

Edyta Rudawska*

Uniwersytet Szczeciński

KONCEPCJA WARTOŚCI W RELACJACH PRACOWNIK – ORGANIZACJA

STRESZCZENIE

Koncepcja wartości w marketingu relacji stanowi obszar rosnącego zainteresowania. W zdecydowanej większości opracowań odnosi się ją jednak do wartości klienta. W niniejszym artykule skoncentrowano się na idei wartości pracownika w organizacji, zarówno w ujęciu wartości pracownika dla organizacji, jak i wartości, jaką organizacja powinna tworzyć, komunikować i dostarczać pracownikom w celu kreowania z nimi trwałych relacji.

Słowa kluczowe: wartość pracownika dla firmy, wartość dla pracownika, relacje z pracownikami, marketing relacji

Wstęp

W świecie, w którym technologia obniżyła znacząco koszty produkcji oraz zintensyfikowała zjawiska naśladownictwa, przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością poszukiwania nowych, bardziej skutecznych strategii umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej. W literaturze dużo uwagi poświęca się koncepcji kreowania trwałych relacji z klientami poprzez zaoferowanie im oczekiwanej, wyróżniającej się propozycji wartości. Przekonuje się, że rentowne relacje z klientami,

* Adres e-mail: edyta@rudawska.pl

jako zasób o strategicznym znaczeniu, zajmują kluczowe miejsce we współczesnych strategiach tworzenia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście warto jednak zwrócić uwagę na inną grupę interesariuszy przedsiębiorstwa – pracowników. Liczne badania wskazują, że wzrost lojalności pracowników kreuje ogromny potencjał dla poprawy wyników firmy. Możliwość budowania bowiem efektywnych relacji z interesariuszami firmy, w szczególności klientami i akcjonariuszami, uzależnione są od zaangażowania i lojalności właśnie pracowników. Strategie, które uwzględniają pierwszorzędną rolę pracowników, prowadzą do wyższej produktywności, elastyczności funkcjonowania firmy, lepszej obsługi klientów i w efekcie lepszych wyników finansowych. Celem niniejszego opracowania jest analiza koncepcji wartości pracownika w organizacji, zarówno w kontekście jego wartości dla przedsiębiorstwa, jak i wartości, jaką przedsiębiorstwo powinno dla niego stworzyć, zakomunikować i dostarczyć, aby mogło w skuteczny sposób budować swoją pozycję konkurencyjną.

1. Pracownicy jako kluczowi interesariusze przedsiębiorstwa

Zgodnie z anglosaskim modelem rynku kapitałowego przyjmuje się, że przedsiębiorstwa powinny być zarządzane w sposób zapewniający osiąganie korzyści dla ich akcjonariuszy. W literaturze z zakresu ekonomii czy finansów popularyzowany jest pogląd, iż maksymalizacja wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa jest równoznaczna z maksymalizacją długookresowej wartości przedsiębiorstwa i jego pozycji rynkowej. Prezentowany pogląd coraz częściej podważany jest jednak przez osoby reprezentujące środowiska pozafinansowe. Przekonują one, że stawianie przed zarządzającymi przedsiębiorstwem obowiązku maksymalizacji wyłącznie wartości dla akcjonariuszy powoduje spadek ich innowacyjności. Utalentowani i niejednokrotnie zaangażowani menedżerowie firm, mający do realizacji wyłącznie tego typu cel, koncentrują swoją uwagę na wynikach krótkookresowych (kwartalnych, półrocznych). Tym samym zaniedbują inwestycje w obiecujące innowacje o charakterze długofalowym, ponieważ mogą one wpłynąć niekorzystnie na krótkookresowe wyniki finansowe¹. Równoległe do tego podejścia coraz szerzej akceptowane jest drugie, w którym akcentuje się, że przedsiębiorstwo nie może maksymalizować swojej

¹ A. Kacperczyk, *With Greater Power Comes Greater Responsibility? Takeover Protection and Corporate Attention to Stakeholders*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, s. 262–263;

wartości, jeśli ignoruje interes swoich interesariuszy. Zdaniem oponentów paradygmatu akcjonariuszy skuteczność działań nakierowanych na wzrost wartości dla akcjonariuszy zależy od zapewnienia harmonii i odpowiedniego poziomu satysfakcji innych interesariuszy. Cele właścicieli kapitału i interesariuszy mogą być w ich opinii zbieżne. Sugerują, że wartość przedsiębiorstwa rośnie wraz ze wzrostem wartości dla interesariuszy.

