mercedes-Benz Polska, Polskie Linie Lotnicze LOT, TVN, PGE, Samsung Electronics, PGNiG, Grupa Żywiec.

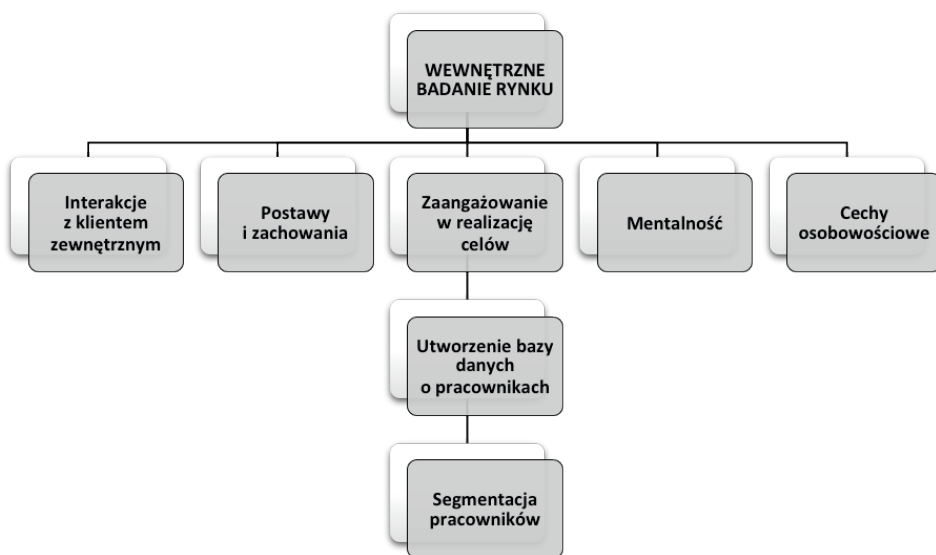
D. Bednarska-Olejniczak zrealizowała badania wśród trzech największych banków w Polsce, odnoszące się do wdrażania działań z zakresu CSR, których adresatami są pracownicy, oraz wykazała, w jakim stopniu wpływają one na postawy pracowników przyczyniające się do kreowania marki pracodawcy, która z kolei ma wpływ na poczucie przynależności pracownika do firmy⁸⁶. Wyniki badań wykazały, że banki podejmują działania z zakresu CSR wobec pracowników i że pokrywają się one w dużej mierze z instrumentami wykorzystywanymi w koncepcji *employer branding*. Nie uwzględniają jednak specyfiki przedsiębiorstwa i rynku, na którym funkcjonują. Dlatego tak istotne jest kreowanie kultury organizacyjnej i projektowanie wewnętrznych programów marketingowych wspierających realizację celów, a nie tylko będących wypadkową interesów poszczególnych zespołów pracowniczych, zwłaszcza w warunkach konieczności zarządzania zmianami. To na liderach spoczywa dodatkowy wysiłek wyzwolenia entuzjazmu pracowników do prorynkowych postaw.

⁸⁶ D. Bednarska-Olejniczak, *Employer Branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1, s. 237–250.

Stąd system motywacyjny liderów powinien mieć szansę przełożenia na wyższą motywację pozostałych pracowników. Podobnie można stworzyć komplementarny zespół pracowników, którzy nie boją się wyzwań i są nastawieni na sukces. Dzięki kooperacji różnych grup i zastosowaniu odpowiednich narzędzi komunikacji oraz innych narzędzi marketingu wewnętrznego (motywacji, treningów, wewnętrznego PR i innych), adekwatnych do specyfiki segmentu, można osiągnąć sukces we wdrażaniu zasad marketingu wewnętrznego.

Kluczowy staje się transfer wiedzy, będący elementem w procesie zarządzania ludźmi. Oznacza on dostarczenie właściwych informacji właściwym osobom (segmentom) we właściwym czasie, a każda informacja powinna być dostosowana do celów firmy, aby zapewnić jej możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz optymalne wykorzystanie zasobów. Zarządzanie wiedzą marketingową obejmuje system narzędzi, procesów, struktur i kultury w celu dzielenia się wiedzą oraz jej wykorzystania w procesach decyzyjnych⁸⁷. Niezbędne do pozyskiwania wiedzy są wewnętrzne badania rynku i na ich podstawie stworzenie bazy danych pracowników (patrz rys. 3.9). Służy ona do przeprowadzenia segmentacji rynku, mając na uwadze nie tylko wymierne jej kryteria, ale także behawioralne, oparte na reprezentowanych postawach, wyznawanych wartościach itd. Tylko wtedy będzie realne zaproponowanie adekwatnych do różnych segmentów rynku instrumentów tworzących wartość.

⁸⁷ Por. I. Sztangret, *Formy zarządzania wiedzą marketingową na przykładzie IBM*, [w:] G. Sobczak (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa 2008, s. 446.



Rysunek 3.10. Procedura segmentacji rynku wewnętrznego organizacji

Źródło: opracowanie własne

Należy podkreślić, że przedstawione klasyfikacje segmentacji rynku nie mają charakteru dychotomicznego. Istnieje trudność precyzyjnego wydzielenia segmentów z uwagi na brak badań w tej dziedzinie, zwłaszcza w odniesieniu do zastosowania kryterium behawioralnego. Niemniej jednak zaprezentowane ujęcia mogą stanowić inspirację do tworzenia własnych i adekwatnych dla danej firmy segmentów pracowników, aby działania względem nich sprzyjały zwiększaniu ich poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy oraz przyczyniały się do identyfikacji pracownika z firmą oraz usprawniały proces zarządzania ludźmi.

Podsumowanie

U podstaw koncepcji marketingu wewnętrznego leży przekonanie o roli czynnika ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Stąd też zarządzanie zasobami ludzkimi musi być spójne i zintegrowane z działaniami marketingowymi, a zwłaszcza

wymaga skupienia uwagi oraz skoncentrowania motywacji i zainteresowań członków organizacji na przyjęciu nadrzędnej roli klienta, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. I jedni, i drudzy wymagają dostarczania im produktów i usług kreowanych na bazie ich potrzeb i oczekiwań, gdyż tylko wtedy jest szansa na ich usatysfakcjonowanie. Zwłaszcza ludzie organizacji (klienci wewnętrzni) stanowią szczególną grupę partnerów wymiany, których ignorowanie przez zarządzających, przy szerokim dostępie do różnych źródeł informacji, może stworzyć zagrożenie skorzystania z oferty pracy w konkurencyjnej firmie. Istnieje zatem konieczność badania wewnętrznego rynku organizacji oraz podjęcia działań marketingowych względem zdefiniowanych grup pracowników w postaci stanowisk pracy, jej warunków, rozwoju systemów komunikacji, aby stymulować pożądane zachowania i postawy prowadzące do realizacji celów i strategii firmy. Owe działania stwarzają możliwość wykorzystania potencjału ludzkiego oraz zapobiegają marnotrawstwu posiadanej wiedzy i doświadczenia kreatywności. Marketing wewnętrzny, rozumiany jako proces zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta wewnętrznego, jest etapem budowania „organizacji uczącej się”, a więc takiej, która będzie w stanie stawić czoła nowym wyzwaniom wynikającym z nieuchronnych zmian rynkowych, będzie innowacyjna i kreatywna dzięki wiedzy i umiejętnościom pracowników, a tym samym konkurencyjna w stosunku do innych podmiotów.

4

KULTURA ORGANIZACYJNA – KLIMAT DLA MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

4.1.

Konceptualny wymiar kultury organizacyjnej – polemika wokół postrzegania jej wymiarów

Kultura organizacyjna jest integralną częścią strategii zarządzania. Postrzega się ją jako „żywy” komponent firmy. W kontekście marketingu wewnętrznego można powiedzieć, że jest ona wyrazistą determinantą jego wykorzystania i świadczy o „osobowości” organizacji. Odniesienie się do jej wpływu na skuteczność implementowania marketingu wewnętrznego nie jest jednak proste, zważywszy na istniejące w piśmiennictwie naukowym różne perspektywy postrzegania kultury organizacyjnej i sposoby jej ujmowania, co w konsekwencji prowadzi do różnic w jej definiowaniu. Wiąże się ją z misją, strategią, komunikacją na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, motywowaniem, przywództwem czy zarządzaniem w warunkach zmian. Dlatego też zasadne jest dokonanie przeglądu najbardziej zróżnicowanych podejść, po to by znaleźć te wymiary kultury organizacyjnej, które warunkują bezpośrednio lub pośrednio zachowania pracownicze i kierownicze, sprzyjając tym samym wprowadzaniu założeń marketingu wewnętrznego.

Zdaniem L. Zbiegień-Maciąg kulturę organizacyjną można postrzegać w kontekście pojęciowym lub przedmiotowym¹. W pierwszym przypadku kultura opisywana jest za pomocą znaczeń powstających w umysłach pracowników na temat różnych zjawisk zachodzących w organizacji i ich interpretacji. Jest więc ukryta w świadomości lub podświadomości ludzi danej organizacji. Zatem kultura to „wszystkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość”². Można też ją postrzegać jako „względnie stały zestaw spostrzeżeń członków organizacji, dotyczących cech i jakości kultury organizacyjnej”³. Z kolei kultura w ujęciu przedmiotowym odnosi się do jej zewnętrznych przejawów, takich jak: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu. Przedmiotowe jej ujęcie jest zazwyczaj łączone z pojęciowym podejściem, co widoczne jest w definicji M. Bratnickiego, R. Kryś, J. Stachowicza, według których [...] kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze, nieustannie formułowane i przekształcane w miarę jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu⁴.

C. Sikorski, dla którego kultura organizacyjna oznacza wartości podzielane przez wspólnotę, czyli główny element tożsamościowy przedsiębiorstwa, dokonuje uporządkowania definicji, dzieląc je na te, które akcentują sposób działania organizacji i te, które

¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 13.

² H. Scheuplein, *Unternehmenskultur und personliche Weiterentwicklung*, „Zeitschrift Führung und Organisation” 1987, nr 5, cyt. za: D. Chmielewska-Muciek, *Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2009, vol. 43(20), s. 319.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 249.

⁴ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, PAN – Ossolineum, Wrocław 1988, s. 67.

podkreślają wagę sposobu myślenia ludzi⁵ tam pracujących, jak to ma miejsce w przypadku L. Smircich, według której kulturę można potraktować jako sieć znaczeń utkanych przez ludzi w procesie organizowania⁶ czy G. Hofstede'a, traktującego kulturę jako „kollektywnie zaprogramowany umysł, który wyróżnia jedną grupę społeczną od innych”⁷. Kultura organizacyjna określa więc normy i wzory zachowań, którym powinny się podporządkowywać i przestrzegać ich na co dzień wszystkie podmioty organizacji.

W literaturze są również prezentowane definicje kultury organizacyjnej, traktujące ją jednocześnie jako sposób myślenia i działania, co znajduje wyraz w dwupłaszczyznowym podejściu do kultury: jako do **systemu idei** i jako do **systemu adaptacyjnego**. Przykładem tego pierwszego (czyli **systemu idei**) jest definicja E. Jacquesa, według którego kultura organizacyjna jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia oraz działania, które poznają nowi członkowie i przynajmniej częściowo akceptują. W tym nurcie plasuje się też definicja amerykańskiego psychologa społecznego Edgara H. Scheina, który mianem kultury określił zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury⁸. Innymi słowy, kultura organizacyjna jest zbiorem zasad i norm obowiązujących w danej społeczności, które ją wyróżniają, scalają, świadczą o jej indywidualności i niepowtarzalności. Spośród wielu innych definicji udostępnionych w literaturze na uwagę zasługuje również ujęcie T. Koneckiego, według którego kultura organizacyjna obejmuje podzielane zbiorowo i głoszone w danej organizacji systemy wartości, potoczne i często

⁵ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 2.

⁶ Cyt. za C. Sikorski, *Kultura organizacyjna...*

⁷ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

⁸ B. Mazur, *Wartości kulturowe w zarządzaniu organizacjami*, www.cebi.pl/texty/poznan.doc (dostęp: 15.05.2010).

nieuświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków organizacji reguły działania, a także całą symboliczną sferę funkcjonowania organizacji⁹. Podobne podejście reprezentuje H. Schenplein, dla którego kultura organizacyjna to wartości, normy i przekonania akceptowane w przestrzeni organizacyjnej i stanowiące system wzajemnie na siebie oddziałujących czynników¹⁰. Kultura organizacyjna traktowana jako system idei wpływa na zachowania członków organizacji i efekty tych zachowań. Jest jedną z części organizacji, kształtującą jednocześnie inne części systemu organizacyjnego. W drugim podejściu do kultury organizacyjnej – **adaptacyjnym**, inaczej **instytucjonalnym** – kultura to przede wszystkim rezultaty działań ludzi, będące wynikiem interpretacji posiadanej przez nich wiedzy, co jednoznacznie odzwierciedla definicja J. van Maanema: „kultura to wiedza podzielana w mniejszym lub większym stopniu przez członków organizacji, wyrażana w działaniach i słowach”¹¹.

Polemiki na temat różnych wymiarów postrzegania i definiowania kultury organizacyjnej są istotne o tyle, że poszukiwanie czynników wpływu kultury organizacyjnej na możliwość implementowania założeń marketingu wewnętrznego powinno być poprzedzone określeniem źródeł pochodzenia czynników kształtujących tę kulturę. Zdiagnozowanie ich pozwoli zarządzającym na zaprojektowanie działań, w ramach wyznaczonych granic wpływu, rozpoczynających proces kształtowania pożądanego obrazu kultury organizacyjnej, opartej na przyjętym systemie wartości i normach, co w konsekwencji przełoży się na zachowania członków organizacji. Jeśli bowiem główne źródło czynników wpływu będzie pochodziło z otoczenia, to kultura organizacyjna, jako zmienna niezależna, będzie w niewielkim stopniu „czuła” na działania kierownictwa. Jeśli jednak uzna się, że głównym źródłem czynników wpływu jest wnętrze organizacji, to kultura

⁹ Cyt. za: D. Chmielewska-Muciek, *op. cit.*, s. 323.

¹⁰ *Ibidem*, s. 319.

¹¹ J. van Maanen, *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago 1998, s. 3, cyt. za: D. Chmielewska-Muciek, *op. cit.*, s. 321.

organizacyjna, jako zmienna zależna, będzie zależała zarówno od działań kierownictwa, jak i ludzi tam pracujących.

Doświadczenia licznych firm dowodzą, że kultura organizacyjna nie jest teoretycznym konstruktem, ale koncepcją mającą empiryczne przełożenie na korzyści dla firmy. Sprawia ona, że wartości respektowane w firmie są widoczne również dla jej otoczenia. Na podstawie obserwacji zaangażowania i podejścia pracowników do wykonywanej pracy weryfikowany jest kodeks etyczny firmy. Kultura organizacyjna jest zatem elementem, który daje możliwość identyfikacji wartości firmy i stosowanych standardów. Pozwala także wyróżnić się na tle konkurencji. Elementy kultury organizacyjnej decydują o wyjątkowości firmy w oczach klienta, co jest atutem w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jak pokazuje praktyka, kultura organizacyjna przyczynia się do osiągania lepszych wyników finansowych. Według badań S. Lachowskiego aż 91% menedżerów wyższego szczebla twierdzi, że kultura organizacyjna decyduje o sukcesie firmy w takim samym stopniu jak dobra strategia, a 81% z nich uważa też, że nawet najlepszy pomysł biznesowy nie ma szans powodzenia bez zbudowania właściwej kultury organizacyjnej¹². Opinie menedżerów znajdują potwierdzenie w praktyce. Ich zdaniem firmy z wyższą kulturą organizacyjną osiągają wyniki nawet o 20–30% lepsze niż ich konkurencja¹³.

4.2.

Funkcje kultury organizacyjnej

Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że kultura organizacyjna pełni wiele funkcji zarówno na poziomie biznesowym, jednostkowym, jak i zespołowym. Podstawowe z nich to:

1. **Funkcja integracyjna**, która koncentruje się na zebraniu w jedną całość elementów wspólnych i wartościowych

¹² S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Studio EMKA, Warszawa 2012.

¹³ S. Lachowski, *op. cit.*

z punktu widzenia całej organizacji. Daje to pracownikom poczucie tożsamości, jedności, zaspakaja niezwykle ważną dla człowieka potrzebę przynależności. Warunkiem realizacji tej funkcji jest dzielenie norm i wartości przez członków organizacji. Kultura organizacyjna pełni więc rolę „społecznego kleju”, utrzymującego organizację w całości¹⁴.

2. Funkcja percepcyjna (lub poznawczo-integracyjna)

– dzięki uświadomionemu i zaakceptowanemu systemowi norm i wartości jednostka rozumie celowość i zasadność swoich działań (umie powiązać działanie z celem). Ta funkcja pozwala pracownikom także weryfikować własne poczynania, odwołując się do zachowań innych.

3. Funkcja adaptacyjna – jest związana ze zmianami zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Pozwala ona na zrozumienie sensu występowania określonych zjawisk i zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa poprzez ich wyjaśnienie oraz dostarczanie wzorców zachowań, wypracowanych metod tzw. dobrych praktyk, które umożliwiają podejmowanie racjonalnych decyzji. Na przykład w firmach, w których wartością jest wysoka ocena jakości ich produktu przez użytkownika, reklamacja zgłoszona przez klienta inicjuje możliwie jak najszybsze i najbardziej skuteczne działania naprawcze oraz poszukiwanie przyczyny problemu. Taka sama reklamacja w organizacji nastawionej na krótkoterminową minimalizację kosztów powoduje poszukiwanie sposobów uniknięcia odpowiedzialności za problem i konieczności ponoszenia jakichkolwiek kosztów¹⁵. Funkcja adaptacyjna może przybierać formę dostosowania wewnętrznego i zewnętrznego. Pod pierwszą formą kryje się

¹⁴ P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem – Solving*, „Organization Studies” 1984, vol. 5, nr 1, s. 45–47.

¹⁵ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/30/id/648> (dostęp: 20.01.2018).

posługiwanie tym samym językiem oraz aparatem pojęciowym przez wszystkich pracowników. Kultura umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną komunikację pomiędzy uczestnikami organizacji – sprawia, że dobrze się rozumieją. Zawiera bowiem swoisty kod językowy, czyli uwarunkowane sytuacyjnie skróty, metafory, symbole, hasła. Kultura standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę. Dostosowanie zewnętrzne z kolei przejawia się w ułatwieniu pracownikom zrozumienia misji, wizji i strategii organizacji oraz procesu utożsamiania się z celami firmy. Sprzyja to motywacji pracowników do realizacji założonych celów, co przekłada się na budowę pozycji konkurencyjnej¹⁶.

4. **Funkcja rozwojowa** – edukowanie jednostki w zakresie rozwoju kompetencji interpersonalnych, takich jak: komunikacja międzyludzka, umiejętność pracy w zespole, poszerzenie horyzontów myślowych jednostki, stwarzanie możliwości do samorozwoju i samorealizacji.

4.3.

Oddziaływanie kultur narodowych i organizacyjnych na zachowania interesariuszy wewnętrznych

Na tle prowadzonych rozważań nad funkcjami kultury organizacyjnej należy zwrócić uwagę na problemy wynikające z wzajemnego oddziaływania kultur narodowych i organizacyjnych oraz ich roli w kształtowaniu zachowań głównych interesariuszy firmy, czyli pracowników i kadry zarządzającej. Dlatego też zasadne wydaje się znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

¹⁶ A. Stosik, *Kultura organizacyjna*, http://www.stosik.awf.wroc.pl/PDF/kultura_organizacyjna.pdf (dostęp: 3.02.2013).

- Czy kultury narodowe oddziałują na kultury organizacyjne i w konsekwencji na zachowania głównych podmiotów organizacji?
- Czy kultura organizacyjna, którą uznaje się za swoisty budulec zachowań organizacyjnych, wpływa na sposób współdziałania kierownictwa i pracowników?

Nie jest możliwe wyeliminowanie oddziaływania procesów globalizacyjnych na kultury narodowe, zważywszy na istnienie sieci zewnętrznych powiązań, wymagających ciągłego uzgadniania stanowisk między podmiotami. Każdy współczesny biznes jest, w mniejszym lub większym stopniu, połączony z różnymi podmiotami gospodarczymi, działającymi w szeroko pojętym makrootoczeniu. Proces przenikania się kultur jest więc naturalny i nieunikniony. Literatura dostarcza przykładów utożsamiania kultury organizacyjnej z kulturą narodową, wykorzystując uniwersalny zestaw wymiarów kulturowych dla danego kraju, traktując ją jako zmienną niezależną, czyli zewnętrzny czynnik determinujący zachowania wszystkich pracowników w danym kraju. Niestety, takie podejście jest obarczone niebezpieczeństwem ulegania fałszywym osądom, kształtowanym przez obiegowe stereotypy i uprzedzenia (bałaganiarz, nieuczciwy itp.), odnoszące się nie tylko do cech osobowościowych, ale też do sposobów postępowania. Postrzeganie kultury organizacyjnej przez pryzmat kultury narodowej może bowiem spowodować nieuprawnione dzielenie firm na te, w których widzi się sens dokonywania zmian w obszarze funkcji personalnej i implementowania nowych koncepcji zarządczych, np. marketingu wewnętrznego, gdyż stereotyp pracownika wywodzącego się z danej kultury narodowej jest pozytywny – zgodny z oczekiwaniami pracodawcy (np. Niemcy uchodzą za subordynowanych i uczciwych pracowników), lub nie, gdyż stereotyp jest negatywny („czy się stoi, czy się leży 2000 zł się należy”). Istnieje też grupa badaczy, którzy uważają, że kultura organizacyjna jest kształtowana głównie wewnątrz organizacji i traktuje się ją jako jeden z wielu czynników wewnętrznych organizacji, jako zasób, który podlega modelowaniu po to, by móc go wykorzystać do poprawy funkcjonowania tej organizacji oraz kreowania pożądanych zachowań ludzi tam pracujących. Niektórzy

z tej grupy utożsamiają kulturę organizacyjną z niewidocznymi elementami kryjącymi się w umysłach pracowników, stąd trudnymi do zaobserwowania. Kulturę, według zwolenników takiego podejścia, tworzą pracownicy i zarządzający w procesie interpretacji różnych zjawisk organizacyjnych. Można więc potraktować ją jako metaforę rdzenną i postrzeganie organizacji przez jej „symbolikę, formy ludzkiej ekspresji i twórczości, przedsięwzięcia poznawcze oraz przejawy głębokich struktur umysłu ludzkiego”¹⁷.

Niezależnie od stanowisk różnych badaczy należy zdawać sobie sprawę z tego, że w przestrzeni organizacyjnej możemy mieć do czynienia z różnymi subkulturami, co jest konsekwencją często występującej wielokulturowości pracowniczej (dotyczy to zwłaszcza korporacji o międzynarodowym zasięgu), charakteryzującej się odrębnymi wartościami, normami i sposobami działania¹⁸. Przekłada się to na odmienne niż w naszej kulturze oczekiwania względem pracy i wyzwala różnorodne reakcje¹⁹, generując nierzadko konflikty. Należy oczywiście uznać istnienie wpływu zewnętrznych czynników na kulturę organizacyjną firmy. Autorki stoją jednak na stanowisku, że to właśnie ludzie pracujący w danej organizacji odgrywają decydujące znaczenie w budowaniu kultury organizacyjnej, co oznacza, że istnieje możliwość, poprzez podejmowanie różnych działań w ramach obszaru funkcji personalnej, wpływania na ich zachowania, które mogłyby przyczynić się do ewolucyjnego ukształtowania kultury organizacyjnej, pożądanej z punktu widzenia założonych celów. Takie postrzeganie kultury uzasadnia zastosowanie odpowiednio zróżnicowanych narzędzi zarządczych.

Jedyna koncepcja z obszaru zarządzania ludźmi, która stwarza szansę na właściwe zaprojektowanie instrumentarium w wielokulturowym otoczeniu, to koncepcja marketingu wewnętrznego. Zwraca ona bowiem uwagę na konieczność rozpoznawania przez

¹⁷ Por. D. Chmielewska-Muciek, *op. cit.*, s. 323–324.

¹⁸ A. Winch, S. Winch, *Negocjacje: jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005, s. 165.

¹⁹ C. Sikorski, *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 31.

kadre menedżerską potrzeb i oczekiwań swoich pracowników, stwarzając tym samym możliwość uwzględnienia przy projektowaniu narzędzi zarządczych subtelnych różnic międzykulturowych. Należy pamiętać, że całkowite ich zignorowanie może okazać się nieskuteczne, nieraz wręcz naganne, gdyż może wywołać negatywne reakcje i sprzeciw zainteresowanej grupy pracowników, i w konsekwencji przekreślić możliwość wykorzystania kapitału tkwiącego w różnorodności.

Poszukiwanie związku między typami kultur organizacyjnych a możliwością zastosowania narzędzi marketingu wewnętrznego nie jest łatwe z uwagi na dwoistość postrzegania kultury organizacyjnej raz jako zmiennej zależnej, a raz jako zmiennej niezależnej. Autorki mają dodatkowo świadomość trudności, przed którymi stają zarządzający organizacjami, poszukując takiej formuły współdziałania w ramach organizacji, która pozwala z jednej strony umiędzynarodowić działalność, a z drugiej – jednocześnie zachować tożsamość kulturową organizacji opartą na systemie wyznawanych wartości i przyjętych normach zachowań, sposobach myślenia, odczuwania, komunikowania się²⁰. Wszystkie obszary wspólne ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym, a więc i w danej organizacji, nie zawsze bowiem oznaczają zachowanie spójności wartości i przekonań poszczególnych jednostek wchodzących w skład tego środowiska (na co zwrócono uwagę wcześniej). Podobnie jak jest możliwe, że dany kraj ma kilka kultur, które mogą sięgać poza granice państw, tak samo kultura organizacyjna może nie być jednorodnym tworem. Każdy człowiek ma własny wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania. Zaprogramowany niejako umysł „broni się” przed zmianami, co nie oznacza jednak całkowitego wyeliminowania wpływu środowiska społecznego i doświadczeń życiowych na postrzeganie obecnej rzeczywistości²¹.

²⁰ Szerzej na ten temat w: A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka (red.), *Komunikacja międzykulturowa: zderzenia i spotkania. Antologia tekstów*, Instytut Kultury, Warszawa 1996.

²¹ Por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 40–45.

Zintegrowanie ludzi wokół jednej idei nie jest więc proste, wymaga szeregu działań w różnych sferach funkcjonowania organizacji, co stanowi pole do aktywności w ramach marketingu wewnętrznego. Skoro bowiem uznaje się priorytetową rolę ludzi w tworzeniu kultury organizacyjnej i potraktuje się ją jako zmienną zależną, to oczywisty staje się fakt, że dążenie do jakichkolwiek zmian powinno przede wszystkim rozpocząć się od zmian w obszarze funkcji personalnej i w przynależnych jej instrumentach zarządczych, do których zaliczamy motywowanie, komunikowanie, segmentację, budowanie relacji wewnętrzno-organizacyjnych czy wewnętrzny *public relation*. Jeżeli ludzie organizacji akceptują je i uznają za zgodne ze swoimi oczekiwaniami, to wówczas pojawia się szansa na stworzenie spójnego szkieletu kultury organizacyjnej opartej na wspólnych wartościach i normach postępowania. Jeżeli zaś stosowane dotychczas instrumenty budzą niezadowolenie, to konieczne jest podjęcie działań dostosowawczych. Zarządzający muszą mieć świadomość, że nie jest problemem to, że ktoś inny myśli inaczej. Jest to nieuniknione, bowiem wynika z odmiennego odczuwania i różnej perspektywy postrzegania otaczającej go rzeczywistości, uznawania innego systemu wartości, często niewidocznego dla otoczenia, ale możliwego do odczytania poprzez sposób zachowania w określonych okolicznościach²². Problemem jest wykreowanie takiej kultury organizacyjnej, która byłaby uznawana przez całą społeczność organizacji i wyzwalałaby współpracę opartą na partnerstwie, poszukiwaniu wzajemnie satysfakcjonujących rozwiązań, zrozumieniu różnic w zachowaniach, w sposobie myślenia czy odczuwaniu kultury bazującej na wyznawanych przez wszystkich wartościach. Wartości bowiem to jądro (trzon) kultury²³.

Pozostaje jednak pytanie o siłę oddziaływania kultury organizacyjnej na człowieka organizacji, z drugiej zaś strony – siłę oddziaływania człowieka na kształt tej kultury. Niewątpliwie w praktyce trwa proces nieustannego dwukierunkowego

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*.

oddziaływania wpływu kultury organizacyjnej na człowieka i człowieka na kulturę. Uproszczeniem byłoby więc dokonywanie jakichkolwiek modyfikacji w różnych płaszczyznach zarządczych, a zwłaszcza w obszarze funkcji personalnej, bez zdiagnozowania przyczyn zaistniałych problemów oraz bez uwzględnienia siły i kierunku oddziaływań, tym bardziej że żyjemy w czasach funkcjonowania wielokulturowych organizacji. Zgodnie z filozofią marketingu wewnętrznego doskonaleniu metod, procedur i procesów zachodzących w firmie zawsze więc powinno towarzyszyć:

- a) rozpoznanie siły i kierunku oddziaływania kultury organizacyjnej na wszystko, co się dzieje w firmie, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy kultura organizacyjna różnicuje zachowania ludzi, ich poziom motywacji, wydajności, postawy wobec pracy, organizacji, współpracowników czy przełożonych (na poziomie jednostki), a także strukturę organizacyjną, sposób podejmowania decyzji, komunikację, budowanie relacji i ich utrzymywanie itp. (na poziomie organizacji)²⁴
- b) rozpoznanie siły i kierunku oddziaływania wewnętrznych interesariuszy na kulturę organizacyjną poprzez świadome wpływanie na różne elementy ją tworzące w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów, na przykład realizacji strategii ogólnej, personalnej czy też substrategii (np. w zakresie doskonalenia praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, zwiększania partycypacji pracowniczej, udoskonalania komunikacji wewnętrznej itp.). Należy wziąć przy tym pod uwagę nie tylko aktualnych pracowników, ale również nowo zatrudnionych, którzy wchodzą w społeczność organizacji ze swoim bagażem zwyczajów, upodobań, doświadczeń, z uznawanym systemem wartości, nawyków, wzorców zachowań, niekoniecznie zgodnych z pożądanymi

²⁴ J. Purgał-Popiela, *Relacje między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektualnym – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 43.

w firmie. Nowi pracownicy mogą przyczynić się do negatywnej zmiany dotychczasowej kultury organizacyjnej, bądź też – poprzez dzielenie się wiedzą i własnymi dobrymi doświadczeniami z poprzedniej pracy czy wykorzystywanie innowacyjnych rozwiązań zarządczych, zwłaszcza w obszarze funkcji personalnej – do pozytywnych zmian w kulturze aktualnego miejsca pracy. Zarządzający muszą zdawać sobie sprawę z istnienia efektu naśladownictwa i w porę reagować.

Jak już wspomniano, każda zmiana budzi niepokój. Zanim więc zostaną podjęte jakiekolwiek działania mające na celu bądź umacnianie dotychczasowej kultury organizacyjnej poprzez nagradzanie tych, którzy ją podtrzymują i karanie pozostałych, bądź zmianę (korygowanie) kultury organizacyjnej, idącą w kierunku świadomie sugerowanym przez pracowników²⁵ – trzeba dokonać gruntownej i wieloaspektowej analizy ewentualnych skutków. Wymaga to aktywnego uczestnictwa wszystkich interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych i monitorowania ich opinii na temat obserwowanych zmian postaw i zachowań pracowników oraz ich kontaktów z klientami²⁶. Jest to szczególnie istotne zwłaszcza wówczas, gdy dochodzi do zmiany kultury. W takim przypadku należy ustalić, czy zmiana kultury, a więc proponowanego systemu wartości, norm postępowania itp., znajduje zrozumienie i uznanie większości interesariuszy, czy wpływa na wizerunek organizacji na lokalnym rynku. Takie podejście nadaje nowy wymiar relacjom wewnątrzorganizacyjnym i jest zgodne z głównymi założeniami marketingu wewnętrznego. Wiedza w tym zakresie jest niezbędna dla zarządzających, jak również dla pracowników, gdyż pomaga w wykreowaniu takiego systemu wartości i norm organizacyjnych, który jest przez nich akceptowany i postrzegany jako korzyść (wartość)

²⁵ Szerzej na ten temat w: A. Potocki, *Kultura organizacyjna firmy a jej zachowanie strategiczne*, [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert, Warszawa 2002, s. 288.

²⁶ Por. rozważania odnoszące się do segmentacji rynku wewnętrznego.

z pracy w danej firmie. W zamian za zaangażowanie w wykonywanie obowiązków na rzecz firmy i tworzenie wartości dodanej pracownicy stają się beneficjentami takich wartości jak: wizja przyszłości, rozwój osobisty, godziwe wynagrodzenie, poczucie bezpieczeństwa, poczucie przynależności do określonej zbiorowości (zespołu), przyjazna atmosfera itp.²⁷ Oprócz łatwo uchwytnych wartości, coraz częściej pracownicy zaczynają doceniać również wagę tych trudniejszych do skodyfikowania, jak: panujące w firmie zwyczaje, niekonwencjonalne sposoby wykonywania zadań czy codzienne rytuały²⁸. Między organizacją a interesariuszami wewnętrznymi dochodzi więc do swoistego rodzaju wymiany wartości pożądaných przez każdą ze stron. Zadaniem zarządzających jest zapewnienie, by wymiana ta odbywała się na zasadach ekwiwalentności, by każda ze stron otrzymała to, na czym jej zależy i co jest zgodne z jej oczekiwaniami. By tak się stało, potrzebna jest taka kultura organizacyjna, która zwiększy szansę na zmniejszenie luki pomiędzy wartościami oczekiwanymi przez pracowników a oferowanymi przez organizację, co w wielu przypadkach okazuje się poważnym problemem.

Punkt odniesienia do ewentualnej zmiany kultury organizacyjnej na pożądaną badacze widzą na ogół w jej zgodności z misją, wizją, wartościami i celami strategicznymi firmy²⁹, co naszym zdaniem należy jeszcze poszerzyć o oczekiwania pracowników, którzy są jej współtwórcami, a jednocześnie – jako klienci wewnętrzni – również jej biorcami. Jako pracownicy wykazują doskonałą umiejętność odczytywania, jakie wartości są ważne dla firmy. Niestety ich pracodawcy w stosunku do nich tej umiejętności nie wykazują. Rzadko kiedy postrzegają pracowników jako klientów wewnętrznych, którzy mają swoje potrzeby

27 D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości dla interesariuszy*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 93–94.

28 Szerzej na temat wartości dla pracownika w rozdziale 5.

29 Ł. Sienkiewicz, *Wpływ czynników kulturowych na pomiar kapitału ludzkiego*, [w:] M. Jewtuchowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania...*, s. 59

i oczekiwania względem pracy, co między innymi znajduje wyraz w większości istniejących w praktyce i opisywanych w literaturze typów kultur organizacyjnych. Poniższa ich krótka charakterystyka pozwoli zaakcentować te, które nie sprzyjają traktowaniu pracownika jak klienta wewnętrznego oraz te, które po pewnych modyfikacjach można uznać za proklienckie. Autorzy zdają sobie sprawę z dokonanych w opisie typów kultur organizacyjnych uproszczeń i niepełnego ukazania ich ewolucyjnego charakteru.

