

*Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki*

*Iwona Escher*

MARKETINGOWA POSTAWA PRACOWNIKA  
– ISTOTA, GŁÓWNE WYMIARY  
I ICH MIERZALNE WYRÓŻNIKI

**Zarys treści.** W artykule zostały zaprezentowane wyniki badań, których celem było podjęcie próby zdefiniowania marketingowej postawy pracownika, określenia jej głównych wymiarów oraz odpowiadających im empirycznie mierzalnych wyróżników. Realizacja opisanych celów nie byłaby możliwa bez wnikliwej analizy rozważań dostępnych w literaturze psychosocjologicznej, w której termin „postawa” jest jednym z podstawowych pojęć.

**Słowa kluczowe:** implementacja marketingowej koncepcji zarządzania, marketingowa postawa pracownika.

## 1. WSTĘP

Pojęcie marketingowej postawy pracownika (lub pojęcia do niego zbliżone) od wielu lat pojawia się w licznych opracowaniach nawiązujących do problematyki implementacji w organizacjach marketingowej koncepcji zarządzania. Rozważana postawa jest w nich wskazywana jako jeden z czynników mających istotny wpływ na przebieg wspomnianego procesu wdrażania reguł marketingowych. Pierwotnie, w tym kontekście pisano przede wszystkim o marketingowej postawie przedstawicieli kierownictwa organizacji oraz pracowników jej służb marketingowych. Od kilku lat, w poglądach wielu autorów, do dwóch rozważanych grup pracowników wyraźnie są dołączani pozostali uczestnicy organizacji. To szersze spojrzenie na kwestię wpływu marketingowej postawy pracowników na proces implementacji marketingowej koncepcji zdaje się (przynajmniej w jakimś stopniu) konsekwencją coraz powszechniejszego odróżniania w literaturze przedmiotu pojęć marketingowej oraz rynkowej orientacji i jednocześnie

przypisywania tej drugiej orientacji zdecydowanie szerszego zakresu zmian wewnętrznych wprowadzanych we wszystkich (nie tylko marketingowych) obszarach funkcjonalnych organizacji<sup>1</sup>.

Co jednak ciekawe, pomimo powszechności i łatwości formułowania wniosków na temat wpływu marketingowej postawy pracowników na procesy marketingowej lub rynkowej reorientacji<sup>2</sup>, środowisko marketingowych badaczy i teoretyków nie wypracowało do dziś jednoznacznej definicji rozważanej zmiennej ani nawet jednej, standardowej dla niej nazwy. Omawiane pojęcie bywa często stosowane zamiennie z terminem „promarketingowa postawa pracownika”, mimo że temu drugiemu odpowiada wyraźnie węższy obszar reakcji wartościujących, powiązany jedynie z pozytywnym kierunkiem marketingowej postawy pracownika (por. dalsza część niniejszego opracowania). Spotyka się tu także określenia typu: „postawa zorientowana rynkowo”, „nastawienie pracownika do potrzeby rozwoju marketingu” czy „marketingowe zorientowanie załogi”. Za różnorodnością nazw zmiennej podążają różnorodne (często uproszczone) jej ujęcia (np. sprowadzanie marketingowej postawy pracownika jedynie do ustosunkowania się pracownika wobec wybranych działań marketingowych). Nierzadko bywa i tak, że badacze posługują się nazwą zmiennej, staje się ona elementem prowadzonych przez nich badań empirycznych oraz budowanych na ich podstawie wniosków, jednak w żaden sposób nie definiują jej teoretycznie (etap tzw. konceptualizacji pojęć). Brak jednoznacznych rozstrzygnięć w opisanych powyżej obszarach powoduje też, że do dziś nie wypracowano jednej, standardowej listy zmiennych, uznanych za empirycznie uchwytne wyróżniki wymiarów rozważanej postawy, i nie opracowano kompleksowych narzędzi ich pomiaru.

Wszystko to razem w oczywisty sposób utrudnia porównywanie wyników uzyskiwanych przez poszczególnych badaczy, jak i jednoznaczne potwierdzanie wniosków przez nich formułowanych. Lista zaniechań środowiska marketingowego w tym zakresie jest jednak dużo dłuższa i poważniejsza (por. m.in. Escher, 2008, s. 569–575). Usprawiedliwieniem dla zastanego chaosu może być, przynajmniej w pewnym stopniu, fakt, że rozważana zmienna jest faktycznie trudna

---

<sup>1</sup> Orientacja rynkowa bywa uznawana za „wyższy poziom” orientacji marketingowej lub jako „kolejny jej etap” w procesie implementacji marketingowej koncepcji, zakładający wyprowadzanie czynności marketingowych poza obszar jednostki marketingowej, integrację pracowników całego przedsiębiorstwa wokół procesów marketingowych i czynienie ich wszystkich współodpowiedzialnymi za uzyskane efekty (Escher, 2006a, s. 332–337).

