

**Katarzyna Leszczyńska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
katarzyna.snopkiewicz@ue.wroc.pl

---

## WPLYW ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA SATYSFAKCJĘ, LOJALNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia zagadnienie wartości w przedsiębiorstwie i zarządzania nią w celu uzyskania optymalnego zadowolenia pracownika. Autorka wyjaśnia terminy i udo-  
wadnia istotę satysfakcji pracownika w organizacji dowodząc, iż implikuje ona m.in. zysk  
przedsiębiorstwa oraz indywidualnych osób pracujących w nim. Zysk to więc niekoniecznie  
finansowy dochód, lecz sukces, czyli wszystko to, co prowadzi do finansowego skutku: lojal-  
ności klienta-pracownika, zadowolenia z pracy i efektywności. Autorka przedstawia także  
model ukazujący zależności pomiędzy wartością, satysfakcją, efektywnością, a także lojalno-  
ścią pracownika. Poruszając zagadnienie „pracownika jako klienta”, autorka przytacza argu-  
menty przemawiające za słuszością i celowością tej teorii. Artykuł skupia się na teorii doty-  
czącej terminu „wartość” i jej przejawach, a także na jej ekonomicznych implikacjach.

**Słowa kluczowe:** wartość, zarządzanie przez wartość, satysfakcja pracownika, lojalność pra-  
cownika, efektywność pracownika.

### 1. Wstęp

Wraz z nieustannie zachodzącymi zmianami przedsiębiorstwa starają się przystoso-  
wać do nich, wprowadzając liczne modyfikacje w swoich strategiach, zasobach czy  
strukturach. Zmiany są z pewnością nieuniknione, a zarządzanie nimi konieczne.  
Naturalnie bez nich przedsiębiorstwa nie mają szans na rozwój, dopasowanie do  
otoczenia oraz na konkurencję. Jednak istnieje czynnik w przedsiębiorstwie, które-  
go przynajmniej w części zmiany nie powinny dotyczyć, jeśli powyżej wymienione  
szanse mają być realne. Mowa tu o wartościach w przedsiębiorstwie. Udowodnione  
zostało już wielokrotnie, iż sukces większości firm jest zależny od kapitału ludzkie-  
go, ponieważ to pracownicy dzięki swojemu zaangażowaniu doprowadzają do po-  
wziętych celów przedsiębiorstwa. Ludzie jako najważniejszy zasób przedsiębio-  
rstwa przez swoją pracę tworzą wartość dodaną, tym szybciej i efektywniej, w im  
większym stopniu spełnione są ich podstawowe potrzeby oraz oczekiwania wobec  
pracodawcy. Dążenie kadry menedżerskiej do uzyskania wysokiego poziomu satys-  
fakcji pracowników jest nieuniknione, by organizacja odnosiła sukces w sposób

ciągły, to znaczy osiągała zamierzone cele, a także kreowała markę godną naśladowania.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty zarządzania wartością w przedsiębiorstwach i jej znacznego wpływu na satysfakcję, zaangażowanie, efektywność i lojalność pracowników. W pracy przedstawione zostaną także argumenty, poprzez które autorka dąży do udowodnienia celowości przykładania tak dużej wagi do tworzenia i podtrzymywania wartości w przedsiębiorstwie. Ponadto niniejszy artykuł można potraktować jako wstęp do późniejszych badań, które mogłyby unaooczyć aktualne i ważne dziś kwestie. Należą do nich np. trójczłonowa relacja pracodawca–pracownik–klient, badając którą można zaprezentować powiązania i relacje dotyczące wartości w organizacji. Ponadto konfrontacja praktyki z teorią z pewnością umożliwiłaby ukazanie zarządzania wartością w polskich przedsiębiorstwach.