4.4.

Typy kultur organizacyjnych a marketing wewnętrzny

Dla potrzeb wykazania istnienia związku pomiędzy kulturą organizacyjną a możliwością implementowania marketingu wewnętrznego przyjęto wymiary kultury zaproponowane przez cytowanego wcześniej G. Hofstede'a, który w wyniku przeprowadzonych badań określił pięć płaszczyzn zróżnicowań kulturowych. Są to:

- dystans do władzy
- stopień identyfikacji jednostki ze zbiorowością (indywidualizm – kolektywizm)
- *gender* kultury organizacyjnej (inaczej męskość – kobiecość)
- unikanie niepewności
- orientacja czasowa (długo- i krótkoterminowa), która „przeciwstawiła zorientowanie na przyszłość zorientowaniu na teraźniejszość i przeszłość”³⁰.

Zaobserwowane przez G. Hofstede'a ponad ćwierć wieku temu prawidłowości nie straciły na aktualności, a ich niewątpliwą

³⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 43.

zaletą było prowadzenie badań w tym obszarze w sposób ciągły przez wiele lat.

Pierwszy wymiar, przejawiający się w **dystansie do władzy (duży dystans, mały dystans)**, został przez badacza zdefiniowany jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji”³¹. Oznacza to, że w firmach posiadających kulturę organizacyjną o dużym dystansie do władzy występuje bezwarunkowe posłuszeństwo podwładnych wobec przełożonego, hierarchiczna struktura władzy i tendencja do maksymalnej jej centralizacji, co w konsekwencji przekłada się na brak inicjatyw ze strony podwładnych i wykonywanie jedynie poleceń służbowych przybierających formę instrukcji. Między przełożonym a podwładnym przeważają relacje o charakterze emocjonalnym (od uwielbienia do nienawiści). Organizacje o takiej kulturze są więc w kontrze do marketingu wewnętrznego, którego założenia akcentują wzajemne zrozumienie stron i relacje partnerskie. Nieco większe szanse na implementowanie tej koncepcji stwarza kultura małego dystansu do władzy, gdzie podwładni i przełożeni traktowani są na równi, a zhierarchizowany system organizacyjny przejawia się jedynie w pełnieniu różnych ról i zajmowaniu różnych stanowisk. Niestety współpraca między „górami” a „dołami” wprawdzie opiera się na systemie konsultacyjnym, ale decyzje nadal zarezerwowane są dla kierownictwa. Niemniej jednak w niektórych obszarach funkcji personalnej (np. w motywowaniu) pojawia się możliwość implementacji marketingu wewnętrznego, zwłaszcza tam, gdzie występuje zarządzanie przez cele (*Management by Objectives* – MBO), którego idea zakłada możliwość określania przez pracodawcę celów wspólnie z pracownikiem. Po ustaleniu przez obie strony mierników pożądanych wyników końcowych cele te mogą jeszcze podlegać negocjacjom podczas oceny uzyskiwanych wyników. Koncepcja marketingu wewnętrznego pełni w tym przypadku rolę wspierającą zarządzanie przez cele.

³¹ *Ibidem*, s. 59.

Kolejnym wymiarem kultury wg G. Hofstede'a jest **kolektywizm i indywidualizm**, który jako kryterium przyjmuje sposób postrzegania jednostek w kontekście stopnia jej identyfikacji ze zbiorowością. W kulturze kolektywistycznej dobro grupy przedkładane jest nad dobro jednostki, co oznacza, że pracodawca traktuje swoich pracowników jako członków grupy, a nie jako jednostki. W niektórych przypadkach może to wpływać na ograniczenie praw i wolności szeregowych pracowników. Mają oni jednak świadomość, że najważniejsze jest dobro organizacji. Miejsce pracy stanowi dla nich źródło silnej identyfikacji grupowej, co przekłada się na solidarność grupową. Od pracownika oczekuje się podporządkowania własnych interesów interesowi organizacji. Jest to widoczne zwłaszcza w procesach rekrutacyjnych, podczas których zwraca się główną uwagę na „dopasowanie” kandydata do zespołu pracującego w określonym klimacie organizacyjnym. Przynależność grupowa oznacza bowiem wzajemne zobowiązania. W zamian za poczucie bezpieczeństwa utrzymania pracy oczekuje się od każdej jednostki lojalności względem firmy. W organizacjach o kulturze kolektywistycznej zauważa się częściej niż w innych przywiązywanie większej wagi do relacji międzyludzkich niż do realizacji zadań. Częściej też pracownicy uczestniczą w zespołach nieformalnych, które sprzyjają procesowi doskonalenia się poprzez przekazywanie wiedzy w ramach codziennej pracy i realizacji zadań.

Kultura kolektywistyczna stanowi dobry grunt do implementowania marketingu wewnętrznego, który może wręcz pełnić podwójną rolę, co wynika z dwutorowego postrzegania kultury organizacyjnej jako zmiennej niezależnej i zmiennej zależnej. Patrząc na kulturę jako na zmienną niezależną, marketing wewnętrzny wzmacnia daną kulturę. Poprzez otwarcie się zarządzających na potrzeby i oczekiwania swoich pracowników (co jest głównym założeniem marketingu wewnętrznego) może wspomóc proces uzgadniania wzajemnych poczynań i ich koordynowania, może też poprzez formalny i nieformalny system komunikacji wewnętrznej przyczynić się do zebrania ważnych dla toczących się uzgodnień informacji, ułatwiając tym samym zacieśnienie więzi wewnątrzorganizacyjnych i wzmacniając

morale pracowników jako równoprawnych „graczy” – członków grupy, w imieniu której występują i do której należą. Marketing wewnętrzny, poprzez przepływ informacji i dzielenie się wiedzą, stwarza więc szansę na uczenie się organizacji, a w konsekwencji na przekształcanie kompetencji indywidualnych w instytucjonalne, podwyższające wartość firmy. Jeśli spojrzymy z kolei na kulturę organizacyjną jako na zmienną zależną od członków organizacji, to okaże się, że zastosowanie narzędzi marketingu wewnętrznego przyczyni się w dłuższej perspektywie czasowej do ukształtowania typu „człowieka” – pracownika otwartego na relacje partnerskie, identyfikującego się z zespołem i firmą, lojalnego, zaangażowanego na rzecz firmy, a więc takiego, który odpowiada kulturze kolektywistycznej. Zatem, niezależnie od postrzegania kultury organizacyjnej, marketing wewnętrzny jest korzystny dla firmy.

W kulturze indywidualistycznej to człowiek odgrywa główną rolę. To właśnie na nim pracodawca koncentruje swoją uwagę, nim też zarządza. Relacje między obu graczami traktowane są jak kontrakt przynoszący obopólne korzyści. Pracodawca i pracownik nie dbają o relacje, dążą przede wszystkim do osiągnięcia celu, co zdaniem C. Sikorskiego budzi wątpliwości. Dążenie do wykreowania u pracownika takiej postawy nie jest bowiem uzasadnione, gdyż nie sprzyja realizacji celów organizacyjnych³². Kultura indywidualistyczna nie jest więc tą, która będzie sprzyjać nowemu spojrzeniu na zarządzanie ludźmi wg założeń marketingu wewnętrznego. Kultura taka sprzyja maksymalizowaniu korzyści jednostki ze szkodą dla firmy. Jeśli nawet pracownik formalnie deklaruje chęć realizacji celów firmy, to w rzeczywistości traktuje je jako drogę do zrealizowania własnych.

Kolejny wymiar zróżnicowań kulturowych odnosi się do płci, czyli **kobiecości** i **męskości**. Zdaniem G. Hofstede’a zaprogramowanie ludzkiego umysłu częściowo jest zależne od płci, co przejawia się w różnych zachowaniach kobiet i mężczyzn. U podstaw zachowań męskich leżą „wartości twarde”, takie jak: uznanie, awans,

³² C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 94.

wysokie zarobki, współzawodnictwo czy motywująca i ambitna praca, dająca poczucie osobistej satysfakcji. Z kolei u podstaw zachowań kobiet leżą „wartości miękkie”, jak dobre relacje z przełożonym, praca oparta na współpracy, poczucie bezpieczeństwa związane z zatrudnieniem. W zależności od natężenia cech uznawanych stereotypowo za męskie lub kobiece mamy do czynienia z „męskością” organizacji lub jej „kobiecością”. Takie zróżnicowanie kulturowe można w pewnym sensie uznać za twarde lub miękkie³³. W takim też kontekście należy odnieść się do możliwości wprowadzenia marketingu wewnętrznego, a zwłaszcza jego instrumentów, które poprzez ich zróżnicowanie wykorzystywałyby cechy charakterystyczne obu kultur. Dla przykładu, kultury uznawane za „męskie” wymagają zindywidualizowania programów motywacyjnych w taki sposób, by poszczególni członkowie organizacji mogli sami wybierać te, które zagwarantują im szybki rozwój poprzez rywalizację, co w konsekwencji doprowadzi do dostrzeżenia ich i wyróżnienia przez pracodawcę. W kulturze „męskiej” ludzie angażują się w pracę na rzecz firmy w tym większym stopniu, im większe postawi się przed nimi wyzwanie, któremu muszą sprostać. Brak jest jednak podstaw do współdziałania, dzielenia się wiedzą i budowania więzi, co uwidacznia się chociażby w odmiennych sposobach rozwiązywania konfliktów. Panuje przekonanie, że rozwiązanie konfliktu w krajach „męskich” (Wielka Brytania, Irlandia, USA) oparte jest o współzawodnictwo i konfrontację siły, zaś w krajach „kobiecych” (Holandia, Szwecja, Dania) zwycięża poszukiwanie wzajemnie satysfakcjonujących rozwiązań, np. w drodze negocjacyjnych uzgodnień. Organizacje o profilu „damskim” wykazują potrzebę stworzenia większych możliwości kontaktów międzyludzkich i wzajemnej pomocy. W kulturze „męskiej”, w przeciwieństwie do „damskiej”, marketing wewnętrzny miałby szansę wspomóc procesy zarządcze tylko w wybranych obszarach funkcji personalnej, np. w obszarze naboru i doboru do pracy oraz motywacyjnym.

³³ D. Danilewicz, *Wpływ kultury organizacyjnej na budowę programów rozwoju kompetencji w organizacji*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania...*, s. 363.

Unikanie niepewności to kolejny wymiar zróżnicowania kulturowego. Niepewność jest przejmowana ze środowiska, w jakim funkcjonują firmy. Jeśli jej członkowie mają niską tolerancję niepewności, to oczekują od swoich przełożonych wiedzy o czekającej ich przyszłości w miejscu pracy, aby uniknąć działania w warunkach bliżej nieokreślonych. Nie są zainteresowani jakąkolwiek zmianą. Ich zachowania organizacyjne mają charakter sformalizowany, opierający się głównie na regułach i procedurach. Jeżeli dochodzi do „zburzenia” dotychczasowego ładu, domagają się od przełożonych informacji wyjaśniających zaistniałą sytuację. Zatem w organizacjach o kulturze niskiej tolerancji niepewności można dostrzec zasadność implementowania marketingu wewnętrznego, choć zakres jego oddziaływania będzie ograniczony do sfery komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. Z kolei w firmach o wysokiej tolerancji niepewności odnośnie przyszłości pracownicy dobrze znoszą nieprzewidywalne sytuacje i pracują nawet w warunkach ograniczonego dostępu do informacji. Są podatni na zmiany i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań zaistniałych problemów. Stawiają na samodoskonalenie, gdyż mają świadomość, że tylko zdobyta wiedza i podnoszenie swoich kompetencji zapewni im przyszłość w firmie. W tym też obszarze rysuje się szansa na implementowanie marketingu wewnętrznego. Poprzez identyfikację potrzeb szkoleniowych pracowników i zarządzanie wiedzą, wychodzące naprzeciw ich oczekiwaniom, zwiększy ich entuzjazm do podejmowania wyzwań wynikających z turbulentnego otoczenia oraz podniesie zaufanie i lojalność, a firmom pozwoli łatwiej dostosować się do istniejących uwarunkowań rynkowych.

Ostatni wymiar kultury wg G. Hofstede’a to **orientacja krótko- i długookresowa**, która określa stopień, w jakim członkowie organizacji uwzględniają w swoich działaniach cele. Jeśli w organizacji panuje orientacja krótkookresowa, to wszelkie działania podporządkowane są realizacji celów bieżących. Mimo nadawania dużego znaczenia tradycji, pracownicy zwracają głównie uwagę na bieżące korzyści. W orientacji długookresowej natomiast ważne są cele i skutki długookresowe, zwłaszcza w procesach decyzyjnych. Stosunki interpersonalne w firmach o takiej kulturze oparte są na poszanowaniu powszechnie przyjętych

wartości i na przestrzeganiu hierarchii. Członkowie społeczności zorientowani długookresowo zdobywają wiedzę i podnoszą swoje kwalifikacje, ale tylko wtedy, gdy widzą w tym korzyści. W takiej kulturze nie wystarczą zmiany procedur i strategii, jeśli nie nastąpi zmiana podejścia zarówno zarządzających, jak i pracowników do wzajemnych oczekiwań. Ich rozpoznanie sprawi, że każda ze stron ma szansę otrzymać wartość, na której jej zależy. Ważne jest więc zweryfikowanie dotychczasowych celów i wartości, w przeciwnym wypadku zmiany będą miały charakter powierzchniowy i krótkotrwały³⁴. Przyjęcie orientacji marketingu wewnętrznego wydaje się w obu wymiarach kultury korzystne, gdyż podstawą wszelkich działań zawsze powinno być rozpoznanie potrzeb i oczekiwań (co jest zgodne z założeniami koncepcji) oraz dostarczanie wartości, o które strony zabiegają.

Panuje pogląd, że przyszłość zarządzania leży w kulturze organizacyjnej, co niewątpliwie jest odzwierciedleniem fascynacji „miękkimi” determinantami sukcesu organizacji, do których zalicza się wartości, normy, tradycje czy wzorce kulturowe oddziałujące na środowisko pracownicze. Istniejące uwarunkowania funkcjonowania organizacji, wynikające ze zmieniającego się otoczenia bliższego i dalszego, zmuszają więc do spojrzenia na nią z innej perspektywy i postrzegania jej jako minispołeczności pracowniczej. Jej niepowtarzalny charakter, będący wypadkową obowiązujących norm zachowań, postaw, sądów, systemów wartości, stanowiący immanentną cechę każdej organizacji i określający jej tożsamość – oddziałuje na ludzi tam pracujących, a jednocześnie jest przez nich kształtowany. Z jednej bowiem strony kultura organizacyjna kształtuje zachowania i oczekiwania ludzi, oddziałuje na nich, często poza ich świadomością. Funkcjonuje w ich umysłach, będąc jednocześnie elementem scalającym, łączącym, uwypuklającym to, co wspólne. To całość stosunków międzyludzkich, postaw, wartości i przekonań oraz sposobów postępowania. Z drugiej zaś strony to właśnie ludzie, wnosząc do organizacji własny system wartości,

³⁴ Szeroko na ten temat w: K. Cameron, R. Quinn, *Kultura organizacji – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 9–20.

zestaw norm itp., kształtują organizację, tworząc jej kulturę, która przejawia się w ich zachowaniach, prowadzących w konsekwencji do sukcesu bądź porażki organizacji. W sytuacji gdy dany wymiar kultury okazuje się nieadekwatny do wizji rozwoju organizacji, wówczas konieczne staje się podjęcie działań zmierzających w kierunku ewolucyjnej jej zmiany, co staje się możliwe dzięki implementowaniu założeń marketingu wewnętrznego.

Różnice w sposobach myślenia o kulturze organizacyjnej skłaniają do przyjęcia jeszcze innej niż zaproponowana przez G. Hofstede'a klasyfikacji. Chodzi mianowicie o dokonany przez K.S. Camerona i R.E. Quinna podział na kulturę: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji.

Kultura hierarchiczna oparta jest na założeniu, że tylko ujęte w regulaminy przepisy i zasady zapewniają organizacji spójność i niezawodność działania. Gwarantem tego jest podporządkowanie ludzkich poczynąń organizacyjnych procedurom. Oznacza to ścisłą hierarchię, brak samodzielności decydowania o czymkolwiek, podobnie jak w wymiarze kultury dużego dystansu do władzy G. Hofstede'a. Awansowanie przebiega zgodnie z ustalonymi procedurami. Zarządzanie pracownikami jest ograniczane jedynie do zapewniania bezpieczeństwa zatrudnienia oraz stałości i przewidywalności funkcjonowania firmy. Miarą sukcesu organizacji o takiej kulturze jest dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty jej egzystowania, co odbija się negatywnie na skłonności ludzi do wykazywania się kreatywnością. Zarządzający pełnią głównie rolę koordynatorów i organizatorów, koncentrujących swoją uwagę na administrowaniu i tworzeniu sprawnej infrastruktury, bez przywiązywania wagi do dwukierunkowego przepływu informacji o wzajemnych potrzebach i oczekiwaniach. Komunikacja między członkami organizacji jest sformalizowana i podporządkowana hierarchicznej strukturze.

W **kulturze rynku** uwaga skupiona jest przede wszystkim na transakcjach (wymiana, sprzedaż, kontrakty) z podmiotami zewnętrznymi (dostawcami, klientami). Organizacje o takiej kulturze są zorientowane głównie na wyniki, a nie na ludzi. Styl zarządzania opiera się na rywalizacji, wyraźnie natomiast odczuwa się brak troski o tworzenie więzi i współdziałanie. Ten rodzaj

kultury ma cechy zbieżne z cechami kultury indywidualizmu G. Hofstede'a. Można zadać sobie pytanie, czy taki rodzaj kultury odpowiada wizji współczesnej organizacji, w której najważniejszym zasobem i jednocześnie jej najcenniejszym kapitałem powinien być człowiek, stanowiący jedno z ogniw łańcucha tworzenia wartości organizacji. Jest jej współtwórcą, a to obliuguje go do działań opartych na partnerstwie wewnętrznym, czyli współdziałania z innymi uczestnikami tego procesu. W tym obszarze widać dużą rolę marketingu wewnętrznego.

Kultura klanu z kolei nastawiona jest na pracę zespołową i zwiększanie zaangażowania ludzi. Wszyscy członkowie organizacji traktowani są jak partnerzy. Zarządzający chętnie przekazują uprawnienia pracownikom oraz zachęcają ich do postawy uczestnictwa i lojalności. Cechą charakterystyczną tej kultury jest przyjazne miejsce pracy, między innymi poprzez wprowadzanie innowacji zarządczych w obszarze funkcji personalnej.

Kultura adhokracji (*ad hoc*) jest konsekwencją zmian, jakie zaszły w funkcjonowaniu biznesu w erze informacji. W kulturze tej nie ma stosunków zależności służbowej – przekazywanie władzy następuje tylko na czas rozwiązywania problemu. Potem struktura ulega rozwiązaniu. Pracownicy pełnią swoje role tymczasowo, co nie przekreśla ich aktywnego uczestnictwa podczas realizowania podjętych zadań. Podobnie jak w kulturze klanu atmosfera pracy jest wynikiem wzajemnej życzliwości i otwartości na wspólne uczenie się dzięki dobrze funkcjonującej otwartej komunikacji między uczestnikami zespołu, stosowaniu zróżnicowanych instrumentów motywacji, decentralizacji uprawnień decyzyjnych. Wobec powyższego należałoby rozważyć, czy implementowanie założeń marketingu wewnętrznego tylko na czas realizacji projektu byłoby działaniem uzasadnionym z punktu widzenia relatywnie krótkiego okresu „życia” organizacji – wyznaczonego czasem potrzebnym na zrealizowanie podjętych zadań.

Spójrzmy zatem na możliwości implementowania marketingu wewnętrznego w kontekście wymiarów kultury zaproponowanych przez G. Hofstede'a³⁵ oraz K.S. Cameron i R.E. Quinn:

³⁵ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *op. cit.*, s. 352.

1. Dystans do władzy wpływa na stopień centralizacji struktur decyzyjnych – marketing wewnętrzny, opierający się na partnerstwie i budowaniu długookresowych relacji wewnętrznych, ma szansę rozwoju głównie w kulturze małego dystansu władzy, gdzie podwładni i przełożeni są traktowani na równi, a spłaszczone struktury umożliwiają wewnętrzną komunikację i konsultowanie stanowisk stron, nadal jednak decyzje są w gestii zarządzających.
2. Kolektywizm pobudza do wytwarzania relacji – marketing wewnętrzny może być koncepcją wspierającą procesy rekrutacyjne w kierunku wyboru kandydata „dopasowanego” do zespołu, co sprzyja integrowaniu zespołu wokół wspólnych wartości.
3. Indywidualizm sprzyja poszukiwaniu możliwości maksymalizowania korzyści jednostki – marketing wewnętrzny, poprzez odpowiednio zaprojektowany system motywacyjny, może przyczynić się do wzmocnienia relacji wewnątrzorganizacyjnych, poprawy efektywności działań i powiązania ich z celami organizacyjnymi, pod warunkiem że systemy wynagrodzeń będą silnie zindywidualizowane i nastawione na poszczególnych pracowników.
4. Męskość sprawia, że pracownicy częściej wybierają rozwiązania siłowe, w przeciwieństwie do kobiecości, która dba o relacje – marketing wewnętrzny może być koncepcją wspierającą budowanie relacji wewnątrzorganizacyjnych poprzez system komunikacji nieformalnej oraz wzmacniającą dążenie do samorozwoju i integrowania pracowników wokół misji organizacji.
5. Unikanie niepewności przejawia się w nietolerowaniu wszelkich niejasności i dwuznaczności – marketing wewnętrzny poprzez system komunikacji wewnętrznej może wspomóc działania w kierunku ich minimalizowania.
6. Orientacja długoterminowa oddziałuje na wytrwałość w dążeniu do celu – marketing wewnętrzny może, poprzez system komunikacji wewnętrznej i system motywacyjny, wzmocnić te działania.

Podsumowanie

Mimo że kultura organizacyjna nie jest kategorią jednoznaczną, nie można przecenić jej znaczenia w procesach toczących się w przestrzeni organizacyjnej. Jak stwierdza Ł. Sułkowski, nie można opisać sposobów zarządzania, systemu komunikacji czy motywacji bez dokonywania odniesień do kultury organizacyjnej. Jej interpretacja zawsze zależy od celu jej diagnozowania. Współlistnienie różnych podejść do kultury organizacyjnej pozwala, zdaniem badacza, uniknąć „spłylenia i nadmiernej instrumentalizacji pojęcia”³⁶. Przede wszystkim jednak stanowi bazę dla zrozumienia różnorodnych sposobów postrzegania rzeczywistości, między innymi w obszarze zarządzania ludźmi, sposobów podejmowania decyzji, zachowań ludzkich, a zwłaszcza motywów kierujących działaniami ludzi rekrutujących się z różnych kultur narodowych i organizacyjnych³⁷. Wymiary powiązań uwarunkowań kulturowych występujące w zarządzaniu ludźmi w organizacji przedstawia rysunek 4.1.

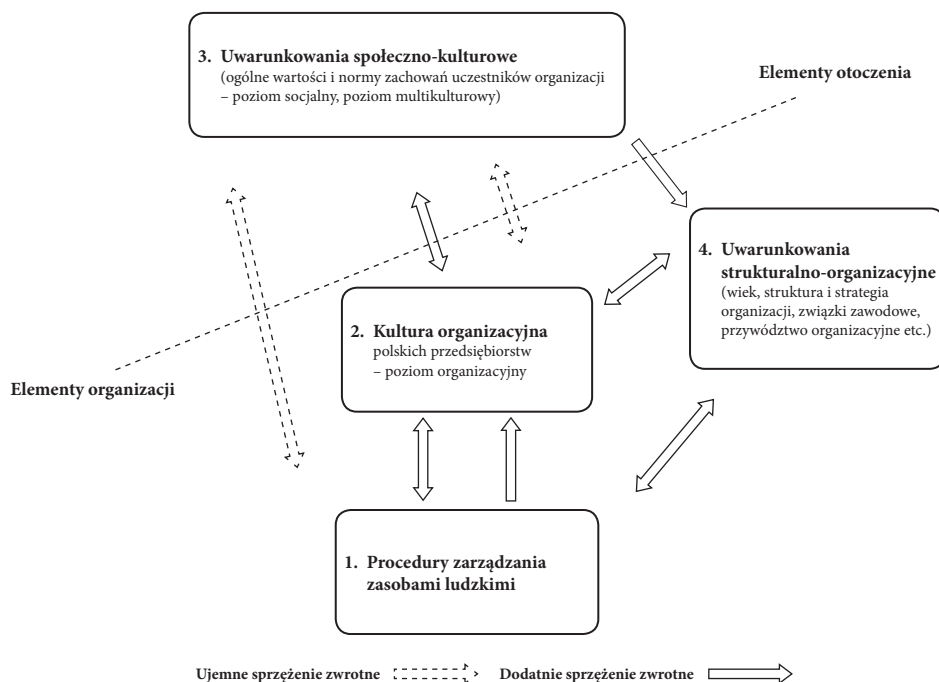
Mimo że kultura nie wiąże się tylko z jednostką i jej osobowością, bowiem jest zintegrowaną całością, „rządzącą się logiką, której nie można wyrazić w kategoriach używanych do opisu dynamiki osobowości poszczególnych ludzi”³⁸, to jednak panuje pogląd, że w środowisku o określonej kulturze odczucia i reakcje poszczególnych osób są podobne. Dzięki temu dana grupa zyskuje zbiorową osobowość, co oznacza podobne przekonania i oczekiwania, które generują określone reguły zachowania – normy. Te zaś mają wpływ na zachowania poszczególnych osób i grup w organizacji. G.D. Smith, D.R. Arnold i B.G. Bizzell uważają, że to właśnie zbiorowa osobowość, łącznie z atmosferą firmy, doświadczeniami i klimatem przesądza o kulturze

³⁶ Ł. Sułkowski, *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2, s. 10.

³⁷ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 23.

³⁸ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 30.

organizacji³⁹, chociaż H. Schwartz i S.M. Davis⁴⁰ przypisują klimatowi nieco inne znaczenie. Uważają, że jest on tylko odzwierciedleniem tego, czy interesariusze wewnętrzni spełniają swoje oczekiwania względem miejsca pracy. Inaczej mówiąc, klimat wyraża stopień zgodności między dominującą kulturą a wartościami, które wyznają poszczególni pracownicy. Duża zgodność to klimat dobry, zaś mała – zły⁴¹.



Rysunek 4.1. Wymiary powiązań uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: K.T. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 11.

³⁹ G.D. Smith, D.R. Arnold, B.G. Bizzell, *Business Strategy and Policy*, Houghton Mifflin Company, Boston 1985, s. 161.

⁴⁰ H. Schwartz, S.M. Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics” 1981, nr 10, s. 33.

⁴¹ B. Bjerke, *Kultura a style...*, s. 31–32.

W praktyce oznaczałoby to, że chcąc rozpoznać przyczyny niezadowolenia pracowników w odniesieniu do różnych obszarów zarządzania, np. systemu motywacyjnego, budowania ścieżki kariery, rozwoju zawodowego, komunikacji itp., należy przeprowadzić badanie klimatu panującego wśród pracowników i kierownictwa. Wprawdzie uznanie takiej zależności może budzić wątpliwości w zestawieniu z faktem, że kultura organizacyjna jest „tworem” względnie trwałym, klimat zaś ulega zmianom, czyli ma charakter przejściowy, to jednak eksperyment⁴² przeprowadzony przez B. Bjerke’a w dwóch różnych organizacjach, które nie były poinformowane o zamierzonym przez badacza celu, wskazuje na zasadność dalszych badań w tym zakresie. Otóż menedżerowie obu firm zostali poproszeni o wymienienie pięciu słów najczęściej używanych przez nich podczas pracy⁴³. Na podstawie ich odpowiedzi badacz stworzył dwie listy „dziesięciu najczęściej używanych słów”. Okazało się, że w pierwszej firmie menedżerowie najczęściej używali zwrotu „rentowność firmy”, w drugiej zaś „obsługa”, co daje czytelny obraz dwóch różnych kultur panujących w badanych organizacjach. Zdając sobie sprawę z uproszczonego schematu wnioskowania, można w pełni podpisać się pod stwierdzeniem badacza, że „wystarczyło spędzić kilka godzin w każdej z tych organizacji, by odczuć różnicę”⁴⁴.

⁴² Szerzej na temat eksperymentu w: B. Bjerke, *Att skapa nya affärer*, Student Litteratur, Lund 1989, s. 359–365.

⁴³ Badacz przyjął założenie, że kultura znajduje swoje odbicie w języku.

⁴⁴ B. Bjerke, *Kultura a style...*, s. 32.

5

WARTOŚĆ W KONCEPCJI MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

5.1.

Wartość jako kategoria marketingu wewnętrznego

Zaprezentowane wcześniej kontrowersje wokół marketingu wewnętrznego znajdują odbicie w dyskursie naukowym odnoszącym się do kreowania wartości. Kategorię wartości interpretuje się w odniesieniu do różnych aspektów działalności marketingowej. O ile jednak jej aplikacja na płaszczyźnie rozpatrywania sprawności marketingu w realizacji celów i strategii przedsiębiorstwa doczekała się już bogatego dorobku teoretycznego, o tyle w marketingu wewnętrznym mało jest prób identyfikujących wartość dla pracowników traktowanych jako klienci wewnętrzni. Dlatego też podjęto próbę rozważań, zwracając uwagę na różne wątki interpretacyjne mające istotne znaczenie dla zarządzania ludźmi w organizacjach.

Przyjmując założenie, że celem implementacji marketingu wewnętrznego jest uzyskanie wysokiego stopnia satysfakcji pracowników, warto zwrócić uwagę na fakt, iż jest to możliwe tylko poprzez dostarczenie im wyróżniającej wartości odpowiadającej ich oczekiwaniom.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji wartości, co sprawia, że pojęcie to jest niejednoznaczne i wieloaspektowe. Niektórzy autorzy utożsamiają je z celami, do których

człowiek powinien dążyć przez całe życie¹. Inni przyjmują wartość jako kryterium oceny zjawisk, zachowań, przedmiotów itd. pod kątem ich przydatności². Dyskutuje się również, czy wartość jest cenna i oczekiwana sama w sobie, czy jest to tylko element uzupełniający, zwiększający atrakcyjność pewnych dóbr, relacji itd. Wartości mogą jednocześnie pełnić rolę motywatorów skłaniających do podejmowania pożądanых działań i zachowań oraz kryteriów oceny ich przydatności do osiągania celów wyższych i bieżących³. Pojęcie wartości pozostaje też w ścisłym związku z pojęciem „postawy”, bowiem ich dostarczenie lub nie skutkuje określonymi zachowaniami.

Paradygmat wartości to koncepcja o interdyscyplinarnym rodowodzie. Jest przedmiotem zainteresowania ekonomistów, socjologów, etyków, psychologów, specjalistów z zakresu zarządzania, rachunkowości, finansów, marketingu⁴, teologów itd. Kreowanie szeroko rozumianej wartości poprzez jej wykorzystanie w strategii przedsiębiorstw uznaje się za główne źródło ich rynkowego sukcesu. Wynika to z kilku powodów. Właściwe zarządzanie wartością przekłada się na wyniki finansowe firmy, a ponadto skupienie uwagi na wartościach dostarczanych klientom sprawia, że osiągnęte są cele rynkowe zakładane przez przedsiębiorstwo⁵. Szczególnie istotne w tym kontekście jest zwrócenie

¹ K. Popielski (red.), *Wartości dla życia*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008, s. 6.

² M. de Mooij, *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*, Sage Publications, 2005, za: M. Prymon, *Kategoria wartości w procesach i narzędziach komunikacji marketingowej*, [w:] B. Pilarczyk, Z. Waśkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 135, s. 34.

³ A. Kusińska, *Uznawane wartości i zachowania konsumentów na rynku*, „Studies and Proceedings of the Polish Association for Knowledge Management” 2011, t. 51, s. 91.

⁴ I. Rutkowski, *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 2, s. 2.

⁵ T. Taranko, *Refleksje nad wartością marketingu*, [w:] A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014, s. 83.

uwagi na fakt, że prezentowane ujęcia odnoszą się do kategorii wartości dla klienta finalnego. Jak już wielokrotnie wspomniano, skuteczność zarządzania, wyrażająca się pozycją konkurencyjną firmy, zależy od zaangażowania, kreatywności, solidności i kompetencji pracowników. Wartości mają zatem znaczenie dla każdego pracownika, mimo że nie każdy z nich jest odpowiedzialny za efekty rynkowe. Wszyscy pracownicy natomiast mogą się przyczynić do poprawienia jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez poprawę wykonywania własnych zadań. Wartości prowadzą do powstania uczucia satysfakcji. O ile zysk jest motywujący głównie dla kadry menedżerskiej, o tyle jego identyfikacja dla pracowników niższego szczebla nie jest oczywista. Tymczasem zadowolenie z pracy, entuzjazm wynikający z przynależności do firmy osiągającej sukcesy rynkowe wpływa na staranność w zakresie oferowania dobrych produktów i usług, doskonałego serwisu, przyczyniając się tym samym do satysfakcji klientów zewnętrznych⁶.

Przedstawione dywagacje prowadzą do refleksji nad przełożeniem pojęcia wartości na grunt marketingu wewnętrznego. W literaturze z zakresu marketingu wewnętrznego nieczęsto nawiązuje się do kategorii wartości i zarządzania nią, jak się wydaje – z uwagi na wielopłaszczyznowość jej postrzegania i konieczność jej rozpatrywania w kontekście wartości dla pracownika i wartości dla pracodawcy. Skoro uznamy wartość za wiązkę korzyści oferowaną drugiej stronie lub przez nią oczekiwaną, to zarządzanie wartością można w dużym uproszczeniu potraktować jako obustronne dostarczanie wartości: firmie przez klienta (pracownika) i klientowi (pracownikowi) przez firmę⁷. Również E. Rudawska uznała, że „wartość pracownika” może być rozpatrywana w dwóch perspektywach. W pierwszej z nich uwzględnia się wartości, jakie przedsiębiorstwo dostarcza swoim pracownikom

⁶ A. Stachowicz-Stanusz, *Zarządzanie przez wartość – kolejna moda czy gwarancja sukcesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8, s. 40.

⁷ Por. D. Adrianowski, *Efektywność działań marketingowych a kreowanie wartości dla klienta*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 174.

(wartość dla klienta), w drugiej zaś wartości, jakie pracownik wnosi do organizacji (wartość pracownika)⁸.