Za najbardziej kluczową grupę interesariuszy uznaje się pracowników firmy. To właśnie pracownicy są tą grupą, która jest odpowiedzialna za realizację strategii służących wzrostowi wartości przedsiębiorstwa. Nic dziwnego więc, że w wywiadzie dla „Financial Times” Jack Welch, wybitny autorytet z zakresu zarządzania, powiedział: „w obliczu tego wartość dla akcjonariuszy jest najgłupszą ideą na świecie. Wartość dla akcjonariuszy jest wynikiem, a nie strategią (...) waszym (przedsiębiorstw) głównym elementem są wasi pracownicy, wasi klienci i wasze produkty”². Tymczasem globalna recesja ostatnich lat z pewnością wywarła swoje piętno na pracownikach. Zamrażanie wynagrodzeń, cięcia w systemach motywacyjnych o charakterze finansowym, redukcje zatrudnienia pozostają wciąż elementami towarzyszącymi ich codziennej pracy. Dodatkowo wysoki stopień bezrobocia i brak pracy są kolejnym źródłem stresu i niepewności pracowników. Powoduje to, że trudno jest wyzwolić w ich codziennej pracy kreatywność, skłonność do podejmowania samodzielnych, czasem ryzykownych, decyzji czy wizjonerskich postaw. Podstawą zaangażowania pracowników w funkcjonowanie i rozwój firmy i ich lojalności nie może być bowiem strach i niepewne warunki pracy, lecz pewność, zrozumienie i tworzenie sprzyjających kreatywności i zaangażowaniu warunków do pracy.

2. Koncepcja wartości pracownika w organizacji

Paradygmat wartości to współcześnie kluczowa koncepcja w naukach ekonomicznych, w finansach i rachunkowości, psychologii, socjologii, jak również z zakresu zarządzania. Obserwuje się w nich rosnące zainteresowanie strategiami koncentrującymi się na kreowaniu szeroko rozumianej wartości. Jest to związane z uznaniem koncepcji wartości za główne źródło sukcesu rynkowego przedsiębior-

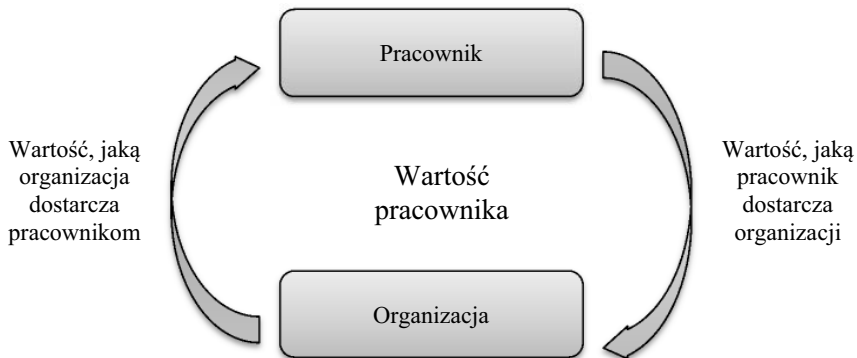
O. Faleye, E. Trahan, *Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders?*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101: 1–27, s. 2.

² F. Guerrero, *Welch Rues Short-Term Profit Obsession*, „Financial Times” 2009, 12 March.

stwa. W naukach z zakresu zarządzania rozpatruje się ją zdecydowanie najczęściej w kontekście jednej grupy interesariuszy, o której pisano wyżej, tj. klientów. Przyjmuje się, że tworzenie i dostarczanie wartości klientom stanowi klucz do osiągnięcia efektów rynkowych zakładanych przez przedsiębiorstwo³. Nie ulega jednak wątpliwości, że skuteczność procesu zarządzania wartością klienta jest uzależniona od zaangażowania, kompetencji, kreatywności i sprawności działania pracowników, co implikuje zasadność odpowiedniego zarządzania wartością pracownika.

