



Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
jagabiesa@interia.pl

Krystyna Iwińska-Knop

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
k.iwinska2014@gmail.com

MARKETING WEWNĘTRZNY (MW) I PUBLIC RELATIONS (PR) W REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie na znaczenie relatywnie nowego podejścia do zarządzania ludźmi, zakładającego współuczestnictwo pracowników w tworzeniu sukcesu rynkowego firmy. Szczególną uwagę zwrócono na wykorzystanie marketingu wewnętrznego w zarządzaniu ludźmi uznając, że choć działania prowadzone w jego ramach koncentrują się na pracownikach, to nadrzędnym ich celem jest stworzenie wizerunku firmy troszczącej się o satysfakcję klienta zewnętrznego. Wyeksponowano wewnętrzny PR z uwzględnieniem roli komunikacji wewnętrznej i budowania wewnętrznych relacji, traktując je jako warunek kreowania pozytywnego wizerunku firmy w oczach wszystkich jej interesariuszy.

Słowa kluczowe: ZZL, marketing wewnętrzny, PR wewnętrzny, komunikacja wewnętrzna, wewnętrzne relacje.

Wprowadzenie

Wprowadzanie innowacji w obszarze zarządzania ludźmi nie jest nadal zjawiskiem powszechnym, mimo doceniania roli czynnika ludzkiego jako podstawowego zasobu firmy. Na ogół ogranicza się ono do wykonywania czynności administracyjnych związanych z pozyskiwaniem, motywowaniem, kontrolą pracowników, co nie uruchamia ich kreatywności. Konieczne staje się zatem sięgnięcie do nowych pomysłów oddziaływania na ludzi w organizacji. Warunek ten spełnia koncepcja marketingu wewnętrznego (MW) oraz aktywności w ramach public relations (PR), polegające na skutecznej i efektywnej dwustronnej komunikacji oraz tworzeniu wewnętrznych relacji.

Celem artykułu jest wskazanie na znaczenie, ciągle jeszcze rzadko stosowanego w praktyce polskich firm, podejścia do zarządzania ludźmi zakładającego współuczestnictwo pracowników w tworzeniu jej sukcesu rynkowego.

Podstawę źródłową opracowania stanowią studia literaturowe oraz przemyslenia autorek, wynikające z obserwacji realizacji funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management* – HRM) versus marketing wewnętrzny (MW) – podstawowe różnice w podejściu do pracownika

Uznanie ludzi za najważniejszy czynnik budowania wartości firmy stwarza konieczność ciągłego poszukiwania skutecznych sposobów oddziaływania na nich, czego konsekwencją jest pojawianie się różnych koncepcji zarządzania. Nie jest jednak naszym celem dokonywanie ich przeglądu zwłaszcza, że dorobek literatury w tym zakresie jest bardzo duży, sięgający nawet końca XVI w. Ograniczamy się jedynie do przedstawienia dwóch koncepcji, które najsilniej akcentują podmiotowe podejście do ludzi w organizacji, wychodząc naprzeciw zachodzącym w otoczeniu zmianom. Są to: powstała w latach 60. XX w. koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (HRM)¹ [Saczyńska-Sokół, 2012, s. 142] oraz koncepcja marketingu wewnętrznego (MW) [Ballantyne, 2015, s. 183], które odchodzą od podejścia czysto administracyjnego i postrzegają funkcję personalną w strategicznym wymiarze, co oznacza integrację polityki personalnej z misją i strategią firmy oraz oparcie wszelkich działań na założeniu, że interesy zarządzających i pracowników są ze sobą zbieżne [Armstrong, 2007, s. 29]. Podkreśla się wagę takich atrybutów czynnika ludzkiego jak: wiedza, umiejętności, postawy lojalnościowe, zaangażowanie w cele organizacji, budowanie relacji itp. Koncepcje różnią się jednak w swej istocie. HRM zakłada ukierunkowanie procesu zarządzania ludźmi na rekrutowanie do organizacji w danym czasie i miejscu pracowników posiadających określone kwalifikacje oraz tworzenie takich warunków, które stymulowałyby zachowania tych pracowników w kierunku realizacji założonych celów organizacji. W praktyce oznacza to, że pracodawca, zgłaszając swoje oczekiwania względem pracownika [Oleksyn, 2014, s. 20], nie