Odnosząc to do rynku wewnętrznego, pojawia się pytanie o wartości, jakich oczekuje pracownik od pracodawcy i odwrotnie – o więzkę korzyści, jakiej oczekuje pracodawca od pracownika. Odpowiedź na to pytanie jest szczególnie ważna, biorąc pod uwagę odmienną konotację wartości dla każdej ze stron. Jak wynika z najnowszych badań przeprowadzonych na zlecenie PARP⁹, polscy pracodawcy najbardziej cenią sobie w pracowniku zaangażowanie w wykonywaną pracę (54%), profesjonalizm (41%), kreatywność (27%), lojalność (20%) oraz identyfikowanie się z firmą (18%)¹⁰. Wartość dla pracodawcy stanowi również gotowość do zmian i umiejętność pracy w zespole. Wartości oczekiwane przez pracownika to stabilizacja, dobre warunki pracy, wynagrodzenie adekwatne do pełnionych obowiązków, możliwość samorealizacji i podnoszenia swoich kwalifikacji, komunikowania swoich oczekiwań na zasadzie dialogu itp.

Występująca rozbieżność między wartościami oczekiwanymi przez obie strony a przez nie dostarczonymi tworzy większą bądź mniejszą lukę, którą zarządzający firmą starają się zminimalizować (rys. 5.1). Nie jest to proste, bowiem każda ze stron

⁸ E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2015, t. 2, nr 39, s. 396.

⁹ Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie firm działających w różnych branżach w Polsce wśród zarządzających lub właścicieli firm oraz wskazanych przez nich osób odpowiedzialnych za HR firmy. Badanie zrealizowano za pomocą ankiety elektronicznej z wykorzystaniem techniki CAWI (wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony internetowej). Por. *Diagnoza stanu HR w polskich przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/621/17689.pdf> (dostęp: 18.12.2014).

¹⁰ K. Gadomska-Lila, *Wpływ kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników – wyniki badań*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014, s. 39; PARP, *Diagnoza stanu HR w polskich przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/621/17689.pdf> (dostęp: 18.12.2014).

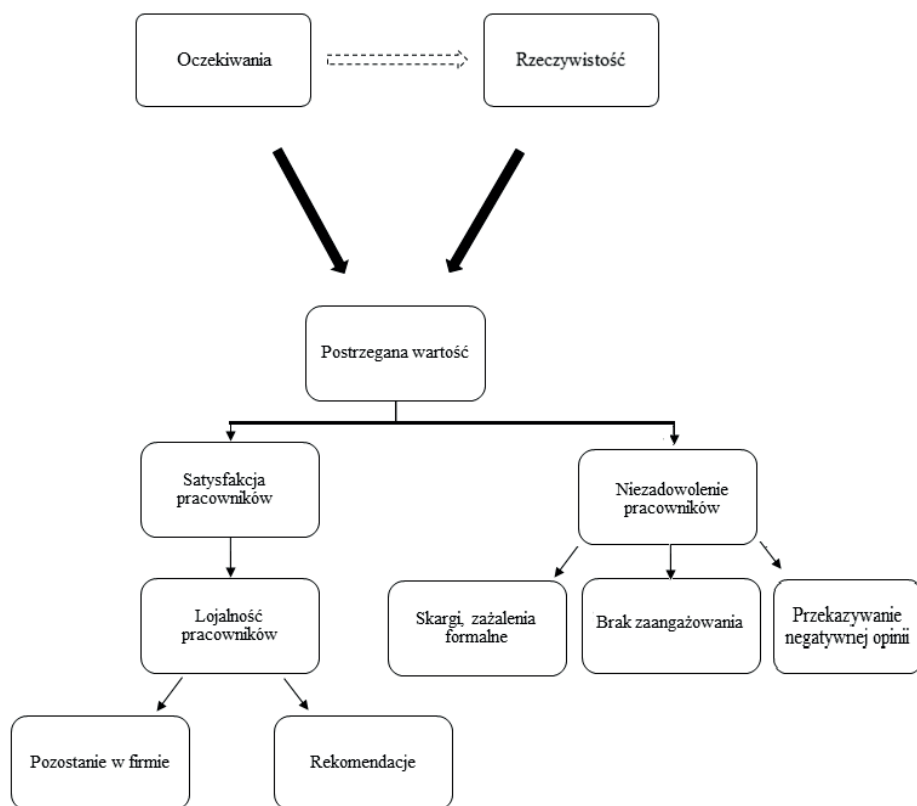
jest zainteresowana maksymalizowaniem korzyści relatywnie do oczekiwań. Dopiero w zamian za ich spełnienie jest skłonna zwiększyć swoją motywację do realizowania podjętych zobowiązań. Wartości mogą być fundamentem rozwoju organizacji tylko wtedy, gdy spełnione są trzy warunki. Po pierwsze są stałe niezależnie od wpływu otoczenia rynkowego (bliższego i dalszego). Po drugie są uświadomione (i przyjęte) przez wszystkich pracowników. Po trzecie są włączane do każdego typu działania i obszaru zarządzania w danej firmie¹¹.

Rolę „zewnętrzny” nośnika informacji¹² o wartościach, które jako naczelną przyjmuje dana firma lub instytucja, pełni misja organizacji. Aby pracownicy wszystkich szczebli struktury organizacyjnej chcieli te wartości rzeczywiście wprowadzać w życie, konieczne jest rozpoznanie systemów wartości właścicieli firmy, osób na stanowiskach kierowniczych oraz innych kluczowych pracowników. Na tej podstawie należy wskazać wartości wspólne dla wszystkich tych stron i ująć je w postaci misji¹³. Mogą być nimi: jakość, innowacje, satysfakcja klienta, *know-how*, reputacja, sukces, szacunek i wiele innych.

¹¹ J. Collins, J. Porras, *Successful Habits of Visionary Companies*, „Harper Business” 1997. Cyt. za: A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 12, za: A. Lewandowska, *Harmonizacja wartości wyrażonych przez misję w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2010, nr 34, s. 199.

¹² Przymiotnik „zewnętrzny” w odniesieniu do misji jako nośnika informacji oznacza, że misja (np. w przeciwieństwie do strategii czy wizji) jest praktycznie w sposób nieograniczony dostępna/widoczna dla klientów i innych osób lub podmiotów tworzących środowisko działania danej firmy lub instytucji.

¹³ A. Lewandowska, *op. cit.*, s. 201.



Rysunek 5.1. Konsekwencje rozbieżności między wartością oczekiwaną a dostarczaną

Źródło: opracowanie własne

W literaturze przedmiotu¹⁴ coraz częściej wskazuje się na dużą rolę kultury organizacyjnej w dochodzeniu do zgodności między pracodawcą a pracownikami, gdyż pomaga ona zrozumieć członkom organizacji, za czym firma się opowiada i jakie wyznaje wartości. Każdy podmiot firmy może mieć swój udział w jej tworzeniu. Wszyscy bowiem są potencjalnymi uczestnikami jej kreowania. Dlatego ważne jest, by każdemu dać możliwość współtworzenia wartości i informować go

¹⁴ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 34.

o wysokości „wkładu”, jaki wnosi (lub mógłby wnieść) w proces realizacji założonych celów. Ludzie angażują się w realizację celów, jeśli zarządzający wyzwolą w nich „poczucie wspólnego znaczenia”¹⁵. Czują się wówczas częścią określonej społeczności. Oznacza to, że pracownicy mogą stać się inicjatorami i konsultantami tworzenia wartości. Jeżeli pracownik będzie miał poczucie, że jego wkład pracy jest niewspółmierny do tego, co dostaje w zamian (wynagrodzenie, prestiż, możliwość budowania ścieżki kariery, dobra atmosfera, odpowiadające mu normy zachowań itp.), to w dalszej perspektywie jest wysoce prawdopodobne, że mimo dotychczasowej współpracy, będzie poświęcał coraz mniej czasu i wysiłku, coraz mniej będzie się angażował w istniejący związek, co z kolei może doprowadzić do napięć w relacjach.

Logika wyводу nakazuje, aby wyraźnie zaakcentować fakt, że przekazanie pożądaných wartości pracownikom jest warunkiem *sine qua non* ich zaangażowania w wykonywaną pracę na rzecz usatysfakcjonowania klientów zewnętrznych. R.C. Blattberg, G. Getz i J.S. Thomas wskazują, że klient – w naszym przypadku wewnętrzny – jest dla firmy aktywem, którym należy tak zarządzać¹⁶, aby wraz z innymi aktywami na skutek efektu synergii zwiększać wartość całego przedsiębiorstwa. Zarządzanie to będzie polegało przede wszystkim na dopasowaniu instrumentów marketingu wewnętrznego do przychodów, które dany klient dostarcza firmie¹⁷. Można stwierdzić, że **wartość** będzie rozumiana

¹⁵ E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 167.

¹⁶ R.C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas, *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Warszawa 2004, s. 25, za: K. Szymańska, *Zarządzanie wartościami dla klienta na rynku niszowych usług kulturalnych*, Wydawnictwo SIZ, Łódź, 2016, s. 18.

¹⁷ M. Maziarz, *Komunikacja w procesie zarządzania wartościami klienta na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej*, [w:] G. Rosa, A. Smalec, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. W kierunku zintegrowanej komunikacji marketingowej*, t. 2, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2007, nr 12, s. 54–55.

jako korzyść, którą może uzyskać pracownik na skutek dostarczenia mu tego, czego oczekuje. W tym ujęciu może mieć ona postać niematerialną i materialną (przybierającą formę odczucia lub poczucia zaspokojenia pewnych potrzeb), jest postrzegana subiektywnie, a jej ocena jest uzależniona od indywidualnych cech pracownika.

Wymiar zarządzania wartością na rynku wewnętrznym organizacji jest wyzwaniem dla przedsiębiorstw poszukujących metod obszarów generowania przewagi konkurencyjnej. Wartość staje się kategorią pozyskiwania nowej wiedzy i rozpowszechnienia jej w organizacji, jest pomysłem na zarządzanie wykorzystujące unikalne zasoby, kluczowe procesy, jakość, innowacyjność, współpracę z klientem zewnętrznym i wewnętrznym.



Rysunek 5.2. Koncepcja wartości pracownika w organizacji

Źródło: E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2015, nr 39, t. 2, s. 396.

Wartość, jaką pracownik przynosi organizacji, wpływa też na jej markę, ale przede wszystkim buduje kapitał zasobowy, który decyduje o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nakłady poniesione na jego rozwój, biorąc pod uwagę strategiczny charakter zasobów, stanowią długoterminową inwestycję

przynoszącą korzyści materialne i niematerialne¹⁸. Istotne jest zatem takie zarządzanie wartością pracownika, aby wzmacniać jego zaangażowanie i poziom satysfakcji. Można się zastanowić, jakie wartości przyczyniają się wzrostu zaangażowania? J.P. Meyer i A.C. Smith wyróżnili trzy poziomy zaangażowania, które wymagają odmiennych działań skierowanych do pracowników. Mogą oni pracować:

- a) z przymusu (zaangażowanie trwania, konieczność pracy)
- b) z poczucia obowiązku (zaangażowanie normatywne)
- c) w wyniku emocjonalnego przywiązania (zaangażowanie afektywne)¹⁹.

Sukces przedsiębiorstwa jest zdeterminowany zaangażowaniem dobrowolnym oraz afektywnym, powodującym pozytywne emocje i sprzyjającym podejmowaniu ponadstandardowego wysiłku w celu tworzenia wartości dodanej. Afektywna forma zaangażowania jest związana z wartościami „ludzkimi”. Są nimi: współpraca, uczciwość, szacunek, sprawiedliwość. Zaangażowanie normatywne to wartości związane z wizją przedsiębiorstwa, a więc kreatywność, otwartość, rozwój, podatność na zmiany. Zaangażowanie trwania to wartości związane z przestrzeganiem konwencji. Odnoszą się one do posłuszeństwa, ostrożności, formalności, staranności²⁰. W nowoczesnych organizacjach duże znaczenie przypisuje się takim wartościom jak: zaufanie, wiarygodność i uczciwość. M. Bugdol zwrócił uwagę, że podstawą

¹⁸ M. Białasiewicz, T. Buczkowski, B. Czerniachowicz, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 183, za: E. Rudawska, *Koncepcja...*, s. 397

¹⁹ J.P. Meyer, A.C. Smith, *HRM Practice and Organizational Commitment. Test of Mediatian Model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2000, nr 17, za: J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, s. 335, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_26.pdf (dostęp 6.01.2017).

²⁰ *Ibidem*, s. 337.

zaufania jest sprawiedliwość²¹. Pracownicy postrzegają je przez pryzmat zachowań menedżerów i oceniają ich zgodność z wartościami przyjętymi dla organizacji. Wartości nie powinny mieć charakteru tylko deklaratywnego, ale winny być przekazywane pracownikom niezależnie od sytuacji finansowej firmy, mają bowiem istotny wpływ na postawy pracownicze i wartość całego przedsiębiorstwa.

Trzeba również zwrócić uwagę na fakt rozróżnienia wartości oczekiwanej od wartości uzyskanej. Wartość oczekiwana jest sumą subiektywnie postrzeganych korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami, które pracownik ponosi, wykonując swoją pracę. Subiektywizm sprawia, że istnieje tyle różnorodnych korzyści i kosztów, ile potrzeb, oczekiwań i ograniczeń mają klienci. Poza tym są one zmienne, zaspokojenie jednych pozwala dojść do głosu innym, wyższym. Oznacza to, że organizacja może mieć wpływ na ich kreowanie i kształtowanie, a tym samym na ich ocenę²².

Pełnienie przez pracowników roli kreatora wartości zależy w dużej mierze od tego, jak tą wartością się zarządza, specyfiki firmy, jej celów, a także od postaw kadry menedżerskiej i dawanego przez nią przykładu angażowania się w tworzenie wartości oczekiwanych przez pracowników. Ważne jest też, by wartości dla pracowników były brane pod uwagę we wszystkich procesach i procedurach wewnętrznych. Nie bez znaczenia jest poza tym ciągłość informowania pracowników o postępach prowadzonych inicjatyw. Spełnienie tych wszystkich warunków gwarantuje nowe spojrzenie na zarządzanie ludźmi, widoczne w koncepcji marketingu wewnętrznego.

Można powołać się na badania wskazujące, że wartości tworzące niematerialne aktywa przedsiębiorstwa stanowią ok. 80% całej wyceny rynkowej podmiotu. Na pozostałe 20% składa się kapitał i aktywa materialne. Autorzy uzasadniają tę proporcję

²¹ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

²² Por. S. Smyczek, *Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 95.

możliwością szacowania na podstawie wartości potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa²³. Wydaje się jednak, że znacznie bardziej istotny jest fakt, iż to niematerialne zasoby stanowią najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej, które jest trudne do imitowania przez konkurentów.

Istnieje istotna statystycznie korelacja między zaangażowaniem a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Efekt nie jest natychmiastowy. Uzyskanie wysokiego stopnia zaangażowania wymaga czasu, a więc dopiero w dłuższej perspektywie przełoży się na wymierne efekty w działalności operacyjnej. Jednocześnie badania wykazują, że jego wzrost o 5% skutkuje 3-procentowym wzrostem sprzedaży. Dowiedziono również istnienia silnej korelacji między wzrostem stopnia zaangażowania pracowników a zwrotem dla udziałowców (*TSR – Total Shareholder Return*). Przy 75-procentowym stopniu zaangażowania wskaźnik TSR jest o 50% wyższy niż w innych podmiotach²⁴. Kreowanie zaangażowania jest istotne w świetle jego niskiego poziomu. Z badań zaangażowania pracowników wynika, że w skali światowej 4 na 10 pracowników nie angażuje się w pracę swojej organizacji. W porównaniu z innymi kontynentami najgorzej wypada Europa (wskaźnik zaangażowania 57%). Dla porównania można podać, że wskaźnik ten w Ameryce Północnej wynosi 63%, a w Ameryce Łacińskiej 74%²⁵. Dlatego też podjęcie badań nad zarządzaniem wartością dla klienta wewnętrznego nabiera w tym kontekście szczególnego znaczenia.

²³ A. Stafiej-Bartosik, Ł. Makuch, *Koncentracja na wartościach. Odpowiedzialny biznes CSR 2.0*, „Harvard Business Review Polska” (dodatek) 2011, s. 18.

²⁴ E. Rudawska, *Koncepcja...*, s. 398.

²⁵ *Ibidem*, s. 401.

5.2.

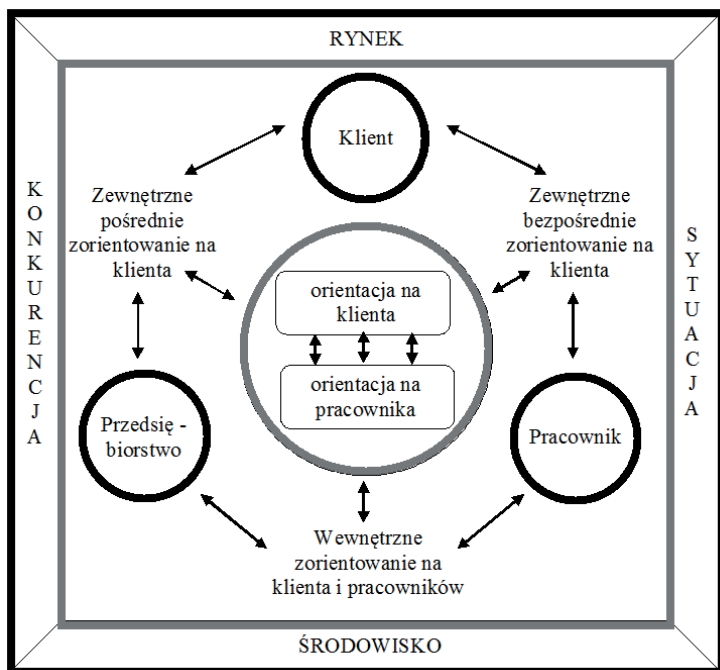
Modele zarządzanie wartością w świetle koncepcji marketingu wewnętrznego

Zaprezentowanie istoty zarządzania wartością dla klienta wymaga spojrzenia na to zagadnienie przez pryzmat orientacji na klienta. Wyraża się przekonanie, że potrzeby klienta i jego satysfakcja są dla firmy najważniejsze, a w związku z tym zasoby i procesy w firmie muszą zostać podporządkowane tworzeniu wartości. Nawiązuje do tego model stworzony przez M. Bruhna, w którym wykazano specyficzną relację między firmą a jej klientami wewnętrznymi (pracownikami) i zewnętrznymi (nabywcami finalnymi)²⁶.

Z rys. 5.3 wyraźnie wynika, że realizacja orientacji rynkowej wymaga zintegrowanego podejścia do działań z zakresu marketingu wewnętrznego (w relacjach z pracownikami) i zewnętrznego (relacje z klientami zewnętrznymi). Biorąc pod uwagę fakt, że za pozyskiwanie, utrzymywanie i satysfakcję klientów odpowiedzialni są pracownicy firmy, to występowanie interakcji między tymi dwoma obszarami marketingu nie budzi wątpliwości. Przedstawiony model, choć nie ma bezpośredniego przełożenia na proces zarządzania wartością dla klienta – ma istotne znaczenie dla zrozumienia roli marketingu wewnętrznego w tworzeniu wartości. Po pierwsze, pokazuje on wyraźny związek między przedsiębiorstwem reprezentowanym przez jego pracowników a klientem. Wyartykułowano w nim rolę nabywcy jako uczestnika gry rynkowej. Po drugie, należy zauważyć, że model pozwala dostrzec, iż wartość dla klienta (i jej źródła) są co prawda tworzone przez dany podmiot, ale to jego pracownicy odgrywają kluczową rolę w komunikowaniu korzyści, a przez swoje zaangażowanie i lojalność kreują dodatkową unikalną wartość, niemożliwą do stworzenia na innych poziomach struktur

²⁶ M. Bruhn (red.), *Internes Marketing. Grundlagen Implementierung – Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1995, za: K. Szymańska, *op. cit.*, s. 61.

organizacyjnych²⁷. Trwałe związki ze szczególnie wartościowymi klientami znacząco wpływają na wzrost wartości dla przedsiębiorstwa. Kształtują ją również, według badań Cap Gemini Ernst & Young, jakość, styl przywództwa, innowacyjność, technologia, posiadana marka, relacje z pracownikami i zaangażowanie w społeczną odpowiedzialność biznesu²⁸.

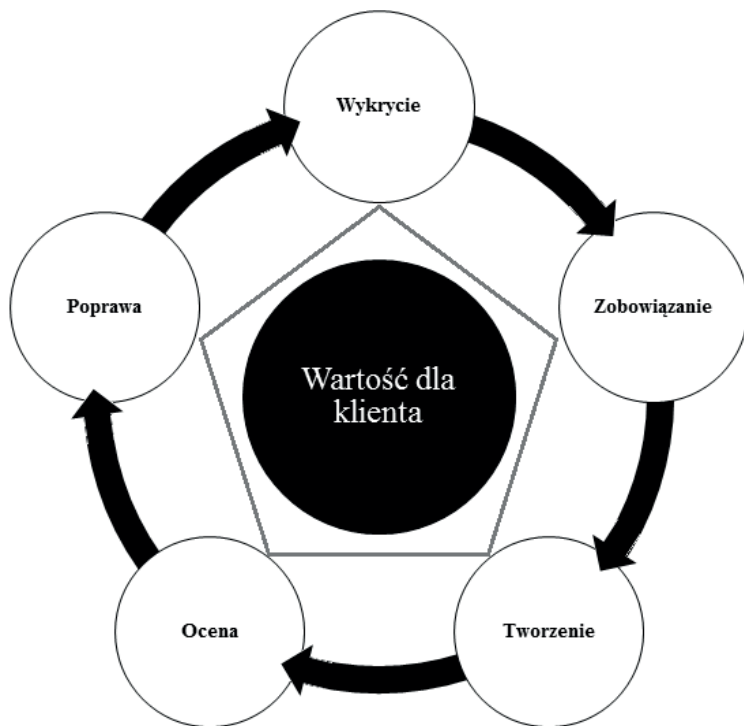


Rysunek 5.3. Model relacji między firmą a klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi
 Źródło: M. Bruhn (red.), *Internes Marketing. Grundlagen Implementierung – Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1995, za: K. Szymańska, *Zarządzanie wartością dla klienta na rynku niszowych usług kulturalnych*, Wydawnictwo SiZ, Łódź, 2016, s. 61.

²⁷ K. Szymańska, *op. cit.*, s. 62.

²⁸ P. Kalafut, J. Low, *The Value Creation Index: Quantifying Intangible Value*, „Strategy and Leadership” 2001, nr 9(29), za: E. Piwoni-Krzeszowska, *Aspekt wartości w zarządzaniu relacjami z klientami*, [w:] J. Pyka (red.), *Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOIK, Katowice 2008, s. 465.

Zarządzanie wartością zostało ujęte również w modelu Pentadigm (rys. 5.4). Choć został on stworzony dla zarządzania wartością w odniesieniu do klienta zewnętrznego, można go zaadaptować do rynku wewnętrznego organizacji.



Rysunek 5.4. Zarządzanie wartością dla klienta wewnętrznego według modelu Pentadigm²⁹

Źródło: D. Bednarska-Olejniczak, *Model Pentadigm jako podstawa tworzenia wartości dla klienta*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 25, s. 310.

²⁹ P. Allen, E. Balinski, J.N. DeBonis, *Value Based Marketing for Bottom – Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value*, McGraw Hill, New York 2003, s. 17–32, za: D. Bednarska-Olejniczak, *Model Pentadigm jako podstawa tworzenia wartości dla klienta*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *op. cit.*, s. 307–316.

Etap **wykrycia** odnosi się do zidentyfikowania potrzeb i preferencji pracowników, ich planów rozwoju i oczekiwanych korzyści. W tym celu należy przeprowadzić wewnętrzne badanie rynku oraz dokonać segmentacji klientów wewnętrznych. Jest to konieczne dla zaprojektowania adekwatnych instrumentów oddziaływania na poszczególne grupy pracowników zgodnie z ich oczekiwaniami oraz możliwościami firmy. Istotą **zobowiązania** jest zadeklarowanie zatrudnionym, że otrzymają oni wartości, które firma im przekazuje na podstawie rozpoznania ich potrzeb. Etap ten obejmuje dobranie najbardziej skutecznych dla poszczególnych segmentów w danych warunkach instrumentów marketingu wewnętrznego, określenie luk między tym, co pracownicy uznają jako wartości i korzyści a tym, co pracodawcy uznają za istotne, wyznaczenie wskaźników badających efektywność oraz komunikację wewnętrzną. Etap **tworzenia** dotyczy przygotowań firmy do zaoferowania klientom wewnętrznym wartości. Duża rola przypada osobom na stanowiskach kierowniczych, bowiem ich edukacyjna aktywność zmierza do przekonania pracowników do zalet i konieczności wdrażania orientacji marketingowej oraz tworzenia kultury wspólnego zaangażowania. Następnie określane są procesy i etapy kreowania wartości oraz planowe jej wdrażanie³⁰. **Ocena** pełni funkcję kontrolną w modelu wartości. Obejmuje ona przygotowanie systemu gromadzenia informacji zwrotnej od pracowników, analizę sygnałów o niezadowoleniu, jak również analizę poziomu satysfakcji. Końcowym etapem jest rozpoznanie głosu klienta (pracownika), wskazanie rozbieżności z oczekiwaniami i wprowadzanie modyfikacji i udoskonalień³¹. Ostatnie stadium to **poprawa**, która wymaga zrealizowania pomiaru efektywności (za pomocą ustalonych mierników), stwierdzenia mankamentów i zaplanowania sposobów niwelowania

³⁰ P. Allen, *Customer Value Management: Five Steps to Creating Customer Value. Step 3: Create Customer Value*, „PharmaChem” 2004, nr 1/2, s. 4–5.

³¹ P. Allen, *Customer Value Management: Five Steps to Creating Customer Value. Steps 4 and 5: Obtain Customer Feedback and Improve Customer Value*, „PharmaChem” 2004, nr 3, s. 2–3.

powstałych luk. W takim przypadku konieczne staje się ponowne badanie rynku wewnętrznego organizacji w zakresie prawidłowego rozpoznania oczekiwań pracowników, redefiniowanie wartości i możliwości ich świadczenia, wprowadzenie niezbędnych modyfikacji w działaniach organizacji oraz projektowanie zmian w przyszłości.

Zaprezentowany model wydaje się idealistyczny. Istnieje wiele instytucji, które nie uwzględniają w swoich planach żadnych aktywności związanych z rozwojem potencjału ludzkiego w organizacji. Przedstawione propozycje nie znajdują więc miejsca w procesie decyzyjnym odnoszącym się do polityki personalnej. Równocześnie funkcjonują firmy noszące miano „organizacji uczącej się”, co może stanowić optymistyczny element w procesie konstrukcji założeń modelowych. Kolejną wątpliwością dotyczącą wykorzystania modelu jest fakt, że złożenie zobowiązań wobec pracowników jest problematyczne, bowiem trudno jest zagwarantować, że obietnice zostaną spełnione. Model ma zatem wiele słabych punktów, co nie oznacza jego negacji. Można bowiem go wykorzystać do wprowadzania nowych rozwiązań rozwojowych i strukturalnych w organizacji i w tym sensie etapy modelu i jego mechanizmy są inspirujące dla procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

Wprawdzie istnieją różne propozycje modelowe zarządzania wartością dla klienta³², ale opierając się na modelu M. Szymury-Tyc (rys. 5.5), można zaproponować jego adaptację do rynku wewnętrznego organizacji³³.



Rysunek 5.5. Zarządzanie wartością dla klienta wg M. Szymury-Tyc

Źródło: M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 55–56.

³² Przegląd modeli zarządzania wartością dla klienta znajduje się w pracy: K. Szymańska, *op. cit.*, s. 64.

³³ M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 55–56.

Definiowanie wartości oznacza przygotowanie propozycji wiązki korzyści. Dlatego też istotne staje się określenie źródeł wartości dla pracowników. Są nimi:

1. Wynagrodzenia, premie, bonusy, dodatkowe świadczenia itd.
2. Wartości niefinansowe, często oparte na więziach relacyjnych budowanych na zaufaniu. Wynikają one też z działań firmy w zakresie tworzenia marki pracodawcy jako uczciwego i wiarygodnego, oferującego możliwości rozwoju i podnoszenia umiejętności. Wskazuje się również na docenianie pracowników i pokazanie ich wagi dla firmy. Wartości niefinansowe obejmują także rzetelną komunikację, uczciwe traktowanie, przyjazne środowisko pracy, kompetencje osób zarządzających.

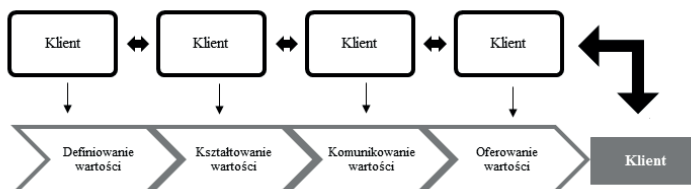
Kreowanie wartości jest rozumiane jako kontrola i koordynacja działań w stosunku do wcześniej zidentyfikowanych wartości.

Etap **komunikowania** polega na prezentacji oferty wartości i jej źródeł jako oferty wzajemnych korzyści, uwzględniając, komu jakie wartości będą zaproponowane. **Dostarczanie** wiąże się ze współpracą z pracownikami, a jeśli wartości odpowiadają oczekiwaniom, to można liczyć na tworzenie więzi, przekładające się na lojalność i zaangażowanie.

Mocną stroną zaprezentowanego modelu jest ujęcie wszystkich najważniejszych etapów zarządzania wartością zgodnie z logiką orientacji rynkowej. Innowacyjnym aspektem koncepcji jest eksponowanie roli klienta wewnętrznego, który „otwiera” proces przez określenie swoich potrzeb oraz go „zamyka” poprzez ocenę stopnia usatysfakcjonowania otrzymaną wiązką korzyści. Słabościami koncepcji są: brak prezentacji cykliczności (jednoznaczności zakończenia) tego procesu przez wykorzystanie informacji zwrotnych od klienta oraz brak wyeksponowania roli klienta na poszczególnych etapach procesu³⁴.

³⁴ Por. K. Szymańska, *op. cit.*, s. 66.

Lukę tę wypełnia model zaproponowany przez E. Rudawską, który, podobnie jak poprzedni, można implementować do rynku wewnętrznego (rys. 5.6)³⁵.



Rysunek 5.6. Model zarządzania wartością dla klienta wewnętrznego

Źródło: E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 190.

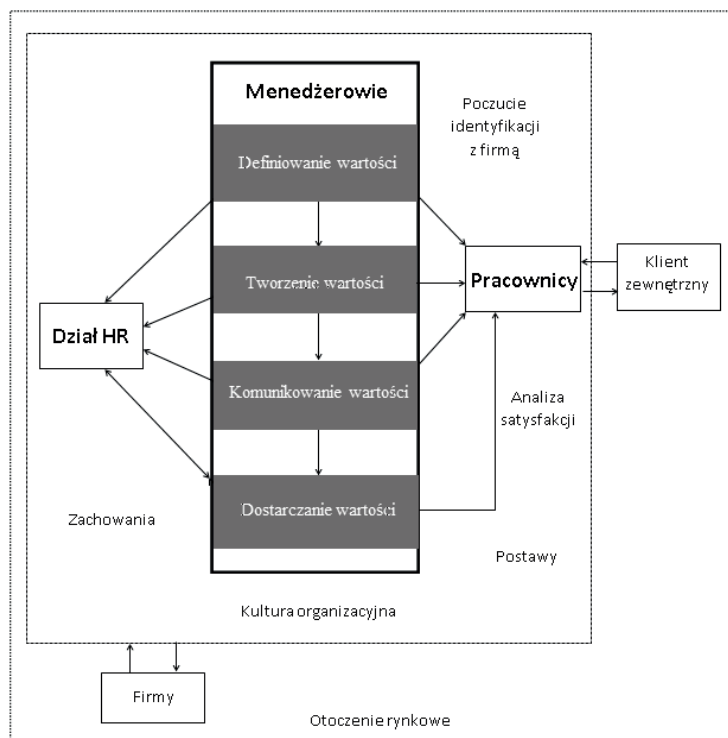
Pracownicy partycypują w definiowaniu wartości poprzez zgłoszenie swoich potrzeb i oczekiwań. Tym samym ich propozycje są uwzględniane w tworzeniu wartości, następnie im komunikowane i przekazywane. W przedstawionej sytuacji akcentuje się rolę pracownika w procesie kreowania wartości dla niego samego. Wiązka wartości dla nabywcy wykracza poza produkt lub usługę i jest wzbogacona o korzyści z tytułu relacji z firmą i doświadczenia udziału w poszczególnych etapach przygotowywania wartości (jako równorzędny partner biznesowy). Konstrukcja modelu wskazuje jednak, że komunikacja na linii podmiot rynkowy – klient jest najczęściej jednostronna (poprzez słuchanie głosu klienta, a nie dialog z nim – jest to kolejna wątpliwość pojawiająca się w odniesieniu do sytuacji, w której firma konstruowałaby ofertę wyłącznie w oparciu o doświadczenie i intuicję pracowników).

³⁵ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 190.

5.3.

Podmioty marketingu wewnętrznego w zarządzaniu wartością

Na bazie przeprowadzonych rozważań i wykorzystując inspirację z zaprezentowanych ujęć, można zaproponować model zarządzania wartością dla klienta, uwzględniając partycypację różnych grup interesariuszy rynku wewnętrznego (rys. 5.7). Są to: menedżerowie, dział HR i sami pracownicy.



Rysunek 5.7. Zarządzanie wartością dla klienta wewnętrznego

Źródło: opracowanie własne

Menedżerowie odgrywają kluczową rolę w realizacji zasad marketingu wewnętrznego, dotyczących np. uzgodnień między pracownikami a nimi i wykorzystania negocjacji. Wymaga to koncentracji na stałym kreowaniu wartości dla wszystkich

podmiotów wewnętrznych, bazując na ich zaangażowaniu i zaufaniu. Nie zawsze jednak, jak już wielokrotnie wspomniano, wartości wyznawane przez pracowników są zgodne z wartościami kadry zarządzającej. Jednym z głównych zadań menedżerów jest dbanie o klientów wewnętrznych, ich zadowolenie z wykonywanej pracy, samopoczucie i relacje z innymi pracownikami. Wynika to z faktu, że pracownicy stanowią kapitał firmy, o który należy nie tylko zabiegać, ale również dbać. Działania realizowane w ramach zarządzania ludźmi muszą cechować się umiejętnościami interpersonalnymi, aby osiągać zamierzone cele w sposób niepowodujący napięć emocjonalnych. Stawianie zbyt wygórowanych wymagań może przynosić efekty odwrotne od zamierzonych. Aby wzmocnić zaangażowanie i skuteczność pracowników, wykorzystuje się najbardziej powszechny system motywacyjny związany ze środowiskiem pracy, środkami perswazji oraz środkami zachęty (materialnymi i niematerialnymi). Nadal najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia oferowanej wartości wydają się bodźce materialne, ale perswazja może również przynieść założone rezultaty, mimo że jest uznawana za mało pożądaną sposób motywowania.

Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na cechy menedżerów będących wyznacznikami postaw sprzyjających absorpcji nowych idei, pomysłów odbiegających od standardowych sposobów myślenia i działania, które mogą sprzyjać wdrażaniu zasad marketingu wewnętrznego w kontekście zarządzania wartością. Są to:

1. Otwartość na nowe doświadczenia, a więc przyjmowanie nowych sposobów działania i gotowość do zarzucania starych schematów.
2. Gotowość do akceptacji zmian, wyrażająca się niezależnością w myśleniu i zgodą na zmiany, mimo że mogą być one sprzeczne z indywidualnymi dążeniami jednostek. W tym sensie nowoczesny menedżer szanuje poglądy innych ludzi, chociaż nie są one zbieżne z jego preferencjami.
3. Dążenie do pozyskiwania informacji zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.
4. Umiejętność przewidywania, ale też orientacja na teraźniejszość.

5. Skuteczność w działaniu wynikająca z psychicznych predyspozycji, ale też umiejętności rozwiązywania problemów.
6. Planowanie działań. Menedżerowie podejmujący nowe wyzwania wynikające zarówno z dynamiki rynku, ale też zmian wewnątrz firmy, muszą uwzględniać długą perspektywę czasową i tak też przewidywać osiągnięcie sukcesu.
7. Absorbacja wiedzy, aby móc utrzymać się na konkurencyjnym rynku.
8. Świadomość godności innych i szacunek dla cudzej godności. Problem ten ma szczególne znaczenie w relacjach pracodawca–pracownik. Nie sprawdza się w aktualnych realiach Taylorowska zasada „bata i marchewki”. Na plan pierwszy wysuwa się pogląd, że działalność przedsiębiorstwa jest dobrym polem do nauki, jak postępować godnie z pracownikami i komunikować się z nimi, aby stymulować proces transformacji wartości w celu osiągnięcia jak najlepszych efektów³⁶.

Niewątpliwie czołową rolę w procesie zarządzania marketingiem wewnętrznym odgrywa **dział zarządzania ludźmi**. Jego rola jest widoczna na szczeblu taktycznym i strategicznym. Ten pierwszy dotyczy działań związanych z doskonaleniem kompetencji zawodowych pracowników oraz ich wspieraniem w realizacji dążeń prorozwojowych. Poziom strategiczny uwzględnia partycypację menedżerów HR w tworzeniu polityki personalnej. W małych przedsiębiorstwach decyzje są podejmowane przez właściciela bądź osobę zarządzającą. Na ogół mają one charakter krótkookresowy i brak jest w nich spójności. Działy HR są niejednokrotnie postrzegane jako niepotrzebne, gdyż nie generują zysków, a ponadto nie można natychmiast zweryfikować efektów ich pracy, dlatego też pozostają w cieniu innych ważnych struktur w firmie. Niedocenianie roli HR może jednak stanowić poważny problem i być zagrożeniem zwłaszcza w sytuacji rozwoju

³⁶ Opracowano na podstawie: L. Gajos, *Etos ludzi biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 120–122.

organizacji i chęci wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Współczesne organizacje muszą stawić czoła nowym wyzwaniom i absorbować nowe koncepcje strategiczne, co zwiększa rolę działu HR jako partnera w planowaniu zasobów ludzkich i wymaga jego alokacji w strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Wzmocnienie pozycji działu HR w firmie wymaga zmiany świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści wynikających ze strategicznego podejścia do zarządzania zespołem. Jak wykazują obserwacje, pracownikom działu HR brakuje uniwersalnych i rzetelnych narzędzi do diagnozowania potencjału zasobów pracowniczych. Tymczasem dysponując sprawdzonymi metodami oraz twardymi danymi na temat sytuacji kadrowej, mają szansę stać się partnerem do rozmów z właścicielami, członkami zarządu swoich firm.

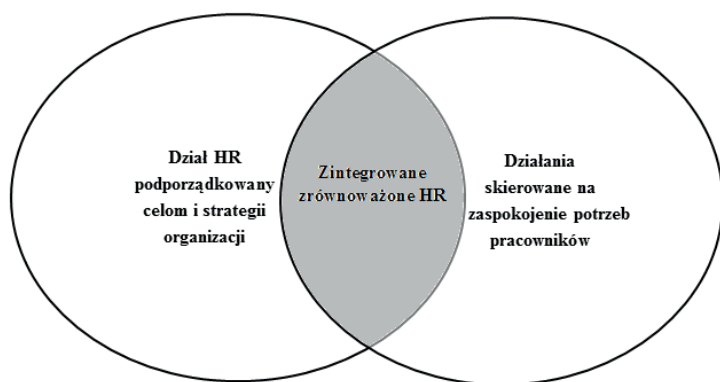
Istnieją dwa źródła czynników determinujących kształtowanie strategii w zakresie zasobów ludzkich: ogólne i szczegółowe³⁷. Do czynników ogólnych zalicza się: misję, wizję i system wartości organizacyjnych odnoszących się do rozwoju kapitału ludzkiego. Dodać do tego trzeba kluczowe kompetencje organizacji w sensie przedmiotowym (wiedza w strategicznej domenie działania) oraz kompetencje podmiotowe, uwzględniające wiedzę i umiejętności ludzi. Wśród czynników szczegółowych wyróżnić można dwie podgrupy: proaktywne i reaktywne. Te pierwsze obejmują cele i strategie długookresowe, zaś drugie – działania doraźne.

Rodzaj strategii w zakresie rozwoju zasobów ludzkich wymaga zastosowania trzech podejść:

- a) koncentracji na efektywności wykonywanych zadań
- b) koncentracji na ludziach i ich rozwoju
- c) zintegrowania potrzeb pracowników i organizacji (rys. 5.8)³⁸.

³⁷ A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

³⁸ A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 71.



Rysunek 5.8. Nowe ujęcie rozwoju zasobów ludzkich w organizacji

Źródło: A. Róžański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 71.

Dział HR powinien być miejscem, gdzie pracownicy mogą wyartykułować swoje oczekiwania i problemy, poznać swoje możliwości rozwoju i plany organizacji wobec pracownika. Inną ważną kwestią jest uświadomienie roli działu HR menadżerom liniowym, którzy w dużej mierze – świadomie lub nie – kształtują postawę pracowników wobec działu HR. Polityka personalna to zawsze w pierwszej kolejności pracownik. Jeśli nie będzie on traktowany jak klient wewnętrzny, nie ma możliwości osiągnięcia sukcesu.

Z rys. 5.8 wynika, że opcja zintegrowana (zrównoważona) może być najbardziej efektywna i stworzenie takiego klimatu w organizacji stanowi priorytet w działalności działów HR. Tymczasem polskie przedsiębiorstwa wciąż postrzegają działy HR jedynie jako wsparcie w bieżącym funkcjonowaniu organizacji. Chociaż zmieniają się standardy w zakresie kreowania polityki personalnej, to pracownicy HR rzadko pełnią rolę doradców strategicznych zarządu, a problem strategicznego podejścia do kreowania polityki personalnej wciąż pozostaje bolączką polskich przedsiębiorców. Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, prowadzonych w ramach projektu „Diagnoza stanu HR w polskich przedsiębiorstwach”, tylko co piąta firma posiada strategię personalne. Dotyczy to także dużych firm. Ponad 60%

organizacji biorących udział w badaniu PARP jako najważniejszą funkcję działu personalnego wymieniło sprawne administrowanie procesami kadrowo-płacowymi, tj. rekrutacją kandydatów, rozliczaniem kwestii związanych ze zwolnieniami i urlopami pracowników. Tylko 10% badanych firm angażuje się w rozwój pracowników poprzez zarządzanie talentami czy określanie indywidualnych ścieżek rozwoju³⁹.

I wreszcie ostatnia grupa w przedstawionym modelu zarządzania wartością (rys. 5.8) to **pracownicy**. Ich zachowania są zmienne. Zależą one od dynamiki zachodzących zmian wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wśród zmian wywołanych impulsem z zewnątrz można wymienić m.in.: zmiany oczekiwań klientów na skutek procesów innowacyjnych, nowe technologie, przepisy prawne, zmiany w podaży na rynku pracy i wiele innych. Czynniki wewnętrzne dotyczą redefiniowania strategii firmy, wdrażania innowacji, zmiany indywidualnych celów pracowników, sytuacji finansowej, braku pożądaných rezultatów działalności. Ciągła transformacja jest stałym elementem rzeczywistości, a w najlepszych organizacjach oczekuje się od pracowników, aby byli jej kreatorami. Zmiana przynosi na ogół niepewność, dlatego też pracownicy przyjmują wobec niej różne postawy. Najczęściej spotykana jest postawa krytyczna, kwestionująca sens podejmowanych wyzwań i niedostrzegająca pozytywnych efektów zmian. Część pracowników przybiera postawę ofiary, wykazując bierny opór, izolację i wykorzystując najchętniej stare sposoby działania. Inni są biernymi obserwatorami, unikającymi zaangażowania i liczącymi, że skoro stoją z boku, zmiana ich nie dotyczy. I w końcu są w przedsiębiorstwach osoby kreatywne, zaangażowane, nazwane nawigatorami, które w zmianach postrzegają szansę i możliwość innowacyjnych rozwiązań, tak pożądaných w każdej organizacji.

Z punktu widzenia zarządzania wartością pracownika ważne jest zidentyfikowanie grup pracowników pod względem ich

³⁹ Wolters Kluwer, *Rola działu HR w przedsiębiorstwie*, <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/rola-dzialu-hr-w-przedsiębiorstwie> (dostęp: 2.01.2017).

wagi dla firmy, kompetencji, wiedzy i umiejętności. Marketing wewnętrzny, a głównie jego aspekt komunikacyjny w postaci sygnału z góry na dół, odgrywa rolę podstawową. Pomocna staje się nowoczesna technologia komunikacyjna, która może stanowić źródło wartości dla pracownika, skutkujące jego przywiązaniem do firmy. Oferowane pracownikowi najnowsze technologie komunikacyjne, pozwalające minimalizować wysiłek i usprawniając pracę, mają widoczny efekt motywacyjny i poprawiają jego samopoczucie względem niej. Przyczyniają się do tworzenia relacji wewnątrzorganizacyjnych, często decydujących o powodzeniu przedsięwzięć. Dostosowanie działań do zmieniających się postaw też wymaga ciągłych szkoleń oraz jasnego i klarownego podziału kompetencji i obowiązków.

5.4.

Pracownik jako współtwórca reputacji firmy i kreator wartości

Postrzeganie pracownika jako kreatora wartości firmy pozwala spojrzeć na niego przez pryzmat kolejnej nowej roli, jaką spełnia, stając się współtwórcą reputacji firmy. W skład audytorium tworzącego reputację wchodzi różne podmioty, które są związane z firmą określonymi relacjami. Mogą to być zarówno pracownicy, jak i jej klienci, inwestorzy, udziałowcy, akcjonariusze, dostawcy czy inne społeczności mające wobec firmy zupełnie inne oczekiwania. Jeżeli firma potrafi im sprostać, jest postrzegana jako niezawodna, godna zaufania. Dzięki temu może liczyć na większy szacunek i lepszą reputację. Z dotychczasowych obserwacji poczynień różnych podmiotów gospodarczych oraz doniesień literaturowych wynika, że największe starania firm idą w kierunku zdobycia zaufania i szacunku audytorów zewnętrznych, najmniej zaś uwagi poświęca się dbałości o pracowników, choć to oni właśnie są pierwszym ogniwem tworzenia łańcucha skojarzeń budującego zaufanie do firmy i jej reputację, co w konsekwencji

podnosi wartość firmy. Wydaje się, że rola pracownika jako audytora wewnętrznego w budowaniu reputacji firmy jest niestety ciągle jeszcze niedoceniana. Być może wynika to z niezrozumienia jej istoty lub nieumiejętności zaprojektowania adekwatnych do tej istoty działań. To one właśnie stanowią podstawę oceny firmy przez jej interesariuszy.

Pojęcie reputacji pojawiło się w literaturze, głównie amerykańskiej, w latach 90. ubiegłego stulecia, ale do tej pory nie udało się jednoznacznie go zdefiniować z uwagi na możliwość spojrzenia z różnych perspektyw. Nie ma zatem jednej powszechnie akceptowalnej definicji pojęcia reputacji. Kategoria ta występuje zarówno w socjologii, psychologii, ekonomii, w marketingu, a także w zarządzaniu⁴⁰. Nie wdając się w terminologiczne spory co do subtelnych różnic interpretacyjnych, można przyjąć za amerykańskim Reputation Institute, że reputacja to powszechna ocena działań podejmowanych przez organizację w przeszłości i ich skutków, odzwierciedlająca zdolność organizacji do generowania rezultatów wartościowych z punktu widzenia interesariuszy⁴¹. Ma charakter społeczny i zawiera element oceny odnoszący się do możliwości oraz gotowości przedsiębiorstwa do sprostania oczekiwaniom swoich interesariuszy⁴². Jeżeli przedsiębiorstwo ich nie spełnia, np. w odniesieniu do pracowników, wówczas pojawia się luka między wartościami przez nich oczekiwanymi a dostarczonymi przez firmę. Jest to bowiem swoistego rodzaju obietnica składana na przyszłość, bazująca na działaniach mających miejsce w okresach minionych. „Tak długo, jak ta obietnica jest dotrzymywana, przedsiębiorstwo buduje swoją reputację. Gdy przestaje jej dotrzymywać – zaczyna reputację tracić”⁴³. Reputacja jest więc chwilowym ujęciem przez interesariuszy rozpoznawalnych cech firmy i jej określonej pozycji w kontekście konkurentów.

⁴⁰ T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer, Kraków 2010, s. 72.

⁴¹ K. Gołata, *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, www.ue.katowice.pl (dostęp 15.12.2014).

⁴² Por. T.J. Dąbrowski, *op. cit.*, s. 72.

⁴³ *Ibidem*, s. 81.

Jest sygnałem ogólnej jej atrakcyjności dla audytorium (tworzonego przez interesariuszy) w kontekście indywidualnych wymagań jakości, kryteriów ekonomicznych, potrzeb i oczekiwań.

Reputacja jest bardzo cennym, ale niestety kruchym zasobem niematerialnym firmy, którego utrata skutkuje negatywnymi konsekwencjami, takimi chociażby jak odejście inwestorów i klientów czy niezadowolenie pracowników. Ryzyko utraty reputacji towarzyszy każdej działalności, nie tylko biznesowej. Źródeł utraty reputacji przedsiębiorstwa jest wiele. W odniesieniu do pracowników należy ich poszukiwać:

1. W sferze odmienności kulturowych, wynikających zarówno z kultury organizacyjnej firmy, jak i kultury kraju pochodzenia pracowników. Główną przyczyną powstałej luki pomiędzy wartościami przez nich oczekiwanymi a dostarczonymi przez pracodawcę są na ogół wyznawane systemy wartości określające normy postępowania (brak szacunku dla osób ze względu na rasę, wyznanie, płeć itp.), procedury i zasady działania, przyjęty kodeks etyczny. W każdym z wymienionych przypadków istnieje ryzyko utraty reputacji, ale największe prawdopodobieństwo jego wystąpienia pojawia się wówczas, gdy wystąpi dysonans między rzeczywistymi działaniami firmy a składanymi przez nią deklaracjami.
2. W sferze zarządzania, w której źródeł ryzyka należy poszukiwać w podejmowanych decyzjach i zadaniach wykonywanych przez wszystkich pracowników, zajmujących określone miejsce w strukturze organizacyjnej firmy⁴⁴.

Celem zarządzania reputacją jest tworzenie pozytywnych i trwałych relacji z interesariuszami. Efektywne zarządzanie reputacją obejmuje świadome, systematyczne długookresowe działania umożliwiające:

- odróżnienie organizacji od konkurencji
- budowanie jej wartości i pozycji rynkowej

⁴⁴ A. Brady, G. Honey, *Corporate Reputation. Perspectives of Measuring and Managing a Principal Risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007, s. 19–21.

- kreowanie jej tożsamości
- integrację pracowników wokół misji i celów firmy
- unifikację działań wizualnych zapewniających spójność z jej wizerunkiem⁴⁵.

Na zbudowanie dobrej reputacji potrzeba wielu lat, na jej zniszczenie wystarczy kilka minut. Dlatego też, biorąc pod uwagę jej wartość dla każdego przedsiębiorstwa oraz cenę, jaką muszą zapłacić właściciele i pracownicy za utratę reputacji, należy zwrócić uwagę na źródła (wyznaczniki) reputacji, a następnie działania, które pozwolą na jej utrzymanie.

Tworzenie i utrzymanie reputacji wiąże się nierozdzielnie z realizacją koncepcji **Employer Branding** (EB), którą definiuje się jako działania mające na celu budowanie marki pracodawcy, generującej korzyści materialne i emocjonalne dla pracowników.

Jej geneza wywodzi się z marketingu relacyjnego oraz marketingu doświadczeń. Kiedy w latach 90. firmy zaczęły traktować swoich pracowników jak klientów wewnętrznych, powstała konieczność przygotowania takich programów przeznaczonych dla pracowników, które zaspokajałyby ich potrzeby i oczekiwania. Ten sposób podejścia stworzył podwaliny marketingu personalnego jako koncepcji nowoczesnej polityki kadrowej zorientowanej na pracowników. Jego dalsza ewolucja doprowadziła do zdefiniowania celu marketingu personalnego w postaci kształtowania i utrwalania wizerunku pracodawcy⁴⁶. Działania związane z brandingiem oraz marketingiem doświadczeń dały początek koncepcji EB, powstałej w 1996 r. Twórcami nowego pojęcia, które jest aktualne do dziś, byli T. Ambler i S. Barrow. Firma Mc Kinsey wykorzystwała je w swojej działalności w roku 2001. Przełomowy

⁴⁵ Por. E. Bombiak, *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2015, nr 32, s. 13–14.

⁴⁶ A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 155.

jednak dla rozwoju i implementacji koncepcji okazał się rok 2004. Wówczas opublikowano artykuły omawiające koncepcje *employer branding*, które uwzględniają rolę czynników zewnętrznych w budowaniu marki pracodawcy, tzw. *outside in* i takie, które koncentrują się na analizie czynników wewnętrznych, tzw. *inside out*⁴⁷. Doceniając wagę tych pierwszych, skoncentrujemy się na działaniach budowania marki pracodawcy przez pracowników. Marketing wewnętrzny odgrywa tu rolę dominującą. **Employee branding** natomiast definiuje się jako proces, poprzez który pracownicy internalizują się z pożądanym wizerunkiem marki i są zmotywowani, by wspierać tak pojmowany wizerunek wśród klientów zewnętrznych⁴⁸. Realizacja procesu wymaga spełnienia dwóch warunków: właściwego komunikowania pracownikom wartości firmy oraz zaufania pracowników w odniesieniu do spełniania ich oczekiwań. Wpływają na nie: system zarządzania, komunikacji, kultura organizacji i jej kadra menedżerska.

Koncepcja EB, porównywana z marketingiem wewnętrznym, wspomaga kreowanie wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego, uczciwego pracodawcy na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy⁴⁹. Posiłkując się instrumentami adekwatnymi dla marketingu wewnętrznego, a więc systemem komunikacji wewnętrznej, systemem motywacji, rekrutacji i selekcji oraz szkoleniami⁵⁰, przyczynia się tym samym do wzmocnienia zaangażowania pracowników, którzy czują się docenieni i wyróżnieni tym, że pracują u pracodawcy o dobrej reputacji. Należy podkreślić konieczność zaangażowania, bowiem przekłada się ono

⁴⁷ J. Dąbrowska, *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 17–18.

⁴⁸ S. Miles, G. Mangold, *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, „Journal of Relationship Marketing” 2004, vol. 3, nr 2/3, s. 68, za: J. Dąbrowska, *op. cit.*, s. 24.

⁴⁹ Por. A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument...*, Difin, Warszawa 2006, s. 14 i 173.

⁵⁰ A. Matuszewska, *Narzędzia wewnętrznego employer branding-u stosowane w organizacjach*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 166.

na jakość pracy, na postawy sprzyjające innowacjom, ale przede wszystkim na wyzwolenie w pracownikach potrzeby utożsamiania się z firmą w zakresie podnoszenia wartości dla klienta zewnętrznego.

W konsekwencji działań lansowanych przez filozofię marketingu wewnętrznego oraz wspomaganych przez EB, ugruntowuje się reputacja firmy jako interesującego pracodawcy, co daje możliwość „zwabienia” z zewnętrznego rynku pracy najlepszych pracowników. Posiadanie dobrej reputacji firmy jest również korzystne z punktu widzenia budowania relacji z dostawcami, gdyż gwarantuje stabilne przychody, większą swobodę przy podejmowaniu decyzji, daje dobrą pozycję negocjacyjną. Produkty oparte na reputacji firmy stają się „prestżowymi”, pozwalając utrzymać wysokie ceny przez dłuższy czas.

Podsumowanie

Nowy paradygmat marketingu wartości stanowi interesujące pole badawcze i dynamicznie rozwijający się obszar naukowej refleksji. O ile koncepcja marketingu wartości w odniesieniu do rynku zewnętrznego doczekała się już wielu opracowań, o tyle na wewnętrznym rynku organizacji stanowi ona nadal *novum* zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. Użyteczność jej wykorzystania nie budzi wątpliwości. Definiowanie potrzeb i oczekiwań pracowników i pracodawców stanowi punkt wyjścia do kreowania adekwatnych wartości, będących wynikiem wymiany umiejętności wiedzy, co w konsekwencji przekłada się na satysfakcję klientów zewnętrznych. Wymaga to wykorzystania spójnego systemu działań marketingowych na rynku, aby zadowolony klient wewnętrzny identyfikował się z firmą i promował jej wizerunek na zewnątrz. Istotne staje się dostosowanie systemu zarządzania i kultury organizacyjnej do wyzwań współczesności, a zwłaszcza do przemian natury ekonomicznej i społecznej zachodzących w otoczeniu.

6

RELACJE WEWNĘTRZNE W REALIZACJI ZAŁOŻEŃ MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

6.1.

Istota relacji w marketingu wewnętrznym¹

Marketing relacji, zwany marketingiem więzi lub marketingiem partnerskim, traktowany jako koncepcja przyczyniająca się do kreowania wartości dla klienta, jest odpowiedzią na dynamikę zmian rynkowych. Do literatury przedmiotu pojęcie marketingu relacji zostało wprowadzone w latach 80. ubiegłego wieku przez L.L. Berrego². Koncepcja doczekała się licznych opracowań,

¹ Rozważania zawarte w tym rozdziale oparto na publikacjach: E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 25, s. 289–299; E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Relacyjny wymiar marketingu wewnętrznego w kontekście zmian otoczenia – podejście conceptualne*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3, s. 383–393.

² L.L. Berry, *Relationship Marketing*, [w:] L.L. Berry, L. Shostack, G.D. Upala (red.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, s. 25–28, za: M. Mitrenga, *Bariery wdrożenia marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 233, s. 139.

zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej³. Można zatem znaleźć wiele ujęć definicyjnych odnoszących się do istoty relacji. Nie kwestionując różnych aspektów ich tworzenia, słuszne wydaje się stwierdzenie, że marketing relacji można rozumieć jako proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami oraz innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskowych relacji z klientami, które są oparte na ich satysfakcji i emocjonalnym zaangażowaniu⁴. Ch. Gronross zaproponował, żeby marketing relacji rozumieć jako utrzymanie i wzbogacanie więzi z klientami oraz ich partnerami w sposób zmierzający do osiągnięcia celów obu stron poprzez obustronną wymianę i realizację obietnic⁵. Koncepcja ta znajduje zastosowanie głównie na rynku dóbr i usług przemysłowych, aczkolwiek rynek konsumpcyjny jest w tym względzie bardzo rozwojowy⁶. Kreowanie więzi biznesowych i emocjonalnych jest przykładem świadomie przyjętej i konsekwentnie realizowanej strategii działania. Przyczynia się ona, bazując na zaufaniu i zaangażowaniu, do poszukiwania nowych płaszczyzn działania, realizacji wspólnych celów, łagodzenia konfliktów oraz przekraczania społeczno-politycznych czy osobistych podziałów.

Dotychczasowe stwierdzenia odnoszą się do budowania partnerstwa zewnętrznego. Tymczasem orientacja na klienta wymaga stworzenia łańcucha partnerstwa nie tylko z partnerami zewnętrznymi, czyli dostawcami i pośrednikami, ale także z klientami wewnętrznymi, czyli wszystkimi podmiotami współpracującymi wewnątrz przedsiębiorstwa⁷, gdyż podstawą uzyska-

³ M. Mitręga, *Bariery wdrożenia...*

⁴ M. Mitręga, *Marketing relacji: teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa, 2001, s. 41.

⁵ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 49.

⁶ Genezę marketingu relacyjnego, jego istotę oraz rolę w kreowaniu wartości zawarto m.in. w pracy: K. Iwińska-Knop, *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 118–147.

⁷ I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 36–37.

nia jakości na zewnątrz jest stworzenie jej wewnątrz firmy. K. Rogoziński eksponuje rolę personelu mającego uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości, ale związać go na stałe z firmą⁸. Dlatego przyjmuje się, że początkiem procesu tworzenia jakości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego jest nawiązanie dialogu pomiędzy wewnętrznym dostawcą a wewnętrznym klientem. Stąd też zarządzanie zorientowane na klienta zewnętrznego musi być wspierane przez działania wewnętrzne, wpisujące się w koncepcję marketingu wewnętrznego. Spośród wielu rodzajów więzi (kulturowe, techniczne, ideologiczne, społeczne, ekonomiczne, strukturalne) za najważniejsze uznaje się więzi na poziomie afektywnym, czyli emocjonalne. Podstawą relacji nie może być bowiem przymus, ale zaufanie i nastawienie będące konsekwencją pozytywnych emocji między stronami. Dlatego też istotne jest poszukiwanie źródeł budowania relacji między pracownikami. Literatura nie dostarcza dużej liczby przykładów implementacji marketingu relacji w odniesieniu do rynku wewnętrznego. Istnieje zatem luka, której wypełnienie mogłoby być wartościowe z punktu widzenia teoriopoznawczego i pragmatycznego. Autorki nie aspirują do pełnego zaprezentowania tego relatywnie nowego paradygmatu marketingu w odniesieniu do rynku wewnętrznego organizacji. Wskażą jednak na kwestie, które mogą być przyczynkiem w dyskusji nad wykorzystaniem idei marketingu wewnętrznego w praktyce polskich przedsiębiorstw.

W niekonwencjonalnym ujęciu kreowania relacji z klientem zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym akcentuje się jako podstawę związku wymianę zasobów, którymi są:

- uczucia
- wiedza
- czynności⁹.

⁸ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998, s. 40.

⁹ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 36.

Chcąc odnieść sukces, przedsiębiorstwo musi prowadzić transakcje wymiany określonych wartości w taki sposób, aby „zdobyć udział w sercu, w umyśle i w kieszeni klienta”¹⁰, czyli pracownika. Nie chodzi przy tym o pojedynczą transakcję, np. wypłatę pensji, lecz o „życie związkiem”¹¹ we wszystkich jego fazach.

Uczucia, czyli udział w sercu, to ten element wymiany, który nabiera szczególnego znaczenia w początkowej fazie związku pracownika z firmą. Powstają one w wyniku interakcji między ludźmi, a także mają związek z wykonywanymi czynnościami. Rolą firmy jest zbudowanie takiego sposobu postępowania względem klienta wewnętrznego, który będzie wpływał na powstawanie i umacnianie jego pozytywnych uczuć, chociażby poprzez kulturę organizacji opartą na określonych wartościach. Informacje płynące od samej firmy, jak również te przekazywane przez już zatrudnionych pracowników, mają często decydujący wpływ na pierwsze wrażenie, jakie odnosi nowy klient zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Pozytywne uczucia pracowników sprawiają, że firma staje się godna zaufania, a to już pierwszy krok do lojalności pracowniczej. Jeśli bowiem w płaszczyźnie uczuć pojawi się trwała więź pomiędzy pracownikiem i firmą, to znaczy, że firma zdobyła udział w sercu klienta. Wzajemne zaufanie między podmiotami firmy jest tym budulcem, który tworzy trwałą więź¹².

Można wskazać na kilka elementów czy działań niezbędnych do tworzenia „uczuciowych” relacji między pracownikami firmy. Są to:

- rozumienie innych, czyli wykazywanie zainteresowania problemami innych osób, głównie natury zawodowej, co ma duże znaczenie w wytwarzaniu klimatu zaufania, który jest warunkiem *sine qua non* tworzenia relacji
- usługowe nastawienie, czyli rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów wewnętrznych

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*, s. 39.

¹² *Ibidem*, s. 41.

- kształtowanie innych, polegające na identyfikacji cech oraz zdolności i kompetencji ludzi zatrudnionych w firmie i wykorzystywanie ich w konkretnych obszarach działania firmy lub na określonych stanowiskach pracy, tak by przynosiły firmie wymierne korzyści
- wspieranie różnorodności, polegające na tolerancji poglądów, oraz traktowanie niepopularnych opinii jako szansy na wprowadzenie nowych koncepcji i idei
- świadomość polityczna, czyli posiadanie zmysłu dyplomatycznego, pozwalającego na zachowanie się adekwatnie do zaistniałej sytuacji oraz dopasowanie się do kultury organizacji¹³.

Niestety większość firm przestaje inwestować w uczucia, czyli udział w sercu pracownika w chwili kończenia związku, niesłusznie uznając, że jest to strata czasu i pieniędzy oraz zapominając, że odczucia i ostatecznie wrażenie przekłada się na kształtowanie reputacji firmy, a w konsekwencji jej wizerunku¹⁴. Tymczasem uczucia stanowią, poza innymi, istotny czynnik motywacyjny, gdyż odnoszą się do kwestii dumy zawodowej, która zwiększa poczucie własnej wartości, co w konsekwencji przynosi wymierne korzyści firmie, bowiem podnosi lojalność pracowników. Ta zaś owocuje większym zyskiem. Najlepsi pracownicy winni być zatem postrzegani jako najlepsi jej klienci. Kiedy firma pozyska ich lojalność, powinna podjąć wszelkie działania, aby ich zatrzymać. Interes pracowników powinien być stawiany na równi z interesem firmy¹⁵.

Wiedza, czyli udział w umyśle klienta to kolejny niekonwencjonalny sposób budowania więzi z klientem wewnętrznym. Odnosi się on głównie do kwalifikacji, ale przede wszystkim ich roli

¹³ M. Ziarko, *Pożyteczna empatia, czyli wczuwanie się w emocje pracownika jako metoda poprawy komunikacji interpersonalnej w firmie*, „Personel” 2003, nr 3(144), s. 31–32.

¹⁴ K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *op. cit.*, s. 39.

¹⁵ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE Warszawa 2005, s. 133 i 145.

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

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

Wszystko co zostało dotychczas zasygnalizowane wskazuje, że warunkiem rynkowego sukcesu każdej organizacji jest wykorzystanie adekwatnych do okoliczności miejsca i czasu instrumentów marketingu wewnętrznego przy założeniu, że są one pierwotne względem działań zewnętrznych. Tradycyjnie instrumenty marketingu wewnętrznego, choć nadal aktualne, stanowią uzupełnienie nowych rozwiązań w kierunku budowania relacji między partnerami. Dotyczy to relacji nie tylko w układzie pracownik–pracownik, ale pracownik–*management*, *management–management*. Warunkiem tworzenia relacji jest jednak zmiana mentalności i postaw pracowników w kierunku proaktywnych zachowań względem nieuchronnych zmian. Można zasugerować nawet wprowadzenie konceptu *mental management* i *attitude management*¹⁶. Wymaga to wykorzystania właściwych instrumentów motywacji, w przeciwnym razie pracownicy nie będą podatni na absorpcję informacji i zmianę sposobu myślenia. W tym sensie marketing wewnętrzny powinien podlegać nieustannym modyfikacjom, bowiem wykorzystywanie incydentalnych kampanii informacyjnych nie przynosi spodziewanych rezultatów. Kadra menedżerska na każdym szczeblu musi wykazać się aktywnością w inicjowaniu i implementacji zmian. Pracownicy będą tym bardziej usatysfakcjonowani ze swojej pracy, im bardziej menedżerowie będą się koncentrować na rozwiązywaniu ich problemów, a nie tylko na respektowaniu istniejących przepisów i regulacji. Na kierownictwie organizacji spoczywa obowiązek permanentnego uświadamiania pracownikom, że ostateczny rezultat ich pracy ma służyć klientom firmy. Taka świadomość nadaje sens każdemu zadaniu, które dzięki temu nabiera wagi i jest satysfakcjonujące¹⁷.

¹⁶ L.Z. Dział, *Internal Marketing Planning*, https://www.linkedin.com/pulse/2014060652331_8125670-internal-marketing-planning-by-lewie-diaz (dostęp: 26.01.2016).

¹⁷ J. Mironiński, *Brakujące ogniwo, czyli kształtowanie promarketingowych postaw i zachowań pracowników – koncepcja i założenia badawcze*, [w:] J. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 192.

Jako przykład można podać doświadczenia Banku PeKaO SA, wdrażającego koncepcję marketingu wewnętrznego w latach 1999–2005. Nie było to zadanie łatwe z uwagi na opór i frustrację pracowników. Mentalność pracowników, brak akceptacji nowych idei, niesprawna komunikacja wewnętrzna, niedostateczne kompetencje, słabość kadry kierowniczej oraz niewłaściwy system motywacyjny sprawiły, że efekty w początkowej fazie były iluzoryczne. Dopiero *know-how* włoskiego inwestora pozwoliło na osiągnięcie zakładanych celów poprzez wykorzystanie instrumentów marketingu wewnętrznego¹⁸.

Biorąc pod uwagę ewolucję marketingu na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat i pojawienie się marketingu relacji jako koncepcji bardziej adekwatnej do aktualnych warunków rynkowych, celowe wydaje się spojrzenie na marketing wewnętrzny jako na **wewnętrzny marketing relacji** i traktowanie go jako nową filozofię marketingu wewnętrznego¹⁹, gdzie wewnętrzna komunikacja i zarządzanie zasobami ludzkimi powinny być głównymi funkcjami wspierającymi jej skuteczność. Nie jest łatwo wykorzystać to nowe ujęcie z racji małego doświadczenia w implementacji marketingu relacji, niezrozumienia jego istoty przez pracowników albo niedostatecznej motywacji w prowadzeniu relacyjnego biznesu z klientami zewnętrznymi.

Budowanie wewnętrznych relacji przyczynia się do stworzenia wewnętrznego łańcucha dostaw, uwzględniającego wewnętrznych dostawców i odbiorców. Wewnętrzna wymiana wynika z istoty łańcucha wartości, w którym wszyscy pracownicy są

¹⁸ J. Perenc, J. Hołub-Iwan, *Wpływ aplikacji marketingu wewnętrznego na satysfakcję klientów przedsiębiorstwa – na przykładzie banku Pekao SA*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008, s. 239–243.

¹⁹ D. Sincić, N. Poloski-Vokić, *Integrating Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concept into the New Internal Marketing Philosophy*, FEB Working Paper Series, nr 07-12, University of Zagreb, Zagreb 2007, s. 10, <https://scholar.google.pl/scholar?biw=1366&bih=620&bav=on.2,or.&bvm=bv.119745492,d.bGs&dpr=1&um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:W1cvVS8az4aUnM:scholar.google.com/> (dostęp: 7.04.2016).

częścią procesu jej kreowania. Zatem dotyczy to nie tylko pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem zewnętrznym, ale także tych z *back-office*, których sposób myślenia i działania rzadko jest powiązany z satysfakcją klienta.