## 2. Istota wartości w przedsiębiorstwie

Termin „wartość” w zależności od dyscypliny rozpatrywany jest rozmaicie. Z tego względu słuszne wydaje się przedstawienie kilku definicji wartości pochodzących z odmiennych obszarów. Socjolog H. Świda uważa, iż wartość to ogólne kryterium, na podstawie którego uznajemy różne obiekty za godne pozytywnej oceny<sup>1</sup>. Podobnego zdania jest J. Szczepański, dla którego wartość to dowolny przedmiot materialny lub idealny, idea lub instytucja, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w swoim życiu, dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jako przymus<sup>2</sup>. Z perspektywy psychologicznej wartości mają wartość kauzalną w kierunku aktywności człowieka, gdyż stanowią standard wyboru celów życiowych, indywidualnej drogi życia oraz tzw. społecznej osobowości człowieka<sup>3</sup>. Łącząc te definicje, na potrzeby niniejszej pracy za wartość uważa się konkretną kategorię, ideę wraz z jej określonymi właściwościami, a więc to, co jest cenione i pożądane przez kodeks etyczny i ład normatywny przedsiębiorstwa. Innymi słowy, wartość to także przekonanie, które determinuje zachowanie i postępowanie pracowników. Nawiązując jednak do przedsiębiorstw i wartości w nich obecnych, zakorzenienie w pracownikach wartości wytyczonych przez kadre nie jest proste do zrealizowania. Przykładem wartości wyznaczonej i wyznawanej w przedsiębiorstwie może być pasja. Twórcy głównych wartości w organizacji mają na celu wywołać lub odkryć w pracowniku uczucie sympatii czy nawet fascynacji swoimi obowiązkami czy też ogólnie pracą, ale także może zależeć im na zaangażowaniu pracownika w pozainstytucjonalne zainteresowania. Ważne jest, by osoba potrafiła w swoim zachowaniu ukazać przejawy pasji. Wartość w przedsiębiorstwie według podziału w modelu Scheina jest wraz z normą na drugim z trzech poziomów kultury organizacyjnej i oznacza wszyst-

<sup>1</sup> *Młodzież a wartości*, red. H. Świda, WSiP, Warszawa 1979, s. 48

<sup>2</sup> C. Matuszewicz, *Psychologia wartości*, PWN, Warszawa 1975, s. 53.

<sup>3</sup> Tamże, s. 41, 42.

ko to, co pracownik powinien wyznawać. Ważne jest, aby wartości były uświadomione. Można podzielić je na deklarowane i przestrzegane, a podział ten implikuje to, iż niekoniecznie są one realizowane w rzeczywistości. To, czy pracownik rzeczywiście je wyznaje, zależy od jego osobistego kodeksu moralnego, a także od lojalności i dopasowaniu wobec przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Adaptacja pracownika w tym przypadku oznacza podobieństwo wartości wyznawanych zarówno przez pracownika, jak i przez organizację. Jeśli jednak jest przeciwnie, generowane są bardzo wysokie koszty związane ze złym stanem psychicznym czy też fizycznym osoby zatrudnionej, co w długim okresie może spowodować nie tylko negatywne odczucia, ale także zrezygnowanie z pracy. Koszty, o których mowa powyżej, dotyczą także drugiej strony, jaką jest organizacja, która wówczas nie czerpie korzyści z zaangażowania oraz zadowolenia pracownika. To idealne dopasowanie, o którym mowa, z pewnością możliwe jest nieczęsto, jednak nie na perfekcyjnym dostosowaniu wartości pracownika do wartości organizacji powinno przedsiębiorstwu zależeć, lecz na wspólnej podstawie. Baza ta to nic innego jak wyznawane wartości firmy, implikujące starania i zachowania pracownika, które są zgodne z jego osobiście przyjętymi normami i wartościami. Wyłącznie wtedy stworzony, pogodzony, ząbajający się i kompatybilny kodeks moralny będzie mógł ze zdwojoną siłą wspomóc osiągnięcie celów organizacji i równoległe pracownika, celów, które pokrywają się choć w pewnym stopniu.

