

Jarosław Szandurski

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

Wykorzystanie e-learningu w procesie kształtowania postaw i zachowań marketingowych pracowników

Zachowania człowieka to sytuacyjna reakcja na bodźce zewnętrzne lub wewnętrzne, natomiast postawa to trwały, uogólniony sposób oceny i odniesienia do ludzi, obiektów, pojęć lub zjawisk społecznych, silnie związany z samowiedzą jednostki i poczuciem wartości. Współczesna organizacja posiada orientację marketingową, która w wymiarze wewnętrznym ma postać marketingu personalnego, a w wymiarze zewnętrznym marketingu partnerskiego. E-edukacja, szczególnie w wersji blended learning, może być efektywnym procesem kształtowania postaw i zachowań marketingowych pracowników w sposób bezpośredni i pośredni.

Kształtowanie postaw i zachowań

Najbardziej ogólna definicja postawy zakłada, że jest ona związana ze względnie trwałą oceną ludzi, przedmiotów, faktów lub idei, wyrażaną w reakcji i stosunku człowieka wobec przedmiotu postawy. Tworzy ją: komponent poznawczy, emocjonalny, behawioralny i komponent zachowania¹.

Zachowanie to ogół złożonych i celowych reakcji, występujących pod wpływem bodźców otoczenia lub czynników wewnętrznych organizmu. Z socjologicznego punktu widzenia zachowanie jest świadomym działaniem człowieka, regulującym jego stosunek do społeczeństwa w obrębie wytworzonej przez niego kultury, norm wzorców osobowych i kontroli społecznej².

Psychologowie społeczni są zgodni co do tego, że postawy wewnętrzne są źródłem zachowania zewnętrznego i odwrotnie. Potwierdzenie wpływu zachowań na postawy obrazują trzy alternatywne teorie:

¹ A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Branta, Bydgoszcz 1998, s. 192.

² J. Podgórecki, *Kształtowanie postaw*, „Materiały i studia opolskie” 1989, zeszyt 66, s. 54.

- teoria autoprezentacji, która zakłada, że z ważnych względów staramy się przejawiać postawy, które pozwalają nam uchodzić w oczach innych za osoby funkcjonujące w określony sposób;
- teoria dysonansu poznawczego, opierająca się na przesłance, że w celu pozbycia się dyskomfortu wywołanego rozbieżnością między tym, co myślimy a tym co robimy, usprawiedliwiamy własne zachowania;
- teoria autopercepcji, głosząca, że obserwowanie własnych działań jest drogą do poznania samego siebie³.

W. Domachowski zauważa, że postaw uczymy się podobnie, jak wszelkich innych umiejętności, a szczególną rolę w tym procesie ogrywają wzmocnienie i naśladowanie. Powtarzające się tego samego rodzaju doświadczenia z danymi obiektami powodują, że uczymy się poprzez wzmocnienia. Zostaje w ten sposób ukształtowany emocjonalny komponent postaw, który dalej wpływa na powstanie komponentu poznawczego i zachowania. Naśladowanie występuje w procesie uczenia się od innych⁴. W procesie zdalnego nauczania istnieje możliwość powtarzania doświadczeń edukacyjnych, a kontakt z mentorem lub trenerem prowadzi do naśladowania prezentowanych przez nich postaw.

Skutecznym sposobem zmiany postaw i zachowania jest skłonienie ludzi do wyrażania idei lub do udawania zachowań (odgrywania ról) sprzecznych z aktualną postawą. Sprzeczenie się ze sobą jest skuteczniejsze niż z innymi. Powstający dysonans jest stanem dyskomfortu, który prowadzi osobę doświadczającą go do jego zredukowania lub eliminacji. Po tym zachowaniu spodziewamy się zmiany postawy, a osoba tego doświadczająca musi czuć się osobiście odpowiedzialna za konsekwencje owego zachowania⁵. Proponowane w e-learningu gry i symulacje są odpowiednim narzędziem do odgrywania określonych ról, co prowadzi do kształtowania oczekiwanych postaw.

Zarządzanie marketingowe w organizacji

Kształtowanie postaw i zachowań marketingowych pracowników jest determinowane przyjętą w firmie koncepcją zarządzania marketingowego.