<sup>2</sup> Marketingowa reorientacja to proces zmian organizacyjnych prowadzących do budowania i doskonalenia w organizacji orientacji marketingowej. Odpowiednio, rynkowa reorientacja to proces zmian prowadzących do zbudowania oraz doskonalenia orientacji rynkowej.

do definicyjnego ujęcia. Istnieje, jak wiele innych tego typu pojęć (np. uprzedzenie, współczucie), jedynie w formie konwencji co do sposobów jej stosowania w procesach komunikacji. Nie jest zmienną obserwowalną, a jedynie pewnym skrótem (konstruktem) stosowanym dla oznaczenia zbioru powiązanych ze sobą obserwowalnych zjawisk.

W świetle zaprezentowanych rozważań zasadnicze staje się zatem pytanie, czy w ogóle zasadne i możliwe jest podejmowanie próby zdefiniowania pojęcia marketingowej postawy pracownika. Z odpowiedzią przychodzi Babbie (2003, s. 140–145), który stwierdza, że choć konstrukty same nie są obserwowalne, są jednak użyteczne – pozostając w określonej relacji do zjawisk prawdziwych i obserwowalnych, pomagają zjawiska te porządkować i rozumieć. W przypadku marketingowej postawy pracowników mogą to być tak istotne zjawiska, jak wspomniany wcześniej proces wdrażania marketingowej koncepcji zarządzania i wszelkie związane z nim obserwowalne zmiany organizacyjne.

W niniejszym opracowaniu w skróconej postaci zostaną zaprezentowane wyniki badań, których celem było podjęcie próby zdefiniowania marketingowej postawy pracownika, jej wymiarów i odpowiadających im empirycznie uchwytanych wyróżników. Realizacja założonych celów nie byłaby możliwa bez wnikliwej analizy rozważań dostępnych w literaturze psychosocjologicznej, w której termin „postawa” jest jednym z podstawowych pojęć.

## 2. POSTAWA, JEJ WYMIARY I ICH MIERZALNE WYRÓŻNIKI

Większość psychologów społecznych definiuje postawę jako względnie trwałą strukturę (lub dyspozycję do pojawiania się takiej struktury) procesów poznawczych, emocjonalnych i tendencji do zachowań, w której wyraża się stosunek osoby wobec obiektu, tj. przedmiotu, zdarzenia, idei, pojęcia, osoby, grupy społecznej, organizacji, czynności społecznej, określonej normy, teorii itp. (Mądrzycki, 1970, s. 15; Mika, 1984, s. 116; Manstead, Hewstone, Fiske i inni, 2001, s. 642; Światowy, 2002, s. 179). Zaprezentowana definicja nawiązuje do najpopularniejszego ujęcia struktury postawy, wywiedzionego z tzw. modelu trójskładnikowego, w myśl którego postawę budują jednocześnie trzy komponenty, tj.:

- 1) komponent emocjonalny/afektywny, który stanowią uczucia wobec obiektu postawy;
- 2) komponent poznawczy/kognitywny, który stanowią wiedza, przekonania, przypuszczenia, wątpliwości dotyczące obiektu postawy;

3) komponent behawioralny/konatywny, który stanowi dyspozycja do pozytywnego lub negatywnego działania<sup>3</sup> w stosunku do obiektu postawy.

Opierając się na trzech opisanych składnikach postawy, literatura identyfikuje trzy główne obszary uzewnętrzniania się postawy, tj. trzy rodzaje reakcji wartościujących, przy czym pierwotna ich lista, zawężona jedynie do reakcji o charakterze werbalnym (osoba badana sama opisuje własne reakcje afektywne, poznawcze i behawioralne, obarczając ów opis subiektywizmem), została z czasem poszerzona o reakcje typu niewerbalnego (Manstead, Hewstone, Fiske i inni, 2001, s. 641–643). Wszystkie łącznie można dziś uznać za mierzalnie uchwytny przejawy (wyróżniki) trzech opisanych wyżej komponentów postawy (por. tab.1).

Tabela 1. Typy i rodzaje reakcji wartościujących stanowiące przejawy trzech komponentów postawy

Typ reakcji	Rodzaj reakcji		
	afekt	poznanie	zachowanie
Werbalny	Wyrażanie emocji, uczuć, nastrojów wobec obiektu postawy	Wyrażanie myśli, przekonań, przypuszczeń, wątpliwości o obiekcie postawy	Wyrażanie intencji behawioralnych wobec obiektu postawy
Niewerbalny	Fizjologiczne i ekspresyjne reakcje na obiekt postawy (np. poczucie podniecenia, przyjemności estetycznej, radości, czułości, miłości, zachwytu, szacunku, współczucia, gniewu)	Reakcje percepcyjne (np. czas reakcji) na obiekt postawy	Obserwowalne działanie wobec obiektu postawy (np. nawiązywanie kontaktu, opieka, udzielanie pomocy, oddawanie czci, unikanie, przeszkadzanie, utrudnianie, znieważanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mądrzycki, 1970, s. 25–26; Manstead, Hewstone, Fiske i inni, 2001, s. 642; Światowy, 2002, s. 179.