### 3. Zarządzanie przez wartość

Jedną z metod zarządzania, nieczęsto wspominaną przez autorów w literaturze przedmiotu, jest zarządzanie przez wartość (*Managing by Values*). Skupienie się na wartości jako na aspekcie niezbędnym do właściwego prowadzenia przedsiębiorstwa czy przeprowadzenia w nim zmian jest dziś niezbędne z wielu powodów. Oprócz tego, że gwarantuje zaangażowanie i motywowanie pracowników, prowadzi do rozwoju i osiągnięcia założonych celów organizacji. Wartości powinny być ponadczasowe i stymulujące nieustanne *prosperity* w każdym kierunku działania firmy, jeśli celem kadry zarządzającej jest podtrzymywanie wartości nie tylko przez swój własny okres zatrudnienia, ale wiele lat naprzód. Ważne jest by, ustanowione wartości, wokół których skupiać będzie się każdy proces zachodzący w organizacji, stały się poniekąd majątkiem przekazywanym z pokolenia na pokolenie, pewnego rodzaju spadkiem czy pamiątką wciąż aktualną, nieprzemijającą. Zarządzanie przez wartość nie należy więc do najprostszych metod. Częstym błędem jest przekonanie, że osoba przekonywana (w tym przypadku pracownik) operuje tym samym systemem wartości co osoba przekonująca. Wówczas może dojść do nieporozumień. Trzeba więc ustalić wspólne wartości i do nich się odwoływać przy przekonywaniu. Jednocześnie trzeba nieraz korygować i wzbogacać system wartości osoby przekonywanej, bo dopiero dzięki temu dotrą do niej nasze argumenty. Ustalenie i utrzymanie wartości poprzez wszystkie fazy rozwoju organizacji jest pewnego rodzaju wyczynem.

Zarządzanie (czyli cztery podstawowe funkcje, jakimi są planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) powinno więc odnosić się do ustalonych wcześniej wartości. Oznacza to, iż wszystkie operacje, strategia firmy i każdy krok poczyniony przez jakiegokolwiek pracownika powinny opierać się choć podświadomie na założonych wartościach. Zarządzanie więc nie może ograniczać się do przekazania nowym pracownikom głównych wartości firmy w pierwszym dniu zatrudnienia ani do krótkich wzmianek na ich temat przy podsumowaniach corocznych. Wartości te powinny być zinstytucjonalizowane oraz uświadomione. Poprzez instytucjonalizację wspomnianych wartości autorka rozumie pewne uregulowanie procesów, w tym przypadku zachowań w sytuacjach, które tworzą i normują pewien porządek, ład społeczny. Innymi słowy, to tworzenie wzorów postępowania w konkretnych sytuacjach po to, by stały się one faktycznie obowiązujące. Dodatkowo dzięki stworzeniu takich normalizacji jednocześnie wykreowane zostają ustandaryzowane procedury, strategie czy algorytmy postępowania, które pozwalają na zachowania pracowników zgodnie z wytyczonymi wartościami. Bardzo istotna jest także świadomość ich istnienia, lecz to należy już do codziennych starań wszystkich pracowników kadry zarządzającej, która poprzez przypominanie o nich w każdej możliwej sytuacji uzmysławia o obecności wartości w firmie. Można to zrealizować poprzez, umownie mówiąc, swoisty, wewnętrzny marketing szeptany lub, pozostając w tej nomenklaturze, branding w kontekście omawianych wartości. Podsumowując: w odniesieniu do zarządzania przez wartości, menedżer czy też lider zespołu powinien opierać się na pięciu zadaniach, które umownie należą do jego roli. Do obowiązku osoby zarządzającej należeć więc powinna przede wszystkim pomoc pracownikowi w:

- 1) zrozumieniu głównych wartości wytyczonych w przedsiębiorstwie,
- 2) uwierzeniu w to, dlaczego te wartości są istotne,
- 3) stosowaniu, prezentowaniu wartości,
- 4) przekazywaniu wartości na wszelkie sposoby,
- 5) wzmacnianiu wartości<sup>4</sup>.