¹ W literaturze przedmiotu odnotowuje się, obok koncepcji HRM, koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim, przez niektórych badaczy uważaną za część HRM z uwagi na fakt ciągle jeszcze biernego podejścia do pracownika i traktowania go jako dysponenta zasobów. Koncepcja nie uwzględnia wymiaru relacyjnego, jak również podstawowych funkcji personalnych [por. Wyrzykowska, 2008].

stara się rozpoznać jego potrzeb. MW natomiast zakłada pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie i utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników poprzez wewnętrzne produkty pracy oraz traktowanie pracowników jak wewnętrznych klientów, którzy oczekują od pracodawcy zaspokojenia swoich potrzeb [Berry i Parasuraman 1991, s. 272]. Wprawdzie w późniejszych opracowaniach² z zakresu HRM akcentuje się już strategiczną integrację działań personalnych i aktywną rolę zarządzających w obszarze funkcji personalnej, zwłaszcza w kształtowaniu kultury organizacyjnej oraz wzmacnianiu zaangażowania pracowników do realizowania celów organizacji [Pocztowski, 2007, s. 34], to nadal trudno jest doszukać się symptomów otwarcia na ich potrzeby.

Marketing wewnętrzny nadal budzi wiele kontrowersji, głównie w odniesieniu do możliwości jego implementowania. Nie ma też konsensusu wśród badaczy w sprawach definicyjnych. Wszyscy jednak są zgodni, że wychodzi naprzeciw pracownikom, traktując ich jak klientów wewnętrznych firmy. Zgodność dotyczy również celów, które MW ma realizować. Chodzi zwłaszcza o podwyższenie gotowości pracowników do zrobienia czegoś na rzecz organizacji, wzrost ich zaangażowania w realizację wytyczonych celów oraz zwiększenie motywacji do pracy na rzecz klienta zewnętrznego [Davoudi i Kaur, 2012, s. 63].

MW zakłada występowanie interakcji o charakterze dostawca – odbiorca pomiędzy wszystkimi pracownikami [Reardon i Enis, 1990, s. 376-387], nie tylko tymi z *front-line*, ale również z *back-office*, wspierającymi ich działania [Varey, 2001, s. 214-215]. Na każdym etapie tego łańcucha dodawana jest wartość, która jest efektem doświadczeń i wiedzy pracowników. Skuteczność tego procesu opiera się na nawiązaniu wzajemnych relacji między pracownikami i ich skłonności do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami [Boguszewicz-Kraft, 2007, s. 9-12]. Podejście takie podkreśla rolę MW w pozyskiwaniu wsparcia pracowników w zrozumieniu misji, strategii i celów firmy oraz ich wdrażania [Olsztyńska, 2005, s. 15], co nie było akcentowane w HRM. By tę akceptację uzyskać potrzebne jest jednak zaoferowanie pracownikom „czegoś w zamian”. Każdy podmiot organizacji działa bowiem w oparciu o kalkulację własnych interesów i z natury dąży do maksymalizacji własnych korzyści. Choć każdy z uczestników ma inne oczekiwania, to wie, że chcąc zrealizować swoje cele, musi uwzględnić cele drugiej strony [Biesaga-Słomczewska, 2009, s. 7]. „To zmusza wszystkich do uzgadniania tego, co indywidualnie ważne, z tym, co korzystne dla innych” [Piotrowski, 1998, s. 687].

² Prezentowane podejścia do koncepcji MW i HRM trudno odnieść do perspektywy czasowej. Charakterystyki te stanowią raczej odzwierciedlenie różnych podejść do istoty samych koncepcji i zależą od stopnia rozwoju firmy oraz złożoności stosowanych praktyk budowania swojej pozycji rynkowej w konkurencyjnym otoczeniu, sytuacji na rynku pracy itp.