Zaprezentowana w tabeli 1 klasyfikacja reakcji wartościujących stanowi niezwykle cenną wskazówkę odnośnie do tego, które cechy danej osoby, czyli które mierzalnie uchwytny zmienne należy poddawać pomiarowi, aby możliwe było określenie wartości poszczególnych wymiarów posiadanej przez nią postawy, przy czym, spośród licznych opisywanych na gruncie literatury psychosocjologicznej, największe znaczenie mają dwa wymiary: kierunek i siła postawy (należą

<sup>3</sup> Poprzez „działanie” należy rozumieć szereg zachowań zorganizowanych i ukierunkowanych na cel. Rozważana „dyspozycja do działania” może być postrzegana przez posiadacza postawy jako zamiar, pragnienie, dążenie, poczucie powinności czy wewnętrznego przymusu zachowania się w określony sposób (Nowak, 1973, s. 31).

jednocześnie do najczęściej poddawanych pomiarowi na gruncie marketingowej dyscypliny)<sup>4</sup>.

Kierunek postawy (znak postawy) uwidacznia się w reakcjach wartościujących zdecydowanie pozytywnych (np. zbliżanie się ku obiektowi postawy, dążenie do lepszego poznania) poprzez coraz mniej pozytywne, obojętne, częściowo negatywne (np. unikanie obiektu postawy) aż do jednoznacznie negatywnych (np. agresja wobec obiektu postawy, próby jego unicestwienia). Powyższy opis jest zgodny z poglądami badaczy, którzy dopuszczają możliwość istnienia neutralnego znaku postawy. Są jednak autorzy twierdzący, że nie ma postaw neutralnych, a stosunek do obiektu może być jedynie pozytywny lub negatywny<sup>5</sup>. Jak pisze Mika (1984, s. 119), takie stanowisko wydaje się zbyt skrajne, istnieje bowiem pewna liczba obiektów, w stosunku do których, ze względu na ich zbyt słabą lub odwrotnie – bardzo dobrą znajomość, przyjmuje się postawę neutralną.

Siła postawy (wielkość postawy) jest blisko powiązana z kierunkiem postawy, ponieważ postawy krańcowo pozytywne i krańcowo negatywne określa się jako silniejsze od postaw umiarkowanych (Mika, 1984, s. 120–121). Analogicznie jak kierunek, również siła postawy może przejawiać się we wszystkich rodzajach i typach reakcji wartościujących (por. ponownie tab. 1). Wskaźnikiem siły postawy może być zatem liczba negatywnych lub pozytywnych przekonań oceniających, liczba słabych i silnych stanów emocjonalnych, tendencja do zachowania, a także samo zachowanie (na przykład umiarkowana postawa negatywna może się objawiać unikaniem obiektu postawy, natomiast silna postawa negatywna – jego zniszczeniem).

W świetle zaprezentowanych rozważań należy zauważyć, że (w ścisłym tego słowa znaczeniu) nie istnieje coś takiego jak „pomiar postawy osoby X wobec obiektu Y” (np. pomiar postawy klienta wobec danego produktu czy wobec danej firmy). Wprawdzie sformułowania tego typu stosowane są w literaturze i w praktyce dość powszechnie, to jednak należy zdawać sobie sprawę, że są jedynie wygodnymi skrótami myślowymi. W rzeczywistości, gdy mowa o „pomiarze jakiejś postawy” (także marketingowej postawy pracownika) nie mierzy się postawy

---

<sup>4</sup> Obok dwóch wymienionych wymiarów literatura podaje również m.in.: treść przedmiotową postawy, zakres postawy, złożoność, zwartość, stopień powiązania, trwałość postawy, dostępność, siłę internalizacji (Mądrzycki, 1970, s. 29–32).

<sup>5</sup> Przykładowo, Nowak (1973, s. 24–29; 1985, s. 246) twierdzi, że aby można było w ogóle o postawie mówić, przynajmniej jej komponent emocjonalno-oceniający (afektywny) musi mieć wartość niezerową. To zakłada, że osoba posiada postawę wobec obiektu, gdy ma on dla niej jakiegokolwiek subiektywnie uświadamiane dodatnie lub ujemne znaczenie, tj. określoną walencję. Jest to równoznaczne z twierdzeniem, że postawy o zerowym ładunku emocjonalnym są *ex definitione* niemożliwe.

jako takiej, lecz mierzy się (poprzez pomiar szeregu reakcji wartościujących) jej konkretne wymiary (np. wspomniane wcześniej kierunek i siłę).

Co więcej, trzeba sobie też zdawać sprawę, że z pewnych powodów i w pewnych sytuacjach niektóre rodzaje i typy reakcji wartościujących wykazane w tabeli 1 mogą w niedostateczny sposób odzwierciedlać rzeczywiste wartości wymiarów badanej postawy (Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002, s. 100). Można jednak założyć, iż prawdopodobieństwo uzyskania spójnych i wiarygodnych wyników w tym zakresie będzie tym większe, im więcej metod i technik zbierania danych zostanie wykorzystanych w ich pomiarze i im szerszy będzie zakres reakcji wartościujących (por. ponownie tab. 1) poddanych pomiarowi. Z uwagi na tematykę opracowania oraz jego ograniczenia formalne kwestia pomiaru kierunku i siły postaw nie może być w nim szerzej rozwinięta (więcej na ten temat pisze autorka w innych swoich publikacjach).