Obowiązki te nazwać można umownie swoistym „wewnętrznym marketingiem”, odwołując się do omawianej wcześniej internalizacji. W praktyce może to polegać na tworzeniu przez pracodawcę spotkań, konkursów, a także celebrowaniu świąt dotyczących głównych wartości w firmie, tak by pozwolić się im osadzić w świadomości.

Zarządzanie przez wartości, jak już wspomniano, nie należy do najprostszych. Duża liczba przedsiębiorstw na co dzień kieruje się wartościami, lecz niekoniecznie jest tego świadoma. Wiele firm ma swoje wewnętrzne kodeksy etyczne czy też określone misję i wizję, które z wartościami mają dużo wspólnego. Oprócz tego istnieją zapewne organizacje, które pomijają zamieszczone w biznesplanach w pierwszej fazie swojego istnienia wytyczone wartości, lecz to wyłącznie najlepsze przedsię-

---

<sup>4</sup> A. Stachowicz-Stanuch, M. Stanuch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007 s. 83.

biorstwa chwalą się i przyznają, iż sukces zawdzięczają stosowanej metodzie zarządzania przez wartości. Niewątpliwie metoda ta jest sposobem na docenienie pracownika, stawiając go na piedestale firmy, dbając o niego, zaspokajając jego potrzeby bytowe, społeczne czy też kulturowe.

#### 4. Wartości a satysfakcja pracowników

Jak już napisano, wartościami mogą być kategoria czy idea, które dla konkretnego człowieka są bardzo istotne. Próba ich zinternalizowania, a także cała droga zmierzająca ku temu są niezbędne w odniesieniu do zaspokojenia potrzeb człowieka, co przedstawia rys. 1. Bardzo często można zauważyć, iż widzialnymi symptomami wartości danej osoby są jej zachowania w określonych sytuacjach. Satysfakcja pracowników, czyli zadowolenie z wszelkich aspektów wykonywanej pracy, wynika głównie z zaspokajania potrzeb. W tej pracy mowa głównie o możliwości zaspokajania ich przez podmiot, jakim jest pracodawca czy organizacja ogółem. Im bardziej są one zaspokojone, tym większą satysfakcję z pracy wykazuje pracownik.



**Rys. 1.** Wartość a satysfakcja

Źródło: opracowanie własne.

Potrzeby wszystkich pracowników powinny być zaspokajane, gdyż to zwiększa ich zaangażowanie, motywację, a także lojalność wobec organizacji. Według J. Melibrudy istnieje kilka spraw w życiu każdego człowieka, które są szczególnie ważne. Należą do nich, oprócz zaspokojenia potrzeb podstawowych, dążenie do wzrostu i wzbogacenia swego zadowolenia życiowego, a także poszukiwanie pewnych war-

tości lub systemu przekonań, w który można się zaangażować<sup>5</sup>. Ponadto, jak powiedział W. Pollard, ludzie chcą pracować z jakiegoś powodu, z jakiejś przyczyny, nie jedynie po to, aby przetrwać<sup>6</sup>. Stąd tak ważne jest spełnienie chociaż podstawowych oczekiwań wobec pracownika. Przedstawiona na rys. 2 piramida Maslowa ukazuje hierarchię potrzeb. Wszystkie one choć w części mogą być zaspokojone przez przedsiębiorstwo, w którym pracownik jest zatrudniony. To, które potrzeby są dla niego najważniejsze, zależy od osobistej hierarchii wartości. Z definicji i teorii o zarządzaniu wiadomo natomiast, iż niespełnienie podstawowych potrzeb (fizjologicznych i bezpieczeństwa), to znaczy zapewnienia godziwej płacy i pracy, prawdopodobnie nie zagwarantuje zaangażowania pracownika ani motywacji do realizacji obowiązków na takim poziomie, jakiego oczekuje od niego pracodawca. Ponadto według teorii Maslowa, kiedy zostają już zaspokojone potrzeby niższego rzędu, automatycznie przestają być one źródłem motywacji. Z tego też względu pracownik potrzebuje coraz to nowszych bodźców, motywatorów, a więc dąży do coraz innych celów. Oznacza to, iż uaktywnia się pewien stan i mobilizacja, działanie ukierunkowane na pewną wartość, której osiągnięcie oznacza spełnienie, satysfakcję zarówno w sensie biologicznym jak i psychologicznym.