Na podstawie analizy literatury z zakresu zarządzania oraz marketingu D. Sobotkiewicz proponuje rozróżnianie pojęć „zarządzanie marketingiem” i „zarządzanie marketingowe”, które nie powinny być stosowane zamiennie, aczkolwiek mogą się

³ D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 175.

⁴ W. Domachowski, *Przewodnik po psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1998, s. 115.

⁵ P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 161.

uzupełniać. Pojęciem szerszym jest „zarządzanie marketingowe”, które może być traktowane jako podejście czy ujęcie marketingowe. „Zarządzanie marketingiem” powinno się definiować z uwzględnieniem zasad marketingu i funkcji planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania⁶.

Z zarządzaniem marketingowym mamy do czynienia wówczas, gdy traktujemy je jako formę zarządzania przez cele, w której występuje możliwie maksymalne i wszechstronne wykorzystanie marketingowych metod i narzędzi, a misja przedsiębiorstwa, cele operacyjne – w tym także maksymalizacja zysku oraz sposoby zachowania firmy w otoczeniu rynkowym – pozostają pod decydującym wpływem „marketingowego sposobu myślenia”. Przyjęcie formuły zarządzania marketingowego oznacza, że wszyscy członkowie zarządu firmy i wszystkie komórki organizacyjne traktują pryncypia i metody marketingowe jako podstawę działań strategicznych i operacyjnych⁷. Według J. Dietla, zarządzanie marketingowe nie może się ograniczać do funkcji marketingowej – musi być powiązane z zarządzaniem innymi funkcjami, takimi jak produkcja, finanse, badania i rozwój, zasoby społeczne⁸.

Wspominany „marketingowy sposób myślenia” (orientacja marketingowa) powinien kształtować m.in. następujące postawy:

- traktowanie marketingu jako centralnej funkcji przedsiębiorstwa (integracja wokół marketingu),
- integrowanie szczegółowych funkcji marketingowych ze strategiami i działaniami menedżerów (integracja czynności marketingowych wewnątrz firmy),
- troskę o uzyskanie i wykorzystywanie zadowolenia klientów (integracja wokół potrzeb klienta).

Z praktyki gospodarczej wynika, iż znaczącą barierą – nie do pokonania dla wielu podmiotów gospodarczych, które zdecydowały się wdrożyć zasady zarządzania marketingowego – jest zmiana toku myślenia personelu firmy. Wykorzystanie w procesie doskonalenia metod e-learningowych (fora dyskusyjne i prezentacje doświadczeń benchmarkingowych) sprzyja nowoczesnemu, szerokiemu postrzeganiu organizacji jako systemu zorientowanego marketingowo oraz pokonywaniu powyższych barier.

Zarządzanie marketingowe stanowi ramy podmiotowe (wszyscy pracownicy) i przedmiotowe (orientacja marketingowa) procesu kształtowania postaw i zachowań. Specyfika postaw i zachowań pracowników jest determinowana przez koncepcję marketingu

⁶ D. Sobotkiewicz, *Zarządzanie marketingiem a zarządzanie marketingowe – więcej różnic niż podobieństw*, „Współczesne zarządzanie” 2007, nr 2, s. 161.

⁷ T. Wojciechowski, *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Placet, Warszawa 2009, s. 241.

⁸ J. Dietl, *Zarządzanie marketingowe*, WSB, Nowy Sącz 2006, t. 1, s. 17.

partnerskiego – ukierunkowanego na zewnątrz organizacji oraz marketingu personalnego – zorientowanego wewnątrznie.