W koncepcji MW akcentuje się nową rolę pracownika jako kreatora sukcesu rynkowego firmy. By mógł on skutecznie pełnić tę rolę, musi poczuć (poprzez działania kierownictwa), że stanowi ważne ogniwo współuczestniczące w tworzeniu wartości dla klienta zewnętrznego. Choć MW koncentruje się na pracownikach organizacji i ich potrzebach, to jednak głównym celem rekomendowania jego wdrożenia jest poprawa jakości produktów i usług świadczonych na rzecz klientów zewnętrznych [Davoudi i Kaur, 2012, s. 60].

Prezentacja założeń obu koncepcji wskazuje, że główne różnice pomiędzy nimi tkwią w podejściu do czynnika ludzkiego. Koncepcja marketingu wewnętrznego zakłada traktowanie pracowników jak klientów, z którymi firma dokonuje wymiany jednych wartości na drugie, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań obu stron, na każdym etapie toczących się procesów personalnych, począwszy od procesów rekrutacyjnych, kształtowania stanowisk i warunków pracy, motywowania, oceniania, rozwoju zawodowego, a skończywszy na komunikacji stanowiącej swoistego rodzaju klamrę spinającą wszystkie wymienione procesy. Efektem właściwego zastosowania koncepcji MW jest ekwiwalentna wymiana, dzięki której podmioty w niej uczestniczące otrzymują to, co stanowi dla nich wartość. W tym sensie koncepcja ta nazywana jest często polityką personalną aktywną i etyczną, której idea nie polega tylko na angażowaniu ludzi, by świadczyli pracę na rzecz firmy i zapewniali jej zysk, ale sięga głębiej, dotykając problemów wartości, ludzkiego zadowolenia i kultury pracy. Akcentuje aspekt społeczny i podkreśla konieczność humanizacji relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Dostrzega rolę tych relacji w integrowaniu się ludzi wokół oczekiwanej przez klientów zewnętrznych wartości. Koncepcja HRM natomiast oddziałuje na zatrudnionych w organizacji ludzi poprzez system ustrukturyzowanych procedur i sformalizowanych norm, dążąc w ten sposób do osiągnięcia celu rynkowego. W przeciwieństwie do instrumentarium marketingu wewnętrznego, narzędzia HRM nie uwzględniają potrzeb i oczekiwań pracowników. Idea marketingu wewnętrznego zakłada, że w zamian za ich zaspokojenie jest szansa na zwiększenie „skłonności” pracowników do działań na rzecz organizacji, utożsamiania się z nią oraz wykazywania proklienckich postaw. Poprzez podniesienie satysfakcji pracowników poszerza się pole dla partnerstwa wewnętrznego i lojalności względem pracodawcy, co niewątpliwie ma duże znaczenie w budowaniu reputacji i wizerunku firmy. Zwrócił na to uwagę P. Kotler [1994, s. 20], który stwierdził, że otwarcie organizacji na potrzeby, interesy i oczekiwania klientów wewnętrznych, będących członkami wspólnoty pracowniczej daje początek kształtowania się jej pozytywnego wizerunku (PR) w umysłach klientów wewnętrznych. Podobne stanowisko reprezentuje K. Mazurek-Łopacińska [2002,

s. 297-298], która podkreśla szczególną rolę, jaką pracownicy pełnią w działaniach PR organizacji. Jej zdaniem, nowoczesnie zarządzana organizacja nie powinna lekceważyć swojego personelu, gdyż to właśnie jego nastawienie do klientów zewnętrznych jest najważniejszym nośnikiem pożądanego obrazu przedsiębiorstwa na zewnątrz. Tylko pracownicy identyfikujący się z misją firmy są w stanie stworzyć więź z konsumentami, opartą na zaufaniu i partnerstwie. Istnieje tu pewna logika następstw, gdzie punktem wyjścia jest tworzenie relacji między pracownikami firmy i ich identyfikowanie się z nią. Wpływa to na zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę na rzecz firmy i wzrost entuzjazmu względem toczących się w niej procesów. Pozytywny obraz firmy w oczach jej pracowników przekłada się z kolei na entuzjastyczny stosunek do klientów i chęć pozyskania ich zadowolenia. W umysłach zadowolonych klientów tworzy się pozytywny wizerunek firmy, z którą warto nawiązać relacje. To z kolei jest początkiem budowania sukcesu rynkowego firmy.