Rys. 2. Piramida potrzeb A. Maslowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki*, T. 2: *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 641–643.

<sup>5</sup> J. Mellibruda, *Poszukiwanie samego siebie*, Nasza Księgarnia, Łódź 1980, s. 40.

<sup>6</sup> C.W. Pollard, *The Soul of the Firm*, Zonderman, Grand Rapids, MI, 1996, cyt. za: A. Stachowicz-Stanuch, M. Stanuch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007, s. 83.

Główne wartości przedsiębiorstwa, jeżeli dotyczą potrzeb rozwoju, a więc potrzeby samorealizacji w piramidzie Masłowa, wpływając na realizację aspiracji pracownika, wpływają także na korzyść organizacji, tak więc spełniają główne założenia. Przykładem takich wartości, a przy tym zaspokajanych potrzeb, jest z pewnością przytoczona wyżej samorealizacja, czyli zapewnienie przez przedsiębiorstwo dostępu do licznych szkoleń, kursów, rozwoju pracownika w wybranych kierunkach. Natomiast drugi rodzaj potrzeb, jakim jest potrzeba uznania, może zostać zaspokojony przez nagradzanie za dobrze wykonywaną pracę. Nawiązując do potrzeby przynależności, pracodawca może spróbować ją zaspokoić poprzez wprowadzanie do organizacji prawidłowej atmosfery czy zapewnienie spotkań integracyjnych. Potrzeby niższego rzędu, czyli bezpieczeństwa i fizjologiczne, powinny być brane pod uwagę jako pierwsze przy zaspokajaniu potrzeb. Zaspokojenie wymienionych w piramidzie Masłowa podstawowych potrzeb z pewnością gwarantuje zadowolenie z pracy pracownika, jednak nie należy zapominać o zespoleniu ich z wytyczonymi wartościami przedsiębiorstwa. Przytaczając za R. Mrówką, oczywiście wydaje się, że w przypadku pracy samodzielnej, wysoko kwalifikowanej, satysfakcja jest niezbędna, aby pracownicy wykazywali się maksymalnymi umiejętnościami i wiedzą. Muszą oni bowiem odczuwać wewnętrzną motywację, utożsamiać się z zadaniem, a do tego niezbędna jest satysfakcja z poszczególnych elementów pracy<sup>7</sup>. Ważne jest więc i dla pracodawcy, i dla pracowników teoretycznie to samo – zysk. Być może z innych perspektyw i co innego oznaczający dla tych dwóch podmiotów, jednak prowadzą do niego zaangażowanie w pracę i działanie zgodnie z wartościami, które do niej motywują. Wartości więc są kategorią, która łączy cele organizacji z potrzebami i dążeniami pracownika. Taki łącznik między firmą a pracownikami nie tylko ułatwia integrację, ale także pozwala na obustronny rozwój. Jak twierdzą B.Z. Poustner oraz J.M. Causes, posiadanie wspólnych wartości ma wiele zalet, do których należą m.in.:

- 1) zwiększony poziom lojalności,
- 2) jednomyślność w realizacji celów własnych jak i organizacji,
- 3) rozwijanie silnego przekonania o potrzebie efektywności osobistej,
- 4) redukcja poziomu stresów i napięć,
- 5) zwiększony poziom satysfakcji pracownika,
- 6) zdolność do pracy w zespole<sup>8</sup>.

