



Tom 26/2017, ss. 389–403  
ISSN 1644-888X  
e-ISSN 2449-7975  
DOI: 10.19251/ne/2017.26(26)  
www.ne.pwsplock.pl

---

**Barbara A. Sypniewska**

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

## **ROLA SATYSFAKCJI Z PRACY W KSZTAŁTOWANIU RELACJI Z WEWNĘTRZNYMI INTERESARIUSZAMI**

**THE ROLE OF JOB SATISFACTION IN SHAPING RELATIONS WITH  
INTERNAL PETITIONERS**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest prezentacja wyników badania własnego przeprowadzonego w roku 2012 i powtórnego w roku 2015 dotyczącego satysfakcji z pracy oraz analiza teoretycznej zależności satysfakcji z pracy z relacjami z wewnętrznymi interesariuszami. Celem porównawczego badania własnego była identyfikacja wraz z oceną istotności poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy oraz porównanie wyników z oceną zależności w badanych okresach – roku 2012 i roku 2015. W procesie badawczym starano się odpowiedzieć na pytania: jakie czynniki wpływają na satysfakcję z pracy pracowników

### **Summary**

The aim of the article is to present the results of the author's own research conducted in 2012, repeated in 2015 and relating to theoretical analysis of relations between job satisfaction and the mindset towards internal clients. The objective of the comparative study is the identification, together with the assessment of relevance of particular factors affecting the job satisfaction and job discontent as well as comparing the study results with the evaluation of data dependency in the studied periods of time, in 2012 and 2015. In the research process the author tried to answer the following questions: which factors affect the employees' job satisfaction

w roku 2012 i 2015?; czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a poszczególnymi czynnikami wpływającymi na satysfakcję z pracy?; czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a satysfakcją z pracy?

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, relacje wewnątrzorganizacyjne, interesariusze

in 2012 and 2015? Is there a relation between the studied periods of time and particular elements shaping job satisfaction? Is there a relation between the studied periods of time and job satisfaction?

**Keywords:** job satisfaction, inter-organizational relations, petitioners.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa prowadząc swoją działalność gospodarczą budują lub utrzymują już posiadane liczne kontakty z otoczeniem. Od właściwych relacji zależy sukces wielu firm i utrzymanie się na burzliwym i konkurencyjnym rynku. Dynamika zmian w otoczeniu wymusza podejmowanie wielu kluczowych biznesowych decyzji mających na celu dopasowanie się do pojawiających się szans i zagrożeń. Umiejętność budowania i utrzymywania relacji zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych jest dla decydentów poważnym wyzwaniem. Odpowiednie zarządzanie relacjami z interesariuszami może przynieść wymierne korzyści. Nie zależy od wielkości firmy czy charakteru działalności prowadzenie właściwych relacji z interesariuszami. Budowanie partnerstwa wymaga szczególnego zaangażowania, a istotne staje się świadomość oczekiwań stron i spełnianie wzajemnych zobowiązań. Celem artykułu jest prezentacja wyników badania własnego przeprowadzonego w roku 2012 i powtórnego w roku 2015 dotyczącego satysfakcji z pracy, a także analiza teoretycznej zależności satysfakcji z pracy i relacji z wewnętrznymi interesariuszami. Celem porównawczego badania własnego była identyfikacja wraz z oceną istotności poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy oraz porównanie wyników z oceną zależności w badanych okresach – roku 2012 i roku 2015.

### 1. Interesariusze

Zarządzanie relacjami z interesariuszami czyli osobami i/lub podmiotami, które mają wpływ i oddziałują na funkcjonowanie firmy ma ogromne znaczenie dla ich rozwoju i ich biznesu. Termin interesariusze (stakeholders) został wprowadzony przez I. Ansoffa oraz R. Stewarta w latach 60. XIX wieku, ale pierwsze wzmianki pojawiły się w 1938 roku u Ch. Barnarda [Ciepiela, 2013,

s. 22-29]. Ujmując szeroko termin interesariusze uznaje się, że mogą to być jednostki i grupy, które dążą do osiągnięcia swoich celów, wpływając na funkcjonowanie organizacji [Freeman, 1984, s. 55]. Interesariuszami są wszystkie podmioty, które wchodzą w określone relacje, powiązania i oczekiwania względem przedsiębiorstwa. Interesariusze oceniają przedsiębiorstwo na podstawie własnych doświadczeń i bezpośrednich kontaktów, informacji i opinii innych podmiotów otoczenia, a także sygnałów wysyłanych przez firmy. Ogromną rolę odgrywa tu skuteczna komunikacja, która powinna być oparta na otwartości i transparentności, służąca kreowaniu silnej, pozytywnej reputacji [Szwajca, 2015, s. 129].