Przedstawione atrybuty zasobów ludzkich i pełnione role w organizacji, a nawet poza nią, są bezdyskusyjne. By jednak ten zasób niematerialny mógł maksymalnie wypełniać назначone mu role i działać na rzecz organizacji, należy zastosować odpowiednie do aktualnych uwarunkowań narzędzia zarządzania ludźmi, które gwarantowałyby możliwość wykorzystania ich potencjału i zapobiegałyby marnotrawstwu posiadanej przez nich wiedzy, doświadczenia, zaangażowania i kreatywności. Ludzie w organizacji zaczynają stanowić szczególną grupę klientów – partnerów wymiany, którzy mają swoje potrzeby i oczekiwania. Ich ignorowanie przez zarządzających, przy szerokim dostępie do różnych źródeł informacji, może stworzyć zagrożenie skorzystania z oferty pracy w konkurencyjnej organizacji. Każdy podmiot organizacji działa bowiem na podstawie kalkulacji własnych interesów. Choć cel każdego z podmiotów jest różnie zdefiniowany, to jednak chęć jego zrealizowania wymusza wejście w koalicję i rewanżowanie się wkładem własnym. Dlatego też konieczne jest wykorzystanie wewnętrznych badań rynku jako warunku skuteczności podejmowanych działań. Istotna jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów wewnętrznych, postaw wobec warunków pracy, polityki firmy oraz innych działań związanych z miejscem pracy.

O ile na rynku zewnętrznym interesariuszami są dostawcy, odbiorcy, akcjonariusze, przedstawiciele władz lokalnych itp., to na rynku wewnętrznym głównymi stronami w tworzeniu relacji są pracodawcy i pracownicy. Relacje dotyczą więc układów pracodawca–pracownicy oraz pracownicy–pracownicy, a ich rezultatem jest tworzenie jedynych w swoim rodzaju niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa oraz ich unikalnego kapitału. Te relacje są kształtowane przez szereg czynników, spośród których za szczególnie ważny uznaje się sposób zarządzania ludźmi – taki, który daje możliwość motywowania pracowników do zachowań zgodnych z oczekiwaniami organizacji i jednocześnie

zapewniający realizację obopólnych oczekiwań. Chodzi przede wszystkim o kreowanie takich postaw pracowniczych, które redukują sytuacje konfliktowe, sprzyjają zawiązywaniu się więzi pracowniczych i budują relacje partnerskie, a w konsekwencji prowadzą do satysfakcji z wykonywanej pracy.

Relacje z pracownikami mogą dotyczyć zarówno miękkich aspektów zarządzania ludźmi (pracownicy i kierownictwo mają wspólne cele), jak i twardych (pracownicy są zaledwie jednym z zasobów firmy)²⁰. Można się zgodzić, że dla sukcesu przedsiębiorstwa miękkie podejście jest jak najbardziej celowe, to drugie zaś tylko w części odpowiada idei marketingu wewnętrznego. Takie zasobowe podejście ogranicza bowiem możliwość spojrzenia na pracowników przez pryzmat ich potrzeb i oczekiwań. Tymczasem idea marketingu wewnętrznego zakłada w pierwszej kolejności zdefiniowanie potrzeb i oczekiwań określonych segmentów, a dopiero potem dostosowanie do nich działań marketingowych. Jest to w praktyce bardzo trudne. Często potrzeby i oczekiwania mają charakter roszczeniowy, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie ich spełnić. Każdy podmiot w firmie dąży do zmaksymalizowania korzyści z działań lub produktów, relatywnie do odczuwanych potrzeb. W zamian za zaspokojenie swoich potrzeb i oczekiwań jest jednak w stanie zwiększyć swoją „skłonność” do utożsamiania się z nią²¹. Istnienie związku przynosi każdej ze stron więcej korzyści niż brak tej zależności. Każdy w firmie musi bowiem otworzyć się na innych, chcąc realizować własne cele. Staje się więc sprawcą i uczestnikiem kreowania wartości dzięki scalonemu systemowi generowania celów²². Oczywiście jest, że konfrontowanie oczekiwanych przez każdego pracownika korzyści z kosztami

²⁰ P. Reilly, T. Williams, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 45.

²¹ Cyt. za: E. Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 41, 131 i nast.

²² Por. B. Pokorska, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3.

ich uzyskania nie zawsze jest wzajemnie zbieżne, podobnie jak problem odczytania, o jakie wartości stronom chodzi, co często prowadzi do konfliktów. Dlatego też konieczne jest przyjrzenie się tym aspektom zarządzania ludźmi, które dotyczą płaszczyzn łączenia interesu jednostki z interesem przedsiębiorstwa, uznając je za podstawę budowania więzi partnerskich, co oczywiście nie wyklucza wielu innych czynników wpływających na budowanie partnerstwa wewnętrznego.

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

Jednym z niedocenianych aspektów budowania relacji jest podtrzymywanie więzi z byłymi pracownikami. W większości są oni nadal klientami firmy, a zatem ich złe traktowanie może doprowadzić do szerzenia negatywnych informacji na rynku pracy. Często zdarza się, że zachodzi konieczność ponownego zatrudnienia byłych pracowników²³. Dlatego też wiele firm dba o relacje poprzez tworzenie tzw. klubów alumni, a także organi-

²³ P. Reilly, T. Williams, *op. cit.*, s. 48.

zowanie co jakiś czas wspólnych spotkań byłych i obecnych pracowników firmy. Dobrą praktyką jest także informowanie byłych pracowników na przykład e-mailem o tym, co dzieje się w firmie. Częstym działaniem jest też zapraszanie ich na imprezy świąteczne i wręczanie symbolicznych upominków.

6.2.

Zaufanie jako przesłanka budowania relacji i lojalności pracowników

Lojalność ujmowana w kategoriach marketingu relacyjnego jest aktualnie wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa. Można ją zdefiniować jako postawę lub postępowanie zgodne z przepisami prawa, prawomyślność, praworządność, wierność, rzetelność²⁴. W odniesieniu do rynku zewnętrznego odnosi się ona do powtarzania zakupu danej marki, robienia zakupów w stałych miejscach bądź u tego samego sprzedawcy. Lojalność pracowników jak dotychczas pozostaje poza zasięgiem współczesnych dociekań naukowych. Tymczasem analogicznie do lojalności klientów zewnętrznych lojalność pracowników wpisuje się czytelnie w koncepcję marketingu wewnętrznego, w której to klient wewnętrzny, jego potrzeby i oczekiwania są źródłem budowania pozycji rynkowej firmy.

Pojęcie lojalności pracowników jest polimorficzne, czyli może się zmieniać w zależności od kontekstu²⁵. I. Świątek-Barylska mówi nawet o „dżungli lojalności”, co oznacza brak spójności poglądów dotyczących zdefiniowania pojęcia. Niektórzy autorzy twierdzą wręcz, że nie istnieje lojalność pracowników, ponieważ

²⁴ J. Tokarski (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 435.

²⁵ Szeroki zakres definicji lojalności pracowników można znaleźć w opracowaniu I. Świątek-Barylskiej, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 19–26.

stoi ona w sprzeczności z biznesowym charakterem relacji pracodawca–pracownik oraz trudnościami nawiązywania relacji między nimi²⁶. Tymczasem można przyjąć, że postawy i zachowania pracowników, takie jak: zaangażowanie w realizację celów firmy, działanie w interesie pracodawcy, kreatywne postawy, kształtowanie *image* pracodawcy, rekomendowanie oferty firmy, identyfikacja z firmą, zaufanie, wysoki poziom motywacji, to atrybuty lojalności, na które firma ma wpływ poprzez wykorzystywane instrumenty marketingu wewnętrznego.

Znaczenie lojalnych pracowników w sukcesie firmy jest nie do przecenienia. Lojalność pracowników stanowi podstawę budowy lojalności klientów, a podstawę takiego stwierdzenia stanowi koncepcja *Total Loyalty Marketing*, której główną myślą przewodnią jest kreowanie lojalnych klientów poprzez ukierunkowanie wszystkich działań przedsiębiorstwa na realizację określonych i jasno zdefiniowanych celów firmy, włączając w ten proces wszystkich pracowników.

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

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

Istnieją różne definicje zaufania, rozpatrywane na gruncie socjologii, psychologii i nauk o zarządzaniu²⁷. W perspektywie

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Por. J. Linka, *Szczególna rola zaufania interpersonalnego w działaniach marketingowych na rynku chińskim*, [w:] G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), *op. cit.*, s. 694–698.

wewnątrzorganizacyjnej można zdefiniować zaufanie jako gotowość polegania na partnerze. Jest to również „przeświadczenie o wiarygodności i uczciwości partnerów”²⁸. Wiarygodność odnosi się do przekonania, że mamy do czynienia z uczciwym partnerem, życzliwość natomiast – że ma on dobre intencje. Do dać do tego jeszcze można przewidywalność i otwartość w komunikacji interpersonalnej. Warto zdać sobie również sprawę, że zaufanie może mieć charakter racjonalny i emocjonalny. To pierwsze oparte jest na wiedzy pracowników o solidności i niezawodności innych. Emocjonalność zaś odnosi się do więzi między pracownikami, którzy troszcząc się o interesy swoich kolegów, liczą, że to uczucie zostanie odwzajemnione. Im więcej zaufania okazują sobie pracodawcy i pracownicy, tym większa ufność względem siebie. Zachęca to ludzi do inicjowania różnych działań i pozytywnej postawy wobec problemów wewnątrzorganizacyjnych. Istotne jest w tym kontekście podkreślenie, że wytworzenie klimatu wysokiego zaufania wymaga zdefiniowania wspólnych celów i wartości. Jak już wcześniej wspomniano, nie jest to łatwe, niemniej jednak konieczne do tego, aby tworzyć trwałe relacje. Wspólne cele i wartości ułatwiają porozumienie, które jest warunkiem *sine qua non* budowania trwałych relacji. Jest jednocześnie czynnikiem łagodzącym konflikty, które powstają w firmie na tle pełnionych ról, podziału wartości, sprawiedliwego traktowania ludzi, podziału obowiązków, oceniania pracowników itp. Uważa się wręcz, że przedsiębiorstwa, które wytworzyły w swoim środowisku silne więzi oparte na obustronnym zaufaniu, potrafią rozwiązywać konflikty w przyjazny sposób, a nawet akceptują pewien poziom konfliktu jako mniej lub bardziej rutynowy.

Nasuwa się pytanie, co pracodawca powinien dodatkowo zaoferować pracownikom, by stworzyć warunki zbudowania ich zaufania i chęci pozostania w firmie, pomijając klasyczne instrumenty marketingu wewnętrznego, takie jak motywowanie, komunikacja, budowanie ścieżki kariery itp., których znaczenie jest powszechnie znane. Pomysłem wartym upowszechnienia jest zaproponowane przez K. Mazurek-Łopacińską i M. Sobocińską

²⁸ *Ibidem*, s. 694.

rozwijanie form organizacyjnych opartych o kreatywność i innowacyjność²⁹. Kreatywność wymaga promowania takich wartości jak: podnoszenie kwalifikacji, elastyczność myślenia, wytrwałość w dążeniu do sukcesu, wolność w myśleniu i działaniu, umiejętność myślenia holistycznego, chęć przełamywania obowiązujących paradygmatów, otwartość na zmiany. Są to wartości istotne z punktu widzenia indywidualnego pracownika. Odnosząc się natomiast do zbiorowego wymiaru kreatywności, należy uwzględnić działania wpływające na rozwój różnorodnych kompetencji, na swobodny przepływ informacji, zwiększenie odpowiedzialności, samokontrolę pracowników tworzących zespoły. Ważne jest również wytworzenie przyjaznego klimatu sprzyjającego generowaniu nowych pomysłów oraz orientacji na otoczenie³⁰.

6.3.

Etyka w tworzeniu relacji wewnętrznych

Marketing relacji jest nierozzerwalnie związany z pojęciem marketingu etycznego. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo jest konglomeratem różnych ludzi, ich doświadczeń, kultury i poziomu wyznawanych wartości etycznych. Etyka nie jest nowym fenomenem biznesu, aktywność gospodarcza jest bowiem wartościowana nie tylko z punktu widzenia efektywności gospodarczej, ale też z perspektywy etycznej. Marketing relacji charakteryzuje się wieloma etycznymi „cnotami”, takimi jak: dobrowolność, dążenie do niewykorzystywania własnej przewagi, szczerowość we wzajemnych kontaktach, stabilność, spełnianie obietnic, wspólne

²⁹ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Nowoczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 74, s. 547.

³⁰ *Ibidem*, s. 547.

wartości, dialog czy wspomniane już zaufanie³¹. Respektowanie etycznych zachowań przyczynia się do tworzenia reputacji firmy jako podmiotu postępującego rzetelnie wobec klientów, co jest istotnym elementem tworzenia pozycji konkurencyjnej. Bardziej zadowoleni klienci dążą bowiem do kontynuacji współpracy i stają się klientami lojalnymi. Etyczne postępowanie firmy względem różnych interesariuszy sprzyja budowaniu satysfakcji i większej retencji zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych, zwłaszcza że są oni coraz bardziej zorientowani na etykę i społeczną odpowiedzialność biznesu. Złe traktowanie pracowników wpływa na ich morale i na wyniki finansowe firmy³².

Etyczne bądź nieetyczne zachowania pracowników zachodzą w określonych warunkach. Często są one zależne od:

- zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacyjnej
- kultury organizacyjnej
- systemu motywacyjnego
- sposobu oceny pracowników
- otoczenia zewnętrznego organizacji.

Wielu pracowników jest zatrudnionych bez względu na poziom ich etycznego postępowania. Dlatego też z punktu widzenia wizerunku pracodawcy jako wiarygodnego podmiotu ważne jest stworzenie standardów etycznych. Są one częścią szeroko rozumianej kultury organizacyjnej oraz obejmują zasady i wartości, które przybierają postać normatywną: określają wzorce zachowań, które są akceptowane, oraz te zachowania, które nie są do przyjęcia, jak również sankcje z tytułu nieprzestrzegania przyjętych reguł. Standardy dotyczą wzajemnych relacji między firmą a jej pracownikami, właścicielami, kontrahentami, klientami

³¹ R. Furtak, *Etyczne aspekty marketingu relacji*, [w:] G. Sobczak (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa 2008, s. 324.

³² J. Maciuszek, *Zarys problematyki etyki biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 1997, s. 80; M. Devanathan, *Ethics as an Innovative Approach to Better Internal Marketing*, „Innovative Marketing” 2008, vol. 4(2), s. 44.

i innymi interesariuszami³³. Do etycznych standardów wobec pracowników należą:

- tworzenie dobrego, motywującego klimatu do pracy
- jasny podział obowiązków i odpowiedzialności
- tworzenie możliwości awansu
- stałe rozwijanie zdolności pracowników
- zarządzanie przez cele
- delegowanie uprawnień
- odpowiednie wynagrodzenie
- komunikacja z pracownikami³⁴.

Kodeks etyczny wobec właścicieli odnosi się do:

- zapewnienia siły finansowej
- wypracowania zysku
- zapewnienia egzystencji firmy
- otwartości na nowe idee i pomysły
- planowania przyszłości
- informacji.

Natomiast w odniesieniu do dostawców i nabywców kodeks etyczny oznacza:

- dostarczanie dobrych jakościowo produktów
- uwzględnianie potrzeb klientów
- rzetelność dostaw
- uczciwe traktowanie klientów
- wypłacalność
- informacje.

Oprócz wymienionych zasad należy dołączyć do nich:

- moralność
- prawość

³³ K. Łukasik, *Kwestie etyczne w kulturze organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2014, s. 148.

³⁴ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 73.

- uczciwość
- szacunek i poszanowanie pracy
- unikanie konfliktów i korupcji
- odpowiedzialność prawną i moralną
- życzliwość
- skuteczność.

Respektowanie wymienionych zasad przyczynia się do tworzenia partnerskich układów między pracownikami oraz podmiotami zewnętrznymi³⁵.

Kodeksy etyczne nie mogą być tworzone dla zasady. Badania wykazują, że organizacje i menedżerowie, którzy postępują etycznie, dążąc do osiągnięcia zysku i kreowania *image*, mają większą retencję zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych³⁶. Istotne jest, aby kodeks etyczny oraz kultura organizacyjna firmy były spójne z jej strategicznymi założeniami, tj. misją i wizją, nadając firmie unikalny charakter. Ważnym zadaniem kadry zarządzającej jest też tworzenie proetycznego klimatu w organizacji. Oznacza to – oprócz wdrażania kodeksu etycznego – promowanie wartości i etycznych zachowań, organizowanie szkoleń i seminariów dotyczących etyki w biznesie oraz monitorowanie działań organizacji pod kątem etyki³⁷.

6.4.

Partnerstwo jako forma relacji na rynku wewnętrznym organizacji

Pojawiającym się wyzwaniom, którym muszą sprostać firmy, wyszła naprzeciw koncepcja relacji partnerskich. Jej istota sprowadza się do budowania długofalowej współpracy i utrzymania

³⁵ E. Skrzypek, *Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2010, nr 4, s. 5–6.

³⁶ M. Devanathan, *op. cit.*, s. 42.

³⁷ R. Furtak, *op. cit.*, s. 326.

klienta. W praktyce oznacza to zwrócenie większej uwagi nie na produkt, ale na korzyści, jakie są dostarczane klientowi. Długofalowa współpraca zakłada obustronny udział w tworzeniu oczekiwanych przez strony korzyści w różnych płaszczyznach procesu technologicznego, co jest równoznaczne z koniecznością współpracowania z klientem na każdym etapie tworzenia tych korzyści.

Współczesny klient, również wewnętrzny, jest bardziej świadomy swoich praw, ma coraz mniej czasu i jest coraz bardziej wygodny, jest niecierpliwy i oczekuje natychmiastowego zaspokojenia swoich potrzeb. Chcąc dokonać właściwego wyboru spośród licznych ofert konkurencyjnych firm, oczekuje informacji o produkcie, o oferowanym stanowisku pracy i wymaga indywidualnego traktowania. Będąc, jak nigdy dotąd, świadomy swojej roli w rynkowym sukcesie organizacji, niełatwo poddaje się manipulacjom finansowym. Poszukując maksimum satysfakcji, patrzy na transakcję nie tylko przez pryzmat ceny czy wynagrodzenia, ale również komunikacji i relacji, jakie zachodzą między nim a dostawcą wartości, o które zabiega. Wskaźniki finansowe są więc tylko jednym z elementów kreowania jego zadowolenia.

Pojawia się zatem konieczność uruchomienia innych niż finansowe bodźców oddziaływania, prowadzących do powiększenia obszarów zadowolenia klienta. Spośród wielu wymienić należy chociażby:

- wsłuchiwanie się w potrzeby klienta
- sprostanie jego oczekiwaniom lub przekraczanie ich
- ciągle utwierdzanie go w przekonaniu, że jest ważny.

Wszystkie wymienione bodźce odnoszą się zarówno do klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego, który jest podstawą i punktem wyjścia tworzenia wszelkich relacji między podmiotami rynkowymi. To oznacza, że niezbędne staje się prowadzenie dialogu pomiędzy klientami wewnętrznymi, co wielokrotnie zostało już wcześniej podkreślone, gdyż zarządzanie zorientowane tylko na klienta zewnętrznego, bez wsparcia działaniami wewnętrznymi, może nie przynieść oczekiwanych korzyści. Jako pierwszy zwrócił na to uwagę L. Berry, który wskazał na znaczenie

pracowników – klientów wewnętrznych, aktywnie angażujących się w proces dostarczania określonych wartości klientom zewnętrznym³⁸. Budowanie partnerstwa wewnętrznego w tym przypadku polega na tworzeniu więzi organizacji z pracownikami poprzez:

- zapewnienie przepływu informacji między pracodawcą a pracownikami i działami
- wspólne ustalanie zadań do wykonania
- informowanie o osobistej odpowiedzialności pracowników za wykonywaną pracę
- stosowanie przez kadrę zarządzającą kulturalnych form zachowań względem pracowników
- informowanie o celach i strategii firmy
- gotowość do natychmiastowego rozwiązywania pojawiających się konfliktów
- stosowanie właściwych bodźców motywacyjnych.

W efekcie staje się możliwe dzielenie się wiedzą i kolektywne uczenie się. Wzrastające zaufanie i poczucie przynależności do organizacji niweluje zakłócenia w procesie przekazywania informacji i redukuje ewentualne konflikty, a w niektórych przypadkach wręcz akceptuje pewien ich poziom.

Należy jednocześnie podkreślić, że partnerstwo nie sprowadza się tylko do osiągania korzyści, mimo że jego celem jest znalezienie się w sytuacji *win/win*. Wbrew obiegowym sądom, istnieje możliwość wystąpienia niedogodności związanych z jego tworzeniem. Często występuje sytuacja, w której satysfakcja jednego z partnerów nie oznacza maksymalizacji korzyści, lecz redukcję wyrzeczeń, co natychmiast generuje wątpliwość, czy w imię zbudowania partnerstwa trzeba poświęcać „część tortu”, o który

³⁸ W literaturze funkcjonują synonimy tego pojęcia, takie jak: marketing partnerski – stosowane przez M. Rydla, S. Ronkowskiego, M. Daszkowską, K. Fonfarę, marketing powiązań – stosowane przez W. Grudzewskiego, K. Gałcza, marketing relacji – stosowany przez J. Otto, marketing relacyjny – stosowany przez K. Rogozińskiego. Por. J. Otto, *op. cit.*, s. 46–49.

toczy się gra? Takie i inne pytania między innymi implikują zastosowanie negocjacji jako narzędzia minimalizacji ewentualnych strat i tym samym narzędzia wspomagającego tworzenie płaszczyzny do budowy partnerstwa. Ukazanie dysonansu między rzeczywistym obrazem partnerstwa a obrazem wynikającym z teoretycznych założeń znalazło wyraz w wywiadach zrealizowanych wśród przedstawicieli kadry zarządzającej i pracowników 33 badanych przez Autorki przedsiębiorstw³⁹.

Na zadane w trakcie wywiadu pytanie o definiowanie partnerstwa wewnętrznego (pomiędzy zarządzającymi a pracownikami i pomiędzy pracownikami), uzyskano następujące odpowiedzi. W grupie zarządzających zdecydowana większość (około 80% badanych) definiuje partnerstwo wewnętrzne bardzo ogólnie – jako wytwarzanie klimatu zaufania i budowania więzi menedżerów z pracownikami. Ich zdaniem partnerstwo polega na sprawności przepływu informacji między pracodawcą a pracownikami i działaniami, współuczestniczeniu w ustalaniu zadań i celów, szacunku względem siebie, dobrej komunikacji, umiejętności rozwiązywania pojawiających się konfliktów, zastosowaniu właściwych bodźców motywacyjnych. Tylko nieliczni menedżerowie (20%) deklarowali chęć spełniania oczekiwań pracowników, ale tylko w przypadku gdyby wiązało się to z korzyściami dla obu stron. Kadra zarządzająca dostrzegała w partnerstwie konieczność wykorzystania zasady *win/win*, zgodnie z przeświadczeniem, że „nie ma partnerstwa bez zysku”. W praktyce wewnątrzzorganizacyjnej przybiera to postać tworzenia odpowiednich warunków do pracy (przygotowanie stanowiska pracy, ustalenie zakresu obowiązków, zapewnienie przepływu informacji i możliwości bezproblemowego kontaktowania się z bezpośrednim przełożonym), ale również egzekwowania od pracowników aktywności i kreatywności działania.

Uzyskane wyniki mogą z jednej strony napawać optymizmem, że kadra menedżerska posiada już świadomość konieczności budowania partnerstwa wewnętrznego opartego na obopólnej ekwiwalentnej wymianie wartości pożądanых zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika. Z drugiej jednak strony trudno jest

³⁹ Metodyka badania została zaprezentowana we wstępie.

pozbyć się wrażenia deklaratywności wypowiedzi. W pewnym sensie potwierdzają to wieloletnie obserwacje⁴⁰ oraz cyklicznie prowadzone nieformalne rozmowy z słuchaczami studiów podyplomowych i szkoleń, na podstawie których można zaryzykować stwierdzenie, że większość zarządzających, jeśli nawet deklaruje znajomość istoty partnerstwa, to ma na myśli raczej „partnerstwo tytularne”, traktowane jako układ narzucony „z góry”, w rzeczywistości sprowadzające się do tradycyjnych zachowań, wynikających z układu hierarchicznego podporządkowania. Może o tym świadczyć fakt, że menedżerowie w swoich wypowiedziach na temat partnerstwa w zasadzie koncentrowali się na warunkach, jakie powinny być zapewnione pracownikom, by ci mieli poczucie, że są traktowani jak partnerzy, nie określali natomiast własnych oczekiwań względem pracowników. Zatem strona „silniejsza” – czyli zarządzający – jawi się w badaniu jako „dobry wujek rozdający prezenty”. Z kolei pracownicy werbalizowali swoje oczekiwania, które przybierały najczęściej formę roszczeniową wobec zarządzających. Zapominając o tym, że partnerstwo musi się opłacać każdej ze stron, nie widzieli potrzeby dawania „czegoś” w zamian za uzyskane od drugiej strony wartości.

Wypowiedzi respondentów, jak i wieloletnie obserwacje zachowań kadry menedżerskiej w sytuacjach trudnych, wymagających podejmowania niestandardowych decyzji, wyraźnie wskazują, że chodzi tu raczej o partnerstwo, którego idea sprowadza się w praktyce do przyjęcia następującego schematu myślenia (sugerował to co szósty badany menedżer): „to ja, szef dyktuję warunki partnerstwa. Jeśli nie będę zadowolony z wykonywanych przez pracownika zadań, to zawsze mogę go zwolnić”. Być może kierowanie się regułami partnerskiego współdziałania, z uwzględnieniem oczekiwań drugiej strony i zobowiązań wobec niej, jest dla kadry zarządzającej niewygodne lub wręcz traktowane jako pewien rodzaj zagrożenia dla własnej niezależności działania.

⁴⁰ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Wykorzystanie kompetencji negocjacyjnych w budowaniu relacji partnerskich*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008, s. 265–366.

Niestety, przeprowadzone badania nie pozwoliły na pełną weryfikację tego stwierdzenia, choć w dużym stopniu do niego się przybliżyły.

Pracownicy podchodzili do rozumienia partnerstwa podobnie jak menedżerowie. Ich wyobrażenie na ten temat sprowadzało się najczęściej do roszczeniowego oczekiwania na korzyści, które powinna zapewnić im organizacja. Wypowiedzi respondentów w tym przedmiocie nie różniły się znacząco. Przeszło 90% ankietowanych z grupy pracowników identyfikowało partnerstwo wewnętrzne z rodzinną atmosferą w pracy, szybkim awansowaniem, wspólnymi wyjazdami integracyjnymi, docenianiem zaangażowania w pracę na rzecz firmy. Tylko niecałe 10% respondentów z tej grupy do wyżej wymienionych cech dodało „wzajemne wspieranie się wszystkich pracowników firmy, niezależnie od wykonywanej funkcji i stanowiska”. Jednak nie wszyscy pracownicy, mimo że widzieli w partnerstwie wewnętrznym konieczność wzajemnego wspierania się, umieli określić zasadność takiego postępowania. Na pytanie „dlaczego jest ważne i na czym polega wzajemne wspieranie się ludzi pracujących w firmie” tylko około 6% podkreślało w tym interes firmy, dając temu wyraz w następujących wypowiedziach:

- „jakość działania każdego z nas jest podstawą tworzenia dobrej jakości produktu oferowanego naszym odbiorcom”
- „każdy w firmie, wnosząc własną pracę, przyczynia się do całościowego sukcesu, bo na efekt mojej pracy ktoś inny dokłada swoją pracę”
- „to wzajemne zrozumienie i wspieranie się jest potrzebne, bo w dobrej atmosferze każdemu chce się pracować dobrze, bo ma świadomość, że całościowy efekt jest również jego udziałem”.

Jest to niepokojące z uwagi na fakt, że właśnie „wzajemne wspieranie się” jest bardzo ważnym atrybutem partnerstwa wewnętrznego, wpisującym się w koncepcję marketingu wewnętrznego, zakładającego współuczestnictwo całej kadry pracowniczej i menedżerskiej w tworzeniu sukcesu organizacji. Konsekwencją takiego podejścia jest postrzeganie i traktowanie pracowników jak

klientów, których interesy znajdują się w centrum uwagi kierownictwa. Oznacza to zastąpienie „kultury szefa” „kulturą klienta”, gdzie relacje interpersonalne, będące podstawą budowania partnerstwa, przestają być wyznaczane przez „hierarchię racji” i zostają zastąpione dyskutowaniem, negocjowaniem i wzajemnym przekonaniem⁴¹.

Wszyscy w firmie, poczynając od portiera, a kończąc na dyrektorze, powinni mieć świadomość tego, że są ogniwami jednego łańcucha klientów wewnętrznych. Jeden przypadek złego wykonania zadania przez którykolwiek z podmiotów przenosi się wzdłuż tego łańcucha z negatywnym skutkiem dla całości procesu budowania partnerstwa wewnętrznego, co mocno podkreśla wielu badaczy, a szczególnie K. Burnett⁴². W rzeczywistości więc postrzeganie partnerstwa wewnętrznego okazało się dalece odbiegające od ideału. Wyobrażenia o nim, zarówno pracowników, jak i menedżerów, charakteryzują się jednostronnością widzenia: menedżerowie definiują partnerstwo z pozycji wynikającej z przywileju władzy, pracownicy zaś z pozycji wynikającej z podporządkowania.

Być może nieco inne podejście do partnerstwa wewnętrznego mają członkowie organizacji opartej na zarządzaniu procesami i projektami, gdzie relacje między wykonawcami a nadzorującym proces lub projekt kierownikiem przybierają odmienny charakter. Są one głównie efektem dyskusji, negocjowania, uzgadniania stanowisk. Prawdopodobnie inaczej też będzie postrzegane partnerstwo w firmach rodzinnych, gdzie członkowie rodziny dzielą pracę i własność oraz podejmują decyzje w drodze głosowania, a nie poleceń, co niewątpliwie eliminuje stan zagrożenia dla niezależności działania.

⁴¹ E. Jędrzych, *Dyfuzja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2008, nr 1020, s. 96.

⁴² K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 78.

6.5.

Negocjacje jako narzędzie budowania partnerstwa wewnętrznego

Jednym ze sposobów – dotychczas mało docenianym przez praktyków gospodarczych – jest budowanie partnerstwa poprzez negocjacje. Wprawdzie od dawna powszechnie głoszone jest hasło, że firmy żyją z tego, co wynegocjują, to jednak sens tego stwierdzenia nabiera innego wymiaru, jeśli dokona się odniesienia do współczesnych uwarunkowań rynkowych i nowej roli klienta. Obecnie wszystkie organizacje funkcjonują bowiem jak w skomplikowanej sieci powiązań i trudno wyobrazić sobie jakikolwiek biznes odbywający się z pominięciem negocjacji. Wprawdzie, jak słusznie zauważa D. Ertel, wynik jednostkowych negocjacji w niewielkim stopniu oddziałuje na ogólną sytuację organizacji, ale liczne procesy negocjacyjne w swojej masie mogą wywrzeć ogromny wpływ na osiągnięte rezultaty⁴³.

W praktyce nadal sposób prowadzenia negocjacji sprowadza się do skoncentrowania uwagi na samym wyniku pojedynczej transakcji. W większości przypadków oznacza to, że negocjacje opierają się na grze o sumie zerowej, polegającej na prostej zależności: „tyle ja zyskam, ile ty stracisz”, zakładającej krótkotrwały kontakt z klientem. Mimo składanych przez strony deklaracji traktowania negocjacji jako procesu dochodzenia do porozumienia na zasadzie wzajemnej satysfakcji, w rzeczywistości są one przede wszystkim narzędziem do maksymalizowania własnych korzyści kosztem drugiej strony. Takie postawy przekreślają partnerstwo, nie tylko zewnętrzne, ale również wewnętrzne.

Jak dotychczas nie docenia się znaczenia umiejętności negocjacyjnych w budowaniu długofalowych relacji z innymi uczestnikami rynku, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Działania są skoncentrowane głównie na tworzeniu nowych produktów,

⁴³ D. Ertel, *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] H. Warren i in., *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Helion, Gliwice 2005, s. 105.

nowych miejsc pracy, doskonaleniu jakości, poszukiwaniu coraz skuteczniejszych narzędzi wpływu, a zapomina się, że to właśnie umiejętności negocjacyjne są niezbędne do utrzymywania prawidłowych kontaktów między różnymi podmiotami, również w przestrzeni wewnątrzorganizacyjnej (między zarządzającymi i pozostałymi pracownikami firmy, między różnymi działami wewnątrz firmy).

Żadna strona nie może zrealizować swojego celu bez współpracy z drugą, nawet gdyby była to współpraca ograniczona. To stwierdzenie pozwala spojrzeć na partnerstwo wewnętrzne jako na pewien nieformalny instrument uzgodnień, stosowany przez współpracujące ze sobą strony w celu choć częściowego zrealizowania swoich oczekiwań. Ludzie chcący współpracować, muszą uwzględniać drugą stronę wraz z jej potrzebami i oczekiwaniami. Chociaż ich nie akceptują, bo są sprzeczne z ich własnymi oczekiwaniami, to aby choć częściowo zrealizować swoje zamierzenia, muszą znaleźć margines tolerancji na częściowe niezaspokojenie swoich interesów. W przeciwnym wypadku nie zrealizują ich w ogóle. Choć interesy i cele poszczególnych uczestników są odmienne, to jednak są oni zmuszeni do uzgadniania tego, co jest ważne z ich punktu widzenia, z tym, co jest korzystne dla innych.

Co zatem zrobić, by zbudować trwałe i etyczne relacje z partnerami? Jeżeli partnerzy chcą tworzyć partnerskie długofalowe relacje i jednocześnie mieć satysfakcję z ekwiwalentności wymiany, to muszą pozbyć się przekonania, że pojedyncze transakcje i długofalowe relacje leżą po przeciwnych stronach, co oznacza, że „w trosce o jedno trzeba poświęcić drugie”⁴⁴.

Nowe spojrzenie na negocjacje otwiera drogę do zapewnienia ekwiwalentnej wymiany i podzielenia się pożądanymi wartościami, przy jednoczesnym budowaniu relacji partnerskich. Może to być wymiana zasobów kapitałowych, zasobów władzy, dyspozycyjności, poczucia bezpieczeństwa czy innych wartości, o które strony zabiegają. Każda ze stron dokonuje wymiany tego, co dla niej nie ma zbyt dużej wartości (a co stanowi wartość

⁴⁴ *Ibidem*, s. 118.

dla drugiej)), na to, co jest przez nią pożądane. Dzięki temu każdy z partnerów może łatwiej osiągnąć swoje cele. Istnienie tego swojego związku między stronami dokonującymi wymiany przynosi każdej z nich większe korzyści niż wówczas, gdyby go nie było. Każdy w organizacji jest więc sprawcą i uczestnikiem kreowania wartości poprzez dopasowywanie różnic między stronami.

