

## PRACOWNIK W KONCEPCJI STAKEHOLDER ORGANIZACJI

Lech NIEŻURAWSKI<sup>1\*</sup>, Czesław SOBKÓW<sup>2</sup>, Agnieszka MICHALAK<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń; lech.niezurawski@wsb.torun.pl

<sup>2</sup> Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń; czeslaw.sobkow@wsb.torun.pl

<sup>3</sup> Wyższa Szkoła Bankowa, Toruń; agnieszka.michalak@wsb.torun.pl

\* Korespondencja

*Dla tych, którzy chcą kierować ludźmi lub przewodzą innym ludziom,  
znajomość ich opinii jest niemal nieodzowna*

H. Childs

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę identyfikacji interesariuszy oraz ich potrzeb i oczekiwań, a także w części empirycznej określenia roli satysfakcji z pracy pracownika w przedsiębiorstwie. Przedstawiono czynniki charakteryzujące satysfakcję i sposoby jej pomiaru, a następnie wyniki badania znaczenia trzech wybranych czynników w oparciu o dane ankietowe z dwóch przedsiębiorstw sektora spożywczego. Wyniki badania dowodzą, że respondenci osiągają wysoką satysfakcję z pracy. Istotne znaczenie wśród dziewięciu badanych czynników odgrywa znajomość celów i kierunków rozwoju firmy, interesująca praca oraz współpraca w zespole.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, zaangażowanie pracowników, interesariusze.

## WORKER IN THE CONCEPTION OF STAKEHOLDER OF THE ORGANISATION

**Abstract:** In this article an attempt at a determination of the role of enterprise worker's job satisfaction in the enterprise has been made. The factors characterising satisfaction and the ways of its measurement and subsequently the results of the research on the meaning of the three selected factors were presented, basing on the questionnaire data taken from two enterprises in the food sector. The results of the investigation have proved that the respondents achieve high satisfaction with their work. Among the eight factors studied it is the knowledge of the firm's aims and directions of its development, interesting work and cooperation in the team that play a critical role.

**Keywords:** satisfaction, workers' commitmen, stakeholders

## 1. Wprowadzenie

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem (zbiorem wzajemnie powiązanych ze sobą procesów) jest skoncentrowane na osiągnięciu celów wywodzących się ze zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów i wyraża się zdolnością do osiągnięcia zaplanowanych celów (Wąsik, Dorozko, 2002).

Jedną z siedmiu zasad zarządzania jakością jest orientacja na klienta, czyli nie tylko określenie aktualnych potrzeb i oczekiwań klienta, ale również tych potencjalnych. Zgodnie z normą terminologiczną ISO 9000 podstawowym celem zarządzania jakością jest spełnienie wymagań klienta i podejmowanie starań, aby wykraczać ponad jego oczekiwania (PN-EN ISO 9000:2015). Z kolei osiągnięty sukces jest trwały, jeżeli organizacja zdobywa i utrzymuje zaufanie klientów i innych stron zainteresowanych, a każdy aspekt interakcji z klientem stanowi szansę stworzenia większej wartości dla klienta. Zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klienta oraz innych stron zainteresowanych przyczynia się do trwałego sukcesu organizacji (PN-EN ISO 9000:2015). Jako jedną z potencjalnych głównych korzyści wspomnianej zasady orientacji na klienta norma przywołuje wzrost wartości dla klienta oraz zadowolenia i lojalności klienta. Zastosowanie zasady orientacji na klienta zazwyczaj prowadzi między innymi do badania zadowolenia i zrozumienia klienta zewnętrznego oraz wewnętrznego oraz zapewnienia wyważonego podejścia między zadowoleniem klientów i innych stron zainteresowanych.

## 2. Interesariusze i ich podział

*Stakeholders*, czyli każdy kto w sposób bezpośredni lub pośredni czerpie korzyści lub ponosi koszty wynikające z rezultatów, efektów działania organizacji. Są to grupy, będące w jakikolwiek sposób zaangażowane w interesy organizacji lub zgłaszające wobec niej jakieś roszczenia (Freeman, Reed, 1983). Interesariusze stanowią zróżnicowane grupy i instytucje, mają różne cele i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Dla akcjonariuszy najbardziej istotny będzie wzrost wartości akcji i zwrot z kapitału, czyli osiągnięcia przedsiębiorstwa. Z kolei dla pracowników będzie to przykładowo satysfakcjonujące wynagrodzenie, gwarancja zatrudnienia, bezpieczeństwo i warunki pracy. Klienci zewnętrzni zwracają uwagę na jakość wyrobów i świadczonych usług, dostępność, terminowość i cenę. Społeczności lokalne będą zainteresowane rynkiem pracy i tym, w jaki sposób przedsiębiorstwo przyczynia się do rozwoju regionalnego i ochrony środowiska. Identyfikacja interesariuszy oraz ich celów i oczekiwań przyczynia się do budowy i skutecznego zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z otoczeniem i prowadzi do jego rozwoju.