Interesariusze to grupy wewnętrzne i zewnętrzne, z którymi firma pozostaje w określonych relacjach [Fuchs-Gambock, 2006, s. 46]. Interesariuszami wewnętrznymi są członkowie organizacji (właściciele, kierownicy, pracownicy), a zewnętrznymi osoby lub podmioty znajdujące się w otoczeniu firm (klienci, dostawcy, instytucje finansowe, inwestorzy, społeczeństwo, organy rządowe, samorządowe, władze, media) [Jasiewicz, Rogowski i Kicińska, 2006, s. 73].

W literaturze spotykamy także podział grup interesariuszy na: pierwszoplanowych (pracownicy, kontrahenci, inwestorzy) oraz drugoplanowych (społeczność lokalna, organizacje pozarządowe, media, administracja publiczna) [Rok, 2013, s. 93-94]. Inny podział dotyczy podziału interesariuszy na jednorodne grupy ze względu na kryteria określające stopień ważności dla przedsiębiorstwa czyli siłę, legitymizacji oraz pilności [Szwajca, 2016, s. 328].

Relacja z interesariuszami wewnętrznymi wiąże się i ma bezpośredni związek z zaangażowaniem pracowników jako przejaw uznania ich za pełnowartościowych partnerów w procesie zarządzania. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na nawiązywanie i rozwijanie kontaktów i relacji z kluczowymi grupami interesariuszy [Caputa, Gorczyńska-Dybek i Szwajca (red.), s. 131-150].

## **2. Relacje wewnątrzorganizacyjne**

Relacje wewnątrzorganizacyjne budowane są przez osoby pracujące wewnątrz organizacji, których w literaturze nazywa się interesariuszami substancyjnymi tj. właściciele, udziałowców, kadre kierowniczą, pracowników. To oni wpływają na działalność organizacji pozostając pod jej wpływem oraz mając określone oczekiwania względem firmy, zabiegając o określoną wartość [Skrzypek, 2009, s.20].

Jednym ze środków osiągnięcia celów przez organizację jest opcja relacyjna, która wiąże się z ryzykiem zachowań partnera, zdolnością do wniesienia oczekiwanej wartości we wzajemną więź, umiejętnością utrzymania korzystnej relacji, uzyskaniem właściwego udziału tworzonej wartości. Kompetencja relacyjna jest zatem niezwykle istotna w procesie budowania więzi i zwiększania zaangażowania współpracy stron interesariuszy [Czakon, 2008, 62-64].

Kształtowanie właściwych relacji i budowanie trwałego angażującego związku pomiędzy pracownikiem a organizacją powinno opierać się na: zatrudnianiu pracowników, aby ich wyznawane wartości były zgodne z wartościami firmy, wzbudzaniu poczucia zaufania i wzajemności, statusu i identyfikacji, docenianiu, odpowiednim motywowaniu, stworzenie poczucia zadowolenia i ekonomicznej współzależności [Bojarczuk, 2002]. Ponadto, to właśnie pracownik tworzy relacje z otoczeniem. Przedsiębiorstwo powinno zatem wobec pracownika prowadzić przemyślaną politykę, redukując poziom niepewności i konfliktów oraz sprzyjać warunkom tworzeniu wiedzy i relacji z partnerami zewnętrznymi [Deszczyński, 2014, s. 33].

Relacje z pracownikami mają charakter specyficzny, to właśnie kapitał ludzki ma wyjątkowe i cenne dla organizacji zasoby tj: unikatowość i trudność w kopiowaniu, wrodzoną zdolność do generowania wartości, rozwój w długim czasie, wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie, deprecjacja biologiczna i moralna [Juchnowicz, 2007, s. 16]. Utrata kapitału ludzkiego wiąże się z ponoszeniem wielu kosztów: bezpośrednich (rekrutacja i adaptacja nowych pracowników), pośrednich (obniżenie moralności pracowników), niewykorzystanych możliwości (związanych z utraconą wiedzą), utraconej produkcji (gdy inni pracownicy muszą wykonywać zadania tych, którzy odeszli) [Błaszczak, 2005, s. 242]. Usatysfakcjonowany pracownik dba o pozytywny wizerunek firmy na rynku, kreuje wysoką reputację, pozyskuje zasoby niezbędne do prowadzenia działalności, zwiększa aprobatę otoczenia dla działań biznesowych [Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013, s. 293-307]. Ponadto taki pracownik potrafi i chętnie szybko reaguje na impulsy otoczenia zbierając potrzebne informacje o rynkach wkładając przy tym intelektualny wysiłek na ich właściwą interpretację [Grudzewski i Hejduk, 2001, s. 51].