Marketing partnerski

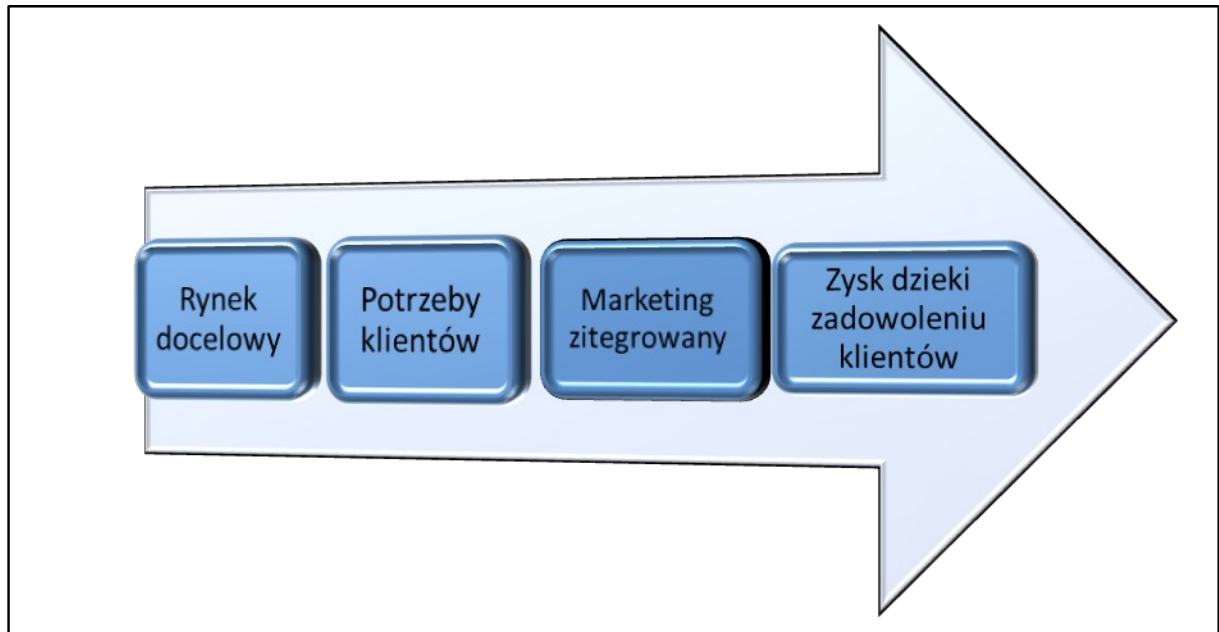
Na rozwiniętym rynku XXI wieku coraz częściej możemy spotkać rozwiązania nawiązujące do idei marketingu partnerskiego. Pojęcie to ma co najmniej dwa podstawowe znaczenia. Po pierwsze, jest traktowane jako partnerska współpraca z klientami (CRM – *Customer Relationship Management*), którzy są podstawowym „punktem odniesienia” wszystkich działań przedsiębiorstwa. Po drugie, w ramach koncepcji marketingu partnerskiego, przyjmuje się, iż realizacja celów firmy wymaga aktywności na siedmiu różnych rynkach, tj.: nabywców, dostawców, pracy, podmiotów opiniotwórczych, wpływowych organizacji, konkurentów oraz rynku wewnętrznym⁹.

Marketing partnerski to przekształcenie filozofii ukierunkowanej na produkt: „zrobić i sprzedać”, na filozofię zorientowaną na klienta: „zrozumieć i zareagować”. Sposób działania marketingu zmienił się z polowania na uprawę. Praca nie polega na znajdowaniu odpowiednich klientów na produkt, ale na znalezieniu właściwego produktu dla klientów. Philip Kotler podkreśla, że w koncepcji marketingu zorientowanego na klienta nastawienie powinno być ukierunkowane na osiągnięcie zysku dzięki zadowoleniu klienta. Punktem wyjścia jest identyfikacja rynku docelowego, zaś celem zaspokojenie potrzeb klienta, a działania powinny tworzyć marketing zintegrowany (rys.1)¹⁰.

⁹ A. Górowski, *Marketing partnerski na rynku B2B*, „Marketing w praktyce” 2003, nr 4, s. 31.

¹⁰ Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 20.

Rysunek 1. Filary koncepcji marketingowej



Źródło: Ph. Kotler, dz.cyt., s. 20

Postawy i zachowania, charakterystyczne dla marketingu partnerskiego to przede wszystkim:

- dążenie do możliwie najlepszego zaspakajania potrzeb klientów, ze zwróceniem uwagi na zysk, który jednak jest mniej ważny niż zadowolenie klientów i tworzona przez nich opinia o firmie;
- dążenie do wytwarzania lub dostarczania (w handlu) towarów możliwie lepszych od oferowanych przez konkurencję, co wspiera postęp techniczny i organizacyjny, umożliwiając stałe podnoszenie poziomu jakości produktów, obsługi nabywców i serwisu;
- przestrzeganie zasad etyki biznesu i marketingu, ze zwróceniem uwagi na odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako pracodawcy i dostawcy towarów lub usług potrzebnych społeczeństwu i często niezbędnych dla jego rozwoju¹¹.