Termin wartości pracownika nie jest jeszcze powszechnie stosowany, o czym może świadczyć niewielka liczba artykułów ukazujących się po wpisaniu do baz danych, typu ProQuest czy Ebsco, słowa kluczowego „wartość pracownika”. Koncepcja ta może być rozpatrywana w dwóch perspektywach (rysunek 1). Z jednej strony ujmuje się ją jako wartość, jaką pracownik wnosi do organizacji – to podejście jest najczęściej poddawane badaniom empirycznym w literaturze z zakresu zarządzania i marketingu. Z drugiej – koncepcję tę odnosi się do wartości, jaką przedsiębiorstwo oferuje swoim pracownikom.

Rysunek 1. Koncepcja wartości pracownika w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze, odnoszące się do punktu widzenia przedsiębiorstwa, koncentruje się na wartości, którą pracownicy dostarczają przedsiębiorstwu (wartość pracownika dla przedsiębiorstwa). Zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstwa trwałość prze-

³ T. Taranko, *Refleksje nad wartością marketingu*, w: A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014, s. 83.

wagi konkurencyjnej współczesnych podmiotów rynku determinowana jest umiejętnością rozwijania wyróżniających je zasobów. W tym ujęciu pracownicy postrzegani są jako kapitał przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki stanowi obecnie dla przedsiębiorstw i gospodarki strategiczny i aktywny zasób, a nakłady na jego rozwój są traktowane jako długoterminowa inwestycja przynosząca korzyści materialne i niematerialne⁴. Z drugiej strony, wartość ta postrzegana jest z perspektywy samego pracownika. Odnosi się do wartości, jaką dana organizacja kreuje dla swoich pracowników (wartość dla pracownika). Analizując koncepcję wartości pracownika, przyjmuje się, iż aby pracownicy stanowili istotną wartość dla organizacji, ta musi opracować, zakomunikować i dostarczyć oczekiwaną przez nich wartość.

3. Pracownik jako kreator wartości dla organizacji

We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania pracownicy traktowani są jako jeden z najważniejszych i najbardziej wartościowych zasobów budujących przewagę konkurencyjną podmiotów funkcjonujących na rynku. Dobre stosunki z klientami biorą swój początek w dobrych stosunkach z pracownikami. To właśnie dzięki pracownikom, szczególnie liniowym, klienci budują zaufanie do firmy i kształtują swoje oczekiwania wobec niej. To zatrudniony personel sprzedaje usługi, rozwiązuje problemy klientów, kreuje dobre lub złe wyobrażenie o firmie, odróżnia ją od innych⁵. W prowadzonych w tym obszarze badaniach dowodzi się również, iż entuzjastycznie nastawiony do pracy personel, wpływając na satysfakcję klientów, determinuje możliwości wzrostu wartości dla kolejnej kluczowej grupy interesariuszy, tj. udziałowców⁶. Wieloletnie analizy prowadzone przez firmę doradcą AON

⁴ M. Białasiewicz, T. Buczkowski, B. Czerniachowicz, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, w: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 183.

⁵ D. Mayer, M. Ehrhart, B. Schneider, *Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link*, „The Academy of Management Journal” 2009, Vol. 52, No. 5, s. 1034–1050; Ch. Homburg, J. Wieseke, W. Hoyer, *Social Identity and the Service – Profit Chain*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, March, s. 38–54.

⁶ X. Luo, J. Wieseke, Ch. Homburg, *Incentivizing CEOs to Build Customer- and Employee-firm Relations for Higher Customer Satisfaction and Firm Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, Vol. 40, s. 745–758; S. Brown, G. Garino, C. Martin, *Firm Performance and Labour Turnover: Evidence from 2004 Workplace Employee Relations Survey*, „Economic Modeling” 2009, Vol. 26, No. 3, s. 76–88; N. Ind, *Inside out: How Employees Build Value*, „Brand Management” 2003, Vol. 10, No. 6, s. 400.