### **3. Satysfakcja z pracy**

Satysfakcja z pracy może być postrzegana jako postawa wielowymiarowa. Składa się na nią stosunek pracownika do wynagrodzenia, awansu,

współpracowników, przełożonego czy też samej pracy [Mrzygłód, 2004]. Prace dobrze płatne, dobrzy przełożeni i interesujące zadania do wykonania, dadzą prawdopodobnie wyższy poziom satysfakcji niż prace, którym takich właściwości brakuje [Makin i Cooper&Cox, 2002, s. 82-83]. P. Forsyth zwraca uwagę na to, że w dzisiejszych czasach pracownicy chcą wiedzieć co dzieje się w ich firmie, chcą aby ważne decyzje były konsultowane z nimi, a efekty ich pracy prezentowały dużą wartość dla organizacji, sprawiając im przy tym satysfakcję [Forsyth, 2000, s. 28-33; Kopertyńska, 2009].

W badaniach poziomu satysfakcji zaczęto przywiązywać wagę do wewnętrznych cech osobowości lub sądów poznawczych, jako czynników odpowiedzialnych za pojawienie się lub nie zadowolenia z pracy [Zalewska, 2003; Furnham, 2008] zwłaszcza jeśli chodzi o opracowywanie i korygowanie systemów motywowania w organizacji [Bojewska, 2006, s. 481-495]. Prowadzone są także badania dotyczące wewnętrznych i zewnętrznych czynników mających wpływ na zadowolenie pracowników i satysfakcję z pracy. Do innych zaliczono analizę czterech obszarów - ekonomiczne aspekty pracy, relacje interpersonalne, czynności i zadania oraz warunki pracy [Zalewska, 2001, s. 198-218; Sarmiento, Laschinger&Iwasiw, 2004, s. 134-143]. Zaczęto przywiązywać wagę do wewnętrznych cech osobowości lub sądów poznawczych, jako czynników odpowiedzialnych za pojawienie się lub nie zadowolenia z pracy [Zalewska, 2003; Furnhman, 2008]. W przeprowadzanych badaniach podkreśla się wagę związku i zależności od typu wykonywanego zawodu [Aryle, 2004]. Wielokrotnie podkreślane jest subiektywne postrzeganie znaczenia wykonywanej pracy dla organizacji [Pratt i Ashforth, 2003]. Na satysfakcję z pracy mają więc wpływ grupy czynników związanych z ogólnie pojmowanym środowiskiem pracy oraz wewnętrznymi cechami pracownika. Należy zatem traktować łącznie czynniki sytuacyjne i podmiotowe jako warunkujące poziom odczuwanej satysfakcji z pracy.

#### **4. Metodyka i wyniki badania**

Prezentowane wyniki badania własnego stanowią część projektu badawczego, który został przeprowadzony w roku 2012 na grupie 215 respondentów oraz w roku 2015 na grupie 786 respondentów. Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja wraz z oceną istotności poszczególnych czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie z pracy oraz porównanie wyników z oceną zależności w badanych okresach - roku 2012 i roku 2015.

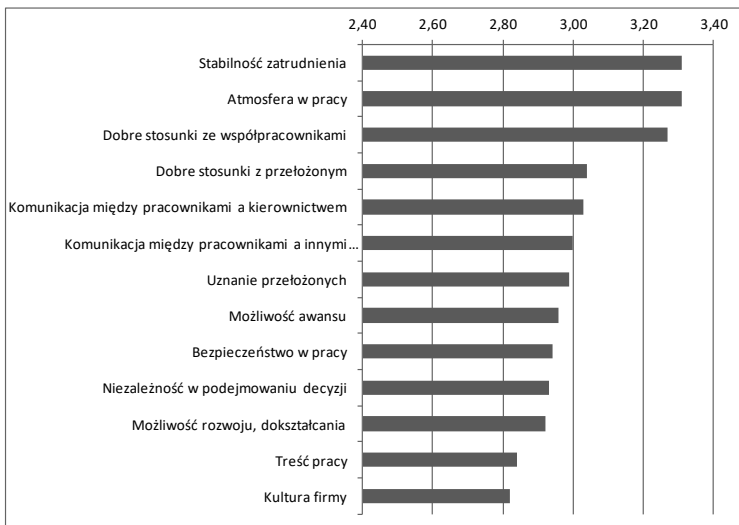
W procesie badawczym postawiono następujące pytania:

1. Jakie czynniki wpływają na satysfakcję z pracy pracowników w roku 2012 i 2015?
2. Czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a poszczególnymi czynnikami wpływającymi na satysfakcją z pracy?
3. Czy istnieje zależność pomiędzy badanymi okresami a satysfakcją z pracy?

