

MONIKA KOWALSKA

Uniwersytet Szczeciński

SATYSFAKCJA KLIENTA WEWNĘTRZNEGO JAKO CZYNNIK WZROSTU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Utrzymanie działalności firmy, jej sukcesywny rozwój, a w konsekwencji wzrost wartości jest zgodne z oczekiwaniami szerokiego grona interesariuszy. Literatura przedmiotu wskazuje, że wśród czynników determinujących wzrost wartości przedsiębiorstwa występują również zasoby ludzkie, zaś sami pracownicy należą do grona interesariuszy firmy. W artykule zaprezentowano wybrane aspekty oraz determinanty zadowolenia z pracy. Wskazano potencjalne korzyści płynące z odczuwania zadowolenia z pracy oraz rolę satysfakcji z pracy w kształtowaniu jakości wykonywanej pracy, jakości życia pracownika i ich wpływu na środowisko społeczne. Wskazano na praktyczne implikacje wiedzy dotyczącej determinant i natury zadowolenia z pracy na dobór narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi oraz marketingu wewnętrznego.

Słowa kluczowe: satysfakcja (zadowolenie) z pracy, marketing wewnętrzny, klient wewnętrzny, wzrost wartości przedsiębiorstwa, zadowolenie interesariuszy, zasoby ludzkie

Wprowadzenie

Badania nad określeniem czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa były wielokrotnie podejmowane przez ekonomistów. Na przestrzeni lat powstały liczne koncepcje wskazujące na mnogość elementów kształtujących wartość przedsiębiorstwa. Próba uporządkowania literatury przedmiotu pozwala na wyznaczenie pięciu grup czynników wpływających na wartość przedsiębior-

stwa: czynniki materialne, własność intelektualna, zasoby marketingowe, zasoby ludzkie oraz zasoby organizacyjne¹. Sieć wzajemnych powiązań i interakcji sprawia, że dopiero równoległy i harmonijny rozwój każdej z wymienionych sfer pozwala na osiągnięcie korzyści w postaci efektu synergii, „co w efekcie zwiększa potencjał przedsiębiorstwa, poprawia jego pozycję rynkową, prowadzi do obniżki kosztów, a przez to może zwiększyć jego wartość”².

Zasoby ludzkie obejmują wszystkie te elementy, które wnosi człowiek do organizacji. Obok potencjału intelektualnego, wiedzy, kwalifikacji są to również jego wcześniejsze i bieżące doświadczenia, nabyte umiejętności interpersonalne oraz osobowość. Ze względu na dynamiczny charakter zasobów ludzkich (rozwoj osobniczy, zmiana postaw i potrzeb jako reakcja na zmieniające się otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, fluktuacja zatrudnienia itp.) ważne jest poznanie mechanizmów rządzących dynamiką tych zmian. W dobie dbania o klienta firmy jako gwaranta jej przetrwania należy pamiętać, że każdy z pracowników firmy jest również jej klientem, a odczuwana przez niego satysfakcja znajduje odzwierciedlenie przynajmniej na trzech płaszczyznach – zyskuje firma, zyskuje sam pracownik, zyskuje społeczeństwo.

1. Klient wewnętrzny – klient zewnętrzny

Literatura przedmiotu wskazuje, że każda firma, organizacja i instytucja ma zarówno klientów wewnętrznych (pracownicy, właściciele), jak i zewnętrznych (dostawcy, nabywcy dóbr i usług)³. Krąg interesariuszy, czyli osób zainteresowanych utrzymaniem działalności firmy i wzrostem jej wartości, jest szeroki. Obok akcjonariuszy są to również klienci, dostawcy, wierzyciele, społeczność lokalna, władza centralna i lokalna oraz pracownicy⁴. Konsekwencje braku satysfakcji interesariuszy z dostarczonej im wartości (np. zysku, jakości obsługi, terminowości regulowania zobowiązań itp.) są dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia źródłem strat i negatywnej opinii, trudnej do zniwelowania w krótkim okresie i małym kosztem.

¹ Zob. E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 80–82.

² Tamże, s. 83.

³ Zob. E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 13.

⁴ Zob. E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientem...*, s. 53.

Kompleksowe podejście do satysfakcji klienta uwzględnia zadowolenie klienta wewnętrznego jako podstawy „do dostarczania produktów na takim samym poziomie klientom zewnętrznym. Brak zaś umiejętności identyfikacji i zaspokajania potrzeb klientów wewnętrznych powoduje wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa i obniżenie poziomu kompleksowej jakości”⁵.