2. Wewnętrzny public relations

Można zaryzykować stwierdzenie, że działania prowadzone w ramach wewnętrznego public relations są w dużej mierze tożsame z instrumentami marketingu wewnętrznego. Powszechnie uznaje się, że PR to jedno z narzędzi systemu komunikacji marketingowej, mające na celu promowanie i ochronę image przedsiębiorstwa lub produktu³ [Kotler 2003, s. 627]. Szersze podejście traktuje PR jako funkcję zarządzania, której zadaniem jest nawiązanie i podtrzymanie wzajemnie korzystnych stosunków między organizacją a publicznością [Cutlip, Center i Broom, 2000, s. 6]. Trudno nie zgodzić się z sugestią P. Smudde'a z Illinois State University, który porównał firmę do biznesowej rodziny, a ta zawsze musi być na pierwszym miejscu wszelkich przedsięwzięć [www 1]. W tej profesjonalnej rodzinie funkcjonują różne grupy interesariuszy, w stosunku do których działania PR są tak samo ważne, jak dla klientów zewnętrznych. PR należy zatem rozpatrywać jako wewnętrzny, interdyscyplinarny system działań, mający związek z marketingiem relacji, zarządzaniem ludźmi, psychologią i socjologią. Dotyczy zachowań ludzi w organizacji, ich postaw względem wykorzystywanych instrumentów oddziaływania oraz doświadczeń.

W literaturze obcojęzycznej używa się najczęściej pojęcia *internal public relation*, które naszym zdaniem jest najbardziej adekwatne do roli i funkcji, jakie

³ Zatem zawężenie PR do działań promocyjnych jest nieadekwatne do celów, które ma realizować w obszarze organizacji.

ma spełniać w organizacji. Wiąże się ono z budowaniem relacji wewnętrznych przez organizacje za pomocą właściwie realizowanej polityki komunikacyjnej [Cutlip, Center i Broom, 2000], 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, gadzety, 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 dialogu [Wójcik, 2009]. Jest to proces wymagający czasu, woli i determinacji kadry kierowniczej, a także świadomości pracowników, co do korzyści wynikających z podjętych inicjatyw.

3. Relacje wewnątrzorganizacyjne jako efekt działań wewnętrznego PR

Jak już podkreślaliśmy, PR to budowanie relacji i skuteczne komunikowanie. O ile na rynku zewnętrznym działania nastawione na tworzenie relacji z otoczeniem, głównie za pomocą instrumentów promocyjnych, są relatywnie powszechną praktyką, służącą kreowaniu wizerunku i reputacji firmy, to zaniebdanie działań wewnętrznego PR może prowadzić do zniekształcania rzeczywistości, co negatywnie wpływa na realizację zadań, do których organizacja została powołana [Tworzydło, 2010], w tym również realizowanych w zakresie HR. Niestety, dyskurs naukowy, odnoszący się do tworzenia relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie, jest stosunkowo rzadko podejmowany z uwagi na brak badań z tego zakresu.