W badaniu w roku 2012 brało udział ogółem 215 respondentów, a w roku 2015 wzięło udział 786 osób. Większość osób badanych w roku 2012, bo aż ponad 75% to osoby w wieku 20-29 lat, w tym w tej grupie było 116 kobiet i 46 mężczyzn. Znacznie mniej osób było w grupie w wieku od 30 do 60 lat, ogółem około 25%. Wśród osób badanych przeważały kobiety – 153, natomiast mężczyzn było 62. W roku 2015 również najwięcej respondentów było w wieku 20-29 lat (77,6%), w tym 169 mężczyzn i 405 kobiet. W grupie wiekowej od 30 do 60 roku życia było 212 osób. Zapytano osoby badane o stanowisko jakie zajmują. Do wyboru były 4 odpowiedzi: stanowisko kierownicze, specjalistyczne, pracownik fizyczny i administracyjny (umysłowy). Wśród respondentów w roku 2012 było najwięcej osób, które pracowały na stanowisku specjalistycznym (67 osób-31,2%) oraz stanowisku administracyjnym (63 osoby-29,3%). Pracowników fizycznych było 34 (15,8%), a na stanowisku kierowniczym pracowało 27 (12,6%) osób badanych. Natomiast w roku 2015 najwięcej osób było zatrudnionych na stanowisku specjalistycznym (198 osób-25,2%), na stanowisku administracyjnym 182 osoby (23,2%), kierowniczym 144 osób (18,3%), fizycznym 102 osoby (13%). Najwięcej osób badanych pracowało w firmie, do której odnoszone były odpowiedzi, w okresie do trzech lat w 2012 i 2015 roku. Od trzech do 10 lat pracowało w 2012 roku 31% respondentów, a w 2015 roku 28%. Powyżej 10 lat pracowało 9,3% osób badanych w roku 2012, a w roku 2015 – 6,4%. W roku 2012 i 2015 najwięcej respondentów pracowało podstawie umowy na czas nieokreślony (2012 r. 103-47,9%; 2015 r. 318-40,5%); na czas określony w 2012 r. 57 (26,5%) respondentów, a w 2015 r. 192 (24,4%) osoby; a na podstawie na umowy zlecenie lub umowy o dzieło pracowało w 2012 r. 41 respondentów (19%), w 2015 r. 207 (26,3%) osób.

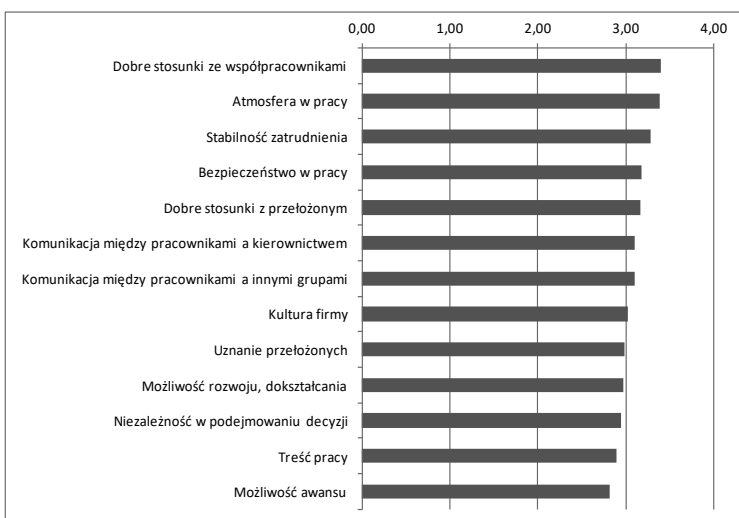
W badaniu w roku 2012 i 2015 zapytano respondentów o czynniki jakie mają wpływ na satysfakcję z pracy. Osoby badane miały zaznaczyć, które z 14 czynników mają wpływ szeregując je od najważniejszego do najmniej ważnego. Na wykresach nr 1 i nr 2 przedstawiono wskaźniki zadowolenia z pracy

w kolejności od najwyższych wartości oznaczających najwyższy poziom zadowolenia do najniższych wartości. Przedstawiono wyniki otrzymane w badaniach z 2012 roku i w badaniach z 2015 roku.