### 3. MARKETINGOWA POSTAWA PRACOWNIKA – PRÓBA ZDEFINIOWANIA

W oczywisty sposób wszystkie zaprezentowane powyżej rozważania winny stanowić punkt wyjścia przy próbie zbudowania definicji marketingowej postawy pracownika, opisu jej wymiarów oraz ich empirycznie mierzalnych wyróżników. Dodatkowe wsparcie w realizacji opisanych powyżej celów stanowią wyniki zrealizowanego przez autorkę eksploracyjnego badania jakościowego<sup>6</sup>, które zakładało między innymi uzyskanie odpowiedzi na dwa następujące pytania:

- jak pojęcie marketingowej postawy pracownika rozumiane jest przez pracowników różnorodnych organizacji, reprezentujących różny poziom wiedzy marketingowej;
- w których aspektach może się przejawiać marketingowa postawa pracownika, a co za tym idzie, które empirycznie uchwytnie zmienne mogą

---

<sup>6</sup> O eksploracyjnym i jednocześnie jakościowym charakterze badania zdecydowały przede wszystkim opisane we wstępie do niniejszego opracowania zaniechania środowiska badaczy marketingowych w obszarze definiowania rozważanej postawy i pomiaru jej wymiarów. W procesie pomiaru zastosowano pogłębiony wywiad indywidualny, należący, obok wywiadu grupowego, do grona najpopularniejszych metod zbierania danych w marketingowych badaniach jakościowych. Zaproponowana metoda nie wymagała realizacji pomiarów na dużej próbie. Łącznie przeprowadzono 30 wywiadów. Zgodnie z praktyką badań jakościowych badane osoby dobrano w sposób celowy, arbitralnie ustalając kryteria rekrutacji. Kluczowym kryterium było posiadanie (z racji wykonywanego zawodu bądź wykształcenia) przynajmniej elementarnej wiedzy z zakresu marketingu (w tym badań marketingowych). Szerzej na ten temat pisze Escher (2006b).

być podstawą wnioskowania o sile i kierunku marketingowej postawy określonej osoby.

Odpowiedzi osób biorących udział w badaniu jakościowym potwierdziły przypuszczenia co do braku jednoznacznego opisu marketingowej postawy pracownika w warstwie teoretycznej, a także co do różnorodności jej interpretacji w sferze praktyki. Mimo to wyraźnie zarysowały się trzy podejścia do interpretacji omawianego pojęcia, sugerujące istnienie trzech możliwych dziedzin rozpatrywanej zmiennej (trzech głównych aspektów pojęcia)<sup>7</sup>.

Pierwszy zidentyfikowany aspekt marketingowej postawy pracownika był wiązany przez badanych z podstawową regułą koncepcji marketingowej, jaką jest kształtowanie działalności organizacji z punktu widzenia jej klienta ostatecznego. Uczestnicy badania postrzegali marketingową postawę pracownika w kategoriach pozytywnego ustosunkowania się pracownika wobec klienta organizacji, przy czym niektórzy z nich wspomnianego klienta wiązali jedynie z zewnętrznym klientem organizacji (ostateczny nabywca, kontrahent, partner w biznesie). Konsekwentnie z reprezentowanym podejściem, także na dalszych etapach pomiaru te same osoby wiązały wyznaczniki negatywnego i pozytywnego kierunku marketingowej postawy pracownika jedynie z obszarem jego kontaktów z zewnętrznym klientem organizacji. Druga grupa badanych wskazywała na możliwość rozpatrywania marketingowej postawy pracownika w dużo szerszym kontekście, a mianowicie zarówno w obszarze kontaktów pracownika organizacji z jej klientem zewnętrznym, jak i z klientem wewnętrznym (tj. członkiem tej samej organizacji, współpracownikiem pochodzącym z tej samej bądź innej jednostki organizacyjnej). Takie spojrzenie było widoczne także w wymienianych przez nich w następnej fazie badania wyznacznikach negatywnego i pozytywnego kierunku marketingowej postawy pracownika.

Opisany aspekt marketingowej postawy pracownika nie wyczerpał całej dziedziny rozważanego pojęcia, sugerowanej przez badane osoby. Większość z nich wiązała bowiem marketingową postawę pracownika także z jego ustosunkowaniem wobec wszelkich działań podejmowanych w organizacji, które mają na celu, zgodnie z regułami koncepcji marketingowej, pozyskanie klientów, utrwalanie długookresowych, wzajemnie satysfakcjonujących relacji z odbiorcami ostatecznymi i innymi partnerami (w tym także własnymi pracownikami). Tego typu działania utożsamiane są zwykle z obszarem marketingowej aktywności organizacji, stąd nie dziwi duża liczba odpowiedzi, w których badane osoby operowały pojęciami „działania marketingowe” oraz „rezultaty działań marketingowych”. W szerszym kontekście można jednak powiedzieć, że są to wszelkie działania,

---

<sup>7</sup> „Dziedziny zmiennej” czy też „aspekty pojęcia” należy rozumieć jako wszelkie składowe zmiennej (pojęcia), możliwe do wyszczególnienia (Babbie, 2003, s. 145).

które mają na celu utrzymanie bądź przywrócenie korzystnych relacji organizacji z jej klientem (potencjalnym/obecnym; zewnętrznym/wewnętrznym).