W budowaniu wartości dla klienta zewnętrznego bierze udział każda z osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Mimo zmieniających się zadań i warunków pracy wynikających z procesów cyfryzacji, automatyzacji i globalizacji w dalszym ciągu trudno pominąć znaczenie osób zatrudnionych w każdej organizacji. Nawet najbardziej wyspecjalizowane parki maszynowe są w dalszym ciągu serwisowane przez człowieka, a najlepiej z informatyzowaną firmą nie stanie się nią, póki człowiek nie wprowadzi poprawnie danych do systemu. Tym samym nie tylko pracownik zajmujący się bezpośrednim kontaktem z klientem jest odpowiedzialny za jakość obsługi klienta, lecz także wszyscy pracownicy organizacji na każdym etapie produkcji czy powstawania usługi. Praca każdego z zatrudnionych związana z wytwarzaniem oferowanego dobra w sposób pośredni i bezpośredni składa się na produkt finalny oferowany przez firmę, dlatego „powodzenie firmy na rynku zależy w głównej mierze od jej pracowników”⁶.

Marketing wewnętrzny firmy zorientowanej na wzrost wartości koncentruje się na wzbudzaniu świadomości pracowników co do ich roli w budowaniu wartości dla szerokiego grona interesariuszy firmy, w tym ich samych. Działania ukierunkowane na pracowników łączą się m.in. z systematycznym wzrostem ich wiedzy i umiejętności, integrowaniem pracowników, budowaniem ich lojalności względem pracodawcy oraz zwiększaniem świadomości zależności występującej między wynikami firmy a postępowaniem pracowników.

Strategicznym celem wewnętrznym tego rodzaju marketingu jest zadowolenie pracowników⁷ monitorowane np. badaniami wewnętrznymi realizowanymi metodą ankiet i wywiadów – indywidualnych i zogniskowanych⁸. Zakres badań może dotyczyć warunków pracy, systemu motywacyjnego, oczekiwanych przez pracowników korzyści lub postrzegania przez pracowników firmy jej produktów.

⁵ E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing partnerski...*, s. 13–14.

⁶ M. Juchnowicz, *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000, s. 13.

⁷ Zob. J. Koszałka, *Marketing wewnętrzny*, w: J. Perenc (red.), *Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 319; G. Gołębiowska, *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*, w: Z. Gomółka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 9.

⁸ J. Koszałka, *Marketing wewnętrzny...*, s. 311.

Elementy, które są badane w ramach monitorowania satysfakcji z pracy, zależą od przyjętej perspektywy rozumienia zadowolenia z pracy, jak również celu, któremu ostatecznie badania mają służyć.

2. Zadowolenie z pracy

Od ponad siedemdziesięciu lat zadowolenie z pracy stanowi przedmiot wielu badań, jednakże wyniki, które uzyskiwano, były niespójne, co prawdopodobnie wynikało z różnych sposobów definiowania i szacowania zadowolenia z pracy. Nie dziwi fakt, że kwestia satysfakcji z pracy pozostała otwarta na nowe badania i poszukiwania odpowiedzi o jej naturę, uwarunkowania i konsekwencje. Połowa lat osiemdziesiątych XX wieku przyniosła nowe spojrzenie na pojęcie zadowolenia z pracy i tzw. nową falę badań, które zmieniły się pod dyktando nowej konceptualizacji pojęcia zadowolenia z pracy.

Początkowo zadowolenie z pracy było traktowane jako „bezpośrednia i krótkotrwała reakcja emocjonalna osoby wynikająca głównie z zaspokojenia potrzeb i redukcji napięcia”⁹. W koncepcji Maslowa zadowolenie nie miało siły motywującej, uważano wręcz, że motywacja wypływa ze stanu napięcia. Zadowolenie miało być krótkotrwałym stanem, który mijał pod wpływem pojawienia się kolejnej potrzeby lub stanu napięcia¹⁰. Następnie zadowoleniem z pracy zaczęto określać postawę wobec pracy mówiącą o tym, co osoba odczuwa w pracy i wobec pracy. W tym obszarze rozumienia zadowolenia badania prowadzili Herzberg, Mausner i Snyderman. Wyniki, które osiągnęli, budziły zainteresowanie i stanowiły inspirację do rozwoju badań, w konsekwencji zrodziły się kolejne koncepcje rozumienia zadowolenia z pracy i pojęcia postawy ujmowanej jako struktura złożona z dwóch wymiarów: emocjonalnego i poznawczego¹¹. Od tego czasu zadowolenie z pracy jest rozumiane jako postawa wobec pracy i obejmuje dwa aspekty – emocjonalny, czyli uczucia w pracy i wobec pracy, oraz poznawczy, czyli ocenę pracy. Zakładano zgodność tych dwóch aspektów, co doprowadziło do sytuacji, w której w definicji akcentowano aspekt emocjonalny, a w praktyce badano aspekt

⁹ A. Zalewska, *Skala afektu w pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki*, „Studia Psychologiczne” 2002, nr 40 (4), s. 174.