Negocjacje dają niewątpliwie szansę na budowanie długofalowych relacji partnerskich z podmiotami rynkowymi. By jednak tak się stało, muszą być wprowadzone nowe procedury ich prowadzenia. Należy przypuszczać, że w dłuższej perspektywie menedżerowie zaczną doceniać zalety nowego sposobu myślenia o partnerstwie i negocjacjach. Jak dotychczas, głównym problemem jest niechęć ludzi do dzielenia się czymkolwiek. Mimo składanych deklaracji, większość ludzi postrzega wszystko przez pryzmat swojego interesu. Pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą i doświadczeniem, czyli tym, co jest ich immanentną cechą i co powoduje, że posiadając unikalne zdolności, są cenni dla organizacji. Pojawia się „dylemat więźnia” zawarty w pytaniu: „na ile mogę wzmocnić mojego kolegę negocjatora?” Oczywiście obawy te mają wymiar psychologiczny, ale ich istnienia nie należy lekceważyć. Dlatego też, poza różnymi bodźcami materialnego oddziaływania i pokazywania konkretnych, wymiernych korzyści, trzeba przede wszystkim uświadamiać ludzi, że budowanie relacji partnerskich, opierających się na ekwiwalentnej wymianie wartości, jest w dłuższej perspektywie czasowej opłacalne, a najlepszym narzędziem wspierającym te działania są negocjacje.

Podsumowanie

Dyskusja naukowa odnosząca się do tworzenia relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie jest jeszcze stosunkowo rzadko podejmowana. Brak jest kompleksowych badań z tego zakresu, a te, które istnieją, odnoszą się na ogół do roli marketingu w realizacji funkcji personalnej organizacji. Tymczasem złożoność procesów rynkowych nasuwa konieczność nowego spojrzenia na czynnik

ludzki w organizacji i na wagę relacji pracowników w tworzeniu wartości dla klienta.

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

7

KOMUNIKACJA JAKO FILAR MARKETINGU WEWNĘTRZNEGO

7.1.

Komunikacja wewnętrzna

– „szara eminencja” zarządzania ludźmi w organizacji

Konkurencyjność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uzależniona jest od informacji uzyskiwanej w procesie komunikacji, którą na poziomie przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako komunikację zewnętrzną (przebiegającą między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym) i wewnętrzną (odnoszącą się do interakcji między członkami organizacji)¹. Pojęcie komunikacji można odnieść do takich określeń jak: „przekazywanie czegoś”, „zawiadamianie kogoś o czymś”, a pojęcie komunikowania do „porozumiewania się z kimś”, „utrzymywania kontaktu”². Komunikacja to także proces organizowania wiadomości w celu tworzenia znaczeń oraz wymiany informacji przy pomocy słowa mówionego i pisanego, symboli oraz mowy ciała, która ma miejsce między nadawcą i odbiorcą. Inna definicja określa komunikację jako „proces, w ramach którego ludzie dzielą się ze sobą

¹ M. Stor, *Komunikowanie się w organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 295.

² W. Słomski, *Komunikacja interpersonalna w organizacji*, [w:] E. Weiss, M. Godlewska (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2007, s. 48.

myślami, wyobrażeniami i uczuciami w sposób powszechnie rozumiały”³. Ciekawe ujęcie zaprezentował B. Quirke, który wyeksponował rolę komunikacji w tworzeniu wartości dla klienta⁴, z czym oczywiście w kontekście wcześniejszych rozważań odnoszących się do koncepcji wartości dla klienta należy się zgodzić. Przekazywanie bowiem przez pracowników wiedzy i informacji zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i zespołowym powinno służyć dostarczaniu klientowi oczekiwanej wartości. Z perspektywy marketingu wewnętrznego jej rola w funkcjonowaniu firmy jest fundamentalna. Każdy pracownik ma prawo wiedzieć, jakie jest jego miejsce w organizacji oraz w jaki sposób może realizować swoją misję. Brak poczucia sensu własnych działań wzmaga frustrację i osłabia identyfikację z firmą. Stąd też odpowiednie zarządzanie informacją jest wyzwaniem stojącym przed menedżerami. Komunikacja wewnętrzna to klucz do sukcesu każdej firmy⁵, ponieważ:

- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania
- ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji
- udrażnia przepływ informacji
- usprawnia codzienne działania
- umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów,
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej
- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów
- wzmacnia zaufanie i lojalność.

³ C. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011, s. 26.

⁴ B. Quirke, *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower Publishing Limited, Hampshire 2008, s. 21.

⁵ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009, s. 168.

Komunikacja wewnętrzna jest uznawana za „szarą eminencję” zarządzania przedsiębiorstwami. Wpływa ona na sposób, w jaki zatrudnione osoby pracują, jak czują się w organizacyjnym środowisku, jak postrzegają kondycję finansową firmy, system motywacyjny oraz obraną strategię. Synonimem dla komunikacji wewnętrznej jest angielskie *internal communication* albo *internal public relations*. To ostatnie jest zdaniem Autorów najbardziej adekwatne do roli i funkcji, jakie ma spełniać w organizacji. Wiąże się ono z budowaniem relacji wewnętrznych przez organizację za pomocą właściwie realizowanej polityki komunikacyjnej, a wręcz jest z nią utożsamiane, choć spectrum działań w ramach wewnętrznego PR jest znacznie większe i obejmuje wydarzenia kulturalne firmy, imprezy towarzyskie, szkolenia i kursy, świadczenia zdrowotne i socjalne, materiały firmowe, gadżety, spotkania okolicznościowe i wiele innych. To właśnie one są najczęściej wykorzystywane w praktyce, gdyż są uniwersalne, elastyczne i relatywnie łatwe do implementacji, niestety mają charakter doraźny. Znacznie większą trudność stanowi budowanie relacji wewnętrznych, wspartych polityką komunikacyjną o charakterze konstruktywnego dialogu⁶. Jest to proces wymagający czasu, woli i determinacji kadry kierowniczej, a także świadomości pracowników odnośnie korzyści wynikających z podjętych inicjatyw. Komunikacja w firmie nie ogranicza się zatem wyłącznie do przekazywania informacji, ale również polega na tworzeniu emocjonalnych więzi oraz przygotowywaniu pracowników do zmian organizacyjnych⁷. Te stwierdzenia mają daleko idące konsekwencje. Postrzeganie bowiem komunikacji wewnętrznej głównie w kontekście sformalizowanego przepływu informacji między pracodawcą, pracownikami, zespołami czy poszczególnymi działami firmy powoli traci na aktualności. Statyczny jej charakter, wynikający z hierarchicznego podporządkowania odbiorców komunikatów względem ich nadawców, nieuwzględniający złożoności

⁶ K. Wójcik, *Public relations – wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009.

⁷ E.M. Cenker, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 28.

zachodzących w ramach organizacji procesów, będących chociażby konsekwencją jej współuczestniczenia w sieci współpracujących podmiotów, nie jest w stanie sprostać pojawiającym się wyzwaniom. Choć przepływ informacji odgrywa niekwestionowaną kluczową rolę w zarządzaniu każdym podmiotem biznesowym w płaszczyźnie wspierania procesu podejmowania decyzji, analizy podjętych działań, ich ukierunkowania i kontroli, to jest tylko jednym z elementów procesu komunikacji wewnętrznej. Dlatego też częste utożsamianie komunikacji tylko z wymianą informacji jest nieuprawnione i wręcz niebezpieczne, gdyż może doprowadzić do osłabienia zaangażowania pracowników i zmniejszenia ich poczucia wspólnoty z firmą.

W ostatnich latach zauważa się starania o nakreślenie nowej roli komunikacji wewnętrznej i traktowania jej jako narzędzia ujawniania wzajemnych postaw i oczekiwań względem siebie, poszukiwania porozumienia, tworzenia więzi, jednoczenia się wokół wspólnej idei. Niestety, choć zarządzający mają świadomość tego, że komunikacja wewnętrzna stała się obecnie jednym z istotniejszych warunków prawidłowego funkcjonowania firmy i jej istnienia w rynkowym otoczeniu, to nadal dobór form i narzędzi jest przedmiotem wielu akademickich dyskusji, podkreślających potrzebę poszerzenia relacyjnego wymiaru komunikacji (tworzenie relacji, nawiązywanie kontaktu itp.)⁸. W każdym przypadku padają jedynie deklaracje o konieczności zmian, które pozwoliłyby komunikacji pełnić rolę integratora pracowników wokół strategii firmy, scalającego toczące się procesy biznesowe⁹. W rzeczywistości komunikacja wewnętrzna jest nadal skoncentrowana głównie na celach doraźnych – informacyjnych. Uwzględniając współczesne potrzeby organizacji i konieczność

⁸ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny – korzyść czy strata dla przedsiębiorstwa?*, „Handel Wewnętrzny” 2013, t. 3, s. 135.

⁹ M. Jaśniok, *Problemy w komunikowaniu się zespołu*, [w:] A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperek i in., *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009, s. 101.

zagwarantowania skuteczności komunikacji, zaczęto zwracać uwagę na takie systemy informatyczne, które w swych założeniach uwzględniają między innymi wielozadaniowość, czyli wykonywanie przez pracowników wielu zadań w tym samym czasie. Wynikające z ich zastosowania korzyści dla wprowadzających je firm są oczywiste, choć nie brak również negatywnych skutków ich wdrożenia. Dlatego też nadal budzą szereg kontrowersji. Obserwacje praktyki pokazują, że funkcjonujące w polskich przedsiębiorstwach systemy komunikacji wewnętrznej są jednym z obszarów, które są oporne na zmiany i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Powodów takiego stanu jest dużo, ale przede wszystkim należy ich poszukiwać w ludzkiej mentalności i przyzwyczajeniach, a także w ograniczeniach finansowych.

7.2.

Rodzaje komunikacji wewnętrznej

Istnieje wiele rodzajów komunikacji wewnętrznej. Każdy z nich jest zależny od kierunku przepływu informacji, stosowanych narzędzi czy obszaru komunikowania. Można wyodrębnić:

- a) komunikację bezpośrednią i pośrednią
- b) komunikację jednokierunkową i dwukierunkową
- c) komunikację formalną (pionowa w górę, pionowa w dół, pozioma, sieci komunikacyjne) i nieformalną
- d) komunikację werbalną i niewerbalną¹⁰.

Komunikacja bezpośrednia ma miejsce w sytuacji gdy nadawca komunikatu kontaktuje się z odbiorcą bezpośrednio, przekazując mu osobiście niezbędne informacje, w **pośredniej** zaś wykorzystuje się do tego celu pośrednika. Wybór jednej z opcji jest podyktowany przyjętą przez firmę formą kontroli i dostarczania informacji.

¹⁰ M. Rzemieniak, K. Kamińska, *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2012, s. 14.

Komunikacja jednokierunkowa jest wykorzystywana w przypadku gdy nie oczekuje się od odbiorcy odpowiedzi. Powoduje ona zwiększenie dystansu między nadawcą a odbiorcą oraz eksponuje status nadawcy, ale ma za to znamiona uporządkowania oraz skraca okres dotarcia do odbiorcy. **Komunikacja dwukierunkowa** znacznie bardziej odpowiada układowi partnerskiemu, jest okazją do budowania relacji pomiędzy stronami, a więc w znacznie większym zakresie jest spójna z założeniami i logiką marketingu wewnętrznego.

Komunikacja formalna opiera się na przyjętych przez firmę procedurach oraz przebiega przy wykorzystaniu ustalonych kanałów. W jej ramach wyróżnić można:

- komunikację pionową w górę
- komunikację pionową w dół
- komunikację poziomą
- sieci komunikacyjne.

Komunikacja pionowa w górę obejmuje komunikaty dostarczane przez pracowników do przełożonych, a następnie do kierownictwa firmy. Dotyczy ona przekazywania na ogół różnego typu wniosków i spraw osobistych pracowników. Jej skuteczność zależy od: otwartości kadry kierowniczej na współpracę z pracownikami, systemu motywacyjnego, odwagi pracowników w komunikowaniu swoich opinii i pomysłów, zainteresowania menedżerów problemami podwładnych¹¹.

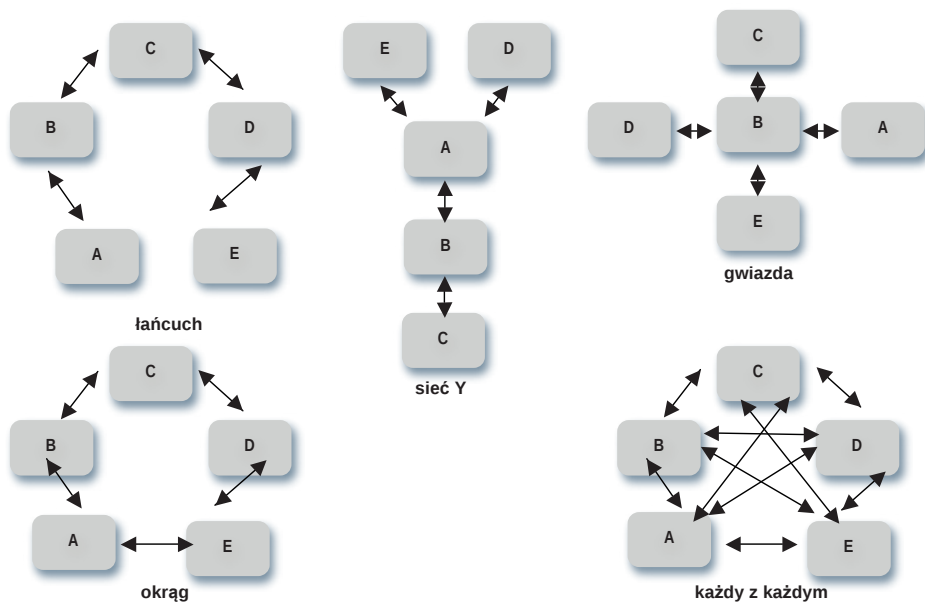
Komunikacja w dół obejmuje obustronną komunikację przełożonego z podwładnym z perspektywy tego pierwszego. Przypisuje się jej szczególne znaczenie, ponieważ pracownicy dowiadują się o celach firmy, jej misji i planach rozwoju, możliwościach współdecydowania i partycypacji w podziale zysku, środkach humanizacji pracy, wprowadzaniu nowych produktów, trudnościach funkcjonowania firmy, personaliach itd. Realizacja tej formy komunikacji wymaga umiejętności i kompetencji ze strony kadry menedżerskiej oraz właściwego wykorzystania narzędzi komunikacji.

¹¹ A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 45.

Komunikacja pozioma wiąże się z przekazywaniem informacji między członkami organizacji znajdującymi się na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Obejmuje ona koordynację działań, podział zadań, rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy między działami i zespołami.

Sieci komunikacyjne to ostatni rodzaj komunikacji formalnej dotyczący wzorców przebiegu komunikatów pomiędzy jednostkami. Wyróżnia się następujące ich rodzaje:

- gwiazdę
- literę Y
- okrąg
- pajęczynę (rys. 7.1).



Rysunek 7.1. Rodzaje sieci komunikacji

Źródło: http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_6 (dostęp: 21.02.2017).

Z rys. 7.1 wynika, że do sieci zamkniętych należy zaliczyć łańcuch, Y oraz gwiazdę. Są to sieci ograniczone lub, inaczej mówiąc, scentralizowane, w których przełożony ma kontrolę nad kreowaniem i przekazywaniem informacji. W łańcuchu informacja jest

dostarczana przez członków układu, jednakowoż na jego końcu komunikacja odbywa się z jedną osobą. W sytuacji gwiazdy komunikaty są przekazywane przez jedną osobę, na ogół lidera grupy, zaś model Y sygnalizuje obecność dwóch osób zbliżonych do centrum i odgrywających rolę informatora. Okrąg oraz pajęczyna to sieci otwarte w myśl zasady „każdy z każdym”. Ich zaletą jest możliwość swobodnego przepływu w całej grupie¹².

Nie można jednak lekceważyć **komunikacji nieformalnej**, którą charakteryzuje przekazywanie informacji w różnych kierunkach, niezależnie od pozycji i stanowiska w firmie. Jej źródłem są spotkania, narady, zebrania, wyjazdy integracyjne itd. Nieformalna komunikacja służy nie tylko bardziej efektywnemu wykonywaniu zadań, ale również przyczynia się do kreowania i podtrzymywania więzi interpersonalnych pomiędzy pracownikami, które dają im oparcie społeczne i emocjonalne. Często ma ona niestety charakter plotki, która wprowadza zamieszanie i ma destrukcyjny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jednak nie można jej ignorować z uwagi na fakt, że jest ona odzwierciedleniem odczuć pracowników, ich postaw względem występujących zdarzeń i problemów, stąd niezbędna jest reakcja na jej rozprzestrzenianie. Jak wynika z badań Auterek, obejmuje ona 60% wzajemnie przekazywanych informacji, a jej formą jest nieoficjalna rozmowa między stronami. Podejmowane są też próby i inicjatywy usprawniania komunikacji.

I wreszcie **komunikacja werbalna i niewerbalna**. O ile ta pierwsza, wykorzystująca słowo mówione lub pisane, jest powszechną praktyką komunikowania, o tyle przekaz oparty na mowie ciała, gestach, dotyku, modulacji głosu, pozycji ciała, wyglądzie zewnętrznym, kontakcie wzrokowym, miejscu rozmowy nie zawsze jest doceniany. Być może dlatego, że wymaga dużych umiejętności i stosuje się go w celu wzmocnienia przekazu słownego¹³.

¹² B. Matuszewska, *Informacja w konspiracji*, „Coaching” 2011, nr 1, s. 74.

¹³ A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 49–51.

Każda organizacja wypracowuje własne zasady porozumiewania się wewnątrz organizacji i z otoczeniem. Na podstawie rozmaitych badań i analiz można wyróżnić dwie ogólne strategie komunikowania się. Są nimi: **polityka otwartych drzwi** i **polityka zamkniętych drzwi**¹⁴. Pojęcia te odnoszą się do działań i sposobów zachowywania się pracowników w organizacji. Polityka otwartych drzwi polega na zmniejszeniu barier komunikacyjnych, począwszy od fizycznych, a skończywszy na mentalnych (wysyłanie pracowników na różnego rodzaju kursy skutecznego komunikowania, nagradzanie odpowiednich zachowań). Organizacja, która akceptuje ten sposób komunikacji, ceni przede wszystkim łatwy i bezpośredni kontakt między pracownikami i przykładą dużą wagę do efektywnego komunikowania się. Motywuje zatem pracowników do swobodnej wymiany poglądów, myśli i zapatrywań na różne problemy, a także zespołowego ich rozwiązywania. Pracownik musi być przede wszystkim dostępny, tzn. otwarty na kontakt z innymi. Polityka otwartych drzwi sprzyja wytworzeniu dobrej atmosfery w pracy, redukcji sytuacji konfliktowych, a także efektywnej pracy zespołowej. Może jednakowoż powodować pewne niebezpieczeństwa związane z rozluźnieniem dyscypliny pracy, kontrolą czasu pracy i jej jakością. Polityka zamkniętych drzwi, poprzez budowanie barier pomiędzy pracownikami, służy zaznaczeniu hierarchicznej struktury organizacji, która opiera się przede wszystkim na wyraźnym akcentowaniu tego, co dzieli, a nie co łączy pracowników. Ma wiele mankamentów w postaci niekorzystnej atmosfery w pracy, wyzwolenia postaw rywalizacji i utrudnionego przepływu informacji. Sprzyja jednak realizacji celów indywidualnych i umożliwia kontrolowanie czasu pracy.

Z przedstawionych klasyfikacji oraz rozważań wynika, że trudno jest wybrać jedną najbardziej skuteczną w danych warunkach formę komunikacji. Na ogół system komunikacji w firmie powinien być kompilacją najlepszych praktyk uzależnionych od wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania firmy.

¹⁴ Por. K. Górniak, *Komunikacja w organizacji*, http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_6 (dostęp: 21.02.2017).

7.3.

Nowe role komunikacji wewnętrznej w organizacji

Przyjęcie perspektywy marketingu wewnętrznego skłania do wyznaczenia następujących nowych ról komunikacji wewnętrznej:

1. Komunikacja integruje pracowników wokół strategii firmy poprzez przekaz informacji, w wyniku którego dochodzi do formalnych i nieformalnych interakcji, a tym samym scalania wszystkich działań.
2. Komunikacja przyczynia się do zaspokajania potrzeby przynależności do danej społeczności organizacyjnej i poczucia uczestnictwa w życiu firmy, co przekłada się na scalanie wspólnoty¹⁵.
3. Komunikacja wewnętrzna wspomaga budowanie zaufania do firmy¹⁶ poprzez słuchanie pracowników, gotowość dzielenia się informacjami, np. o dobrej lub złej kondycji finansowej firmy, występujących problemach, o możliwościach budowania ścieżki kariery itp.¹⁷
4. Komunikacja uczestniczy we współtworzeniu reputacji firmy jako solidnego i budzącego zaufanie pracodawcy i partnera biznesowego. Wprawdzie komunikacja wewnętrzna nie odgrywa bezpośredniej roli w jej kreowaniu, ale jest

¹⁵ R. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 29, s. 137.

¹⁶ Komunikacja wewnętrzna jest jednym z wielu działań budujących zaufanie do firmy. Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, *Komunikacja wewnętrzna w budowaniu zaufania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 5, s. 5–6.

¹⁷ Szerzej o roli komunikacji w budowaniu zaufania w: M. Grudzewski i in., *Trust Management in Virtual Working Environments: Human Factors Perspective*, Taylor and Francis Group CRC, New York 2008.

jednym z ważniejszych instrumentów pośrednich, gdyż determinuje postawy i zachowania ludzi, którzy tę reputację współtworzą. W skład tego audytorium wchodzi również pracownicy, ale zazwyczaj to nie na nich koncentrowane są działania wizerunkowe, tylko na podmiotach zewnętrznych, związanych z firmą określonymi relacjami, czyli na jej klientach, inwestorach, udziałowcach, akcjonariuszach, dostawcach i innych społecznościach, mających względem firmy różne oczekiwania. Zarządzający nader często zapominają, że to właśnie pracownicy są współtwórcami reputacji firmy i pierwszym ogniwem tworzenia łańcucha skojarzeń kreującego tę reputację. To oni są jej pierwszymi ambasadorami. Dotarcie do tych, od których rozpoczyna się proces budowania reputacji firmy jako niezawodnej, godnej zaufania albo niestabilnej, o nieklarownej polityce personalnej, złym klimacie organizacyjnym itp., jest możliwe właśnie dzięki różnym kanałom komunikacji wewnętrznej (formalnym i nieformalnym) i jej narzędziom (poprzez zebrania, tablice ogłoszeń, newslettery, e-maile, intranet, skrzynki pomysłów itp.).

5. Komunikacja pełni rolę „budowniczego” więzi organizacyjnej. Może ułatwiać (lub utrudniać) rozpowszechnianie przyjętych w firmie idei, założeń, realizowanych celów, może wzniecać entuzjazm do podejmowania inicjatyw lub wyrażać niezadowolenie, a nawet przyczyniać się do zmiany postaw pracowników. Nie zawsze komunikowanie oznacza porozumienie się stron. Jak słusznie zauważa J.C. Maxwell, „wszyscy rozmawiają i wszyscy się komunikują, lecz niewielu potrafi się porozumiewać. Ci, którym się to udaje, osiągają w relacjach z innymi, pracy i życiu zupełnie nowy poziom”¹⁸.
6. Komunikacja współuczestniczy w tworzeniu wartości. Każdy w firmie, w większym lub mniejszym zakresie, może przyczyniać się do kreowania jej wartości, pod warunkiem

¹⁸ J.C. Maxwell, *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, MTBiznes, Warszawa 2011, s. 11.

że będzie świadomy wnoszonego przez siebie „wkładu” w proces realizacji celów firmy. Na ogół pracownicy, nawet jeśli czują się częścią określonej społeczności, rzadko mają „poczucie wspólnego znaczenia”¹⁹, które stanowi warunek wyzwolenia w nich chęci angażowania się w określone inicjatywy. Dzięki komunikacji wewnętrznej informacja o „wkładzie” danego pracownika w tworzoną przez firmę wartość ma szansę dotrzeć do zainteresowanego.

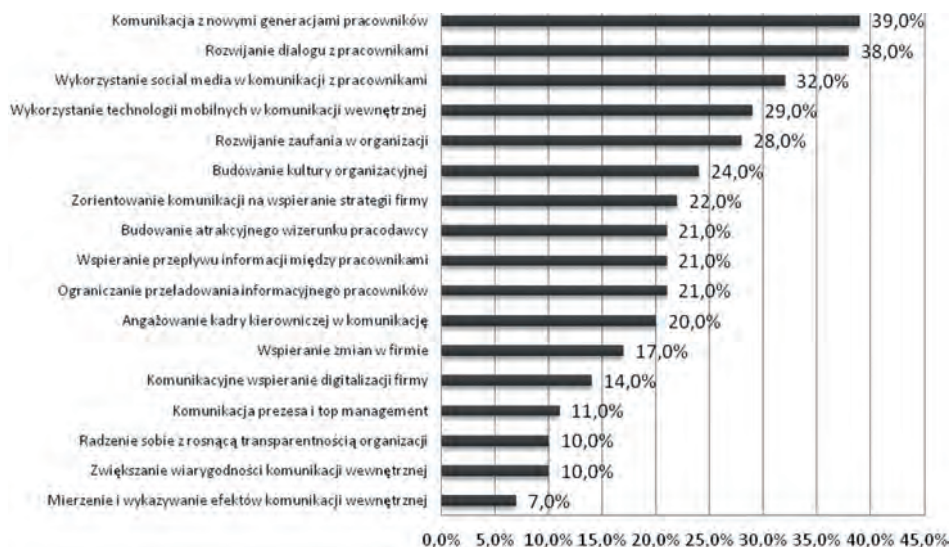
To, co dotychczas zostało powiedziane, znajduje potwierdzenie w badaniach empirycznych zrealizowanych w 2016 r. przez GFMP Management Consultants. Badaniem objęto duże firmy różnych branż, w 60% zatrudniające powyżej 1000 osób.

Respondentami były osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną. Łącznie otrzymano 92 ankiety. Z badań wynika, że aktualnie w 67% komunikacja wewnętrzna jest bardziej skuteczna niż kilka lat temu.

W badaniu wskazano na czynniki określające nową rolę komunikacji wewnętrznej, w której komunikacja z nowymi generacjami pracowników oraz rozwijanie dialogu ma dla respondentów największe znaczenie. Warto zwrócić uwagę na dialog jako metodę porozumiewania się nastawionego na współpracę. Składają się na nią nie tylko zachowania pracowników, ale ich postawy naznaczone scenariuszem *win-win* (wygrany-wygrany). Można uznać, że kadra menedżerska jest coraz bardziej świadoma roli komunikacji w działalności firmy, ale też wykorzystuje nowe narzędzia komunikacji. Regularne badania efektów komunikacji nie są niestety standardem. Spośród respondentów 46% twierdzi, że bada efektywność komunikacji od czasu do czasu, 30% robi to regularnie, a 24% w ogóle nie wykazuje zainteresowania. Te same badania pozwoliły na podanie enumeracji barier zapewnienia wysokiej jakości

¹⁹ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Komunikacja wewnętrzna w procesie porozumiewania się pracodawcy z pracownikami*, [w:] W. Grzegorzcyk (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 115.

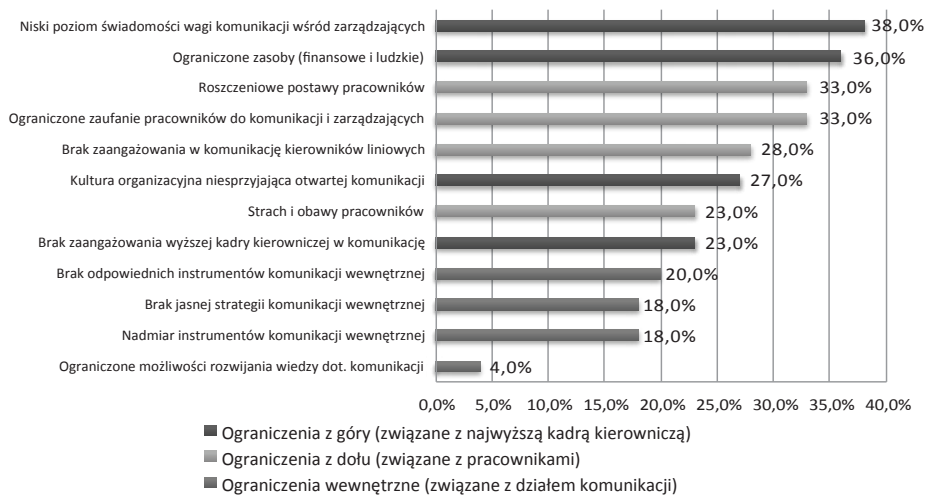
komunikacji w firmie (rysunek 7.2), co potwierdziły również badania Autorek.



Rysunek 7.2. Zadania i nowa rola komunikacji wewnętrznej

Źródło: GFMP Management Konsultant, *Przyszłość komunikacji wewnętrznej*, <http://gfmp.com.pl/wp-content/uploads/GFMP-Komunikacja-wewnetrzna-Raport-2016.pdf> (dostęp: 4.02.2017).

Wyniki badań pokazują, że sukces komunikacji wewnętrznej wymaga od różnych grup interesariuszy wewnątrz organizacji olbrzymiego wysiłku w zakresie przełamania barier utrudniających przepływ wiedzy i informacji na rzecz egalitaryzmu informacyjnego w celu realizacji zadań, strategii i tworzenia wizerunku na zewnątrz i wewnątrz organizacji.



Rysunek 7.3. Determinanty zapewnienia poziomu jakości komunikacji wewnętrznej
Źródło: jak rysunek 7.2.

7.4. Narzędzia i techniki komunikacji wewnętrznej

Jeśli komunikacja wewnętrzna ma skutecznie spełniać wyznaczone nowe role w organizacji, to należy spojrzeć na dotychczasowe formy i narzędzia nie tyle pod kątem zastępowania ich innymi, co zweryfikowania zakresu, zasadności i częstotliwości ich wykorzystywania. Każde z dotychczas stosowanych rozwiązań ma rację bytu w procesach toczących się w organizacji. Problem tkwi jedynie w zasadności ich użycia z punktu widzenia celu, który chce osiągnąć nadawca komunikatu. Jeśli jego zamierzeniem jest formalny przekaz informacji w sprawach tego wymagających i niepodlegających dyskusji (takich jak pisma o konieczności zastosowania standardowych praktyk, zarządzenia, obowiązujące przepisy, instrukcje, ogólne

zalecenia itp.), to poszukiwanie narzędzi ułatwiających obustronną wymianę informacji czy formy innej niż droga oficjalna wydaje się niezasadne. Rodzaj przekazywanych informacji tego nie wymaga. Nie jest również konieczny kontakt bezpośredni. W zależności od wagi informacji i ich pożądanego zasięgu można zastosować newslettery, tablice ogłoszeń, infolinie, radio zakładowe, intranet, e-maile, listy polecone itp. Gdyby jednak okazało się, że wskazana byłaby dyskusja nad przesłanymi materiałami, to należałoby poszerzyć zakres stosowanych narzędzi komunikacji formalnej o zebranie, *briefing*, skrzynkę pomysłów, badanie opinii i postaw, a także skorzystać z narzędzi komunikacji nieformalnej, takich jak nieoficjalne spotkania po pracy, prywatne powiązania między pracownikami czy *management by walking around*²⁰, czyli nieformalne rozmowy z podwładnymi podczas wykonywania ich zadań. Zebrane w ten sposób dodatkowe informacje pozwalają „wysłuchać się” w problemy pracowników, spojrzeć na nie z innej perspektywy, poznać ich stanowisko, stopień akceptacji planowanych inicjatyw. Są to niewątpliwie sprawy istotne dla podejmujących ostateczną decyzję. Dzięki uzyskanym dodatkowym informacjom kadra zarządzająca ma możliwość sprawdzenia, czy komunikaty zostały właściwie zinterpretowane przez pracowników, czy pojawiają się ewentualne problemy związane z wdrożeniem przepisów, regulaminów, instrukcji, zaleceń. Komunikacja spełnia w tym przypadku dwie role. Po pierwsze przyczynia się do zaspokojenia potrzeby przynależności do danej społeczności organizacyjnej i daje poczucie uczestnictwa w życiu firmy, mimo widocznego hierarchicznego statusu odbiorcy względem nadawcy. Po drugie pozwala współtworzyć wartość. Pracownicy, widząc zaangażowanie kierownictwa we wspólną pracę, chętniej angażują się w podobne działania w przyszłości, wierząc, że będzie to zauważone i docenione. Dzięki wspólnym działaniom zaczynają być świadomi tego, jaką wartość „wnosi” ich praca w realizację ogólnego celu.

²⁰ A. Olsztyńska, *op. cit.*, s. 48.

Na ogół za najlepszą formę komunikowania się pracowników z pracodawcami uważa się dialog, dzięki któremu łatwiej jest rozpoznać wzajemne potrzeby i oczekiwania, co w konsekwencji może się przełożyć na zwiększenie zaangażowania w tworzenie wartości oczekiwanych przez każdą ze stron. Ponadto dialog sprzyja natychmiastowej weryfikacji skali wzajemnych oczekiwań i ewentualnego dochodzenia do konsensusu w drodze negocjacji, o czym już wspominaliśmy. Komunikowanie tego typu, określane **korporacyjnym systemem informacji i komunikacji**²¹, niesie pewne niebezpieczeństwa związane z niedopasowaniem formy do potrzeb odbiorcy. Sposób porozumiewania się ludzi, odpowiadający przyjętym w danej kulturze normom, może odbiegać od tzw. komunikacji korporacyjnej (profesjonalny żargon, bagatelizowanie problemów, nadmierny entuzjazm w przedstawianiu sukcesów, zwracanie się po imieniu itp.), co często wywołuje u adresata frustrację, a nawet odrzucenie komunikatu jako przejawu „skracania dystansu” czy nieuprawnionej propagandy. Podobnie jest z tzw. **rozmowami kaskadowymi**, czyli komunikowaniem się z osobami decyzyjnymi w firmie. Choć opierają się one na dialogu, uznawanym za najpowszechniejszą formę komunikacji wewnętrznej (wg badań Akademii Kalitero z 2012 r.²²), niosą również niebezpieczeństwo celowego zniekształcania przekazywanych informacji lub ich wartościowania (dołączania własnych opinii), co przybiera postać komunikatu sugerującego.

Zważywszy na role przypisywane komunikacji wewnętrznej, warto wspomnieć o tzw. wewnętrznej komunikacji otwartej, definiowanej jako

[...] powszechny, zdecentralizowany i zintegrowany typ komunikacji wewnętrznej, w którym zdarzenia komuni-

21 J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 227.

22 J. Dąbrowska, *Ważne narzędzie employer branding. Komunikacja wewnętrzna*, <http://www.wizerunek-pracodawcy.com.pl/wazne-narzedzie-employer-brandingu-komunikacja-wewnetrzna/> (dostęp: 19.12.2014).

kacyjne są uwolnione od ograniczeń administracyjnych i są inicjowane swobodnie przez każdego z członków organizacji²³.