Wymienione zalety dotyczą rezultatów, jakie dają pogodzenie i wspólne wyznawanie wartości. Uwidacznia to istotę przyjęcia, uświadomienia i przekazywania wyznaczonych wartości przez firmę oraz korzyści, jakie może osiągnąć praktycznie bez ponoszenia kosztów.

---

<sup>7</sup> R. Mrówka, *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. M. Aluchna, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 156.

<sup>8</sup> J.M. Causes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 1987, cyt. za: A. Stachowicz-Stanuch, M. Stanuch, wyd. cyt., s. 18.



## 5. Efektywność jako źródło satysfakcji

Termin „efektywność” stosowany w niniejszej pracy odnosi się głównie do jakości świadczonych usług czy produktów, a więc do poziomu pracy. Pomiaru efektywności dokonywać można na różne sposoby w zależności od charakteru organizacji czy branży, w której ta organizacja działa. Można więc stosować metody obiektywne i subiektywne. Z tych pierwszych korzysta się w przypadku powtarzalnych procesów czy działań, z drugich natomiast w sytuacjach, w których mamy do czynienia z bardziej subiektywnymi, ale też abstrakcyjnymi opiniami. Do ustalenia wyników efektywności niezbędne są mierniki, które mogą wyznaczać wszelkie mierzalne indeksy, takie jak np. czas czy koszt. Najważniejsze jednak jest to, czy satysfakcja i efektywność z pracy jakkolwiek na siebie oddziałują. A więc to, czy satysfakcja wpływa na zaangażowanie i efektywność pracownika, czy może jest zupełnie odwrotnie, zależy od perspektywy, z jakiej się to ocenia. Z jednej strony to efektywność, dobry wynik pracy wpływa na stan emocjonalny pracownika, w tym przypadku na zadowolenie, z drugiej natomiast to wysoki poziom satysfakcji może gwarantować większe zaangażowanie i wpływać na lepsze wyniki pracy. Można stwierdzić, iż te dwa aspekty są nierozzerwalne, działają na siebie nawzajem, aż w końcu tworzą zamknięty cykl działania, samonapędzający się proces (rys. 3).



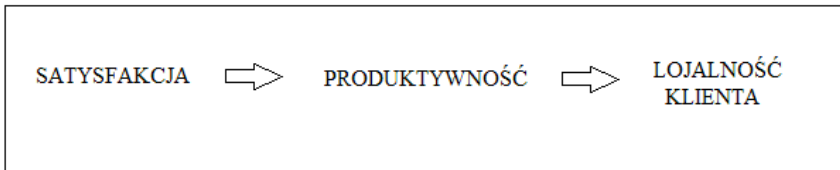
Rys. 3. Relacja między satysfakcją a efektywnością

Źródło: opracowanie własne.

Skutki, jakie powoduje zadowolony ze swojej pracy pracownik, są niezaprzeczalnie pozytywne, a zysk, jaki może z tego mieć organizacja, nieporównywalnie duży. Satysfakcja z pracy większości ludzi wpływa nie tylko na nich samych, ale także na ich otoczenie: na zwiększoną chęć współpracy, realizowania powierzonych zadań czy też po prostu na lojalność wobec organizacji. Osoby odczuwające silniej-



sze dopasowanie do organizacji okazują się bardziej zadowolone z pracy i zaangażowane, są bardziej skłonne do podejmowania zachowań pomocowych i zgodnych z wymaganiami firmy, a także lepiej pracują<sup>9</sup>. Nie jest to oczywiście standardem, gdyż z pewnością istnieją pracownicy, którzy mimo zadowolenia z pracy i wyznawania podobnych wartości co przedsiębiorstwo wykazują się lenistwem czy próżniactwem społecznym. W niniejszym artykule autorka skupia się jednak na pozytywnych aspektach satysfakcji z pracy, jej źródłach i efektach. Dzięki pozytywnemu podejściu przedsiębiorstwo zyskuje wiernych pracowników, którzy nieczęsto mają powód do porzucenia pracy, a wręcz przeciwnie, bardziej angażują się w swoje obowiązki, dzięki czemu wzrasta poziom świadczonych usług. Pożądanym skutkiem takiego algorytmu może być zwiększone zaufanie klientów do firmy, a także ich lojalność. Wspomniany (autorka pragnie podkreślić – idealny) schemat przedstawia rys. 4.