**Wykres 1. Średnie wartości wskaźników zadowolenia z pracy otrzymane w badaniach z roku 2012**

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.



**Wykres 2. Średnie wartości wskaźników zadowolenia z pracy otrzymane w badaniach z roku 2015**

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.

W opinii osób badanych w roku 2012 najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na zadowolenie z pracy była stabilność zatrudnienia, a w roku 2015 dobre stosunki z pracownikami.

W ocenie osób badanych w roku 2012 jednym z najważniejszych czynników mających wpływ na zadowolenie z pracy oprócz atmosfery z pracy są w jednakowym stopniu stabilność zatrudnienia i dobre stosunki ze współpracownikami. Nieco mniejsze znaczenie mają dobre stosunki z przełożonymi i komunikacja z kierownictwem. Natomiast najmniejsze znaczenie oprócz kultury firmy, respondenci wskazali na treść pracy i możliwość rozwoju. Grupując badane czynniki w poszczególne kategorie - największe znaczenie mają czynniki związane z relacjami interpersonalnymi (dobre stosunki ze współpracownikami, dobre stosunki z przełożonymi, komunikacja z kierownictwem, komunikacja z innymi grupami oraz uznanie przełożonych) oraz ekonomiczne aspekty pracy, ale jedynie jako czynnik - stabilność zatrudnienia [Sypniewska, 2014, s. 57-73].

W obu badanych latach atmosfera z pracy wskazana została na drugim miejscu. Atmosfera w pracy jest niezwykle ważna w odniesieniu do budowania pozytywnych relacji wewnętrznych, co może przekładać się również na relacje zewnętrzne np. z klientami, dostawcami.

W ocenie osób badanych w roku 2015 najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na zadowolenie z pracy są dobre stosunki z pracownikami i atmosfera w pracy. Nieco mniejsze znaczenie mają stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo w pracy. Natomiast najmniejsze znaczenie mają treść pracy i możliwość awansu. Grupując badane czynniki w poszczególne kategorie – największe znaczenie mają czynniki interpersonalne (dobre stosunki ze współpracownikami i atmosfera z pracy), czynniki ekonomiczne (stabilność zatrudnienia) oraz warunków pracy (bezpieczeństwo w pracy).

Porównując wyniki badań w roku 2012 i 2015 można uznać, że rozkład czynników różni się. Ważna w roku 2012 stabilność zatrudnienia już nie ma takiego znaczenia w roku 2015. Być może jest to związane z sytuacją gospodarczą w roku 2012. Kryzys i rynek pracy powodował, że najważniejszym czynnikiem było bezpieczeństwo posiadania samej pracy niż relacje interpersonalne.

Poszczególne czynniki, które zaliczyć można do kategorii czynności i zadań w ocenie osób badanych mają także mniejszy wpływ na satysfakcję pracy zarówno w badaniu w roku 2012 jak i w roku 2015. I tak, niezależność w podejmowaniu decyzji i treść pracy nie odgrywają już tak dużego znaczenia



jak czynniki dotyczące relacji interpersonalnych. Natomiast kategoria dotycząca warunków pracy określona w badaniu jako bezpieczeństwo w pracy ma niewielki wpływ w badaniu w roku 2012, a niezwykle wysoki w roku 2015. Kryteria: warunki pracy jako możliwość rozwoju, niezależność decyzji czy treść pracy w obydwu analizowanych latach mają niewielki wpływ na satysfakcję z pracy. Taka sytuacja jest zadziwiająca, bowiem w dzisiejszych czasach pracownikom powinno zależeć na rozwoju, niezależności czy treści wykonywanych zadań. Uważa się, że to właśnie dzięki różnorodnej treści pracy, pracownik może nabierać większego doświadczenia oraz rozwijać swoje umiejętności i wiedzę. Interpretując powyższy wynik, można także uznać, że być może wysoko oceniane relacje interpersonalne mają wpływ na pozytywne emocje, które towarzyszą tym relacjom, odgrywają więc większe znaczenie, a osoby zadowolone budują te pozytywne relacje wewnątrz organizacji, co z kolei może przekładać się na budowanie relacji zewnątrzorganizacyjne. Niezadowolony pracownik nie dba o pozytywne relacje z otoczeniem firmy, w której pracuje, a tym samym nie dba o sukces firmy.

Dziwić może fakt, że jako najmniej ważnym czynnikiem mającym wpływ na satysfakcję z pracy w badaniu w roku 2012 jest kultura firmy. Wydaje się, że czynnik ten powinien odgrywać większe znaczenie, ponieważ to właśnie kultura wyznacza kierunek funkcjonowania organizacji wskazując na wiele różnych zalet firmy i zasad w niej panujących. Pozytywnie należy ocenić fakt, że w badaniu w roku 2015 czynnik ten został zdecydowanie wyżej oceniony.