Decentralizacja komunikacji oznacza przesunięcie odpowiedzialności na niższe szczeble organizacyjne (nawet na pracowników szeregowych), integracja zaś – łączne traktowanie komunikacji formalnej i nieformalnej. Z założenia przyjęcie tego modelu wiąże się dla firmy z powstaniem przestrzeni do pełnej wymiany wiedzy, pomysłów, komentarzy, których nadawcą może być każdy. Taki typ otwartej komunikacji wewnętrznej wydaje się być adekwatny do struktur sieciowych, bez hierarchicznej struktury i sformalizowanych procedur działania²⁴, gdzie liczy się praca zespołowa, partnerstwo, decentralizacja decyzji. Komunikacja zaś, w zależności od potrzeb, ma swobodny przebieg, bez ograniczeń struktury organizacyjnej (*hierarchy free communication*)²⁵. Panuje przekonanie, że dzięki temu zwiększa się członkom organizacji możliwość wyboru i kontroli swoich zachowań, co wpływa niewątpliwie na wzrost ich zaangażowania i poczucia kompetencji²⁶.

Mimo przedstawionych zalet można jednak doszukać się szeregu wad otwartej komunikacji wewnętrznej, chociażby takich, jak ryzyko „wycieków informacyjnych”, brak poczucia odpowiedzialności za treść komunikatów, nieselektywne dzielenie się informacjami, trudność w zarządzaniu systemem komunikacji itp. Dlatego też warto zastanowić się, czy takie rozwiązania mogą być powszechnie stosowane w każdej firmie. Oczywiście nie. Zawsze bowiem w przestrzeni organizacyjnej znajdują się obszary, gdzie

²³ A. Żur, *Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s. 173–184.

²⁴ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 248.

²⁵ A. Żur, *op. cit.*, s. 179.

²⁶ M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001, s. 42.

swobodny przepływ informacji może mieć destrukcyjny wpływ na toczące się procesy. Zatem przed przystąpieniem do inicjowania zmian należy zadać pytanie, czy zastosowanie nowego – innowacyjnego rozwiązania pomoże ludziom lepiej wykonywać swoją pracę na rzecz firmy.

7.5.

Determinanty skutecznej komunikacji

Za jeden z istotniejszych czynników warunkujących skuteczność komunikacji uznajemy jej **otwartość i szybkość działania**. Zarządzający muszą otrzymywać na bieżąco informacje, by móc podejmować świadome decyzje, podobnie pracownicy, gdyż w przeciwnym razie może dojść do sytuacji poszukiwania ich z zewnętrznych źródeł, co jest szczególnym zagrożeniem w warunkach istnienia mediów elektronicznych. Ważne jest także, by pracownicy byli otwarcie informowani o swoich mocnych stronach, co kreuje w ich umysłach poczucie przynależności do danej społeczności organizacyjnej, a jednocześnie buduje świadomość, że każdy podmiot w organizacji ma swój udział w sukcesie firmy, to zaś przekłada się na dobre wyobrażenie o firmie. Zadowolony pracownik staje się tym samym rzecznikiem firmy, w której pracuje. Jej obraz przekazuje klientom zewnętrznym i odgrywa rolę ambasadora własnej firmy. Ważne jest również otwarte poinformowanie pracowników o ich słabych stronach i posiadanych brakach, co z kolei daje możliwość skorygowania słabości przed pojawieniem się poważnych problemów. Taka otwartość zwiększa zaufanie do zarządzających, a pracownikom daje impuls do samodoskonalenia się poprzez podwyższanie kwalifikacji.

Kolejnym czynnikiem warunkującym skuteczność wewnętrznej komunikacji jest wspomniany już wcześniej **dialog**, który daje możliwość znalezienia rozwiązań uwzględniających stanowisko każdej ze stron i sprzyja procesowi współdziałania i dzielenia się wiedzą między poszczególnymi pracownikami,

działami, departamentami i zespołami projektowymi organizacji. Stwarza też szansę na wprowadzanie zmian, gdyż pracownicy są jednocześnie ich inicjatorami oraz konsultantami. Oparta na dialogu wymiana informacji między zarządzającymi i pracownikami daje możliwość poznania wzajemnych oczekiwań, dzięki czemu dochodzi do ustalenia między nimi warunków ekwiwalentnej wymiany, co z kolei jest podstawą do poczucia zadowolenia, które odzwierciedla się w przyjaznych postawach względem siebie. Wpływa to na budowanie relacji opartych na zasadach partnerstwa wewnętrznego i tym samym postrzegania firmy przez pracownika jako atrakcyjnego pracodawcy (*employer branding*). Taki też obraz firmy jest przekazywany na zewnątrz.

Bardzo istotnym czynnikiem determinującym skuteczność komunikacji jest również **dostosowanie komunikatu do potrzeb i oczekiwań odbiorcy** przy założeniu, że pracownicy reprezentują różne segmenty wewnętrznego rynku. Niezależnie jednak od tego, wszyscy oczekują przekazów komunikacyjnych prostych i jednoznacznie brzmiących, odrzucają natychmiast fałsz i nachalną propagandę. Taką formę przybierają stosowane nieraz standardowe instrumenty komunikacji, takie jak rozporządzenia, wydawnictwa wewnętrzne, raporty itp., które w praktyce nie zawsze są odbierane jako te najbardziej skuteczne ze względu na wysoki poziom ich sformalizowania.

By komunikacja wewnętrzna była skuteczna, **nie może być przypadkowa**, w przeciwnym razie spowoduje powstanie nieformalnego obiegu informacji, który trudno jest kontrolować, jak ma to miejsce w przypadku plotki. Może ona mieć negatywny wpływ na relacje interpersonalne, jeśli zarządzający w porę nie zareagują na nią i nie dołożą starań, by zdefiniować zaistniały problem. Wyciągnięcie wniosków może w gruncie rzeczy stać się podstawą do inspirujących rozwiązań.

Komunikacja nie może też być pozbawiona wykorzystania innowacyjnych rozwiązań związanych z rozwojem technologii informatycznych, których zastosowanie w przestrzeni organizacyjnej ma na celu stymulację przepływu wiedzy między jednostkami oraz działami, pobudzanie do kooperacji, zacieśnianie

relacji między pracownikami, wspólne rozwiązywanie problemów itp. Obecne uwarunkowania rynkowe stawiają bowiem przed firmami coraz większe wyzwania w zakresie mobilności, elastyczności i dostępności w każdym miejscu i czasie. Była o tym mowa w rozdziale 1.

7.6.

Wybrane obszary wykorzystania komunikacji wewnętrznej

Prezentując wybrane obszary komunikacji wewnętrznej, zwrócono uwagę na te aspekty, które wpisują się w koncepcję marketingu wewnętrznego. Są nimi: polityka rekrutacyjna oraz system motywacyjny.

7.6.1.

Marketingowe podejście do komunikacji wewnętrznej w procesie naboru i doboru pracowników

Dotychczasowe praktyki w zakresie doboru pracowników wskazują na realizację założeń polityki ZZL i polegają na poszukiwaniu kandydata na stanowisko pracy według przyjętych procedur. Komunikacja z kandydatem ma przebieg sformalizowany, ograniczony gorsetem obowiązujących przepisów i zarządzeń wewnętrznych. Trudno jest doszukać się w tym procesie elementów humanizacji pracy, przejawiających się chociażby w zbieraniu informacji o psychofizycznych potrzebach kandydata. Potencjalni pracodawcy nie widzą też potrzeby poznania jego ewentualnych preferencji odnośnie pracy na danym stanowisku (np. dotyczących zakresu obowiązków, czasu pracy, obowiązujących procedur itp.). Brak dialogu i jednowymiarowość komunikacji powodują, że proces rekrutacji, uwzględniający tylko oczekiwania pracodawcy, przybiera postać bezosobowych formuł. Potencjalny pracownik jest postrzegany głównie przez pryzmat stanowiska

pracy i przysługującego mu uposażenia, co przekreśla zbudowanie więzi innych niż ekonomiczne. Pracodawca, nieuwzględniający potrzeb pracownika w zakresie współuczestniczenia w „życiu firmy” i bycia częścią zbiorowości, stwarza sytuację, która powoduje jego dystansowanie się zarówno pod względem fizycznym, jak i emocjonalnym²⁷, chociaż nadal jest wielu menedżerów, którzy przypisują zbyt dużą rolę swojemu intelektowi, wierząc, że wystarczy komunikować się, przedstawiając logiczne rozumowanie, by przekonać ludzi do jakiejś koncepcji.

Budowanie więzi poprzez komunikację między pracodawcą a pracownikiem ma swój początek już na etapie rekrutacji. Rekruterzy rzadko jednak przywiązują wagę do faktu, że przesyłane komunikaty muszą uwzględniać elementy emocjonalne, gdyż to właśnie one stwarzają przyjazny klimat rozmowy. Zapominają, że rodząca się więź, jeśli nie ma oparcia w emocjach i uczuciach, jest postrzegana jedynie w wymiarze transakcyjnym i ma charakter tymczasowy²⁸. Prędzej czy później obie strony, nie wytworzywszy obopólnie satysfakcjonujących relacji, będą dążyły do zmiany zaistniałego stanu (pracodawca przy nadarzającej się okazji zwolni pracownika, ten z kolei zacznie rozważać przejście do innej firmy).

Zupełnie inną rolę przypisuje się działaniom rekrutacyjnym w przedsiębiorstwie działającym zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego. Opierają się one na komunikacji traktowanej w kategoriach dwukierunkowego przepływu informacji między pracodawcą i pracownikiem. Treść dwustronnie przesyłanych komunikatów dotyczy oczekiwań stron odnośnie pełnionych funkcji, zakresu obowiązków i możliwości wywiązywania się z nich zgodnie z interesem firmy, czasu pracy, wynagrodzenia, ścieżek rozwoju indywidualnego, sposobów podejmowania decyzji itp. Nie jest przy tym zaniebdywany aspekt emocjonalny komunikacji. Zadowolenie pracownika jest efektem dokonywanej przez obie strony kalkulacji

²⁷ J.C. Maxwell, *Wszyscy...*, s. 37.

²⁸ A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Akademia Rolnicza, Lublin 2005, s. 23.

zysków i strat. Podstawą porównań są głównie wartości niematerialne, takie jak prestiż, proponowane stanowisko w firmie, możliwość samorealizacji, awans itp., za które pracownik rewanżuje się takimi wartościami jak lojalność, zaangażowanie w realizację celów wyznaczonych przez firmę, otwartość na zmiany, chęć podnoszenia kwalifikacji. W tym sensie idea marketingu wewnętrznego nawiązuje do koncepcji gry społecznej i Crozierowskiej wizji organizacji, utożsamianej z szeroko rozumianym systemem społecznym, systemem stosunków wewnętrznych i zewnętrznych²⁹. Każdy członek organizacji aktywnie uczestniczy w grze społecznej, z zamiarem zrealizowania swoich interesów. Istota tej gry polega na tym, że każdy działa w oparciu o kalkulację własnych interesów. Każdy dąży do maksymalizacji własnych korzyści. Chcąc jednak otrzymać określone wartości od innych, musi zapłacić określonym wkładem własnym. Oznacza to, że każdy w organizacji, dążąc do zrealizowania własnych celów, musi uwzględnić cele drugiej strony. Dążąc do osiągnięcia porozumienia, strony muszą wzajemnie komunikować swoje potrzeby i oczekiwania. Ten swoisty rodzaj toczącej się gry zmienia sposób postrzegania pracownika – z perspektywy „stanowiska pracy” (jak to ma miejsce w przypadku ZZL) na perspektywę „roli organizacyjnej”, którą pełni w firmie³⁰. Komunikacja jest również podstawą działań w obszarze doboru (selekcji) pracowników. Niestety w koncepcji ZZL komunikacja przybiera głównie wymiar formalny i ustrukturyzowany. Przydatność kandydata do pracy jest weryfikowana w oparciu o ustalone kryteria (wykształcenie, doświadczenie, wiek itp.), często uzupełniane testami kompetencyjnymi. Nieprzywiązywanie wagi do komunikacji dwustronnej rodzi stan zagubienia kandydata, który nie rozumiejąc przyczyn ewentualnej eliminacji, czuje się rozczarowany i niedoceniony. Brak znajomości faktów, które dla drugiej

²⁹ M. Crosier, *Przedsiębiorstwo na podśluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, cyt. za: E.J. Biesaga-Słomczewska, *Komunikacja wewnętrzna...*, s. 115.

³⁰ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 202.

strony mogą być ważne, czy też niebranie pod uwagę jej punktu widzenia wynika z braku dialogu i chęci poznania wzajemnych oczekiwań.

Często przyczyną pojawiających się frustracji jest nieumiejętność porozumiewania się na poziomie emocjonalnym. Tymczasem słowa są niekiedy

[...] o wiele mniej ważne od energii, intensywności i przekonania, z jakimi są wypowiedane. Ludzie słyszą wypowiedane przez ciebie słowa, lecz wyczuwają też twoje nastawienie i nie zawsze będą pamiętali, co powiedziałeś lub zrobiłeś. Zapamiętają jednak na zawsze, jakie uczucia w nich wzbudziłeś³¹.

Zupełnie inną rolę przypisuje się komunikacji w procesie ostatecznego doboru (selekcji) przebiegającego zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego. Podstawą tego procesu jest nie tylko jednostronne weryfikowanie kompetencji pracownika pod kątem jego przydatności na danym stanowisku pracy, ale dialog, w wyniku którego strony wymieniają informacje na temat warunków „wejścia” do firmy, możliwości samookreślenia się kandydata, podejścia do zaangażowania się w proces generowania wiedzy, usprawniania własnych działań itp. Taka dwustronna komunikacja na etapie prowadzonej przez firmę rekrutacji i selekcji jest w pełni uzasadniona, gdyż każdy pracownik ma określone predyspozycje do wykonywania danej pracy, jest uwikłany w różne sprawy rodzinne, inaczej rozumie własną rolę w strukturze organizacyjnej. Rozwijanie komunikacji opartej na zaufaniu i szczerości wpływa na wspólne zrozumienie obopólnych oczekiwań i pobudza do dyskusji nad możliwością zmian. Niedocenianie skuteczności takiej formy komunikacji należy traktować w kategorii błędu zarządczego, którego konsekwencją jest niezadowolenie pracodawcy i frustracja pracowników.

Komunikacja odgrywa również niezmiernie istotną rolę w toczących się w firmach procesach derekrutacyjnych. Prowadzenie

³¹ J.C. Maxwell, *op. cit.*, s. 126.

działań wspomagających zwolnionych pracowników (*outplacement*), przybierające różne formy pomocy zarówno finansowej (otrzymanie odprawy), jak i związanej z odnalezieniem się na rynku pracy (propozycja szkoleń, pomoc firm doradczych, zaproponowanie pracy w innej firmie itp.), musi się jednak opierać na rzetelnej analizie ich oczekiwań. Niestety, toczące się na łamach literatury dyskusje³² wskazują, że nie zawsze ma miejsce komunikacja oparta na dialogu między zwalnianym pracownikiem a pracodawcą, przez co firmy, nie będąc w stanie rozpoznać specyfiki rzeczywistych potrzeb i oczekiwań osoby derekrutowanej, oferują jej „cokolwiek”. Stąd też większość poczynań outplacementowych należy uznać za przestarzałe, mające charakter pozorowanej troski, zamiast faktycznej pomocy, co zwłaszcza jest potrzebne osobom w wieku powyżej 45 lat, tzw. BB (*baby boomers*)³³, które straciły pracę, mało orientują się w realiach rynku pracy, są zagubione i źle odbierają status bezrobotnego. Niestety, wskaźnik zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia w Polsce należy do najniższych w Unii Europejskiej³⁴.

7.6.2.

Motywacyjny charakter komunikacji wewnętrznej

Komunikacja odgrywa również olbrzymią rolę w obszarze motywacyjnym. Przybierając określoną formę, może przyczynić się do ukształtowania motywującego bądź demotywowującego dla pracowników środowiska pracy. Obserwacja praktyk stosowanych w wielu firmach dostarcza przykładów świadczących o tym, że przeważają głównie tradycyjne formy komunikacji między

³² J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 195–201.

³³ S. Popiel, *Generacje a rekrutacje. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 75.

³⁴ J. Spisacka, *Żadna posada nie jest na zawsze*, „Newsweek Polska” 2013, nr 35, s. 76–77.

pracodawcą a pracownikiem, opierające się na sformalizowanych systemach określających wymagania w zakresie przyjętych procedur działania, przestrzegania regulaminów, strategii firmy, celów i wynikających z nich określonych zadań. Ich celem jest wywieranie wpływu na pracowników, często poprzez straszenie określonymi karami (utrata premii, a nawet pracy), by wywołać w adresatach gotowość do podporządkowania się formalnym procedurom. Oczywiście należy mieć świadomość konieczności istnienia wielu z wymienionych form komunikowania się z pracownikami, chociażby poprzez regulaminy czy przepisy wynikające z warunków pracy. Problem pojawia się jednak wtedy, gdy pracodawcy starają się narzucić pewne rozwiązania odnoszące się do narzędzi czy technologii pracy wszystkim pracownikom, niezależnie od specyfiki czynników kształtujących możliwość skutecznego działania na danym stanowisku pracy. Stosowanie zuniifikowanych rozwiązań, dostosowanych do przeciętnych potrzeb typowego pracownika, staje się źródłem wielu nieporozumień i problemów, co w efekcie prowadzi do wyzwalania u pracowników poczucia niepewności, a nawet bezsilności. Ten często opisywany w podręcznikach³⁵ nadmiernie sformalizowany charakter komunikacji, przyjmujący głównie postać przekazywania poleceń, jest charakterystyczny dla tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Motywacyjny charakter komunikacji między pracodawcą a pracownikami – co szczególnie jest akcentowane w założeniach koncepcji marketingu wewnętrznego – ma miejsce wtedy, gdy uwzględnia się indywidualne podejście do pracowników, będące odpowiedzią na ich zróżnicowane potrzeby i oczekiwania. Wyniki badań prowadzonych w latach 2015–2016 przez J. Gieragę z Katedry Marketingu UŁ³⁶ pokazują, że taki właśnie charakter

³⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008; R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2007.

³⁶ Badaniem objęto 19 najlepszych wydziałów ekonomicznych (z kierunkiem Zarządzanie) polskich uniwersytetów publicznych.

komunikowania się pracodawców z pracownikami jest stosowany w uczelniach wyższych. Aż 81% respondentów uznało, że może rozmawiać na temat swoich potrzeb i oczekiwań związanych z pracą, choć zdarza się, że występujące bariery natury formalnej (przepisy ustawowe, ogólnouczelniane) uniemożliwiają ich realizację. Biorąc jednak pod uwagę status pracowników, okazuje się, że dla pracowników niesamodzielnych istotną barierą w przypadku tego typu rozmów są relacje z przełożonymi – 82% wskazań. Tak wysoka liczba wskazań może sugerować, że pracownicy nie prowadzą rozmów na temat swoich potrzeb z obawy przed potraktowaniem ich jako osoby roszczeniowej, co na ogół przyczynia się do pogorszenia relacji z przełożonym. Może to również świadczyć o ciągle jeszcze występującym w szkolnictwie wyższym układzie hierarchicznego podporządkowania opartego na „kulturze szefa”, a nie na kulturze współdziałania i partnerstwa wewnętrznego między wszystkimi uczestnikami toczącego się procesu edukacyjnego. Jest to niewątpliwie wynikiem braku jasnych sygnałów ze strony przełożonych, zachęających podlegających im pracowników do dzielenia się informacjami na temat odczuwanych potrzeb i oczekiwań względem miejsca pracy. Zachęcenie pracowników do prowadzenia tego typu rozmów pozwoliłoby na lepsze rozpoznanie tych potrzeb i w miarę możliwości ich zaspokojenie, co niewątpliwie podniosłoby poziom zadowolenia pracowników i zwiększenia ich „skłonności” do utożsamiania się z organizacją³⁷.

Oczywiście uzyskane wyniki nie mają wartości uogólniającej i mogą być jedynie ilustracją prezentowanych zagadnień. Autorki

Do selekcji wydziałów posłużono się bazą Polskiej Komisji Akredytacyjnej. W badaniu wzięło udział 491 pracowników i 62 przełożonych. Por. J. Gieraga, *Determinanty wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w kształtowaniu postaw pracowniczych, na przykładzie szkolnictwa wyższego*, niepublikowana praca doktorska napisana w Katedrze Marketingu UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej (2017).

³⁷ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 7.

zdają sobie bowiem sprawę, że poziom świadomości przełożonych i pracowników uczelni wyższych o profilu „zarządzanie” dotyczący motywacyjnej roli komunikacji wewnątrzorganizacyjnej jest prawdopodobnie wyższy niż w innych organizacjach. Znajomość występującego zróżnicowania potrzeb pracowników względem miejsca pracy sprzyja w konsekwencji zastosowaniu indywidualnych rozwiązań swobodnie kształtujących środowisko pracy. Jest to ważny czynnik przyczyniający się do pełnego wykorzystywania potencjału już zatrudnionych pracowników i przyciągania talentów³⁸.

Akcentowanie wagi dwustronnej komunikacji opartej na dialogu sprzyjającym rozpoznawaniu potrzeb i oczekiwań pozwala traktować ją jako swego rodzaju proces wpływu wzajemnego. Koncentrowanie się na treściach komunikatu, wsłuchiwanie się w intencje nadawcy, skupianie się na problemie czy unikanie przypisywania rozmówcy negatywnych intencji tworzy fundament porozumiewania się. Przejrzystość i jednoznaczność treści komunikatów, zwłaszcza na linii pracodawca–pracownik, zwiększa szansę na współuczestniczenie w procesach zachodzących w przestrzeni organizacyjnej³⁹ i zbudowanie więzi partnerskich⁴⁰.

Spójrzanie na system komunikacji wewnętrznej przez pryzmat zaspakajania obopólnych oczekiwań, tj. pracowników i pracodawcy, określa kierunek i formę przepływu komunikatów, które płyną nie tylko z góry do dołu, ale również z dołu do góry, czyli od pracowników do zarządzających. P. Drucker uważa właśnie ten kierunek przepływu informacji za bardzo istotny dla sprawnego funkcjonowania nowoczesnego

³⁸ J. Woźniak, *op. cit.*, s. 141.

³⁹ Ch. Woodruffe, *Employee Engagement – The Real Secret of Winning a Crucial Edge over Your Rivals*, „British Journal of Administrative Management” 2006, nr 50.

⁴⁰ W.H. Macey, B. Schneider, *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, vol. 1, s. 15.

przedsiębiorstwa⁴¹. Głównym źródłem informacji na temat potrzeb i oczekiwań pracowników są zazwyczaj skrzynki pomysłów i problemów, skrzynki zażeń, zebrania, briefingi, intranet, ale również różne niestandardyzowane formy zbierania indywidualnych opinii od pracowników.

Dużą rolę w rozpoznawaniu wzajemnych oczekiwań odgrywa komunikacja nieformalna, odbywająca się podczas nieoficjalnych spotkań po pracy, imprez integracyjnych itp. Często też przybiera ona postać kontrolowanych plotek i pogłosek rozprzestrzeniających się w przestrzeni organizacyjnej we wszystkich kierunkach, tj. w górę, w dół, poziomo – za pomocą przekazu słownego lub poprzez teleinformatyczne środki komunikacji. Skutecznym narzędziem komunikacji nieformalnej okazuje się również, jak już wcześniej sygnalizowano, *management by walking around* (MBWA) który polega na nieoficjalnych rozmowach kadry zarządzającej z pracownikami, poza biurem. Taka forma komunikowania się z pracodawcą motywuje pracowników do otwartości i kreatywności, gdyż dostrzegają oni szansę na wykorzystanie ich uwag do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mając na uwadze własny interes, dają jasne sygnały dotyczące pożądanych przez nich wartości⁴².

Nadal jednak niedocenianym sposobem wymiany informacji płynących z dołu do góry jest system konsultowania, który może przyjąć w niektórych przypadkach nawet wymiar negocjacyjny – „coś za coś”. Taka forma wzajemnego rozpoznawania potrzeb i oczekiwań wydaje się być szczególnie wskazana, chociażby przy ustalaniu kryteriów przyznawania premii, nagród czy też dodatkowego wynagrodzenia pracowników, przykładowo za ich wkład w usprawnianie działań jednostki operacyjnej, podnoszenie efektywności pracy, współtworzenie procedur, wspólne diagnozowanie problemów, pracę w godzinach ponadnormatywnych, otwartość i społeczne zaangażowanie itp. Z cytowanych wcześniej badań J. Gieragi wynika, że taką formę komunikowania swoich

⁴¹ P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994, s. 79.

⁴² A. Olsztyńska, *op. cit.*, s. 45–46.

potrzeb i oczekiwań stosuje 51% badanych z grupy niesamodzielnych pracowników naukowych i aż 78% z grupy samodzielnych, przy czym ci, którzy nie komunikują swoich potrzeb i oczekiwań z zastosowaniem wymiaru negocyjacyjnego „coś za coś”, podają jako przyczynę przyjęty w uczelni styl zarządzania, konieczność stosowania formalnej drogi komunikacji czy brak kompetencji do podejmowania decyzji.

Niewątpliwie niedocenianą formą motywowania przy wykorzystaniu komunikacji jest walka ze stresem w pracy. Każdy podmiot działający w przedsiębiorstwie, czyli zarówno pracodawcy, zarządzający w ich imieniu kierownicy, menedżerowie, jak również podlegający im pracownicy funkcjonują pod wpływem stresu, jaki powstaje na tle różnych wydarzeń, na które napotykają niemal w każdej sferze swojej aktywności zawodowej. Raport przygotowany przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, opublikowany w 2001 r., wskazuje na następujące najczęstsze przyczyny stresu związanego z pracą:

- poczucie braku kontroli nad: kolejnością wykonywania swoich zadań, możliwością zrobienia przerwy w pracy, wyborem metody i tempa pracy itp.
- monotonia pracy
- naglące terminy
- szybkie tempo pracy⁴³.

Z kolei badania przeprowadzone przez zespół pracowników Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2005–2008 na próbie 856 pracowników⁴⁴ rekrutujących się z 210 przedsiębiorstw pokazały, że uciążliwe dla respondentów i z pewnością stresogenne było zaskakiwanie ich decyzjami bez

⁴³ E. Beck, A. Orlińska-Gondor, *Stres jako kategoria jednostkowa i organizacyjna*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 247.

⁴⁴ B. Urbaniak, *Wprowadzenie*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 11.

uprzedniego powiadomienia (17,5% wskazań) i przeciążenie pracą (12,9%). Co dziesiąty pracownik skarżył się na źle zorganizowaną współpracę między działami, na brak możliwości swobodnego wyrażania opinii o firmie (9,2%) oraz niebranie pod uwagę opinii i poglądów na temat procesu pracy czy niesprawiedliwe ocenianie pracowników przez ich przełożonych. Relatywnie najmniej stresogennym czynnikiem okazała się niewiedza dotycząca braku wskazania osoby, do której pracownik powinien się zwrócić w razie wystąpienia kłopotów⁴⁵.

Oczywiste jest, że czynników powodujących stres w środowisku i procesie pracy jest dużo więcej, a natężenie ich oddziaływania na pracowników zależy od wieku osoby, jej pozycji w firmie, stopnia jej wrażliwości, własnej samooceny itp. Najczęściej jednak stres w miejscu pracy pojawia się u człowieka w wyniku nałożenia się dwóch czynników: stopnia kontroli, jaką sprawuje nad swoją pracą oraz wymagań, jakie narzuca miejsce pracy⁴⁶ (między innymi w zakresie wspomnianej już swobody działania jednostki odnośnie wyboru terminu, tempa pracy czy sposobu realizowania powierzonych jej zadań). Oto przykłady:

1. Zgodnie z obowiązującym systemem motywacyjnym pracownik zostanie „ukarany” utratą kilku procent przysługującej mu premii, jeśli nie będzie uczestniczył w okresowym zebraniu – nawet wówczas gdy w tym samym czasie wypadną mu inne ważne sprawy związane z firmą.
2. Zgodnie z dyrektywnie obowiązującymi przepisami dotyczącymi wystawiania ocen studentom, prowadzący zajęcia jest zobowiązany już na początku semestru ustalić i podać do wiadomości zainteresowanym bardzo szczegółowe kryteria zaliczenia, np. rodzaj pytań, jaki będzie zawierał planowany test (otwarte czy zamknięte, jednokrotnego czy może wielokrotnego wyboru), choć dydaktyk nie wie jeszcze, jaki poziom wiedzy „na wejściu” reprezentują wszyscy studenci,

⁴⁵ A. Rogozińska-Pawełczyk, *Źródła niezadowolenia i stresu w środowisku pracy*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), *op. cit.*, s. 118–119.

⁴⁶ J. Woźniak, *op. cit.*, s. 145.

z którymi przyjdzie mu współpracować, jaka będzie ich percepcja itp. Niełatwo mu też ustalić z góry, ile punktów przydzieli za dobrą odpowiedź, a o ile obniży ocenę za złą, bez określenia skali trudności pytania czy jego rangi.

Trudno się więc dziwić, że nadmierna standaryzacja w wielu przypadkach zamiast ułatwiać pracę – utrudnia jej wykonanie. Rodzi to frustrację i zniechęcenie, zwłaszcza u doświadczonych pracowników, którzy bazując na posiadanej wiedzy i zasobach doświadczeń, często krytycznie podchodzą do proponowanych nowych rozwiązań w zakresie wykonywanej od lat pracy i nie widzą sensu wprowadzania sztywnych ram. Narzucenie standaryzowanego systemu oceniania dla wszystkich pracowników według ustalonych kryteriów, bez uwzględnienia stopnia trudności powierzanych im zadań, ponoszonej odpowiedzialności, wagi popełnionego błędu czy rangi problemu i umiejętności radzenia sobie z nim, jest odbierane jako „zamach” na ideę personifikacji, tak mocno akcentowaną w koncepcji marketingu wewnętrznego. Dlatego też w przypadku doświadczonych pracowników forma komunikacji oparta na relacji władzy powinna zostać zawieszona, gdyż traci ona swą motywacyjną moc. Stosowanie dyrektywnych form komunikowania się pracodawcy z pracownikiem jest w pewnym zakresie uzasadnione w przypadku młodych i jeszcze niedoświadczonych osób, które dzięki narzuconym wzorcom mogą działać niejako mechanicznie i wykonywać powierzone im zadania bez konieczności głębszego analizowania występującego przypadku. Zmniejsza się tym samym wystąpienie zagrożenia stresem i ogranicza się negatywne konsekwencje zdrowotne, bowiem wszystkie działania są regulowane przez utworzony gorset wystandaryzowanych nakazów i zakazów. Niestety nie należy zapominać o tym, że tworzenie „ram” hamuje kreatywność pracownika, jego wrażliwość, zmniejsza też możliwości rozwoju nowych umiejętności.

Warto wspomnieć również o wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi formach komunikacji formalnej przybierającej postać procedur dyrektywnego nadzorowania

samodzielności pracy młodego pracownika, o charakterze instruktorskim⁴⁷. Niewątpliwie dostarczają one informacji o przystosowaniu się pracownika do określonego stanowiska pracy i o posiadanych przez niego umiejętnościach. Jednak żeby ta forma komunikacji spełniała swoją funkcję motywacyjną, zwłaszcza przy doskonaleniu wyższej kadry pracowniczej, powinna być oparta na tzw. coachingu niedyrektywnym, zwanym też psychologicznym⁴⁸, czyli dwustronnej komunikacji dostarczającej wiedzy na temat potrzeb i oczekiwań pracownika czy odczuwanych przez niego trudności. Uzupełniona komunikacją nieformalną, pozwala na uzyskanie szerszych informacji niezbędnych do narysowania faktycznego profilu kompetencyjnego pracownika i odkrycia jego nieujawnionego jeszcze potencjału.

Firmy wdrażające ideę marketingu wewnętrznego wyznaczają olbrzymią rolę komunikacji nieformalnej, traktując ją jako jeden ze sposobów wspierających proces humanizacji pracy. Można też do nich zaliczyć stosowanie tzw. otwartej przestrzeni biurowej (*open space*), umożliwiającej szybką i bezpośrednią komunikację (poprzez kontakt wzrokowy i głosowy) między pracownikami oraz przełożonym, czy „otwartych drzwi szefa”, które sygnalizują jego dostępność dla współpracowników. Należy to potraktować jako symboliczny znak „bezpośredniości kultury komunikacyjnej w organizacji, który podkreśla wysoką rangę, jaką przywiązuje się w danej organizacji do bezpośredniej komunikacji ze współpracownikami”⁴⁹. Tak zmodyfikowaną przestrzeń organizacyjną należy niewątpliwie odczytywać jako jednoznaczny komunikat dla każdego pracownika, że firma traktuje go jako członka zespołu. Niesie ona również przesłanie, że współcześnie działające organizacje dążą do zlikwidowania barier komunikacyjnych między pracodawcą a pracownikiem.

47 A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005, s. 108.

48 B. Peltier, *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań 2005.

49 J. Woźniak, *op. cit.*, s. 161.

Podsumowanie

Przedstawione dywagacje na temat komunikacji wewnętrznej pozwalają na sformułowanie kilku wniosków ogólnych odnoszących się do kierunków jej rozwoju.

1. Komunikacja wewnętrzna musi uwzględniać różnice pokoleniowe, które są problemem wewnątrzorganizacyjnym XXI wieku. Dążenie do zapewnienia poprawnych relacji wewnętrznych niestety nie zawsze uwzględnia cechy różnicujące poszczególne pokolenia. Wprawdzie zarządzający firmą coraz więcej czasu i uwagi poświęcają poznaniu i zrozumieniu potrzeb swoich podwładnych, jednak nie przekłada się to na chęć rozpoznania odmienności wynikającej z różnic pokoleniowych, co zmniejsza w znacznym stopniu skuteczność stosowanych narzędzi motywacyjnych oraz spowalnia proces budowania relacji partnerskich między osobami o różnych osobowościach, postawach i wyznawanych wartościach. Dotyczy to zwłaszcza pracowników generacji Y, dla których praca zawodowa nie stanowi o sensie życia, a jedynie traktowana jest jako źródło dochodów. Pracodawcy muszą im dostarczać rzetelnych informacji, edukować, dążyć do wytworzenia atmosfery sprzyjającej identyfikacji z firmą.
2. Coraz więcej firm będzie się przedstawiać na nowe modele biznesowe, co jest efektem globalizacji, przenikania się granic branż, szybkiego tempa innowacji technologicznych. Pierwszą zasadą jest jasne zdefiniowanie biznesu oraz koncentracja na kluczowych odbiorcach, produktach, konkurentach i kompetencjach. Drugą jest kontrola kosztów i posiadanie dodatnich przepływów finansowych, a trzecią wykorzystanie potencjału pracowników. Wzmaga to zapotrzebowanie na jakościowo dobrą komunikację wewnętrzną, której celem powinno być wsparcie dla osiągnięcia celów biznesowych organizacji.
3. Komunikacja wewnętrzna w coraz większym stopniu oddala się od modelu „zarząd do pracowników”, czyli komunikacji w dół na rzecz wymiany „od pracowników

do zarządu” i między pracownikami. Osoby zatrudnione w firmie stanowią swoistą zamkniętą społeczność, co implikuje konieczność kreacji takich przekazów i rodzajów komunikatów, które budują w niej poczucie przynależności do zespołu i wzmacniają zaangażowanie. Można nawet zaproponować budowę wewnętrznych sieci społecznościowych, co zwłaszcza dla pokolenia Y stanowi naturalne środowisko ich życia. Wymaga to również spojrzenia na komunikację w kontekście jej wielokanałowości, zastosowania kanałów formalnych i nieformalnych, *online* i *offline*, werbalnych i niewerbalnych. Rodzi to wprawdzie niebezpieczeństwo szumu informacyjnego, ale umiejętność pomiaru i oceny najbardziej skutecznych form komunikacyjnych może ten problem rozwiązać. W omawianej sytuacji dużą rolę należy przypisać menedżerom średniego szczebla, koordynującym pracę zespołów i między nimi.