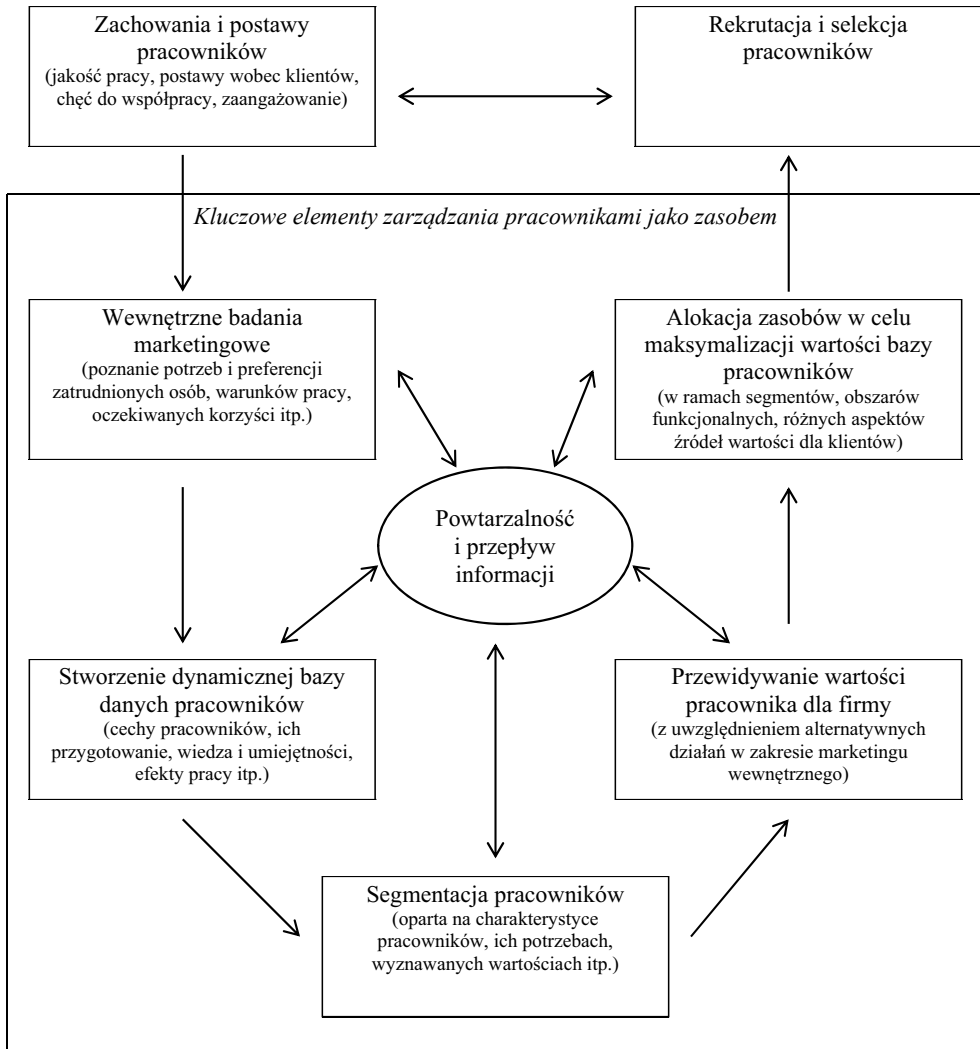
Hewitt pozwalają na stwierdzenie istnienia istotnej statystycznie korelacji pomiędzy zaangażowanym w pracę pracownikiem a wynikami finansowymi przedsiębiorstw⁷. Autorzy raportu podkreślają jednak, że efekt ten nie jest natychmiastowy. Potrzeba czasu, aby zaangażowanie pracowników przelożyło się na wymierne efekty działalności operacyjnej i w efekcie mierzalne wyniki finansowe. Dowiedziono również, że wzrost stopnia zaangażowania pracownika o 5% powoduje wzrost sprzedaży o 3%. Co więcej, dowiedziono również istnienia silnej korelacji pomiędzy wzrostem stopnia zaangażowania pracowników a zwrotem dla udziałowców (TSR – *Total Shareholder Return*). Organizacje, w których poziom zaangażowania pracowników jest bliski 75%, osiągają o 50% wyższy wskaźnik TSR niż pozostałe podmioty.