W dalszej kolejności w procesie badawczym oceniono istotność czynników wpływających na satysfakcję z pracy w badaniach w roku 2012 i w roku 2015. W tabeli numer 1 przedstawiono średnie wartości wskaźników zadowolenia z pracy w analizowanych obszarach otrzymane w badaniach w roku 2012 i w badaniach w roku 2015. Zestawienie uzupełniono wartościami dwustronnego testu t Studenta dla prób niezależnych.

**Tabela 1. Średnie wartości wskaźników zadowolenia z pracy w analizowanych obszarach otrzymane w badaniach z roku 2012 i w badaniach z roku 2015 wraz z testem istotności statystycznej**

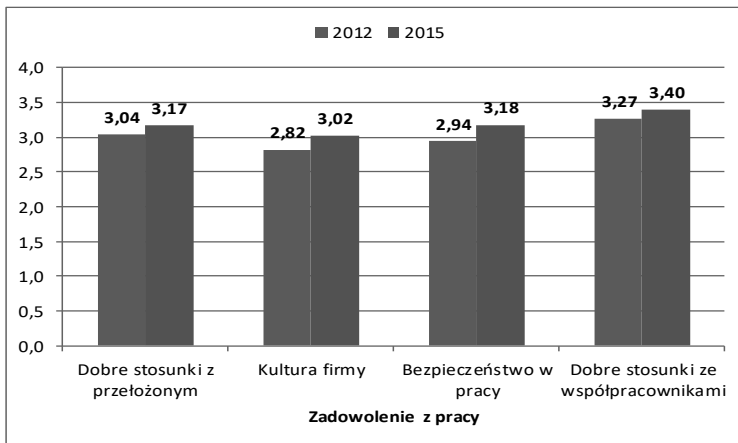
Wyszczególnienie	2012		2015		Test statystyczny		
	M	SD	M	SD	t	df	p
Zadowolenie z pracy							
Stabilność zatrudnienia	3,31	0,81	3,28	0,78	0,37	994	0,709
Komunikacja między pracownikami a kierownictwem	3,03	0,84	3,10	0,80	-1,10	991	0,270

Komunikacja między pracownikami a innymi grupami	3,00	0,88	3,10	0,77	-1,58	989	0,115
Możliwość awansu	2,96	0,95	2,82	0,96	1,92	335,81	0,055
Możliwość rozwoju, doksztalcania	2,92	0,91	2,97	0,90	-0,62	990	0,538
Treść pracy	2,84	0,91	2,89	0,81	-0,81	994	0,419
Uznanie przełożonych	2,99	0,92	2,99	0,83	-0,06	983	0,950
<b>Dobre stosunki z przełożonym</b>	<b>3,04</b>	<b>0,89</b>	<b>3,17</b>	<b>0,77</b>	<b>-2,13*</b>	<b>981</b>	<b>0,033</b>
Niezależność w podejmowaniu decyzji	2,93	0,91	2,94	0,86	-0,10	991	0,924
<b>Kultura firmy</b>	<b>2,82</b>	<b>0,93</b>	<b>3,02</b>	<b>0,83</b>	<b>-3,06**</b>	<b>992</b>	<b>0,002</b>
<b>Bezpieczeństwo w pracy</b>	<b>2,94</b>	<b>0,84</b>	<b>3,18</b>	<b>0,78</b>	<b>-3,82***</b>	<b>992</b>	<b>0,000</b>
<b>Dobre stosunki ze współpracownikami</b>	<b>3,27</b>	<b>0,80</b>	<b>3,40</b>	<b>0,68</b>	<b>-2,39*</b>	<b>995</b>	<b>0,017</b>
Atmosfera w pracy	3,31	0,84	3,38	0,74	-1,31	992	0,189

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – statystyka testu; df – liczba stopni swobody; p – dwustronna istotność statystyczna

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.

Zanotowano istotne statystycznie różnice w zakresie zadowolenia z dobrych stosunków z przełożonym, kultury firmy, bezpieczeństwa w pracy i dobrych stosunków ze współpracownikami. Średnie wartości poziomu zadowolenia uzyskane w badaniu w roku 2015 były wyższe od średnich wartości z roku 2012 (por. wykres 3).



Wykres 3. Istotne statystycznie różnice w zakresie zadowolenie z pracy

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.