**Rys. 4.** Satysfakcja a efektywność

Źródło: opracowanie własne.

Przez termin „lojalność” klienta autorka rozumie zaufanie i przywiązanie klienta do firmy, a co za tym idzie, korzyści płynące z otoczenia. Oznacza to, iż procedura przedstawiona powyżej nawiązuje do kluczowego czynnika sukcesu, jakim jest wartość wpływająca na satysfakcję pracownika, efektywność i sukces, jakim w tym przypadku jest lojalność klienta. Z połączenia pierwszego i ostatniego aspektu wynika, iż począwszy od ustalenia kluczowych wartości w przedsiębiorstwie, na których wszelkie działania w organizacji powinny się opierać, a skończywszy na lojalności klienta, czyli, jak zostało wytłumaczone powyżej – pewnego rodzaju korzyści, być może nawet zysku dla przedsiębiorstwa, uwypuklone zostały dwa słowa klucze: wartość i klient. Po ich połączeniu powstaje określenie „wartość klienta”, które w dzisiejszych czasach stało się bardzo modne (rys. 5). Istnieje nawet nowa metoda zarządzania – zarządzanie wartością klienta (*Managing Customer Value*), która unaczynia, jak ważny jest dla przedsiębiorstwa klient.

Biorąc pod uwagę powyższe rozmyślenia, można zaryzykować stwierdzenie, iż pracownik dla organizacji także jest pewnego rodzaju klientem, a już z pewnością powinno się go tak traktować. Podmiotowe traktowanie zatrudnionych w przedsię-

<sup>9</sup> J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Scholar, Warszawa 2010, s. 65.



Rys. 5. Zarządzanie wartością klienta-pracownika

Źródło: opracowanie własne.

biurowie osób miałyby na celu wzbudzenie lojalności pracowników, ale także, na podstawie tożsamy wartości poprzez zaspokajanie potrzeb dążenie do efektywności – osiągania celów. Skorzystaliby na tym nie tylko pracownicy, którzy dzięki poszanowaniu czuliby się wyjątkowi i zmotywowani, ale przede wszystkim organizacje, w których kapitał ludzi dążyłby do osiągnięcia chętniej celów swoich, a przy tym jednocześnie celów przedsiębiorstwa. Pracownik jako klient brzmi, być może, kontrowersyjnie, z tego powodu autorka traktuje to określenie jako metaforę, ale także jako wizję lub chociaż myśl kierującą kadre kierowniczą w stronę takiego traktowania pracownika. Jest to pewnego rodzaju idealne rozwiązanie, wzór, na którego podstawie z pewnością można lepiej kierować przedsiębiorstwem. Ten wspomniany i podkreślony uogólniony wzór może być wizualizacją, dążeniem czy długoterminowym celem przedsiębiorstwa. Lojalność klienta bowiem nie różni się zbyt od lojalności pracownika. W obydwu przypadkach, kiedy jej nie ma, organizacja nic nie zyskuje, a wraz z upływającym czasem nawet traci. Stąd samo kreowanie marki przedsiębiorstwa, dla klienta na zewnątrz, dla pracownika natomiast w jej wnętrzu, wydaje się istotne z punktu widzenia wartości w niej funkcjonujących. Niezależnie od rodzaju wyznawanych wartości głównymi celami są: zysk, sukces czy efektywność, a tych bez satysfakcji pracownika zatrudnionego w przedsiębiorstwie nie sposób osiągnąć.