Interesariuszy podzielić można na różne grupy. Jedną z nich jest podział na grupy ze względu na charakter relacji zachodzących między nimi a danym przedsiębiorstwem. Pierwszą z nich stanowią tzw. interesariusze substancjowi (ang. *constituent stakeholders*), czyli wszyscy, którzy współtworzą przedsiębiorstwo – tj. pracownicy, akcjonariusze lub właściciele. Druga grupa to tzw. interesariusze kontraktowi (ang. *contractual stakeholders*), do której należą klienci, kooperanci i konkurenci. Trzecią grupę stanowią różne organizacje – instytucje społeczne i rządowe, których relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy. Stąd nazwa tej grupy: interesariusze kontekstowi (ang. *contextual stakeholders*) (Rodriguez, Ricar, 2002). Inny podział grup interesariuszy oparty jest na kryterium ich znaczenia dla przedsiębiorstwa. Według tego podziału interesariuszy dzieli się na interesariuszy głównych (ang. *primary stakeholders*), tj. tych których poparcie jest niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz interesariuszy drugorzędnych (ang. *secondary stakeholders*), tj. tych, których poparcie nie jest kluczowe z punktu widzenia perspektywy dalszego istnienia przedsiębiorstwa (Majchrzak, 2011). Jeden z najczęściej spotykanych podziałów to powiązanie interesariuszy z przedsiębiorstwem, czyli interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. Do interesariuszy wewnętrznych, czyli tych, którzy kontrolują działalność organizacji ze względu na swoje interesy własności lub pozycji zajmowanej w przedsiębiorstwie (*insiders*) zaliczyć można: shareholders (właścicieli), członków zarządu, pracowników, z kolei do interesariuszy zewnętrznych (*outsiders*): klientów, dostawców, konkurentów, banki, konkurenci, organy administracji centralnej (władze państwowe), organy administracji lokalnej, organizacje ekologiczne.

Stwierdzić zatem należy, że interesariuszami mogą być podmioty będące w relacjach z przedsiębiorstwem, podmioty, które wpływają lub mogą wpływać na przedsiębiorstwo, tzw. strony zainteresowane. Warto zauważyć, że strona zainteresowana jest to jeden ze wspólnych terminów i podstawowych definicji dla norm ISO dotyczących systemów zarządzania, podanych w Załączniku SL skonsolidowanego Suplementu ISO do Dyrektyw ISO/IEC, Część 1. Cytując za normą terminologiczną PN-EN ISO 9000:2015 strona zainteresowana to „interesariusz, osoba lub organizacja, która może mieć wpływ na decyzje lub działania, podlegać ich wpływom lub która uważa się za podlegającą wpływom decyzji lub działań” (PN-EN ISO 9000:2015). Jako przykłady stron zainteresowanych norma podaje klientów, właścicieli, ludzi w organizacji, dostawców, bankierów, podmioty stanowiące przepisy, związki zawodowe, partnerów lub społeczeństwo, którzy mogą obejmować konkurentów lub przeciwstawne grupy nacisku (PN-EN ISO 9000:2015). Dalej norma definiuje także Klienta jako osobę lub organizację, która mogłaby otrzymywać lub otrzymuje wyrób lub usługę, które są przeznaczone dla niej lub organizacji, lub wymagane przez tę osobę lub organizację. Klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji (PN-EN ISO 9000:2015).

Wzajemne powiązania interesariuszy z przedsiębiorstwem mają różny poziom oddziaływania. Jest on uzależniony stopniem wzajemnych zależności, struktury i rozkładu

władzy pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszem, dostępem do niezbędnych zasobów. Zrozumienie charakteru poszczególnych interesariuszy, umiejętność oceny priorytetów zaspokojenia ich oczekiwań, stopnia istotności ich zainteresowań, budowania pozytywnych relacji oraz stopnia wpływu na przedsiębiorstwo może pomóc menedżerom w podejmowaniu decyzji wyboru interesariuszy szczególnie ważnych dla budowania strategii opartej na partnerskiej współpracy (Blowfield, Murray, 2008). Prezentowane grupy interesariuszy zazwyczaj posiadają różne potrzeby i oczekiwania (tabela 1).

**Tabela 1.**  
*Interesariusze oraz ich potrzeby i oczekiwania*

Interesariusze	Wymaganie (potrzeby i oczekiwania)
Właściciel/Akcjonariusze	Zysk (wzrost wyniku finansowego), wzrost wartości przedsiębiorstwa
Rada Nadzorcza/Zarząd	Wzrost wartości przedsiębiorstwa, realizacja wymagań strategii firmy, misji, wizji, polityki jakości, celów systemów zarządzania, celów operacyjnych/sprzedazowych, spełnienie wymagań funkcjonowania i doskonalenia procesów, korzystna inwestycja
Pracownicy	Zadowolenie z pracy, realizacja umów, pakiety socjalne, przestrzeganie przez przedsiębiorstwo przepisów prawnych, dobre środowisko pracy, bezpieczeństwo
Klienci	Pożądana jakość wyrobów
Dostawcy	Stabilność kontraktów, wymagania dotyczące realizacji procesów, towarów, usług
Konkurencja	Benchmarking, doskonalenie procesów
Organizacje/institucje kontrolujące/ finansowe	Przestrzeganie wymagań prawnych i regulacyjnych
Bank kredytujący	Terminowa spłata kredytu wraz z odsetkami
Społeczności lokalne	Zgodność z mającymi zastosowanie przepisami prawnymi, oferty pracy, działalność charytatywna, program praktyk i staży, odpowiedzialność społeczna

Źródło: opracowanie własne.