Warto przy okazji dodać, iż w grupie omawianych wypowiedzi szczególnie często marketingową postawę pracownika wiązano nie tylko z werbalnie wyrażanym uznaniem bądź krytyką dla tego typu działań, ale również z zewnętrznie zauważalnym zaangażowaniem lub brakiem zaangażowania w ich realizację. Co więcej, podkreślano wyraźnie, że stopień tego zaangażowania wynika z siły przekonania pracownika co do wpływu efektów własnej pracy na stopień realizacji omawianych działań<sup>8</sup>.

Zasygnalizowane kwestie znalazły swoje rozwinięcie w tych wypowiedziach osób badanych, w których pojęcie marketingowej postawy pracownika było związane z problematyką postrzegania własnych zadań (wynikających z zajmowanego stanowiska) w kontekście całości działań realizowanych w organizacji na rzecz utrzymania/przywrócenia korzystnych relacji z jej klientami. Uczestnicy badania podkreślali, iż kierunek marketingowej postawy pracownika może uzewewnętrznić się w sposobach wykonywania zadań, w których pracownik – w przypadku postawy pozytywnej – przedkłada interes organizacji (wprowadzającej zmiany na rzecz utrzymania/przywrócenia korzystnych relacji z jej klientami) nad interes osobisty oraz traktuje rezultaty własnej pracy jako istotny element koniecznego procesu zmian. Można powiedzieć, że było to stosunkowo najmniej spodziewane podejście do interpretacji marketingowej postawy pracownika, niemniej niezwykle cenne (zaskoczenie wynikało z faktu, że ujęcie to kontrastowało z tradycyjnym, przez wiele lat dominującym, obrazem pracowników wielu polskich organizacji, w którym to jawią się jako osoby podejmujące przede wszystkim działania korzystne z punktu widzenia własnych interesów).

Ostatecznie, łącząc rozważania na temat istoty postaw dostępne w literaturze psychosocjologicznej z trzema opisanymi powyżej, odkrytymi w drodze badania eksploracyjnego, aspektami (dziedzinami) marketingowej postawy pracownika, można (oczywiście w bardzo próbnym zarysie) przyjąć, że rozważana zmienna jest względnie trwałą strukturą (lub dyspozycją do pojawiania się takiej struktury) procesów poznawczych, emocjonalnych i tendencji do zachowań, w której wyraża się pozytywny bądź negatywny stosunek pracownika wobec faktu uzależnienia sprawności działania organizacji oraz własnej ścieżki zawodowej od wprowadzania w organizacji zmian ukierunkowanych na utrzymanie korzystnych relacji

---

<sup>8</sup> Znamienny jest fakt, że podejście to wyraźnie nawiązuje do jednego z podstawowych wyznaczników procesu rynkowej reorientacji organizacji, za jaki uważa się koncentrację wysiłków całej załogi na wspólnych celach i zaangażowanie wszystkich pracowników w działania sprzyjające podnoszeniu stopnia rynkowego zorientowania organizacji.



z zewnętrznymi i wewnętrznymi klientami organizacji (w tym zmian w sferze dotychczasowych zadań, kwalifikacji, zachowań samego pracownika itp.)<sup>9</sup>.

Walorem zaproponowanego ujęcia jest fakt, że zostało wypracowane na podstawie opinii reprezentantów różnorodnych organizacji, a to z kolei pozwala z dużym prawdopodobieństwem uznać, że jest ono zgodne z układem odniesienia osób, z których subiektywnego świata rozważana zmienna pochodzi. Jak pisze Nowak (1973, s. 24), zarówno orzekanie o istnieniu danej postawy, jak i określanie jej zakresu przedmiotowego winno odbywać się zawsze z punktu widzenia osób badanych, a nie badacza. Postawy są zjawiskiem ze świata badanych, zatem błędem jest ich rozpatrywanie w sposób niezgodny z układem odniesienia tych osób. Jednocześnie ten sam autor podkreśla, że konstruując bardziej abstrakcyjne, a teoretycznie niezbędne kategorie pojęciowe, badacz może nadawać pojęciu postawy charakter bardziej ogólny z przedmiotowego punktu widzenia. Oznacza to, że badając szereg różnych zjawisk odnoszących się do danej dziedziny, może je następnie objąć bardziej ogólnym mianem, nawet gdyby taka nazwa nie funkcjonowała w świadomości badanych osób. To zaś sugeruje, iż badacz może mówić o marketingowej postawie pracownika nawet wówczas, gdy termin taki nie jest znany osobom badanym (w tym przypadku konieczne jest jednak, aby termin ten został wyprowadzony przez badacza z kategorii pojęciowych powiązanych z ich układem odniesienia).

Z drugiej strony warto też zauważyć, że pomimo przypisania układowi odniesienia badanych osób priorytetowego znaczenia, zaproponowane na jego podstawie ujęcie marketingowej postawy pracownika znajduje wspólne korzenie z wieloma rozważaniami i poglądami o charakterze czysto teoretycznym, już dziś dostępnymi na gruncie marketingowej literatury. Przykładowo, Miroński (2002, s. 192), choć nie definiuje marketingowej postawy pracownika, podkreśla wyraźnie, że w procesach budowy rynkowej orientacji konieczne jest, aby pracownik był przekonany co do samej koncepcji marketingowej, wierzył w posiadanie bezpośredniego lub pośredniego wpływu na realizację jej założeń oraz wiedział, że ostateczny wynik jego pracy służy konkretnym ludziom (tj. klientom). Jak pisze autor, „taka świadomość nadaje sens każdemu wykonanemu zadaniu, pomaga w zrozumieniu, że cele marketingowe nie są wyłącznie sprawą działu marketingu, ale każdego pracownika” (Miroński, 2002, s. 192).