Na rynku wewnętrznym głównymi stronami w tworzeniu relacji są pracodawcy i pracownicy. Relacje dotyczą więc konfiguracji pracodawca – pracownik i pracownik – pracownik. Ich rezultatem jest tworzenie niematerialnych aktywów organizacji oraz nadanie im unikalnego charakteru. Zdajemy sobie sprawę, że implementacja marketingu relacji na rynku wewnętrznym organizacji wymaga czasu oraz spełnienia warunków kreujących lojalność pracowniczą. Potrzebuje także działań ze strony firmy, które pozwolą pracownikom zdobyć zaufanie do pracodawcy i rozbudzić chęć pozostania w firmie⁴ [Biesaga-Słomczewska

⁴ Można wykorzystać tu tradycyjne instrumenty marketingu wewnętrznego jak: motywowanie, komunikacja, budowanie ścieżki kariery czy też te niestandardowe, które w gospodarce opartej

i Iwińska-Knop, 2012, s. 297]. Znaczenie lojalnych pracowników w sukcesie firmy jest nie do przecenienia, jest bowiem podstawą budowy lojalności klientów zewnętrznych, a podłożem takiego stwierdzenia jest koncepcja Total Loyalty Marketing, której założeniem jest kreowanie lojalnych klientów poprzez włączenie w ten proces wszystkich pracowników.

Kreowanie postaw lojalnościowych pracowników wymaga stworzenia klimatu zaufania, który jest wraz z zaangażowaniem podstawą tworzenia relacji. Jest to znakomite pole do działań wewnętrznego PR⁵, podobnie jak w przypadku budowania świadomości pracowników odnośnie uznania wymiany międzydziałowej i międzyfunkcyjnej jako priorytetu jej funkcjonowania. PR wewnętrzny pomaga zrozumieć pracownikom, że każda jednostka rynku wewnętrznego działa jak jednostka biznesu zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Zdolność klientów wewnętrznych do zaspokajania potrzeb innych pracowników oraz dostarczanie im satysfakcji powoduje zadowolenie klientów zewnętrznych.

4. Komunikacja jako podstawa skuteczności wewnętrznego PR

Komunikacja wewnętrzna jako najważniejszy element PR jest uznawana za „szarą eminencję” zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Wpływa ona na to, w jaki sposób pracownicy pracują, jak się czują w organizacyjnym środowisku, jak postrzegają kondycję finansową firmy, system motywacyjny oraz realizację obranej strategii. Czynnikiem determinującym skuteczność komunikacji wewnętrznej jest wiele, co znajduje wyraz w piśmiennictwie naukowym. Zwracamy jedynie uwagę na te aspekty, które wiążą się z wewnętrznym i zewnętrznym PR.

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 szczególnie zagrożeniem w warunkach ist-

na wiedzy nabierają szczególnego znaczenia, takie jak: koncentracja wokół czytelnie zdefiniowanej wartości i celów organizacji, rozwój kompetencji zgodnie z zapotrzebowaniem firmy oraz ambicjami pracowników, integracja pracowników, zwiększenie odpowiedzialności czy wytworzenie klimatu sprzyjającego generowaniu pomysłów.

⁵ Spośród instrumentów sprzyjających wyzwoleniu prolojalnościowych postaw pracowników wymienić można: system motywacyjny prowadzący do lojalności finansowej, system szkoleń i treningów pozwalający na kumulację wiedzy i rozwój własnych kompetencji, dostarczanie oczekiwanej (ponadprzeciętnej) wartości, a tym samym pozyskiwanie dobrych pracowników, którzy pozostają w firmie przez długi czas i są zdolni do budowy długoterminowych relacji.

nienia 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. Buduje jednocześnie 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 podwyższenie kwalifikacji.

Kolejnym czynnikiem warunkującym skuteczność wewnętrznej komunikacji jest **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. Wymiana informacji między zarządzającymi i pracownikami oparta na dialogu 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 zostaje 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. Jednak niezależnie od tego, wszyscy oczekują prostych i jednoznacznie brzmiących przekazów komunikacyjnych, odrzucają natychmiast fałsz i nachalną propagandę. Taką formę przybierają stosowane nieraz standardowe instrumenty komunikacji, jak rozporządzenia, wydawnictwa wewnętrzne, raporty itp., oraz 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 kontrolować, jak to ma 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.