## 6. Zakończenie

Jedną z funkcji systemu wartości jest funkcja integracyjna<sup>10</sup>. Z tego powodu tak istotne jest, aby pracownik rozpoczynający pracę w nowej grupie czuł się dobrze. Pracownik, dołączając do grupy w przedsiębiorstwie, stoi przed wyborem. Może

<sup>10</sup> S. Czajka, J. Sztumski, *Zarys socjologii przemysłu*, Ossolineum, Warszawa 1977, s. 64, 65.

zaakceptować i wyznawać wartości wyznaczone przez firmę i jest to możliwe wówczas, gdy jednostka ma zbliżony kodeks moralny lub wtedy, gdy jego wartości są choć podobne do tych w przedsiębiorstwie. Jest bardzo prawdopodobne, iż w takiej sytuacji pracownik będzie wykazywał efektywność i satysfakcję ze swojej pracy. Jednocześnie istnieje jeszcze alternatywa druga możliwość, że kodeks moralny nowo zatrudnionej osoby zupełnie różni się od kodeksu przyjętego w firmie. Wtedy pracownik może nawet nigdy nie być w stanie chociaż zaakceptować istniejących norm i wartości, a co za tym idzie, utarte schematy i wzory zachowań w przedsiębiorstwie będą sprzeczne z jego wewnętrznymi wartościami. Może to skutkować niezadowoleniem, wręcz niechęcią do pracy. Nawiązując do teorii przedstawionych w niniejszym artykule, można pokusić się o stwierdzenie, iż wartość w przedsiębiorstwie to jeden z kluczowych czynników sukcesu. Zaprezentowane powyżej liczne argumenty wskazują na to, iż bez obecności wartości pracownicy nie wykazują zaangażowania, a przy tym jednocześnie satysfakcji i być może efektywności czy produktywności swojej pracy. Koncepcja zarządzania poprzez wartość opiera się głównie na takim kierowaniu przedsiębiorstwem, by poprzez bazowanie na wartościach pracownicy, wykonując swoje obowiązki, wykazywali wysoką satysfakcję z pracy. Ta bowiem może stać się jedną z gwarancji ekonomicznego sukcesu firmy, przy jednoczesnym osiągnięciu celów indywidualnych i celów przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Causes, Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.
- Czajka S., Sztumski J., *Zarys socjologii przemysłu*, Ossolineum, Warszawa 1977.
- Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Scholar, Warszawa 2010.
- Matusiewicz C., *Psychologia wartości*, PWN, Warszawa 1975.
- Mellibruda J., *Poszukiwanie samego siebie*, Nasza Księgarnia, Łódź 1980.
- Młodzież a wartości*, red. H. Świda, WSiP, Warszawa 1979.
- Mrówka R., *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. M. Aluchna, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Pollard C.W., *The Soul of the Firm*, Zonderman, Grand Rapids, MI, 1996.
- Stachowicz-Stanuch A., Stanuch M., *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.
- Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki*, T. 2: *Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1963.
- Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. M. Aluchna, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

## **INFLUENCE OF VALUE MANAGEMENT IN COMPANY ON SATISFACTION, LOYALTY AND EFFICIENCY OF WORKERS**

**Summary:** The article presents the question of value in the company and its management to gain the optimal employee satisfaction. The author explains the terms and proves essence of employee satisfaction in the organization arguing that it implies profit for company and individual working in it. Profit is treat as a success – all that leads to “customer-client” loyalty, job satisfaction, efficiency. The author also presents a model showing the relationship between value, satisfaction, efficiency and employee loyalty. Describing the issue of “employee as a customer” the author show arguments about the validity and relevance of the theory. The article focuses on the term of “value” and its aspects as well as its economic implications.

**Keywords:** value, value management, employee satisfaction, employee loyalty, employee efficiency.