---

<sup>9</sup> Należy przypomnieć, że obiektem postawy może być przedmiot, zdarzenie, idea, pojęcie, osoba, grupa społeczna, organizacja, czynność społeczna, określona norma, teoria itp. W zaproponowanym ujęciu marketingowej postawy pracownika jej obiektem jest koncepcja (idea) uzależnienia sprawności działania organizacji oraz własnej ścieżki zawodowej pracownika od wprowadzania zmian ukierunkowanych na utrzymanie korzystnych relacji z zewnętrznymi i wewnętrznymi klientami organizacji.

Marketingową postawę pracownika, jak każdą inną postawę, opisuje jej kierunek i siła. W myśl zaproponowanego ujęcia, pozytywną marketingową postawę pracownika (w tym silnie pozytywną) można postrzegać jako wypadkową pozytywnego ustosunkowania pracownika wobec faktu uzależnienia sytuacji organizacji i jego własnej ścieżki zawodowej od wprowadzania zmian organizacyjnych ukierunkowanych na klienta zewnętrznego oraz podobnie definiowanego pozytywnego ustosunkowania uwzględniającego wewnętrznych klientów organizacji. Analogicznie należy rozważać negatywną marketingową postawę pracownika (w tym silnie negatywną). Pomimo definiowania obiektu marketingowej postawy pracownika w formie wielocłonowej (koncepcja uzależnienia sytuacji organizacji i własnej ścieżki zawodowej pracownika od wprowadzania zmian organizacyjnych w obszarze relacji z klientem zewnętrznym oraz wewnętrznym), wydaje się, że bardziej prawidłowe jest spojrzenie na marketingową postawę pracownika jako na konstrukt obejmujący wszystkie te aspekty łącznie. Trudno bowiem, zdaniem autorki opracowania, wnioskować o pozytywnym kierunku marketingowej postawy pracownika w sytuacji, gdy obok pozytywnego ustosunkowania wobec wewnętrznych klientów organizacji, jednocześnie pracownik przeciwstawia się konieczności podejmowania pozytywnie ukierunkowanych działań wobec jej klientów zewnętrznych itp.

#### 4. MARKETINGOWA POSTAWA PRACOWNIKA – PRÓBA OKREŚLENIA GŁÓWNYCH WYRÓŻNIKÓW JEJ SIŁY I KIERUNKU

Jak podkreślono w punkcie drugim niniejszego opracowania, na gruncie psychologii społecznej uznaje się, że większość postaw (a dokładnie wymiarów tych postaw) posiada charakterystyczne dla siebie formy uzewnętrzniania się. Można więc założyć, iż także w przypadku rozważanej tu marketingowej postawy pracownika istnieje szeroki wachlarz typów i rodzajów reakcji wartościujących, umożliwiających wnioskowanie – z mniejszym bądź większym przybliżeniem – o jej wymiarach (w tym o jej sile i kierunku).

Jest oczywiste, że ich pełne wyliczenie nie jest możliwe, ponieważ w przypadku tego typu zmiennej, jak rozważana tu marketingowa postawa pracownika, istnieje w rzeczywistości wiele aspektów (dziedzin) jej pojęcia i nieskończona liczba powiązanych z nimi wskaźników (ekwiwalentów) empirycznych, a badacz spośród nich jest w stanie zidentyfikować i zmierzyć jedynie pewną ich część (Goode, Hatt, 1985, s. 260). Mimo to warto podkreślić, że wyniki opisane go w punkcie trzecim eksploracyjnego badania jakościowego pozwoliły zidentyfikować przynajmniej niektóre z nich.

Na podstawie pytań zawartych w scenariuszu wywiadu pogłębionego udało się przede wszystkim opisać dwie skrajne grupy reakcji wartościujących stanowiących – w opinii osób badanych – zewnętrzne przejawy kierunku i siły marketingowej postawy pracownika. Na jednym biegunie znalazły się reakcje przypisywane negatywnej postawie (w tym silnie negatywnej). Wśród nich były między innymi:

- negatywne emocje wyrażane wobec idei uwzględniania potrzeb klienta (zewnętrznego/wewnętrznego) w działaniach własnych i całej organizacji (np. negatywne emocje wyrażane w obecności klientów lub w sytuacjach poprzedzających lub następujących po kontakcie z klientem, czy też w sytuacjach planowania/realizacji działań marketingowych uwzględniających potrzeby klienta – szczególnie takich, które jednocześnie wymagały zaangażowania ze strony pracownika);
- negatywne opinie wyrażane na temat omawianej idei (np. zgłaszanie wątpliwości co do potrzeby realizacji działań marketingowych, kwestionowanie korzyści wynikających z realizacji tych działań, wygłaszanie przekonania na temat braku potrzeby dokonywania zmian we własnym zachowaniu wobec klientów mimo pojawiających się skarg z ich strony);
- zachowania, w których dochodzi do przedkładania interesu prywatnego nad interes całej organizacji, lekceważące zachowania wobec klientów, powstrzymywanie się przed wprowadzaniem koniecznych zmian w zakresie wykonywanych zadań, posiadanych kwalifikacji (tu także znajdują się wyrażane werbalnie intencje do negatywnie ukierunkowanych zachowań tego typu).