Pogłębiona analiza statystyczna porównująca wyniki badań w roku 2012 i roku 2015 wykazała, że osoby badane w roku 2015 wyżej oceniły czynniki: dobre stosunki z przełożonymi, kultura firmy, bezpieczeństwo pracy, dobre stosunki ze współpracownikami niż respondenci w badaniu w roku 2012. Można zatem uznać, że oprócz relacji interpersonalnych osoby badane w roku 2015 przywiązują duże znaczenie do wyznawanych w firmie norm społecznych, systemów wartości, klimatu organizacyjnego, sposobu zarządzania, wymogów zachowań, tradycji oraz bezpieczeństwa jakie firma oferuje.

W dalszej kolejności sprawdzono czy istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy badanymi okresami a satysfakcją z pracy. W tabeli 2 przedstawiono rozkład częstości dla poziomu satysfakcji z pracy w badaniach z roku 2012 i z roku 2015.

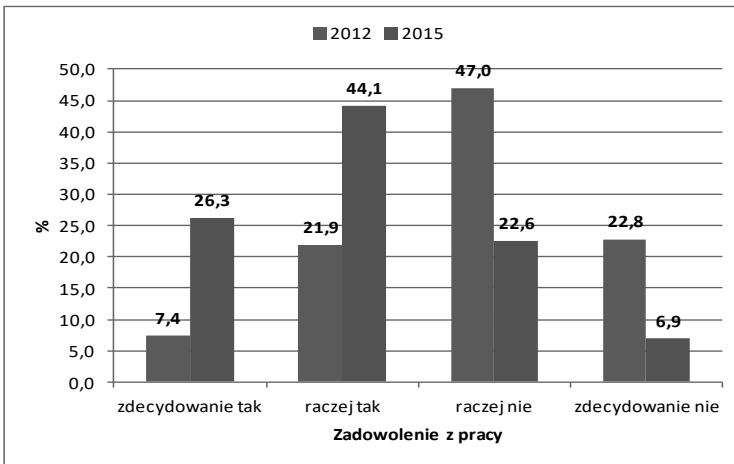
**Tabela 2. Ocena poziomu satysfakcji z pracy w badaniach z roku 2012 i z roku 2015**

Ocena poziomu satysfakcji z pracy	2012		2015	
	n	%	n	%
zdecydowanie tak	16	7,4	206	26,3
raczej tak	47	21,9	345	44,1
raczej nie	101	47,0	177	22,6
zdecydowanie nie	49	22,8	54	6,9
brak danych	2	0,9	0	0
Ogółem	215	100	782	100

n – liczba osób; % - procent próby

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.

W oparciu o test niezależności  $\chi^2$  stwierdzono, że zachodzi istotna statystycznie zależność pomiędzy rokiem, w którym przeprowadzono badania a satysfakcją z pracy osób badanych,  $\chi^2(4)=132,60$ ,  $p<0,001$ . Na wykresie numer 4 przedstawiono rozkład częstości zadowolenia w pracy w badanych okresach.



**Wykres 4. Procentowy rozkład częstości – zadowolenia z pracy w latach 2012 i 2015**

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego

Wyniki badania z roku 2015 wskazują na istotnie statystycznie wyższy poziom satysfakcji z pracy niż w przypadku wyników z roku 2012 (por. wykres 4). Rynek pracy, sytuacja ekonomiczna firm i sytuacja gospodarcza na przestrzeni lat ulegały zdecydowanej poprawie. Rok 2012 wpisuje się jeszcze w gorsze warunki niż rok 2015. Być może poprawa sytuacji ekonomicznej firm, zmniejszony poziom niepokoju i stabilność zatrudnienia wpłynęły na poprawę satysfakcji z pracy.

## Podsumowanie

Jak wykazało badanie porównawcze lat 2012 i 2015 następuje zmiana roli czynników wpływających na satysfakcję z pracy. Rola czynników wpływających na zadowolenie z pracy w kształtowaniu relacji wewnątrzorganizacyjnych z interesariuszami jest, jak wskazuje literatura, bardzo duża. Biorąc pod uwagę, że pracownik tworzy relacje z otoczeniem można uznać, że usatysfakcjonowany pracownik chętnie nawiązuje kontakty i buduje więzi z otoczeniem dla dobra firmy, w której pracuje. Nie zadowolenie pracownika przekłada się na niechęć do zewnętrznych partnerów, a zaistnienie pozytywnej więzi nie ma racji bytu. Kształtowanie właściwych relacji i budowanie trwałego angażującego związku pomiędzy pracownikiem (wewnętrznym interesariuszem) a firmą powinno opierać się na wzajemnym zaufaniu i wzmacnianiu przez kierownictwo poczucia roli jaką pełni pracownik i wpływu jego pracy na sukces

firmy. Rolę pracowników podkreśla się zarówno w podejściu relacyjnym jak i na gruncie behawioralnej teorii firm, według której motywacja pracowników zależy od ich oceny korzyści jakie przyniesie im praca, wtedy ich zaangażowanie rośnie [Deszczyński, 2014, s. 33].