Często trudno jest przyporządkować interesariuszy wprost do jednej grupy. Czasem, w zależności od sytuacji, ktoś może być interesariuszem wewnętrznym, np. pracownikiem organizacji, w innym czasie ta sama osoba staje się interesariuszem zewnętrznym w postaci dostawcy. Nie jest możliwe stworzenie zamkniętego zestawu interesariuszy.

### 3. Satysfakcja interesariuszy

W literaturze występuje wiele definicji terminu satysfakcja lub zadowolenie. Często spotyka się określenia *customer satisfaction research* (badanie satysfakcji klientów) i *customer satisfaction measurement* (pomiar satysfakcji klientów). Według słownika języka polskiego „badanie” to prace zmierzające do poznania czegoś za pomocą analizy naukowej (Szymczak, 1978, s. 110), natomiast „pomiar” to ustalenie miary określonej wielkości fizycznej, mierzenie, wynik mierzenia, s. 793). Można zaryzykować tezę, że innym określeniem jest „pomiar satysfakcji klientów”, zgodnie z normą ISO 9001, w której funkcjonuje zwrot „organizacja powinna monitorować...”, byłoby „monitorowanie poziomu

satysfakcji klientów”. Można stwierdzić, że *badanie satysfakcji* to termin szerszy niż jej *pomiar*, ponieważ nawiązuje do wielu aspektów zadowolenia. Kompletny proces pomiaru satysfakcji klienta obejmuje analizę wyników pomiaru wartości dla klienta, określenie ważności poszczególnych wyznaczników wartości dla klienta, przeprowadzenie właściwego badania satysfakcji klientów, analizę danych pochodzących z badania satysfakcji, oraz określenie przyczyn sił i słabości przedsiębiorstwa w satysfakcjonowaniu klientów. Szerzej badanie satysfakcji klienta autorzy zaprezentowali w publikacjach Nieżurawski, Sobków, Michalak, 2017a, b.

Satysfakcja interesariuszy jest obecnie jednym z ważniejszych czynników kształtujących rynek i jest ważną determinantą jego zmian. Jak stwierdza Maciej Urbaniak satysfakcja interesariuszy w postaci, np. pracownika czy klienta jest ważnym kryterium oceny w Modelu Doskonałości EFQM. Jest cennym obszarem badawczym w kontekście zarządzania jakością w przedsiębiorstwie (Urbaniak, 2004). Satysfakcja klientów jest wypadkową oczekiwań tego, w jakim stopniu produkt je zaspokaja. Klienci mają oczekiwania co do jakości i co do konkretnych cech produktu. Zastanawiają się, czy produkt spełnia swoje zadanie, na przykład: czy odkurzacz faktycznie odkurza (Schmitt, 2016). Satysfakcja to „pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji” (Woodruff, Gardial, 1996, p. 289). Jeżeli produkt nie spełnia oczekiwań, klient jest niezadowolony; jeżeli je spełnia – jest zadowolony; natomiast jeśli produkt przekroczy jego oczekiwania, klient jest bardzo zadowolony (Kotler et al., p. 723). W literaturze przedmiotu i praktyce biznesowej podkreśla się, że satysfakcja interesariuszy zawsze przekłada się na konkretny efekt ekonomiczny i finansowy, który skutkuje rozwojem przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że każda grupa interesariuszy wykazuje inny poziom zainteresowania działaniami przedsiębiorstwa.

W niniejszej publikacji skoncentrowano się na badaniu satysfakcji pracowników przedsiębiorstw. Wzrost poziomu świadomości jakościowej pracowników i wprowadzenie nowych praktyk zarządzania, może zmniejszyć marnotrawstwo w przedsiębiorstwie, czy zwiększyć motywację i spowodować większą identyfikację pracownika z firmą. Efektem może być wzrost satysfakcji pracownika, a tym samym wzrost wydajności pracy w przedsiębiorstwie. Aleksandra Zaleśna wymienia kryteria oceny dla poszczególnych narzędzi motywowania pracowników w przedsiębiorstwie. Są to utrzymanie w firmie pracowników, od których zależy powodzenie realizowanej strategii oraz zapewnienie opłacalności inwestycji w ich rozwój. Po drugie rozwój zasobów ludzkich oraz ukierunkowanie działań pracowników na osiąganie pożądanych rezultatów, jak np. wzrost wartości firmy, aby wszyscy mogli wnieść wkład w realizację wspólnych celów firmy (Zaleśna, 2003). Jak pokazują wyniki badań zaprezentowane w dalszej części publikacji znajomość celów i kierunków rozwoju firmy stanowi ważny czynnik satysfakcji z pracy.