Kształtowanie powyższych postaw wśród wszystkich pracowników jest permanentnym procesem, w którym zdalne nauczanie może zostać w pełni wykorzystane.

Marketing personalny

Największym potencjałem firmy są odpowiednio wyszkoleni, dobrze motywowani i pracujący w przyjaznej atmosferze pracownicy, którzy w sposób zasadniczy przyczyniają się do efektywności pracy. Współpracując ze sobą, mogą tworzyć efekt synergii. Ponadto

¹¹ T. Wojciechowski, dz.cyt., s. 75.

pojawiająca się konieczność zaakcentowania indywidualnego podejścia do pracowników spowodowała wyodrębnienie nowej koncepcji marketingowej, określanej jako marketing personalny.

Według T. Listwana marketing personalny to system postępowania i zachowania firmy, zorientowany na interesy i oczekiwania zatrudnionych oraz potencjalnych pracowników, traktujący ich w sposób podmiotowy. Taka koncepcja zawiera orientację etyczną i jest zbliżona do strategicznego zarządzania kadrami¹².

W filozofii personalnej ludzie stanowią wartość samą w sobie, która decyduje o wartości całej organizacji – są jej podmiotem, a nie przedmiotem działań marketingu. Marketingowe podejście do funkcji personalnej zapewnia dobry klimat w stosunkach międzyludzkich oraz wysoki stopień identyfikacji pracowników z celami firmy¹³.

Szczegółowe cele marketingu personalnego można podzielić, na cele: indywidualne, społeczne i organizacyjne.

Cele indywidualne pracowników obejmują:

- zaspokojenie ich różnorodnych potrzeb;
- umożliwienie im rozwoju i doskonalenia w zakresie zawodowym oraz pozazawodowym;
- stymulowanie ich aktywności zarówno na rzecz organizacji, jak i na potrzeby społeczności lokalnej.

Cele społeczne koncentrują się na:

- tworzeniu więzi oraz budowaniu pozytywnego klimatu organizacyjnego,
- współdziałaniu i wzajemnej pomocy przy realizacji poszczególnych zadań na płaszczyźnie zawodowej i pozazawodowej,
- wspieraniu pozytywnych relacji pracowników z otoczeniem zewnętrznym.

Cele organizacyjne obejmują:

- identyfikację pracowników z organizacją;
- lojalność pracowników wobec organizacji;
- zaangażowanie w życie organizacji;
- kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji wobec potencjalnych pracowników¹⁴.

Postawy i zachowania, charakterystyczne dla marketingu personalnego to przede wszystkim:

- postrzeganie wszystkich pracowników firmy jako jej klientów,

¹² T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2005, s. 79.

¹³ J. Altkorn, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 146.

¹⁴ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 24.

- otwartość firmy, jako całości, na potrzeby, interesy, oczekiwania pracowników,
- klienci wewnętrzni firmy, jako członkowie wspólnoty pracowniczej, kształtują pozytywny wizerunek firmy i dbają o jej rozwój,
- troska o potencjalnych klientów, czyli przyszłych pracowników¹⁵.

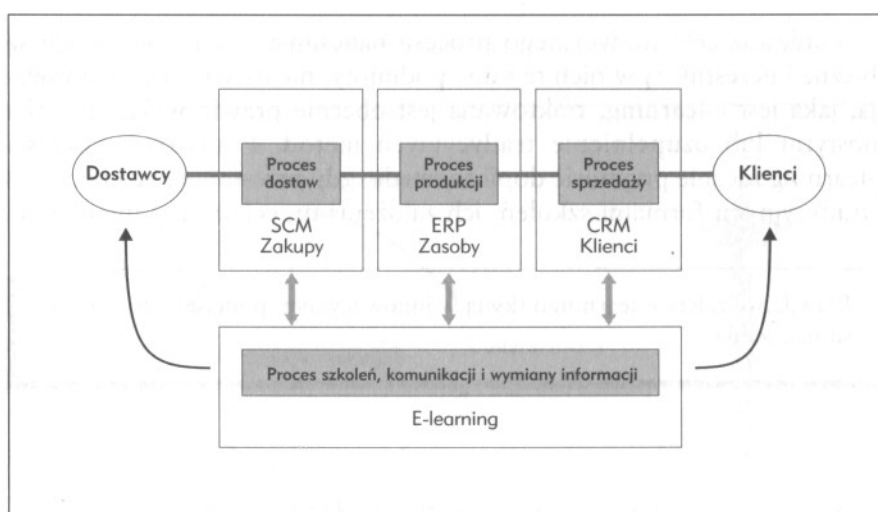
Podstawową cechą postawy w obszarze marketingu personalnego jest przede wszystkim traktowanie każdego pracownika – zarówno w relacjach hierarchicznych, jak i równoległych – jako osoby posiadającej wartość samą w sobie. Postawy i zachowania charakterystyczne dla marketingu personalnego tworzą kulturę dobrych stosunków międzyludzkich oraz wysokiego stopnia identyfikacji pracowników z organizacją.