4. Wydaje się, że użyteczne i celowe stanie się powołanie menedżerów (profesjonalistów) do zarządzania komunikacją wewnętrzną. Ma to znaczenie dla zwiększenia pozycji osób odpowiedzialnych za komunikację w stosunku do zarządu i senior-menedżerów. Specjaliści zajmujący się tymi zagadnieniami muszą poszerzać swoje kompetencje nie tylko profesjonalne, ale również obejmujące całość kształt zarządzania.
5. Rozwój technologii spowoduje pojawienie się obszarów, którymi zarządzać będą menedżerowie baz danych i menedżerowie doświadczeń (*chief data officer* i *chief experience officer*). Dlatego też komunikacja wewnętrzna będzie wymagała synchronizacji działań nie tylko marketingowych i odnoszących się do PR, ale też związanych z komunikacją z klientami zewnętrznymi. Wynika to z faktu integralności działań i funkcji oraz odejścia od tradycyjnych funkcjonalnych podziałów. Łączenie oczekiwań konsumentów z oczekiwaniami pracowników powoduje konieczność przedstawienia się na tzw. *personal analytics*, w miejsce stosowania powszechnie znanych

metod, takich jak ankiety, wywiady i bezpośrednia interpretacja danych liczbowych. Ponadto digitalizacja spowoduje, że komunikacja wewnętrzna wyjdzie poza ramy intranetu i wewnętrznych wydawnictw, co przyczyni się do wzrostu jej znaczenia.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone rozważania, mimo że w znacznej mierze teoretyczne, skłaniają do refleksji nad koniecznością i możliwościami implementacji marketingu wewnętrznego w praktyce. Ma on charakter ewolucyjny, co powoduje, że stopień jego akceptacji jest zróżnicowany i zależny od wielu czynników. Jednym z nich są postawy zarządzających oraz ich mentalność, wpływająca na adaptację strategicznych założeń marketingu wewnętrznego.

Na podstawie przemyśleń i obserwacji zachowań ludzi w organizacjach w niniejszej pracy wyodrębniono trzy orientacje, które ilustrują etapy rozwoju koncepcji i stopień zaangażowania zarządzających i pracowników w jej realizację. Umownie zostały one nazwane: pasywna, aktywna i partnerska. W **orientacji pasywnej** akcentowana jest możliwość oddziaływania pracodawcy na pracowników poprzez zastosowanie tradycyjnych narzędzi marketingowych (4P). Produktem jest tu stanowisko pracy, cena przybiera postać wynagrodzenia za pracę, promocja realizowana jest poprzez system motywacyjny oraz stosowane formy i sposoby komunikacji wewnętrznej, dystrybucja zaś przybiera postać przesuwania się po ścieżce kariery. I choć w początkowym okresie stosowanie tych narzędzi uaktywniło zaangażowanie pracowników w realizację wytyczonych celów, to w dłuższej perspektywie czasowej nie zdawało egzaminu. Przedmiotowe traktowanie pracowników jako jedynie biernych odbiorców informacji i poleceń przełożonych (komunikacja wewnętrzna o charakterze monologu ze strony zarządzających), pozbawionych możliwości zwerbalizowania swoich potrzeb i oczekiwań względem warunków pracy, systemów motywacyjnych czy możliwości rozwoju, doprowadziło w konsekwencji do rozczarowań, kryzysu przywództwa,

rosnącego cynizmu i obojętności, czego wyrazem było częste ignorowanie poleceń przełożonych¹.

Druga orientacja – **aktywna**, znacznie bardziej uwzględniająca realia współczesnego rynku, zmienia rolę pracowników z pasywnej na aktywną². Zakłada takie oddziaływanie pracodawcy na pracowników, które owocuje wzmocnieniem ich zaangażowania w tworzenie relacji z klientem zewnętrznym i pełnieniem tym samym aktywnej roli pośredników między klientem a firmą. Widoczne jest tu nawiązanie do koncepcji marketingu relacji oraz do filozofii TQM. W praktyce oznacza to zorientowanie działań firmy na procesy i ich udoskonalanie poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników, co stanowi *differentia specifica* tego podejścia.

Orientacją najbardziej odpowiadającą aktualnym warunkom rynkowym jest oparcie działań firmy na wewnętrznym partnerstwie. Istota **orientacji partnerskiej** polega na interakcji pomiędzy wszystkimi pracownikami na zasadzie łańcucha: wewnętrzny dostawca – wewnętrzny odbiorca. Na wszystkich jego etapach tworzona jest wartość będąca efektem kreatywności i doświadczeń pracowników. Nawiązywanie relacji między uczestnikami łańcucha staje się naturalną koniecznością, pojawia się bowiem potrzeba wzajemnego wykorzystywania wiedzy i umiejętności. Tym samym orientacja ta alokuje marketing wewnętrzny w strategii firmy oraz w procesie zarządzania zmianą. Można ją więc traktować nie tylko jako najbardziej innowacyjną koncepcję, ale jako pewnego rodzaju nową filozofię zarządzania ludźmi, która zakłada, że punktem wyjścia wszelkich działań w firmie jest pracownik identyfikujący się z jej celami, misją, wizją i przyjętą strategią. Im większą ma świadomość czynnego uczestnictwa w życiu

¹ M. Zajkowska, *Komunikacja wewnętrzna jako element systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 42, s. 215.

² D.J. Cahill, *Internal Marketing. Your Company. Next Stage of Growth*, The Haworth Press Inc., Philadelphia 1996, s. 4.

firmy, tym bardziej wzmacnia swoją aktywność i zaangażowanie. Pracownik, zdając sobie sprawę ze znaczenia rodzących się relacji, pielęgnuje kontakty zarówno z klientami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi. Procesowi wzajemnego wspierania się, owocującego współdziałaniem między komórkami firmy, powinna sprzyjać komunikacja wewnętrzna, która poprzez swoją dwukierunkowość (nadawca–odbiorca–nadawca) przyczyniałaby się do wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się, przybierającego postać nie tylko gromadzenia wiedzy na zasadach jej sumowania, ale także tworzenia nowej jakości.

Powyżej wymieniono tylko kilka z wielu korzyści³ płynących z implementowania założeń partnerskiej orientacji marketingu wewnętrznego, które w sposób jednoznaczny ukazują, dlaczego warto rozpowszechniać tę właśnie koncepcję. Jej innowacyjność przejawia się zdaniem Autorek w nakreśleniu nowych ról pracowników, którzy przy zastosowaniu niewielkich zmian w narzędziach zarządczych mogą stać się kreatorami wartości firmy i współtwórcami jej reputacji.

Trudno nie ulec fascynacji założeniami marketingu wewnętrznego – koncepcji tworzącej przyjazne środowisko pracy, ale też trudno bezkrytyczne w nią uwierzyć. Być może dlatego ma ona zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Niektórzy twierdzą, że jest jedyną drogą budowania pozycji firmy na rynku oraz jej wartości, inni uważają, że na obecnym etapie świadomości pracowników jest ona koncepcją generującą większe koszty, nieadekwatne do efektów. Dlatego też implementacja marketingu wewnętrznego powoduje konieczność zwrócenia uwagi na pomiar rentowności inwestowania w czynnik ludzki.

Jak dotychczas brak jest jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy inwestowanie w czynnik ludzki przynosi wymierne efekty. Wprawdzie literatura dostarcza dowodów na to, że prowadzenie polityki personalnej wpisującej się w realizację strategii firmy przynosi w długim okresie korzyści ekonomiczne, to

³ Więcej na ten temat w: E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Marketing wewnętrzny – korzyść czy strata dla przedsiębiorstwa?*, „Handel Wewnętrzny” 2013, t. 3, s. 133–141.

jednak tendencja do wdrożenia wysoce efektywnych systemów pracy, czyli pomiaru wkładu funkcji personalnej w ogólny wynik ekonomiczny, nadal budzi kontrowersje. Prowadzone dotychczas badania empiryczne nie dają w tym zakresie jednoznacznej odpowiedzi, chociaż przytaczane przez U. Feliniak wyniki badań M.A. Huselida wskazują na istnienie związku pomiędzy doskonaleniem funkcjonalnych aktywności w obszarze zarządzania ludźmi a poprawą wydajności, obniżeniem fluktuacji i lepszymi wynikami finansowymi⁴. Nie podważając znaczenia pomiarów efektywnościowych, Autorki uważają, że istnieje dysonans między oparciem działań w dziedzinie funkcji personalnej na badaniu rentowności inwestowania w czynnik ludzki a ideą marketingu wewnętrznego, która za podstawę przyjmuje założenie istnienia wzajemnej zależności interesów pracowników i pracodawców, bazującej na wymianie oczekiwanych przez każdą ze stron wartości. Pracownicy odczuwają zadowolenie z pracy, gdy pracodawca zapewnia im odpowiednie środowisko pracy, stwarzając klimat do współuczestnictwa i partycypacji⁵, pracodawca z kolei jest zadowolony, gdy pracownik okazuje zaangażowanie w pracę na rzecz firmy i lojalność. Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez J. Gieragę⁶. Wynika z nich, że głównymi czynnikami wpływającymi na zadowolenie z pracy są stosunki międzyludzkie, charakter pracy oraz pewność zatrudnienia. Takie same wskazania uzyskano prawie dekadę wcześniej w badaniach prowadzonych przez wspomniany już

4 Cyt. za: U. Feliniak, *W kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – przymus czy wybór?*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 20.

5 B. Urbaniak, *Wprowadzenie*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *op. cit.*, s. 9.

6 Por. J. Gieraga, *Determinanty wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w kształtowaniu postaw pracowniczych, na przykładzie szkolnictwa wyższego*, niepublikowana praca doktorska napisana w Katedrze Marketingu UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej (2017).

zespół z Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego⁷. Są to czynniki traktowane przez Autorki jako specyficzne dla marketingu wewnętrznego, które podobnie jak lojalność, zaangażowanie, komunikowanie, tworzenie wartości i więzi, niwelowanie konfliktów w firmie, poczucie wspólnoty i kreatywność, nie zawsze znajdują przełożenie na efektywność. Zadowolenie z pracy uznano za wyznacznik określonych postaw wobec miejsca pracy i wykonywanego zawodu czy pełnionych funkcji. Jest to wypadkowa potrzeb już zaspokojonych i tych niezaspokojonych. Jeżeli zatem wzajemne oczekiwania stron (pracowników i pracodawców) będą wyższe niż to, co każda ze stron otrzymuje, to ocena miejsca i warunków pracy będzie negatywna⁸, co rodzi frustrację i niechęć do bycia częścią społeczności organizacyjnej. Dlatego też zarządzający powinni dołożyć starań, by nie tylko permanentnie kontrolować poziom zadowolenia swoich podwładnych poprzez badanie ich potrzeb i oczekiwań względem wykonywanej pracy, ale przede wszystkim poprzez wewnętrzny PR zwiększać świadomość pracowników, że są częścią wspólnoty uczestniczącej w ważnym przedsięwzięciu, że robią coś, co warto robić. W ten sposób pracownicy nabierają przekonania, że są ważni dla firmy, a ich praca przysparza firmie wartości. Poczucie własnego znaczenia dla pracy i okazane uznanie ze strony kierownictwa sprawiają, że wzrasta zaufanie do kadry zarządzającej i firmy, na rzecz której się pracuje. Autorki są przeświadczone o słuszności tezy, że na wszystkie te działania należy patrzeć jak na długoterminową inwestycję, która przyczynia się do wzrostu wartości firmy i jej udziału rynkowego.

⁷ Szerzej na temat metodyki badania w: B. Urbaniak, *Wprowadzenie...*, s. 11.

⁸ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000, s. 178.

BIBLIOGRAFIA

- Adrianowski D., *Efektywność działań marketingowych a kreowanie wartości dla klienta*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3.
- Ahmed P.K., Rafiq M., *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*, „The Journal of Services Marketing” 2000, nr 14(6).
- Ahmed P.K., Rafiq M., *The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management*, „Journal of Marketing Management” 1993, nr 9.
- Allen P., *Customer Value Management: Five Steps to Creating Customer Value. Step 3: Create Customer Value*, „PharmaChem” 2004, nr 1/2.
- Allen P., *Customer Value Management: Five Steps to Creating Customer Value. Steps 4 and 5: Obtain Customer Feedback and Improve Customer Value*, „PharmaChem” 2004, nr 3.
- Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
- Ansoff I.H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza ABC, Kraków 2000.
- Ballantyne D., *A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing*, Ekonomi och Samhälle nr 123, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki 2004.
- Ballantyne D., *The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing*, [w:] R.J. Varey, B.R. Lewis (red.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, London 2000.
- Bartkowiak G., *Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich*, [w:] A. Poczowski (red.),

- Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Baruk A.I., *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Akademia Rolnicza, Lublin 2005.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem – Solving*, „Organization Studies” 1984, vol. 5, nr 1.
- Beck E., *Zmiana i rozwój w organizacji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Beck E., Orlińska-Gondor A., *Stres jako kategoria jednostkowa i organizacyjna*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Beckwith H., *Sprzedać niewidzialne*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.
- Bednarska-Olejniczak D., *Employer Branding a CSR – bank jako pracodawca społecznie odpowiedzialny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1.
- Bednarska-Olejniczak D., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, [w:] R. Kłeczek, A. Pukas (red.), *Usługi 2014. Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Bednarska-Olejniczak D., *Model Pentadigm jako podstawa tworzenia wartości dla klienta*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 25.
- Berry L.L., Hensel J.S., Burke M.C., *Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response*, „Journal of Retailing” 1976, nr 52(3).

- Berry L.L., Parasuraman A., *A Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York 1991.
- Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 26.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Marketing wewnętrzny – korzyść czy strata dla przedsiębiorstwa?* „Handel Wewnętrzny” 2013, t. 3.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Marketing wewnętrzny w budowaniu kapitału ludzkiego w Nowej Gospodarcie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2013, nr 105.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Relacyjny wymiar marketingu wewnętrznego w kontekście zmian otoczenia – podejście koncepcyjne*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Wybrane aspekty marketingu wewnętrznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania Finansów i Marketingu” 2013, nr 29.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Wykorzystanie kompetencji negocjacyjnych w budowaniu relacji partnerskich*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Kaczorowska J., *Różnorodność pokoleniowa pracowników – implikacje dla zarządzania ludźmi, na przykładzie wybranych organizacji*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Komunikacja wewnętrzna w erze cyfryzacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 117.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Komunikacja wewnętrzna w procesie porozumiewania się pracodawcy z pracownikami*, [w:]

- W. Grzegorzcyk (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Marketing personalny – założenia i praktyka polskich przedsiębiorstw*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica 168, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Praktyczne aspekty marketingu personalnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki Krajowej w Kutnie” 2002, t. 4.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Wyzwania konkurencji globalnej a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] J. Różański (red.), *Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2003, t. 4, z. 2.
- Bjerke B., *Att skapa nya affärer*, StudentLitteratur, Lund 1989.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bombiak E., *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2015, nr 32.
- Brady A., Honey G., *Corporate Reputation. Perspectives of Measuring and Managing a Principal Risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.
- Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, PAN – Ossolineum, Wrocław 1988.
- Brun M., *Wewnątrzorganizacyjny marketing jako element orientacji na klienta*, „Problemy Teorii i Praktyki Zarządzania” 1996, nr 6.

- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Bugdol M., *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach projakościowych*, Difin, Warszawa 2011.
- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Bzowy P., *Wiedza i jej pozycja w organizacji*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków, 2006.
- Cahill D.J., *Internal Marketing. Your Company. Next Stage of Growth*, The Haworth Press Inc., Philadelphia 1996.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacji – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Kenner E.M., *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Chmielewska-Muciek D., *Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2009, vol. 43(20).
- Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Czajka Z., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.
- Czermińska A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2000.
- Czerska M., Gableta M., *Przedmowa*, [w:] M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2011.
- Czupiał J., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Juchniewicz (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa*, cz. 1, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006.
- Danilewicz D., *Wpływ kultury organizacyjnej na budowę programów rozwoju kompetencji w organizacji*, [w:] M. Juchnowicz (red.),

- Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Dawidziak S., *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27).
- Dąbrowska J., *Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych*, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
- Dąbrowska J., *Ważne narzędzie employer brandingu. Komunikacja wewnętrzna*, <http://www.wizerunek-pracodawcy.com.pl/wazne-narzedzie-employer-brandingu-komunikacja-wewnetrzna/#.VJSn8sAOA> (dostęp: 19.12.2014).
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer, Kraków 2010.
- Devanathan M., *Ethics as an Innovative Approach to Better Internal Marketing*, „Innovative Marketing” 2008, vol. 4(2).
- Diasz L.Z., *Internal Marketing Planning by Lewie Diasz*, <https://www.linkedin.com/pulse/2014060752331-8125670-internal-marketing-planning-by-lewie-diasz> (dostęp: 26.01.2016).
- Dietl J., *Marketing u progu XXI wieku*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2.
- Dietl J., *Perspektywy marketingu – zmierzch czy rozwój?*, [w:] A. Czubała, J.W. Wiktor (red.), *Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Jerzego Altkorna*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Doraczyńska N., *Generacje X, Y, C. Jak zarządzać reprezentantami różnych pokoleń*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 12.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2002.
- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001.
- Dunne P.A., Barnes J.G., *Internal Marketing: A Relationship and Value-Creation View*, [w:] R.J. Varey, B.R. Lewis (red.), *Internal Marketing: Directions for Management*, Routledge, New York 2000.

- Dymkowska A., *Oni nie chcą być bogaci, oni chcą mieć bogate życie*, „Nowy Marketing”, <http://nowymarketing.pl/a/2628,oni-nie-chca-byc-bogaci-on-chca-miec-bogate-zycie> (dostęp: 4.12.2013).
- Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] H. Warren, R. Schmidt, R. Tannenbaum, S. Wetlaufer, *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Helion, Gliwice 2005.
- Feliniak U., *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach – wyniki badań*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Feliniak U., *Strategia firmy a działania personalne*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Warszawa 2007.
- Feliniak U., *W kierunku strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – przymus czy wybór*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Flipo J.P., *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*, „European Journal of Marketing” 1986, nr 20(8).
- Fonfara K., *Istota i proces wdrażania marketingu wewnętrznego w firmie*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 2.
- Furtak R., *Etyczne aspekty marketingu relacji*, [w:] G. Sobczak (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa 2008.
- Gadomska-Lila K., *Wpływ kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników – wyniki badań*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kultura organizacyjna we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2014.
- Gajos L., *Etos ludzi biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1998.

- GFMP Management Konsultant, *Przyszłość komunikacji wewnętrznej*, <http://gfmp.com.pl/wp-content/uploads/GFMP-Komunikacja-wewnetrzna-Raport-2016.pdf> (dostęp: 4.02.2017).
- Gieraga J., *Determinanty wykorzystania instrumentów marketingu wewnętrznego w kształtowaniu postaw pracowniczych, na przykładzie szkolnictwa wyższego*, niepublikowana praca doktorska napisana w Katedrze Marketingu UŁ pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej (2017).
- Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Badania*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Gołata K., *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja*, www.ue.katowice.pl (dostęp: 15.12.2014).
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Gregor B., *Marketing w obliczu wyzwań Nowej Gospodarki*, [w:] S. Wilmańska-Sosnowska (red.), *Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Gregor B., Stawiszyński M., *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Gros U., *Analiza systemu porozumiewania się organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3.
- Grudzewski M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Trust Management in Virtual Working Environments: Human Factors Perspective*, Taylor and Francis Group CRC, New York 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., *Komunikacja wewnętrzna w budowaniu zaufania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 5.
- Gruszczyńska-Malec G., *Dział personalny bez stereotypów*, „Personel” 2002, nr 15/16.

- Górniak K., *Komunikacja w organizacji*, http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_6 (dostęp: 21.02.2017).
- Gwiazda A., *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.
- Gwiazda A., *Nowe tendencje w międzynarodowej ekspansji korporacji międzynarodowych*, [w:] J. Menkes, T. Gardocka (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, Academica, Warszawa 2010.
- Hall C.S., Lindzey G., Campbell J.B., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 2006.
- Hamilton C., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011.
- Harniak A., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, praca niepublikowana, Katedra Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
- Hoffmann-Burdzińska K., *Determinanty postrzegania równowagi praca-życie w opinii pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non-profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, edu-Libri, Kraków 2016.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- Huwiler J., *Idee marketingu w sferze personalnej*, „Zarządzanie na Świecie”, 1992, nr 10.
- Iwińska-Knop K., *Kanały rynku we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Jabłońska U., *Strateg. przedsiębiorca, agent zmian*, „Personel”, 2003, nr 1.
- James Ph., *Strategiczne relacje z pracownikami*, [w:] O. Lundy, A. Bowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

- Jamka B., *Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna”, 2013, nr 4.
- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Jaśniok M., *Problemy w komunikowaniu się zespołu*, [w:] A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperek i in., *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.
- Jędrych E., *Dyфуzja innowacji personalnych w organizacjach gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2008, nr 1020.
- Juchnowicz M., *Doświadczenia europejskie a rozwój partycypacji pracowniczej w Polsce*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Juszczyk M., *Multitasking w komunikacji*, „Wprost”, 30 listopada 2014.
- Kapciak A., Korporowicz L., Tyszka A. (red.), *Komunikacja międzykulturowa: zderzenia i spotkania. Antologia tekstów*, Instytut Kultury, Warszawa 1996.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Komor M., *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Konecki K.T., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

- Kotler P., *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey 2003.
- Kotter J.P., Schleisner L.A., *Wybór strategii wprowadzania zmian*, „Harvard Business Review” 2008, nr 65/66.
- Kowalczyk E., *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- Kozielski R., *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurencji*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 12.
- Kozyra B., *Fuzje i przejęcia jako wynik aliansów strategicznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2008.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/30/id/648> (dostęp: 20.01.2018).
- Koźmiński A.K., Zawisła A., *Pewność i gra*, PWE, Warszawa 1979.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Kunasz M., *Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej*, [w:] A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
- Kusińska A., *Segmentacja rynku i typologia konsumentów – istota i rola w marketingu*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, PWE, Warszawa 2010.
- Kusińska A., *Uznawane wartości i zachowania konsumentów na rynku*, „Studies and Proceedings of the Polish Association for Knowledge Management” 2011, t. 51.
- Lachiewicz S., *Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2.

- Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Studio EMKA, Warszawa 2012.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- Lewandowska A., *Harmonizacja wartości wyrażonych przez misję w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2010, nr 34.
- Lichtarski J., *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji*” 2001, nr 9.
- Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1.
- Lichtarski J., Węgrzyn A., *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12.
- Lings I.N., *Balancing Internal and External Market Orientations*, „Journal of Marketing Management” 2009, nr 15.
- Lings I.N., *Developing the Domain of Internal Market Orientation and its Consequences for Market Orientation and Performance*, Aston Business School, Birmingham 2000.
- Linka J., *Szczególna rola zaufania interpersonalnego w działaniach marketingowych na rynku chińskim*, [w:] G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności podmiotów rynkowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 74.
- Listwan T., *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Loden M., *Implementing Diversity*, McGraw-Hill Companies, New York 1996.
- Łukasik K., *Kwestie etyczne w kulturze organizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2014.

- Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, vol. 1.
- Maciuszek J., *Zarys problematyki etyki biznesu*, [w:] J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 1997.
- Majowska M., *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- Mankins M., Brahm Ch., Caimi G., *To, czego najbardziej ci brak*, „Harvard Business Review Polska”, 2014/2015, nr 142/142.
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- Matuszewska A., *Informacja w konspiracji*, „Coaching” 2011, nr 1.
- Matuszewska A., *Narzędzia wewnętrznego employer brandingu stosowane w organizacjach*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3.
- Maxwell J.C., *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć*, MTBiznes, Warszawa 2011.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Maziarz M., *Komunikacja w procesie zarządzania wartością klienta na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej*, [w:] G. Rosa, A. Smalec, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. W kierunku zintegrowanej komunikacji marketingowej*, t. 2, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2007, nr 12.
- Mazur B., *Wartości kulturowe w zarządzaniu organizacjami*, www.cebi.pl/texty/poznan.doc (dostęp: 15.05.2010).
- Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- McKenna R., *Real Time Preparing for the Age of Never Satisfied Customer*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Melosik Z., *Edukacja, młodzież i kultura współczesna. Kilka uwag o teorii i praktyce pedagogicznej*, [w:] S. Juszczyk (red.), *Nauki*

- o wychowaniu w ponowoczesnym świecie, Wydawnictwo Uniwersytet Śląski, Katowice 2003.
- Microsoft, *Microsoft Lync liderem w obszarze Unified Communications*, http://www.microsoft.com/pl/news/Press/2014/Aug14/Microsoft_Lync_liderem.aspx (dostęp: 30.12.2014).
- Milewska J., Woszczyk P., *Matuzaleмовy wiek*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 2.
- Miller D., Angaza J., *Wisdom Meets Passion. When Generations Collide and Collaborate*, Thomas Nelson, Tennessee 2012.
- MindTools, *Can It Help You Get More Done*, http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_75.htm (dostęp: 10.01.2015).
- Miroński J., *Brakujące ogniwo, czyli kształtowanie promarketingowych postaw i zachowań pracowników – koncepcja i założenia badawcze*, [w:] J. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing, koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002.
- Mitręga M., *Bariery wdrożenia marketingu relacji w polskich przedsiębiorstwach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 233.
- Mitręga M., *Marketing relacji: teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2001.
- Monger B., *Managing Internal Marketing Service Delivery. Part 1*, <https://smartamarketing.wordpress.com/2014/03/07/mana/ging-internal-marketing-for-better-service-delivery-part-1> (dostęp: 24. 01. 2016).
- Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2016, nr 4(16), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/16/id/338> (dostęp: 10.06.2017).
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Nogalski B., *Polskie przedsiębiorstwo wobec wyzwań XXI wieku*, [w:] A. Podobiński (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2004.
- Obłój K., *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2001.
- Oczkowska R., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu a kształtowanie wizerunku pracodawcy*, [w:] A. Czubała, P. Hadrian,

- J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014.
- Okoń-Horodyńska E., *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, AE, Katowice 1999.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Padzik K., *To ludzie stanowią o różnicach między firmami*, „Personel i Zarządzanie” 2001, nr 4.
- PARP, *Diagnoza stanu HR w polskich przedsiębiorstwach*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/621/17689.pdf> (dostęp: 18.12.2014).
- Peltier B., *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań 2005.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, [w:] N.J. Foss, *Resource, Firms and Strategies. A Reader in the Resource – Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2007.
- Perenc J., Hołub-Iwan J., *Wpływ aplikacji marketingu wewnętrznego na satysfakcję klientów przedsiębiorstwa – na przykładzie Banku Pekao SA*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008.
- Piotrowski W., *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia* [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Aspekt wartości w zarządzaniu relacjami z klientami*, [w:] J. Pyka (red.), *Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOIK, Katowice 2008.

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Podraza U., *Jak informację o zmianie przekazywać pracownikom*, „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 11.
- Pokorska B., *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3.
- Pokorska B., *Marketing personalny*, „Handel Wewnętrzny” 1996, nr 1.
- Popiel S., *Generacje a rekrutacje. Jak różnice pokoleniowe wpływają na strategię zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 1.
- Popielski K. (red.), *Wartości dla życia*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.
- Potocki A., *Kultura organizacyjna firmy a jej zachowanie strategiczne*, [w:] Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, EuroExpert, Warszawa 2002.
- Potwora W., *Orientacja marketingowa – mit czy konieczność*, [w:] M. Skurzyński (red.), *Innowacje w marketingu*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2001.
- Prymon M., *Kategoria wartości w procesach i narzędziach komunikacji marketingowej*, [w:] B. Pilarczyk, Z. Wałkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2010, nr 135.
- Purgał-Popieła J., *Relacje między kulturą organizacyjną a kapitałem intelektualnym – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Quirke B., *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower Publishing Ltd., Hampshire 2008.
- Reardon K., Enis K.B., *Establishing a Company Wide Customer Orientation through Persuasive Internal Marketing*, „Management Communication Quarterly” 1990, nr 3.

- Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Reinfuss R., *Czy pracodawcy dojrzeli do partnerstwa?*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 3.
- Rembiasz M., *Wybrane problemy zarządzania wiekiem w szkolnictwie wyższym*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non-profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, edu-Libri, Kraków 2016.
- Remisiewicz M., *Generacja Y*, „Manager Magazin” 2008, nr 5.
- Robbins H.R., Finley M., *The New Why Teams Don't Work What Goes Wrong, and How to Make It Right*, <http://mikefinleywriter.com/PDF/whyteams.pdf> (dostęp: 16.02.2016).
- Robbins S.P., Judge T.A., Odendaal A., Rood G., *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspective*, Pearson Education South Africa, Cape Town 2009.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Źródła niezadowolenia i stresu w środowisku pracy*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, <http://www.ae.krakow.pl/> (dostęp: 20.02.2016).
- Rok B., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] W. Gacparski (red.), *Biznes. Etyka. Odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Rosa R., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i Baby Boomer*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, nr 29.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.

- Różański A., *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014.
- Rudawska E., *Koncepcja wartości w relacjach pracowników – organizacja*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2015, nr 39, t. 2.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Rudnicka A., *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Rutkowski I., *Marketingowe koncepcje wartości*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 2.
- Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Rządca R.A., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- Rzemieniak M., Kamińska K., *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2012.
- Sajkiewicz A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.
- Sasser W.E., Arbeit S.P., *Selling Jobs in the Service Sector*, „Business Horizons” 1976, nr 19(3).
- Schwartz H., Davis S.M., *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics” 1981, nr 10.
- Sienkiewicz Ł., *Wpływ czynników kulturowych na pomiar kapitału ludzkiego*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Sikorski C., *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

- Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Sincić D., Poloski-Vokić N., *Integrating Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concept into the New Internal Marketing Philosophy*, FEB Working Paper Series, nr 07-12, University of Zagreb, Zagreb 2007, <https://scholar.google.pl/scholar?biw=1366&bih=620&bav=on.2,or.&bvm=bv.119745492,d.bGs&dpr=1&um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:WlcVVS8az4aUnM:scholar.google.com/> (dostęp: 7.04.2016).
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2005.
- Skalik J., *Marketing wewnętrzny jako czynnik pomnażania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne*, t. 2, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2000.
- Skrzypek E., *Etyka w biznesie a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2010, nr 4.
- Słomski W., *Komunikacja interpersonalna w organizacji*, [w:] E. Weiss, M. Godlewska (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, Vizja Press and IT, Warszawa 2007.
- Smith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.G., *Business Strategy and Policy*, Houghton Mifflin Company, Boston 1985.
- Smyczek S., *Kreowanie a dostarczanie wartości dla klienta poprzez sieci w sektorze usług*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3.
- Spisacka J., *Żadna posada nie jest na zawsze*, „Newsweek Polska” 2013, nr 35.
- Spychalski G.B., *Zarys historii myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1999.
- Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie przez wartość – kolejna moda czy gwarancja sukcesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7/8.

- Stafiej-Bartosik A., Makuch Ł., *Koncentracja na wartościach. Odpowiedzialny biznes CSR 2.0*, „Harvard Business Review Polska” (dodatek) 2011.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, nr 1, vol. 70.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Wartości jako czynnik warunkujący zaangażowanie pracowników w organizacji (w świetle badań empirycznych)*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_26.pdf (dostęp: 6.01.2017).
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2.
- Steinmann H., Schreyogg H.G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Stonehouse G., *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stoner J.A., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Stor M., *Komunikowanie się w organizacji*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Stosik A., *Kultura organizacyjna*, http://www.stosik.awf.wroc.pl/PDF/kultura_organizacyjna.pdf (dostęp: 3.02.2013).
- Strużyna J., *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005.

- Strużyńska J., *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] B. Kozuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000.
- Sułkowski Ł., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, t. 4.
- Sułkowski Ł., *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.
- Sztangret I., *Formy zarządzania wiedzą marketingową na przykładzie IBM*, [w:] G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa 2008.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
- Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Szymańska K., *Zarządzanie wartością dla klienta na rynku niszowych usług kulturalnych*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016.
- Szymura-Tyc M., *Zarządzanie przez wartość dla klienta*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002.
- Ślęzak-Gładzik I., *Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem*, „Modern Management Review” 2013, 20(2).
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Taranko T., *Refleksje nad wartością marketingu*, [w:] A. Czubala, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Tulgan B., *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości dla interesariuszy*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Urbaniak B., *Wprowadzenie*, [w:] B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Varey R.J., *Internal Marketing Communication in Marketing Communications*, Taylor and Francis Ltd., Abington 2001.
- Varey R.J., Levis B.R., *A Broadened Conception of Internal Marketing*, „European Journal of Marketing” 1999, nr 9/10.
- Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-metor” 2011, nr 3(40).
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2007.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Winch A., Winch S., *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Wolters Kluwer, *Rola działu HR w przedsiębiorstwie*, <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/rola-dzialu-hr-w-przedsiębiorstwie> (dostęp: 2.01.2017).
- Woodruffe Ch., *Employee Engagement – The Real Secret of Winning a Crucial Edge over Your Rivals*, „British Journal of Administrative Management” 2006, nr 50.
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012.
- Wójcik K., *Public relations – wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2009.
- Wright P.M., Haggerty J.J., *Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause and*

- Individuals*, „Management Revue” 2005, www.findarticles.com (dostęp: 17.10.2009).
- Wright P.M., McMahn G.C., *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management*, „Journal of Management” 1992, nr 6, www.findarticles.com (dostęp: 6.10.2016).
- Zajkowska M., *Komunikacja wewnętrzna jako element systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 42.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia kompetycji w praktyce firm high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa 2014.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny*, Business Press, Warszawa 1996.
- Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny, czyli dynamiczna polityka kadrowa*, „Personel” 1997, nr 1.
- Zbiegień-Maciąg L., *Pracownik upodmiotowiony – partner społecznie odpowiedzialny*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zemke R., Raines C., B. Filipczak, *Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, New York 2000.
- Ziarko M., *Pożyteczna empatia, czyli wczuwanie się w emocje pracownika jako metoda poprawy komunikacji interpersonalnej w firmie*, „Personel” 2003, nr 3(144).
- Ziółkowski S., *Współczesna wizja organizacji – odpowiedź na wyzwania rynku globalnego*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace

Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami – wybrane problemy i wyzwania*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/KZZ/artyk_pdf_2016/T1/t1_0379.pdf (dostęp: 17.06. 2017).

Żur A., *Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3.