Badanie satysfakcji pracowników to powszechnie stosowane narzędzie pozwalające na ocenę poziomu zadowolenia oraz poznanie opinii pracowników w zakresie wybranych obszarów działalności firmy. Możliwość sparametryzowania tych obszarów pozwala na określenie mocnych i słabych stron.

Podstawowe korzyści z przeprowadzenia badania zatrudnionych to informacje zwrotne dotyczące funkcjonujących w przedsiębiorstwie procesów na różnych szczeblach organizacyjnych, poziomu satysfakcji, identyfikacji pracownika z firmą, poziomu motywacji i rozwoju zawodowego. Jak stwierdza A. Hamrol, zaangażowanie pracowników można uznać – obok profesjonalizmu, dostępności zasobów i właściwej organizacji pracy – za jeden z podstawowych warunków uzyskiwania wysokiej jakości działań i będących ich efektem produktów (Hamrol, 2007).

Siła oddziaływania wymienionych form motywowania pracowników zależy oczywiście, w znacznym stopniu od kultury organizacji oraz kultury społeczeństwa w jakiej ono funkcjonuje.

Każde w porę nierozpoznane oraz niezdiagnozowane zagrożenie może prowadzić do zaistnienia oraz systematycznego pogłębiania się problemów interpersonalnych, czego skutkiem mogą być wszelakie negatywne zjawiska, poczynając od spadku wydajności, obniżenia jakości pracy a na masowych ubytkach kadrowych kończąc. Otrzymane od pracowników uwagi, opinie, skargi, wątpliwości, sugestie kierownictw powinno szybko przeanalizować i na nie zareagować.

Korzyści ekonomiczne i finansowe pomiaru satysfakcji są dostrzegane w dłuższej perspektywie, dlatego w krótkim okresie brak spodziewanych wyników zniechęca przedsiębiorstwa do wysiłku związanego z zarządzaniem satysfakcją i ciągłym monitoringiem jej poziomu. Działania te jednak są istotną składową procesów doskonalenia jakości, których struktura wyznacza poziom opłacalności przedsięwzięć realizowanych w skali całego przedsiębiorstwa. Dlatego analiza struktury działań ze względu na wartość istotną z punktu widzenia interesariuszy daje szansę na racjonalną ich optymalizację. Optymalizacja ta polega nie tylko na obniżce kosztów, ale także na eliminacji działań, które w małym stopniu przynoszą wzrost wartości oczekiwanej przez interesariusza (Gajewski, 2003).

Do obszarów satysfakcji z pracy zalicza się m.in.:

- warunki i bezpieczeństwo pracy,
- wspólne ustalanie celów i pomiar stopnia ich osiągnięcia,
- podnoszenie poziomu wykształcenia i świadomości (delegowanie na szkolenia),
- świadczenia socjalne,
- przekazywanie uprawnień np. do podejmowania autonomicznych decyzji,
- świadomość i zaangażowanie w realizację misji, polityki jakości, wartości, celów oraz strategii,
- wynagradzanie i premiowanie pracowników,

- ocena pracowników przez przełożonych,
- ocena kierownictwa, atmosfery w firmie,
- ocena komunikacji wewnętrznej.

Źródłami informacji na wyżej wspomniane tematy mogą być ankiety przeprowadzane wśród pracowników, opinie wyrażane bezpośrednio przez pracowników lub grupy reprezentujące ich interesy (np. związki zawodowe), wskaźniki fluktuacji kadr, itp. Przy zbieraniu informacji można też posłużyć się kartami uwag, kwestionariuszami lub wywiadami osobistymi (Szymczak, and Urbaniak, 2004). Badanie satysfakcji pracowników może być także ocenione metodą analizy absencji (metoda pośrednia). Analiza absencji personelu bazuje na fakcie, że jednym ze sposobów reagowania na narastające niezadowolenie pracowników jest ich wycofanie się (ucieczka). Możliwym do zrealizowania, w przypadku pracownika, sposobem emigracji jest ucieczka w chorobę, czyli absencja chorobowa. W praktyce przedsiębiorstwa absencję wyraża się wskaźnikiem absencji, czyli liczbą dni nieobecności w pracy spowodowanej chorobą przypadających na jednego pracownika w okresie umownym (Wąsik, and Dorożko, 2002). Znaczące miejsce w kreowaniu nowoczesnej polityki personalnej przedsiębiorstwa i jednocześnie źródło informacji dla kierownictwa o procesach zachodzących wewnątrz stanowi sondaż opinii pracowników (Radoślawska, 2005).