E-learning w procesie kształtowania marketingowych postaw i zachowań

W procesach kształtowania postaw i zachowań marketingowych możliwe jest wykorzystanie e-learningu ze względu na jego cechy systemowe i procesowe oraz na stosowane narzędzia.

System e-learningu jest funkcją zintegrowaną z systemami: zarządzania relacjami z klientami (CRM), planowania zasobów przedsiębiorstwa (*Enterprise Resource Planning* – ERP), zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management* – SCM). Integracja systemów prowadzi do efektu synergicznego (rys.2).

Rysunek 2. E-learning jako uzupełnienie różnych procesów korporacyjnych



Źródło: M. Hyla, „Przewodnik po e-learningu”, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 40

Do podstawowych cech systemu e-learningowego, sprzyjających kształtowaniu marketingowych postaw, zaliczamy:

¹⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak rządzić pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996, s. 16.

- elastyczność miejsca i czasu kształcenia,
- indywidualne tempo nauki,
- szybką dystrybucję wiedzy niezbędnej oraz jej stabilną absorpcję,
- nieprzerwane rozpowszechnianie wiedzy i zasobów dydaktycznych w całej organizacji,
- możliwość bieżącej standaryzacji szkolenia,
- bieżący dostęp do szczegółowych informacji o postępie i efektywności szkolenia¹⁶.

Alan Clarke prezentuje postawy i zachowania niezbędne do zapewnienia efektywności systemu e-learningowego, do których zalicza przede wszystkim wiarę w siebie, motywację i pozytywne nastawienie. Oprócz tego istotna jest umiejętność kompetentnego i swobodnego korzystania ze środków komunikacji teleinformatycznej, interaktywności, czyli dialogu z systemem nauczania oraz umiejętność wspólnej nauki i współpracy z innymi¹⁷.

Kształtowanie postaw i zachowań z wykorzystaniem procesu zdalnego nauczania obejmuje m.in.:

- wpływanie na zaangażowanie pracowników w obszarze zarządzania marketingowego – właściwe wdrożenie e-learningu daje pracownikom poczucie wartości;
- zapewnianie optymalnego środowiska pracy, zgodnie z koncepcją marketingu personalnego – e-learning poprzez swoją elastyczność (czasową, przestrzenną, indywidualizację procesu szkoleń) przyczynia się do zorganizowania optymalnego środowiska pracy;
- wspieranie komunikacji między pracownikami i menedżerami, która jest podstawą marketingu personalnego – środowiska e-learningu umożliwiają menedżerom lepsze zrozumienie podwładnych, co wpływa na poprawę komunikacji;
- wspieranie i wykorzystywanie potencjału pracowników (promowanie talentów) – poznanie potencjału każdego pracownika w zakresie innowacji marketingowych;
- ukierunkowywanie rozwoju zawodowego poprzez szkolenia, mentoring w zakresie umiejętności marketingowych – rozwiązania e-learningowe pozwalają poznać luki kompetencyjne oraz umożliwiają dostosowanie programu szkoleń do indywidualnych możliwości, ograniczeń i potrzeb;
- zapewnienie właściwej komunikacji w procesie wyjaśniania nowej wizji i strategii działania (m.in. marketingowej i personalnej) – w organizacjach rozproszonych e-learning (a w szczególności rozwiązania klasy LCS – *Life Communication System*)

¹⁶ A. Stecyk, *Abc eLearningu*, Difin, Warszawa 2008, s. 20.

¹⁷ A. Clarke, *e-learning nauka na odległość*, WKŁ, Warszawa 2007, s. 15.

może być sprawnym mechanizmem komunikowania i propagowania wiedzy o charakterze strategicznym¹⁸.