Postrzeganie pracownika w kategorii zasobu wynika z faktu, iż jest on traktowany jako jednostka będąca źródłem strumienia przychodów (i kosztów), wpływając z jednej strony na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, a z drugiej – na jego pozycję konkurencyjną. Przyjęcie założenia o traktowaniu pracowników w kategorii zasobu organizacji implikuje konieczność rozwijania go i odpowiedniego zarządzania nim.

Wartość zasobu, jakim są pracownicy, jest konstruktem o charakterze dynamicznym. Wpływa on bowiem na prowadzone przez organizację działania marketingowe, zarówno te o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, ale również stanowi ich konsekwencję i jest od nich zależny. Zarządzanie pracownikiem jako aktywem przedsiębiorstwa wymaga systematycznego pozyskiwania szczegółowej o nim wiedzy. Stąd istotne jest prowadzenie wewnętrznych badań marketingowych, których celem jest poznanie potrzeb i preferencji zatrudnionych osób, oceny warunków pracy, ich planów rozwoju czy oczekiwanych korzyści. Stałe badanie personelu daje dobre podstawy do formułowania wniosków o stopniu zadowolenia zatrudnionych z oferty pracy. Na tej podstawie ważne jest tworzenie baz danych pracowników, które stanowią podstawę przetwarzania i analizy zgromadzonych informacji. W procesie zarządzania zasobem, jakim są pracownicy, podkreśla się również znaczenie prowadzenia segmentacji pracowników, która ma za zadanie zidentyfikowanie i wyodrębnienie grupy klientów wewnętrznych i określenie, która z tych grup jest najważniejsza dla firmy, jakie cechy pracowników, ich przygotowanie, wiedza i umiejętności, będą wymagane przez firmę. Wreszcie za istotne w tym procesie należy uznać dostosowywanie działań

⁷ Raport z badań 2013: *Trends in Global Employee Engagement*, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf (dostęp 2.10.2014).

Rysunek 2. Schemat zarządzania zasobem przedsiębiorstwa, jakim są pracownicy



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu P. Berger, R. Bolton, D. Bowman, E. Briggs, V. Kumar, A. Parasuraman, C. Terry, *Marketing Actions and the Value of Customer Assets. A Framework for Customer Asset Management*, „Journal of Service Research” 2002, Vol. 5, No. 1, s. 42.

marketingowych o charakterze wewnętrznym do zmieniających się w czasie zachowań i postaw dokładnie określonej grupy pracowników. Chodzi z jednej strony o odpowiednie przeszkolenie pracowników oraz ich upoważnienie do podejmowania samodzielnych decyzji, z drugiej natomiast o odpowiednie zaprojektowanie pracy, przejrzysty i jednoznaczny rozdział kompetencji i obowiązków pomiędzy pracownikami oraz jasne wytyczenie ścieżki awansu zawodowego. Działania marketingowe o charakterze wewnętrznym związane są współcześnie również z procesem doskonalenia techniki i technologii. Zmieniająca się technologia ma obecnie decydujące znaczenie w odpowiednim projektowaniu pracy oraz rekrutacji pracowników. Dobrze zorganizowana komunikacja wewnątrz firmy oraz umiejętne wykorzystanie nowoczesnej techniki może stanowić źródło wartości dla pracownika, budujące jego trwałe przywiązanie do firmy. Oferowane pracownikowi najnowsze technologie połączone z *know-how*, pozwalające osiągnąć lepsze efekty mniejszym wysiłkiem, wyraźnie motywują i poprawiają stosunek pracownika do firmy. Pozwalają również zintegrować pracownika z celami pracodawcy, a to wszystko sprzyja dobrej obsłudze klienta. Podstawową przesłanką, przemawiającą za realizacją w sposób w pełni świadomy, zaplanowany i konsekwentny w długim czasie, procesu zarządzania pracownikami jest konieczność wykreowania i utrzymania z nimi trwałych relacji. Wiąże się to oczywiście z ponoszeniem przez przedsiębiorstwo określonych inwestycji związanych z przygotowaniem, zakomunikowaniem i zaoferowaniem pracownikom wyjątkowych i oczekiwanych przez nich wartości, niemożliwych lub trudnych do otrzymania w konkurencyjnych podmiotach i będących jednocześnie podstawą ich satysfakcji i zaangażowania. W efekcie jednak powinny one przynieść wymierne korzyści dla danej organizacji.