Podsumowując zagadnienie satysfakcji interesariuszy należy zwrócić uwagę na to, że nie ma doskonałych metod pomiaru satysfakcji. Każdy pomiar zawsze będzie narażony na pewien błąd szacunku, ponieważ trudno mierzyć emocjonalne reakcje człowieka. Nie ma też jednej standardowej metody do pomiaru zadowolenia klientów. Przedsiębiorstwa stosują zazwyczaj zespół metod i mierników, których dobór uzależniają od specyfiki działalności.

## **4. Ocena poziomu satysfakcji pracowników – studium przypadku**

### **4.1. Cel badań**

Celem badań przedstawionych w opracowaniu jest ocena poziomu satysfakcji pracowników dwóch badanych przedsiębiorstw sektora spożywczego. Przedsiębiorstwo A produkuje i dystrybuje napoje alkoholowe, z kolei przedsiębiorstwo B napoje orzeźwiające i energetyczne. W niniejszej publikacji dokonano prezentacji poszczególnych czynników wpływających na satysfakcję badanych pracowników. Do określenia poziomu satysfakcji zastosowano kwestionariusz ankiety.

### **4.2. Charakterystyka respondentów i metody badawczej**

Wyniki badań zostały opracowane na podstawie danych pierwotnych uzyskanych podczas procesu ankietyzacji, który został przeprowadzony wśród dwóch przedsiębiorstw branży

spożywczej w okresie od listopada do grudnia 2016 roku w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków na naukę. Pierwsza część badania skierowana została do klientów zewnętrznych, druga do klientów wewnętrznych (pracowników badanych przedsiębiorstw). W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyłącznie wyniki badania wśród pracowników. Wyniki badań klientów zewnętrznych zostały zaprezentowane w opracowaniach autorstwa Niezurawski, Sobków, Michalak, 2017a, b.

W badaniu wzięło udział łącznie 52 respondentów – pracowników dwóch badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, w tym 34 pracowników przedsiębiorstwa A i 18 pracowników przedsiębiorstwa B. Strukturę respondentów przedsiębiorstwa A stanowią w większości mężczyźni (61,76%) w wieku 36-45 lat (47,06%) i stażem pracy powyżej 10 lat (76,47%). Z kolei respondenci przedsiębiorstwa B to w większości mężczyźni (72,22%) w wieku 36-45 lat (66,67%) i stażem pracy poniżej 10 lat (61,1%). Osoby wypełniające kwestionariusze to w przedsiębiorstwie A specjaliści i doradcy (47,06) oraz w obu przypadkach osoby na stanowiskach pracowników wykonawczych, tj. przedstawiciele handlowi, asystenci (przedsiębiorstwo A – 29,41%, przedsiębiorstwo B – 88,89%), a także kierownictwo (przedsiębiorstwo A – 23,53%, przedsiębiorstwo B – 11,11%).

Wybór podmiotu badań był uzależniony od uzyskania zgody przedsiębiorstw na przekazanie kwestionariuszy ankiet ich pracownikom. W badaniu wzięły udział dwa znaczące na rynku krajowym i międzynarodowym przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego. Za populację badaną przyjęto pracowników obu przedsiębiorstw bez względu na płeć czy wiek.

Kwestionariusz składa się z 28 stwierdzeń pogrupowanych w następujące obszary:

- interesująca praca (komponenty satysfakcji z pracy),
- orientacja na biznes,
- zaangażowanie pracowników i wpływ na realizację swojej pracy,
- wynagrodzenie,
- rozwój zawodowy,
- relacje z przełożonym,
- etyka biznesu,
- relacje z współpracownikami,
- współpraca między działami.

W ramach każdego z wyżej wymienionych obszarów określono od trzech do czterech stwierdzeń. Każdemu z wymienionych obszarów respondenci przyporządkowali wagi.

#### **4.3. Identyfikacja czynników satysfakcji z pracy pracowników badanych przedsiębiorstw**

W badaniu przyjęto osiem czynników decydujących o poziomie satysfakcji z pracy. Obszarami tymi są: interesująca praca, znajomość celów i kierunków rozwoju firmy, możliwość wpływu na realizację swojej pracy, poczucie sprawiedliwości, możliwość rozwoju



zawodowego, relacje z przełożonym, relacje z współpracownikami oraz przestrzeganie zasad etycznych w biznesie.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano znaczenie wyżej wymienionych czynników dla pracowników badanych przedsiębiorstw sektora spożywczego oraz szczegółowe wyniki badań pierwszych trzech zagadnień, tj. postrzeganie swojej pracy jako interesującej, znajomość przez pracowników celów i kierunków rozwoju firmy oraz możliwość wpływu na realizację swojej pracy. Należy zauważyć, że dla pracowników przedsiębiorstwa A udział pozytywnych odpowiedzi (zdecydowanie tak i raczej tak) przyporządkowano odpowiednio znajomości celów i kierunków rozwoju firmy (95%), interesującej pracy (83%), relacjom z współpracownikami (81,2%), przestrzeganiu zasad etycznych w biznesie (76,8%), poczuciu sprawiedliwości (69,6%), możliwościom rozwoju zawodowego (68,8%), możliwości wpływu na realizację swojej pracy (64,2%) oraz relacjom z przełożonym (63,6%). Z kolei w przedsiębiorstwie B respondenci największe znaczenie przyporządkowują kolejno interesującej pracy, relacjom z przełożonym, relacjom z współpracownikami (po 100%), przestrzeganiu zasad etycznych w biznesie (94,4%), znajomości celów i kierunków rozwoju firmy i możliwości wpływu na realizację swojej pracy (po 93,6%), poczuciu sprawiedliwości (93%) oraz możliwościom rozwoju zawodowego (74%).