Podsumowanie

Zaprezentowane rozważania skłaniają do refleksji nad poszukiwaniem metod wyzwolenia kreatywności zarówno wśród menedżerów, jak i ich pracowników w zakresie wprowadzania nowych koncepcji zarządzania ludźmi. Nie jest to zadanie łatwe, bowiem obszar ten jest oporny na wprowadzanie zmian, a istniejąca luka w oczekiwaniach pracodawców i pracowników nie sprzyja wyzwolaniu pro aktywnych postaw w jej niwelowaniu. Dotychczas wykorzystywane instrumenty też nie zmniejszają tych rozbieżności, jeśli nawet w jakimś stopniu są akceptowane przez pracowników. Konieczne jest więc stałe uświadamianie i informowanie pracowników, aby wzmocnić poziom ich zaangażowania oraz kreować lojalność. Działania w zakresie wewnętrznego PR w postaci polityki komunikacyjnej mają tu podstawowe znaczenie i są wsparciem dla HRM, pozwalają bowiem na tworzenie wizerunku firmy, również jako atrakcyjnego pracodawcy (EB), co owocuje przyciągnięciem wartościowych pracowników oraz budowaniem relacji z obecnymi. W konsekwencji przekłada się to na pozytywne postrzeganie firmy w oczach klientów zewnętrznych. Przekonanie leżące u podstaw marketingu wewnętrznego, że zarządzający organizacjami muszą skupiać tyle samo uwagi na pracownikach, czyli klientach wewnętrznych, co na klientach zewnętrznych, nabiera w tym kontekście szczególnego znaczenia.

Literatura

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Ballantyne D. (2013), *Is Marketing Blind to the Internal Customer* [w:] J. Gummerus, C. von Koskull (eds.), *The Nordic School-Service Marketing and Management for the Future*, Hanken School of Economics, Helsinki.
- Berry L.L., Parasuraman A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York.
- Biesaga-Słomczewska E.J. (2009), *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K. (2012), *Relacje wewnętrzne w kreowaniu lojalności pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 712, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 26.
- Boguszewicz-Kraft M. (2007), *Teoria mediacyjnych stosunków partnerskich marketingu wewnętrznego*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- Cutlip S.M., Center A.H., Broom G.M. (2000), *Effective Public Relations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY.
- Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa.
- Kotler P. (2003), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Mazurek-Łopacińska K. (2002), *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Olsztyńska A. (2005), *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Piotrowski W. (1998), *Organizacje i zarządzanie-kierunki, koncepcje, punkty widzenia* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Reardon K.K., Enis B. (1990), *Establishing a Companywide Customer Orientation Through Persuasive Internal Marketing*, „Management Communication Quarterly”, No. 3.
- Saczyńska-Sokół S. (2012), *Zmiany w podejściu do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w szkołach wyższych w Polsce*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Davoudi S.M.M., Kaur R. (2012), *The Link between Internal Marketing and Human Resource Management*, „Journal of Economics and Management”, Vol. 1, Iss. 2, May.
- Tworzydło D. (2010), *Public Relations w komunikacji marketingowej*, http://ilot.edu.pl/prace_ilot/public/PDF/spis_zeszytow/208_2010/3_Tworzydlo.pdf (dostęp: 7.05.2016).
- Wójcik K. (2009), *Public relations, wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa.
- Wyrzykowska B. (2008), *Pomiar kapitału ludzkiego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie”, nr 66.
- Varey R.J. (2001), *Internal Marketing Communication*, Marketing Communications, Taylor&Francis Ltd, Abington.
- [www 1] instituteforpr.org/internal-public-relations-family-first (dostęp: 26.04 2016).

**INTERNAL MARKETING AND PR
IN THE CONTEXT OF THE HR FUNCTION**

Summary: The article aims to present the value of a new approach to human resource management which is focused on the role employees play in the creation of market value. Particular emphasis has been placed on the role of internal marketing in the human resource management practice. Internal PR has been described as well as the role of internal communications and internal relations as necessary conditions to create a positive image of the company in the eyes of its stakeholders.

Keywords: HR, internal marketing, internal PR, internal communications, internal relations.