4. Źródła wartości dla pracowników

Zaangażowanie i lojalność⁸ pracowników jak nigdy dotąd nabierają obecnie szczególnego znaczenia w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej i finansowej. Zaangażowany pracownik to osoba, która jest emocjonalnie przywiązana do organizacji, wykonywanej pracy czy współpracowników. Kreowanie owego zaangażowania wydaje się szczególnie ważne w kontekście relatywnie niskiego jego pozio-

⁸ M. Abzari, H. Ghorbani, F. Madani, *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Oriented Viewpoint in Hotel Industry in Iran*, „International Journal of Marketing Studies” 2011, Vol. 3, No. 1, s. 149.

mu. Z badań prowadzonych przez firmę AON Hewitt na temat trendów w zakresie zaangażowania pracowników wynika, że w skali światowej 4 na 10 pracowników nie jest zaangażowanych w pracę w swojej organizacji⁹. W Europie odnotowuje się najniższy poziom zaangażowania pracowników – sięgający 57% w porównaniu z innymi kontynentami. Dla porównania warto wskazać, iż w Ameryce Północnej wynosi on 63%, a w Ameryce Łacińskiej 74%.

Pytanie zatem, które zadają sobie menedżerowie firm i badacze tematu, dotyczy tego, co można zrobić, aby pracownicy byli bardziej umotywowani do angażowania się w rozwój organizacji, których są członkami. Kreowanie zaangażowania pracowników wymaga strategicznego podejścia związanego z budowaniem wewnętrznych relacji opartych na koncepcji wartości. D. Ballantyne wskazuje, że propozycja wartości w marketingu wewnętrznym powinna¹⁰:

- a) obejmować komunikację tejże wartości, jako oferty wzajemnych korzyści;
- b) jasno precyzować, komu jakie wartości będą zaproponowane;
- c) być postrzegana jako uczciwa wymiana wartości pomiędzy stronami relacji, tj. pracownikiem i organizacją;
- d) być współtworzona poprzez zachodzące między stronami interakcje;
- e) zmieniać się w czasie, ale być stale komunikowana pracownikom.

Dostarczanie pracownikom oczekiwanych przez nich wartości tworzy silne więzi lojalności wobec pracodawcy. Zgodnie z teorią wymiany społecznej i zasadą wzajemności pracownicy interpretują działania organizacji jako odbicie ich zaangażowania wobec pracowników, które oni z kolei mogą odwzajemnić w formie lojalności i zaangażowania wobec firmy. Zaangażowani pracownicy dbają o przyszłość firmy, są chętni do inwestowania dodatkowego wysiłku i czasu w jej rozwój – po to, by osiągnęła ona sukces. W ostatnim czasie pojawiło się wiele opracowań poświęconych oczekiwaniom pracowników i postrzeganiu tych oczekiwań przez osoby zarządzające organizacjami czy odpowiedzialne za HR¹¹. Dowodzi się w nich istnienia luki pomiędzy tym, co pracodawcy uznają za ważne dla pracowników, a tym, co stanowi dla nich rzeczywistą wartość, wpływającą na ich satysfakcję i chęć pozostania

⁹ Raport z badań 2013, *Trends in Global Employee...*

¹⁰ D. Ballantyne, *A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 9, s. 1254.