Interesujące, że zarówno w jednym jak i w drugim przedsiębiorstwie istotne znaczenie dla pracowników badanych przedsiębiorstw odgrywa znajomość celów i kierunków rozwoju firmy. Pracownicy chcą znać wizję i cele, do których osiągnięcia dążą. O ile w przedsiębiorstwie B szczególną wagę odgrywają relacje z przełożonymi i współpracownikami (respondenci wskazują te czynniki w 100%), o tyle w przedsiębiorstwie A czynniki te nie mają aż tak dużego znaczenia (przyporządkowano im odpowiednio 64% i 81%). Znaczenie poszczególnych czynników decydujących o poziomie satysfakcji z pracy pracowników badanych przedsiębiorstw prezentuje tabela 2.

**Tabela 2.**

*Znaczenie czynników decydujących o poziomie satysfakcji z pracy pracowników badanych przedsiębiorstw*

Lp.	Rodzaj czynnika	Przedsiębiorstwo A		Przedsiębiorstwo B	
		Średnia ważność	% ocen pozytywnych	Średnia ważność	% ocen pozytywnych
1	Interesująca praca	7,0	83	5,4	100
2	Znajomość celów i kierunków rozwoju firmy	4,6	95	3,8	93,6
3	Możliwość wpływu na realizację swojej pracy	5,9	64,2	5,2	93,6
4	Poczucie sprawiedliwości	5,3	69,6	6,4	93
5	Możliwość rozwoju zawodowego	3,7	68,8	3,9	74
6	Relacje z przełożonym	5,9	63,6	7,6	100
7	Przestrzeganie zasad etycznych w biznesie	4,0	76,8	3,2	94,4
8	Relacje z współpracownikami	5,6	81,2	5,6	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W dalszej części artykułu zaprezentowano szczegółowe wyniki badań dla trzech obszarów wpływających na satysfakcję pracowników z pracy, tj. interesującą pracę, znajomość celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa oraz możliwość wpływu na realizację swojej pracy.

Dla określenia poziomu satysfakcji z pracy autorzy przyjęli odczucia respondentów wyrażone przez trzy pytania zamknięte:

- wierzę, że moja praca ma sens,
- lubię swoją pracę, chodzę do pracy z przyjemnością,
- moja praca jest interesująca i ciekawa.

Uzyskane wyniki wskazują na wysoce pozytywną opinię pracowników badanych przedsiębiorstw na temat odczuwanej przez nich satysfakcji z pracy. W przedsiębiorstwie A średnie ocen w stwierdzeniach pozytywnych wahają się od 3,4 do 3,5 w skali czterostopniowej, z kolei w przedsiębiorstwie B od 3,5 do 3,6.

Aż 97% pracowników przedsiębiorstwa A dostrzega sens swojej pracy, z kolei 88% lubi swoją pracę i chodzi do pracy z przyjemnością, uważa też, że wykonywana przez nich praca jest interesująca i ciekawa. Ocenę satysfakcji z pracy wśród pracowników przedsiębiorstwa A prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.**

*Ocena satysfakcji z pracy wśród pracowników przedsiębiorstwa A*

Lp.	Stwierdzenie	Średnia ocena	Odchylenie standardowe	Pozytywne stwierdzenia w %
1	Wierzę, że moja praca ma sens	3,56	0,66	97,1
2	Lubię swoją pracę, chodzę do pracy z przyjemnością	3,47	0,79	88,2
3	Moja praca jest interesująca i ciekawa	3,41	0,78	88,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Należy zauważyć, że w przedsiębiorstwie B wyniki satysfakcji z pracy są jeszcze wyższe. 100% pracowników tego przedsiębiorstwa wierzy, że ich praca ma sens i lubi swoją pracę, natomiast 94% uważa, że jest ona interesująca i ciekawa. Ocenę satysfakcji z pracy wśród pracowników przedsiębiorstwa B prezentuje tabela 4. W ocenach obu przedsiębiorstw nie występują istotne statystycznie różnice.