Na biegunie przeciwnym sytuują się reakcje świadczące o pozytywnej (w tym silnie pozytywnej) marketingowej postawie pracownika (wyrażanie pozytywnych emocji, opinii, intencji behawioralnych oraz podejmowanie pozytywnie ukierunkowanych zachowań z punktu widzenia zdefiniowanego wcześniej obiektu rozważanej postawy).

Jak wynika z zaproponowanej w niniejszym opracowaniu definicji rozważanej postawy i opisanych powyżej jej zewnętrznych wyróżników, do uzewnętrznienia się kierunku i siły marketingowej postawy pracownika dochodzi niezależnie od tego, jaką funkcję pełni on w organizacji i czy wchodzi w bezpośrednie kontakty z jej klientem zewnętrznym. Co więcej, samo posiadanie pozytywnej lub negatywnej marketingowej postawy nie jest uzależnione od istnienia w organizacji formalnie wyodrębnionej jednostki marketingowej. Wprawdzie wiele wypowiedzi uczestników opisywanego tu badania jakościowego nawiązywało do działania takiej jednostki, ale w rzeczywistości z jej istnieniem wiązało jedynie zewnętrzne wyznaczniki kierunku i siły marketingowej postawy pracownika,

a nie samo jej posiadanie bądź brak. Wśród tych wyznaczników wymieniano między innymi:

- emocje przejawiane w kontaktach z pracownikami komórki marketingowej;
- opinie wyrażane na temat pracowników komórki marketingowej, zasadności jej istnienia oraz skuteczności jej działania itp.;
- zachowania podejmowane wobec pracowników i z pracownikami komórki marketingowej, wyrażane intencje współdziałania z nimi itp.

Wydaje się, że wymienione powyżej zewnętrzne wyznaczniki można przypisać innej postawie niż do tej pory rozważanej, aczkolwiek blisko z nią związanej. Mowa o postawie pracownika wobec komórki marketingowej, przejawiającej się w jego reakcjach emocjonalnych, poznawczych i behawioralnych uzewnętrznianych wobec pracowników tej komórki i wobec planowanych/realizowanych w niej działań. Dzięki takiemu ujęciu słuszne pozostaje założenie, że posiadanie przez pracownika marketingowej postawy można rozważać także w sytuacji niewystępowania w organizacji jednostki marketingowej.

Choć, jak stwierdzono powyżej, „posiadanie” rozważanej postawy marketingowej nie jest uwarunkowane utrzymywaniem przez pracownika bezpośrednich kontaktów z zewnętrznym klientem organizacji ani też obecnością w organizacji wyodrębnionej jednostki marketingowej, to jednak dwa wymienione fakty wydają się decydować o tym, jaki kierunek i jaką siłę rozważanej postawy pracownik reprezentuje i jaki kierunek oraz jaką siłę tej postawy ujawnia. Poruszona kwestia nawiązuje do innych, prowadzonych przez autorkę badań na temat czynników potencjalnie skorelowanych z kierunkiem i siłą marketingowej postawy pracownika (por. kolejny akapit niniejszego opracowania). W tym miejscu warto jedynie dodać, że na wiele takich czynników zwrócili również uwagę uczestnicy opisywanego badania jakościowego. Podkreślali między innymi, że pracownicy – zwłaszcza na stanowiskach niesamodzielnych – mogą mieć powody, aby nie działać zgodnie z kierunkiem i siłą swoich prawdziwych przekonań czy intencji zachowania. W tej sytuacji zewnętrznie dostępny kierunek i siła ich marketingowej postawy nie będzie bezpośrednim odbiciem struktury posiadanej wewnątrznie. Należy zauważyć, że owa struktura, będąca w opinii uczestników badania jakościowego wypadkową wielu czynników wewnętrznych (mentalność pracownika, jego osobowość, ogólny stosunek do innych ludzi, umiejętność empatii, posiadane wykształcenie, poziom wiedzy marketingowej, wiek itp.), może być dodatkowo kształtowana w wyniku oddziaływania określonych czynników zewnętrznych (kierunek i siła marketingowej postawy przełożonego, obowiązujące schematy zachowań, a zwłaszcza fakt i metody ich egzekwowania itp.). Do tego należy dodać wspomnianą wcześniej obecność jednostki marketingowej oraz kierunek i siłę postawy pracownika wobec zatrudnionych w niej osób

i realizowanych w niej działań<sup>10</sup>. Co istotne, wymienione czynniki zewnętrzne mogą nie tylko kształtować kierunek i siłę rzeczywistej postawy pracownika, ale także określać, jaki kierunek i siła postawy zostanie przez niego ujawniona.