¹¹ L. Bottos, *Mind the Gap: Knowing What Employees Want is Key*, „Employee Benefit Plan Review” 2006, Vol. 61, No. 5, s. 20.

w danej firmie. Zatem niwelowanie owych luk poprzez identyfikację kluczowych źródeł wartości dla pracowników może determinować możliwości kreowania wśród pracowników silnych więzi opartych na lojalności wobec przedsiębiorstwa. W badaniach prowadzonych z tego zakresu dowodzi się, że właściwa polityka firmy wobec pracowników, uwzględniająca zarówno finansowe, jak i niefinansowe wartości, jest pozytywnie skorelowana z zaangażowaniem pracowników¹². Osoby zarządzające organizacjami i specjaliści od HR z reguły poszukują źródeł wartości dla pracowników w korzyściach o charakterze finansowym. Z kolei pracownicy coraz częściej zwracają uwagę na inne – niefinansowe źródła wartości przez nich cenione¹³. Wang, He i Mahoney wyróżniają dwie grupy źródeł wartości dla pracowników¹⁴:

- 1) wartości oparte na mechanizmach ekonomicznych – pod ich pojęciem autorzy rozumieją akcje pracownicze i wskazują, że przekazanie praw własności pracownikom jest kluczem do osiągnięcia efektywności operacyjnej;
- 2) wartości oparte na mechanizmach relacyjnych – związane są one z elementami, które budują relacje z pracownikami oparte na zaufaniu, a przez to motywują ich do angażowania się w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Wartości te wynikają z konkretnych działań podejmowanych przez firmę, które budują jej reputację jako uczciwego i dbającego o pracowników pracodawcy. Są to działania o charakterze długookresowym, związane z oferowanymi możliwościami rozwoju swoich kompetencji, długookresową polityką wobec pracowników czy oceną pracowników.

Inni autorzy poszukują źródeł wartości dla pracowników wyłącznie w pozafinansowych czynnikach. Seijts i Crim wskazują m.in. na rolę docenienia pracownika (podkreślenia jego wartości dla firmy), tworzenia ścieżki rozwoju kariery zawodowej u danego pracodawcy, jasnej komunikacji wizji i celów firmy, eksponowania wkładu pracownika w rozwój firmy, tworzenia warunków do pracy w zespołach

¹² S. Bridges, K.J. Harrison, *Employee Perceptions of Stakeholder Focus and Commitment to the Organization*, „Journal of Managerial Issues” 2003, Vol. 15, No. 4, s. 498–509.

¹³ S. Lester, J. Kickul, *Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations*, „Human Resource Planning” 2001, Vol. 24, No. 1, s. 10–21.

¹⁴ H. Wang, J. He, J. Mahoney, *Firm-specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: the Roles of Economic- and Relationship-based Employee Governance Mechanisms*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30, s. 1265–1285.

czy reputacji organizacji w otoczeniu¹⁵. Ciekawą propozycję źródeł wartości dla pracowników opracowali Lester i Kickul¹⁶. Swoją koncepcję określili mianem kontraktu psychologicznego, tj. zestawu przekonań pozostających w świadomości pracowników odnośnie do zasad i warunków wymiany pomiędzy pracownikiem a jego organizacją. Immanentnym elementem tego kontraktu są właśnie wartości, które organizacja dostarcza pracownikom, w zamian za co ci są gotowi poświęcić czas, energię, umiejętności i zaangażowanie. Wśród wartości tych autorzy eksponują elementy o podłożu finansowym, tj. konkurencyjne wynagrodzenie i premie za wyniki, jak i niefinansowym, tj. otwartą i uczciwą komunikację, uczciwe traktowanie, interesującą i pełną wyzwań pracę, kompetentny zarząd, możliwość osobistego rozwoju, systematyczne doskonalenie zawodowe, bezpieczne otoczenie pracy itp.