**Tabela 4.**

*Ocena satysfakcji z pracy wśród pracowników przedsiębiorstwa B*

L.p.	Stwierdzenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Pozytywne stwierdzenia w %
1	Wierzę, że moja praca ma sens	3,61	0,50	100,0
2	Lubię swoją pracę, chodzę do pracy z przyjemnością	3,50	0,51	100,0
3	Moja praca jest interesująca i ciekawa	3,61	0,50	94,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Analizowane wyniki badań dowodzą, że badani pracownicy obu przedsiębiorstw znają cele i kierunki rozwoju określone przez swoich pracodawców. W badaniu przyjęto bowiem, że znajomość celów i kierunków rozwoju określają następujące stwierdzenia:

- wizja i cele firmy są mi dobrze znane,
- rozumiem cele, jakie powinniśmy osiągnąć,
- w naszym dziale rzeczywiście stawia się klienta na I miejscu.

Średnie ocen stwierdzeń charakteryzujących znajomość celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa A oscylują w granicach od 3,47 do 3,53 (tabela 5). W obu przedsiębiorstwach udział pozytywnych odpowiedzi (zdecydowanie tak i raczej tak) wynosi powyżej 90%. Co interesujące najwyższy udział zarówno w pierwszym jak i drugim przedsiębiorstwie stanowi zrozumienie przez pracowników celów, jakie powinni osiągnąć. W badaniu dla tego zagadnienia uzyskano odpowiednio 97% i 100%. Wnioskować można, że przedstawiciele kierownictwa tych przedsiębiorstw nie tylko określili wizję i cele swoich przedsiębiorstw, ale także zastosowali niezbędne środki, aby te były dobrze znane oraz rozumiane przez pracowników.

**Tabela 5.**

*Znajomość celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa A*

L.p.	Stwierdzenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Pozytywne stwierdzenia w %
1	Wizja i cele firmy są mi dobrze znane	3,53	0,66	91,2
2	Rozumiem cele, jakie powinniśmy osiągnąć	3,71	0,52	97,1
3	W naszym dziale rzeczywiście stawia się klienta na I miejscu	3,47	0,66	91,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Średnie ocen stwierdzeń charakteryzujących znajomość celów i kierunków rozwoju przez pracowników przedsiębiorstwa B oscylują w granicach od 3,56 do 3,94. Zrozumienie celów, jakie powinny zostać osiągnięte przez pracowników przedsiębiorstwa B stanowi aż 100%. Wyniki badania znajomości celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa B przedstawiono w tabeli 6.

**Tabela 6.**

*Znajomość celów i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa B*

L.p.	Stwierdzenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Pozytywne stwierdzenia w %
1	Wizja i cele firmy są mi dobrze znane	3,56	0,62	94,4
2	Rozumiem cele, jakie powinniśmy osiągnąć	3,94	0,24	100,0
3	W naszym dziale rzeczywiście stawia się klienta na I miejscu	3,67	0,59	94,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Opinia pracowników w ramach zaangażowania w realizację swojej pracy opierała się na czterech stwierdzeniach:

- jestem kreatywny i mam dużo pomysłów na usprawnienie swojej pracy,
- chętnie podejmuję się dodatkowych zadań w pracy,
- mam możliwość wpływu na realizację swojej pracy,
- podczas wykonywania swojej pracy mam dużą swobodę działania.

Uzyskane wyniki badania wskazują, że pracownicy przedsiębiorstwa A w ramach zaangażowania w realizację swojej pracy w pierwszej kolejności wskazują na kreatywność i dużą liczbę pomysłów na usprawnienie swojej pracy (94%), otwartość na dodatkowe zadania w pracy (82%), możliwość wpływu na realizację swojej pracy (79%) oraz dużą swobodę działania (77%). Wyniki badania przedsiębiorstwa A uzyskane w ramach zagadnienia dotyczącego zaangażowania w realizację swojej pracy prezentuje tabela 7.

**Tabela 7.**

*Zaangażowanie w realizację swojej pracy pracowników przedsiębiorstwa A*

L.p.	Stwierdzenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Pozytywne stwierdzenia w %
1	Jestem kreatywny i mam dużo pomysłów na usprawnienie swojej pracy	3,50	0,62	94,1
2	Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań w pracy	3,26	0,75	82,3
3	Mam możliwość wpływu na realizację swojej pracy	3,21	0,91	79,4
4	Podczas wykonywania swojej pracy mam dużą swobodę działania	3,35	0,85	76,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W przedsiębiorstwie B, aż trzy czynniki uzyskały po 94%. Należą do nich kreatywność i pomysły na usprawnienie pracy, otwartość na dodatkowe zadania w pracy oraz duża swoboda działania.

**Tabela 8.**

*Zaangażowanie w realizację swojej pracy pracowników przedsiębiorstwa B*

L.p.	Stwierdzenie	Średnia	Odchylenie standardowe	Pozytywne stwierdzenia w %
1	Jestem kreatywny i mam dużo pomysłów na usprawnienie swojej pracy	3,67	0,59	94,4
2	Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań w pracy	3,50	0,62	94,4
3	Mam możliwość wpływu na realizację swojej pracy	3,33	0,69	83,3
4	Podczas wykonywania swojej pracy	3,44	0,62	94,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Z kolei najmniejszy udział pozytywnych stwierdzeń przyporządkowano możliwościom wpływu na realizację swojej pracy (83%). Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 8.