Relacje z wewnętrznymi interesariuszami w miejscu pracy są niezwykle ważne dla funkcjonowania firm. Potwierdzają to także liczne badania dotyczące satysfakcji i zadowolenia z pracy. W prezentowanym artykule została także podjęta próba udowodnienia tej tezy. W relacjach wewnętrznych chodzi o budowanie takich warunków i klimatu, aby wzbudzać u pracowników ich satysfakcję i chęć pracy na sukces firm oraz nawiązywaniu przez nich właściwych relacji z otoczeniem.

## Literatura

Argyle Michael. 2004. *Psychologia szczęścia*. Wrocław: Astrum.

Błaszczuk Wanda. 2005. *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: PWN.

Bojarczuk Barbara. 2002. „Niepokorna lojalność”. *Personel* nr 11.

Bojewska Barbara. 2006. Zależności między kulturą organizacyjną a strategią personalną przedsiębiorstwa. W *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, red. Henryk Król, Warszawa: Vizja Press.

Caputa Wiesław. 2011. Relacje w procesie kreowania kapitału klientów banku - wyniki badań W *Prorynkowa orientacja instytucji finansowych w erze informacji* . red. Wiesław Caputa, Alina Gorczyńska-Dybek, Danuta Sz wajca. Warszawa: CeDeWu.

Ciepiela Magdalena. 2014. „Wpływ interesariuszy na zarządzanie przedsiębiorstwem”. *Rynek-Spoleczeństwo-Kultura* nr 3 (11).

Czakon Wojciech. 2008. „Istota i przejawy kompetencji relacyjnej”. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 20.

Deszczyński Bartosz. 2014. „Zasoby relacyjne-konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa”. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, vol. 2 no. 11 (272).

Forsyth Patrick. 2000. *Jak motywować ludzi*. Gliwice: Helion.

Freeman Edward R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Fuchs-Gambock Karin. 2006. *Corporate social responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagment gewinnt*. Hüthing Jehle Rehm.

Furnham Adrian. 2008. *Personalisty and intelligence at work. Exploring and explaining individual differences at work*. London-New York: Routledge.

Grudzewski Wiesław M., Hejduk Irena K. 2001. *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa: PWE.

Juchnowicz Marta. 2007. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin.

Kasiewicz Stanisław, Rogowski Waldemar, Kicińska Monika. 2006. *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Kopertyńska Maria W. 2009. *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: PLACET.

Makin Piter, Cooper Margaret, Cox Charles. 2000. *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: PWN.

Mrzygłód Jacek. 2004. *Badanie satysfakcji pracowników*. W.: *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi*. red. Tomasz Rostkowski. Warszawa: Difin.

Perechuda Kazimierz, Chomiak-Orsa Iwona. 2013. „Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania”. *Zarządzanie i Finanse* R. 11 nr 4 cz. 2.

Pratt, Michael G., Ashforth, Black E. 2003. *Fostering meaningfulness in working and at work*. W *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*, red. Kim Cameron, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn. San Francisco: Berrett-Koehlers.

Rok Bolesław. 2013. *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.

Sarmiento Teresa .P., Laschinger Heather .K., Iwasiw Carroll. 2004. Nurse educators' work-place empowerment, burnout, and job satisfaction: Testing Kanter's theory. *Journal of Advanced Nursing*, 46(2).

Skrzypek Elżbieta. 2009. “Monitor aktywów niematerialnych. Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji”. *Problemy jakości* nr 8.

Sypniewska Barbara. 2014. "Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction". *Contemporary Economics*, University of Finance and Management In Warsaw, Volume 8, Issue 1.

Szwajca Danuta. 2016. „Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczenia ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 420.

Szwajca Danuta. 2015. „Znaczenie dialogu z interesariuszami w kreowaniu reputacji przedsiębiorstwa jako inteligentnej organizacji”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* nr 1946.

Zalewska Anna. 2001 "Arkusze opisu pracy" O. Neubergera i M. Allerbeck- adaptacja do warunków polskich. *Studia Psychologiczne*, 39(1).

Zalewska Anna. 2003. *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*. Warszawa: Wydawnictwo SWPS Academica.