Modele szkoleń, które w sposób bezpośredni mogą przyczynić się do kształtowania marketingowych postaw i zachowań to przede wszystkim:

- szkolenia jako proces ciągły (*Life-Long Learning*),
- szkolenia incydentalne (*just in time learning, just enough learning, on the job training*),
- szkolenia spersonalizowane (*just for me learning*),
- szkolenia w interakcji z innym człowiekiem (e-mentoring, coaching, blended learning)¹⁹.

Współpraca zwiększająca wydajność szkolenia nie jest przypisana wyłącznie do procesów edukacyjnych realizowanych drogami tradycyjnymi. E-learning daje w tym zakresie możliwości, które nie stoją w sprzeczności z postulatem samodzielności oraz indywidualizacji. Zaliczyć do nich można następujące formy, bezpośrednio i pośrednio kształtujące marketingowe postawy i zachowania pracowników:

- zadania wdrożeniowe, wymagające od osoby szkolonej odejścia od komputera, wykonania konkretnego działania i przedyskutowania go z przełożonym lub trenerem;
- wspieranie wirtualnych społeczności (czat, lista dyskusyjna), które pod nadzorem szkoleniowca mogą stać się forum wymiany wiedzy, doświadczeń lub wspólnego rozwiązywania zadań;
- grupowa komunikacja (audio- i wideokonferencje, wirtualne tablice, konferencje internetowe), która może posłużyć do prezentacji problemu i jego rozwiązania na forum grupy;
- grupowe współdziałanie na odległość (ćwiczenia lub zadania)²⁰.

Proces kształtowania marketingowych postaw i zachowań pracowników wykorzystuje następujące narzędzia e-learningowe:

- ćwiczenia i testy,
- gry i symulacje,
- pliki tekstowe, prezentacje multimedialne,
- elementy graficzne,
- animacje,
- nagrania dźwiękowe,

¹⁸ M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 35–37.

¹⁹ M. Hyla, dz.cyt., s. 202.

²⁰ Tamże, s. 208.

- filmy,
- inne elementy, takie jak hiperlinki, leksykony i helpy.

Podsumowanie

E-learning to system, który sprawnie i efektywnie kształtuje postawy i zachowania związane z koncepcją marketingu partnerskiego oraz marketingu personalnego. Połączenie zarządzania marketingowego z systemem zarządzania kadrami jest gwarantem efektywnego stymulowania określonych postaw pracowniczych. E-edukacja, szczególnie w formie blended learning, wspomaga tworzenie i rozwój kultury integrującej pracowników i kadre menedżerską, wokół koncepcji marketingowej i personalnej.

Bibliografia

- J. Altkorn, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
- A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- A. Clarke, *E-learning nauka na odległość*, WKŁ, Warszawa 2007.
- J. Dietl, *Zarządzanie marketingowe*, tom 1, WSB, Nowy Sącz 2006.
- W. Domachowski, *Przewodnik po psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1998.
- A. Górowski, *Marketing partnerski na rynku B2B*, „Marketing w praktyce” 2003, nr 4.
- M. Hyla, *Przewodnik po e-learningu*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Branta, Bydgoszcz 1998.
- Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2005.
- D.G. Myers, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- J. Podgórecki, *Kształtowanie postaw*, „Materiały i studia opolskie” 1989, zeszyt 66.
- D. Sobotkiewicz, *Zarządzanie marketingiem a zarządzanie marketingowe – więcej różnic niż podobieństw*, „Współczesne zarządzanie” 2007, nr 2.
- A. Stecyk, *Abc eLearningu*, Difin, Warszawa 2008.
- T. Wojciechowski, *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Placet, Warszawa 2009.
- L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak rządzić pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996.
- P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.

Abstract

Human behaviours relate to a situational response to external and internal stimuli. However, attitude is a permanent, generalized way of assessment and reference to people, objects, concepts or social phenomena. It is strictly connected with self-knowledge and self-esteem of an individual. A contemporary organisation is orientated towards personal marketing in its internal dimension and partnership marketing in its external dimension. E-education, especially in the form of blended learning, may constitute an effective process that shapes marketing attitudes and behaviours of employees directly as well as indirectly

Nota o autorze

Autor jest adiunktem w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Poznaniu. Zajmuje się problematyką zarządzania kadrą w administracji publicznej, marketingiem personalnym i wykorzystaniem e-learningu w procesach doskonalenia kadr.