Na zakończenie warto dodać, że opisane w niniejszym opracowaniu badanie jakościowe umożliwiło autorce realizację także kolejnych przedsięwzięć badawczych, związanych tematycznie z rozważaną tu zmienną. Przykładowo, zidentyfikowane w drodze pogłębionych wywiadów indywidualnych zewnętrzne wyróżniki kierunku i siły marketingowej postawy pracownika stały się podstawą konstrukcji skali do pomiaru kierunku i siły tej postawy. Skala ta została wykorzystana w konkretnym badaniu empirycznym, którego głównym celem było określenie kierunku i siły marketingowej postawy pracowników wybranych organizacji działających w Polsce, a także identyfikacja wewnętrznych oraz zewnętrznych czynników (zmiennych) wykazujących zależność z kierunkiem i siłą owej postawy<sup>11</sup>.

## 5. PODSUMOWANIE

Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu oraz propozycje, które się w nim pojawiły, z pewnością nie rozwiązują w całości problemu środowiska badaczy marketingowych w obszarze definiowania marketingowej postawy pracownika, jej wymiarów oraz zewnętrznych wyróżników. Zrealizowane przez autorkę i w skrócie opisane eksploracyjne badanie jakościowe można uznać jedynie za pierwszy krok w kierunku stworzenia brakującej do tej pory podbudowy teoretycznej dla wymienionych powyżej zagadnień. Rozstrzygnięcie licznych niejednoznaczności istniejących w tym zakresie na gruncie marketingowej dyscypliny nie jest możliwe bez przeprowadzenia wnikliwej analizy rozważań dostępnych w literaturze psychosocjologicznej, w której termin „postawa” jest jednym z kluczowych pojęć. Co więcej, nie może się też odbywać w oderwaniu od samych pracowników, z których subiektywnego świata pochodzi owa postawa.

---

<sup>10</sup> Można oczekiwać, że zbieżność kierunku i siły postawy wobec komórki marketingowej z kierunkiem i siłą marketingowej postawy pracownika będzie tym większa, im silniej pracownik organizacji utożsamia ideę zawartą w definicji marketingowej postawy jedynie z działalnością komórki marketingowej.

<sup>11</sup> Mowa o badaniu pt. „Kierunek i siła marketingowej postawy pracowników polskich organizacji”, zrealizowanym metodą ankiety bezpośredniej na kwotowej próbie 442 pracowników zatrudnionych poza komórką marketingową w różnego typu organizacjach działających na terenie Polski i jednocześnie niepełniących w tych organizacjach funkcji zarządzania. Opis badania oraz uzyskanych w nim wyników prezentuje Escher w innych opracowaniach swojego autorstwa (por. m.in. Escher, 2006b).

## LITERATURA

- Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
- Escher I. (2006a), *Kształtowanie postaw i zachowań pracowników sprzyjających budowaniu pozytywnych relacji z wewnętrznymi oraz zewnętrznymi klientami organizacji*, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Interakcje w tworzeniu partnerstwa organizacji z otoczeniem*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin.
- Escher I. (2006b), *Marketingowe postawy pracowników w procesach adaptacji organizacji*, praca doktorska napisana w Katedrze Marketingu WNEiZ UMK pod kierunkiem prof. dr. hab. S. Kaczmarczyka, Toruń, 268 ss., opracowanie niepublikowane.
- Escher I. (2008), *Marketingowa postawa pracownika jako przedmiot pomiaru w badaniach marketingowych*, [w:] Sobczyk G. (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa.
- Goode W. J., Hatt P. K. (1985), *Podstawowe problemy pomiaru*, [w:] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Kenrick D. T., Neuberg S. L., Cialdini R. B. (2002), *Psychologia społeczna*, GWP, Gdańsk.
- Manstead A. S. R., Hewstone M., Fiske S. T., Hogg M. A., Reis H. T., Semin G. R. (2001), *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, JS, Warszawa.
- Mądrzycki T. (1970), *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, PZWS, Warszawa.
- Mika S. (1984), *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa.
- Mirowski J. (2002), *Brakujące ogniwo, czyli kształtowanie promarketingowych postaw i zachowań pracowników – koncepcja i założenia badawcze*, [w:] Żabiński L., Śliwińska K. (red.), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Nowak S. (1973), *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, [w:] Nowak S. (red.), *Teorie postaw*, PWN, Warszawa.
- Nowak S. (1985), *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Światowy G. (2002), *Pomiar zmiennych jakościowych*, [w:] Mazurek-Lopacińska K. (red.), *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo AE, Wrocław.

---

## MARKETING ATTITUDE OF EMPLOYEE – ITS ESSENCE, MAIN DIMENSIONS AND THEIR MEASURABLE CHARACTERISTICS

**A b s t r a c t.** The term of the marketing attitude of employee (or similar terms) has been existing for many years in the elaborations related to the issue of implementation of marketing concept. Despite of the importance of the aforementioned variable, and its influence on the success of marketing or market reorientation, the term of the marketing attitude of employee has not been yet unanimously agreed upon definitions. The main purpose of the article is not to give ready solutions and answers but to present, in a brief form, results of the investigations realized by author which can be regarded as a first step in order to define the term of the marketing attitude of employee and describe its main dimensions and their measurable characteristics.

**K e y w o r d s :** implementation of marketing concept, marketing attitude of employee.