Podsumowanie

Wraz z pojawianiem się nowych rynków, konkurentów i technologii rośnie znaczenie wykwalifikowanych pracowników na każdym szczeblu i we wszystkich obszarach funkcjonalnych organizacji. Stąd koncepcja wartości pracownika stanowi coraz bardziej interesujący obszar badawczy dla naukowców, ale również przedmiot rozważań menedżerów zarządzających podmiotami działającymi na rynku. Jak pokazano bowiem w artykule, zaangażowani i lojalni wobec firmy pracownicy, którym organizacja zaproponowała oczekiwaną i wyróżniającą wartość, przynoszą jej wymierne korzyści finansowe.

Literatura

- Abzari M., Ghorbani H., Madani F., *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran*, „International Journal of Marketing Studies” 2011, Vol. 3, No. 1.
- Ballantyne D., *A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 9.

¹⁵ Szerzej zob. G. Seijts, D. Crim, *What Engages Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement*, „Ivey Business Journal” 2006, March/April, s. 3–5.

¹⁶ S. Lester, J. Kickul, *Psychological...*, s. 10–21.

- Berger P., Bolton R., Bowman D., Briggs E., Kumar V., Parasuraman A., Terry C., *Marketing Actions and the Value of Customer Assets. A Framework for Customer Asset Management*, „Journal of Service Research” 2002, Vol. 5, No. 1.
- Białasiewicz M., Buczkowski T., Czerniachowicz B., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, w: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
- Bottos L., *Mind the Gap: Knowing What Employees Want is Key*, „Employee Benefit Plan Review” 2006, Vol. 61, No. 5.
- Bridges S., Harrison K.J., *Employee Perceptions of Stakeholder Focus and Commitment to the Organization*, „Journal of Managerial Issues” 2003, Vol. 15, No. 4.
- Brown S., Garino G., Martin C., *Firm Performance and Labour Turnover: Evidence from 2004 workplace Employee Relations Survey*, „Economic Modeling” 2009, Vol. 26, No. 3.
- Faleye O., Trahan E., *Labor-Friendly Corporate Practices: Is What is Good for Employees Good for Shareholders?*, „Journal of Business Ethics” 2011, 101: 1-27.
- Guerrera F., *Welsch Rues Short-Term Profit Obsession*, „Financial Times” 2009, 12 March.
- Homburg Ch., Wieseke J., Hoyer W., *Social Identity and the Service – Profit Chain*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, March.
- Ind N., *Inside out: How Employees Build Value*, „Brand Management” 2003, Vol. 10, No. 6.
- Kacperczyk A., *With Greater Power Comes Greater Responsibility? Takeover Protection and Corporate Attention to Stakeholders*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30.
- Lester S., Kickul J., *Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations*, „Human Resource Planning” 2001, Vol. 24, No. 1.
- Luo X., Wieseke J., Homburg Ch., *Incentivizing CEOs to Build Customer- and Employee-firm Relations for Higher Customer Satisfaction and Firm Value*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, Vol. 40.
- Mayer D., Ehrhart M., Schneider B., *Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link*, „The Academy of Management Journal” 2009, Vol. 52, No. 5.
- Raport z badań 2013, *Trends in Global Employee Engagement*, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf (dostęp 2.10.2014).
- Seijts G., Crim D., *What Engages Employees the Most or, the Ten C's of Employee Engagement*, „Ivey Business Journal” 2006, March/April.

- Taranko T., *Refleksje nad wartością marketingu*, w: A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, PWE, Warszawa 2014.
- Wang H., He J., Mahoney J., *Firm-specific Knowledge Resources and Competitive Advantage: the Roles of Economic- and Relationship-Based Employee Governance Mechanisms*, „Strategic Management Journal” 2009, Vol. 30.

VALUE CONCEPT IN EMPLOYEE – ORGANISATION RELATIONS

Abstract

The concept of value in relationship marketing is a theme of growing interest. In most studies, however, it refers to the value of the customer. The following paper focuses on the concept of employee value in the organisation. The Author concentrates on both the concept of employee value for the organisation and the value the organisation should create, communicate and deliver to the employee in order to create lasting relations with them.

Translated by Edyta Rudawska

Key words: employee value for the customer, value for the customer, employee relations, relationship marketing

Kod JEL: M31