## 5. Podsumowanie

Interesariusze stanowią zróżnicowane grupy i instytucje mające różne cele i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Przykładowo dla akcjonariuszy będzie to zysk i wzrost wartości przedsiębiorstwa, dla Zarządu realizacja wymagań strategii organizacji, misji, wizji, polityki jakości, przyjętych celów, natomiast dla pracowników zadowolenie z pracy, realizacja umów, pakiety socjalne, przestrzeganie przez przedsiębiorstwo przepisów prawnych, dobre środowisko pracy oraz bezpieczeństwo zatrudnienia. Klienci firmy koncentrują się na jakości towarów i usług, z kolei dostawcy zwracają uwagę na stabilność kontraktów, wymagania dotyczące realizacji procesów, towarów lub usług. Pozostali interesariusze zewnętrzni, jak konkurencja, organizacje kontrolujące, banki, społeczność lokalna posiadają jeszcze inne cele.

Wyniki analizowanego badania dowodzą, że pracownicy sektora spożywczego oceniając satysfakcję z wykonywanej pracy dużą wagę przywiązują do znajomości celów i kierunków rozwoju firmy, wykonywania interesującej pracy oraz współpracy w zespole. Są to trzy obszary, które uzyskały największy udział odpowiedzi pozytywnych. Okazuje się zatem, że pracownicy są zainteresowani znajomością wizji i celów, jakie są przed nimi stawiane w ramach realizacji strategii przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni.

Porównując wyniki badań, należy zauważyć także, że różnice w uzyskanych odpowiedziach respondentów są nieznaczne. W pierwszym przedsiębiorstwie zwracano uwagę na wysoką ocenę samej pracy, z kolei w drugim najważniejsze są relacje z przełożonym. Należy zauważyć, że pewne różnice w znaczeniu czynników satysfakcji wśród pracowników badanych przedsiębiorstw występują w zakresie możliwości wpływu na realizację swoich zadań, a szczególnie dotyczy to kreatywności działań.

## Bibliografia

1. Blowfield, M., Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility. A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press.
2. Freeman, R.E., Reed, D.J. (1983). Stakeholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, XXV.
3. Gajewski, P. (2003). *Koncepcja struktury organizacji procesowej*. Toruń: TNOiK.
4. Hamrol, A. (2007). *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: PWN.
5. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong V. (2002). *Marketing. Podręcznik Europejski*. Warszawa: PWE.
6. Majchrzak, K. (2011). *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

7. Nieżurawski, L., Pawłowska, B. (2016). Doskonalenie jakości w przedsiębiorstwie jako akcelerator wzrostu wartości dla interesariuszy. *Quarterly Journal*, 2, 26.
8. Nieżurawski, L., Sobków, Cz., Michalak, A. (2017). Metoda Servqual w ocenie poziomu jakości usług. *Marketing i Rynek*, 10, Warszawa: PWE, 828-830.
9. Nieżurawski, L., Sobków, Cz., Michalak, A. (2017). Relacja przedsiębiorstwa z interesariuszami na przykładzie zarządzania relacjami z klientem. W S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w sieci relacji*, Łódź: Politechnika Łódzka.
10. PN-EN ISO 9000:2015, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
11. Radosławska, J. (2005). Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3, 78.
12. Rodriguez, M.A., Ricar, J.E. (2002). Towards the sustainable business. *Revista de Antiquos Alumnos, IESE Universidad Navarra*, 86, 30-32.
13. Schmitt, B. (2016). Zadowolenie klienta jest ważniejsze od samego produktu. *Harvard Business Review Polska*, 9, 27.
14. Stoma, M. (2012). *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Lublin: Q&R Polska Sp. z o.o.
15. Sudół, S., Szymczak, J., Haffer, M. (red.) (2000). *Marketingowe testowanie produktów*. Warszawa: PWE.
16. Sudół, S., Szymczak, J., Haffer, M. (red.) (2000). *Marketingowe testowanie produktów*. Warszawa: PWE.
17. Szymczak, M. (red.) (1978). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
18. Szymczak, M., Urbaniak M. (2004). Pomiar zadowolenia zainteresowanych stron jako element doskonalenia systemu zarządzania. W T. Sikora (red.), *Narzędzia jakości w doskonaleniu i zarządzaniu jakością*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
19. Urbaniak, M. (2004). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
20. Wąsik, Z.S., Dorożko, B. (2002). Pomiar satysfakcji pracowników w praktyce przedsiębiorstwa. W L. Nieżurawski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*. Olsztyn.
21. Woodruff, R.B., Gardial, S.F. (1996). *Know Your Customer. New Approches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Cambridge Mass: Blackwell Publishers Inc.
22. Zaleśna, A. (2003). Hierarchia czynników motywacyjnych. *EiOP*, 10, 45.