¹⁰ Zob. H. Steinman, G. Schreyoegg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 339–343.

¹¹ Zob. A.P. Brief, *Attitudes in and around organizations*, Sage, Thousand Oaks 1998, s. 10.

poznawczy i na jego podstawie wnioskowano o emocjonalnym¹². Między innymi Brief dowodzi, że wspomniane dwa aspekty postaw nie muszą pozostawać ze sobą w harmonii i mogą wywoływać odmienne konsekwencje, kształtować się w wyniku odmiennych procesów i zależeć od innych czynników.¹³ W nowej fali badań uwzględniono różnice istniejące między składnikami postawy, co skutkowało nowym sposobem spojrzenia na zadowolenie z pracy.

Praktyka badań wywodząca się z nowej fali dowodzi, że zadowolenie z pracy powinno być rozpatrywane w dwóch aspektach: poznawczym oraz emocjonalnym. Aspekt poznawczy, nazywany również satysfakcją z pracy, dotyczy tego, co osoba myśli o swojej pracy, w jakim stopniu jest zadowolona z wykonywanej pracy, jakie korzyści daje jej praca. Analiza narzędzi badających poznawczy aspekt zadowolenia z pracy pokazuje, że najlepsze techniki to te, które umożliwiają pomiar zadowolenia z różnych składników, ale zawierają również odrębne skale do pomiaru ogólnego zadowolenia z pracy.

Badacze są zgodni co do zasadności badania zadowolenia ze składników pracy, różnice zdań pojawiają się w kwestii liczby oraz treści wymiarów, które należałoby badać. Jedną z metod badania zadowolenia wskazuje na istnienie siedmiu wymiarów szczegółowych środowiska pracy, będących wyrazem cząstkowych ocen. Satysfakcja z wykonywanej pracy obejmuje takie aspekty środowiska pracy: koledzy, przełożeni, treść i warunki wykonywanej pracy, organizacja i kierownictwo, wynagrodzenie oraz czas pracy. Ocenę poznawczą pozwalającą dodatkowo uściślić dwa kolejne wymiary – ogólna satysfakcja z wymienionych składników pracy oraz ogólna satysfakcja z pracy.

Aspekt emocjonalny jest nazywany oceną emocjonalną w pracy, „samopoczuciem lub nastrojem w miejscu pracy”¹⁴; informuje o tym, jakie emocje osoba odczuwa wobec pracy, jaka jest ich intensywność oraz jaki dominuje nastrój podczas wykonywania pracy.

Współcześnie prezentuje się cztery stanowiska co do sposobu opisu emocjonalnego aspektu postawy człowieka wobec pracy. Istnieją poglądy, w myśl których wystarczy uwzględnić poziom przyjemności, jaki osoba odczuwa w pracy w wymiarze: zadowolenie – niezadowolenie. Kolejne stanowisko zakłada badanie dwóch wymiarów związanych z przyjemnym zaangażowaniem (entuzjazm

¹² Zob. A. Zalewska, *Arkusze Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich*, „Studia Psychologiczne” 2001, nr 39 (1), s. 199.

¹³ Zob. A. Zalewska, *Dwa światy*, Academica, Warszawa 2003, s. 20.

¹⁴ A. Zalewska, *Arkusze Opisu Pracy...*, s. 199.

– zmęczenie) i z nieprzyjemnym zaangażowaniem (napięcie – spokój). Trzecie stanowisko postuluje badanie średniego poziomu nastroju (częstość emocji pozytywnych) i jego zmienności (stopień pobudzenia i intensywność emocji). U podstaw czwartego sposobu pomiaru emocjonalnego aspektu zadowolenia z pracy leży łączenie stanów afektywnych z różnymi mechanizmami fizjologicznymi. W związku z powyższym afekt pozytywny jest łączony z pobudzeniem energetycznym, zaś afekt negatywny z pobudzeniem napięciowym¹⁵. W konsekwencji „oceny samopoczucia powinny być szacowane w trzech wymiarach: energia (ożywienie – zmęczenie), napięcie (lęk – spokój) i przyjemność (radość – smutek), ponieważ dopiero wtedy można trafnie opisać stan emocjonalny osoby”¹⁶.

3. Potencjalne konsekwencje zadowolenia z pracy

Wyniki badań nad zadowoleniem z pracy dowodzą, że „przeżywanie emocji pozytywnych w pracy zwiększa poczucie szczęścia i możliwości samorealizacji, natomiast przeżywanie emocji negatywnych w pracy pogarsza zdrowie fizyczne i psychiczne”¹⁷. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że to, co przeżywamy w pracy, ma wpływ nie tylko na nasze życie zawodowe, lecz także osobiste. Im satysfakcja z pracy jest większa, tym lepsza jakość naszego życia i zadowolenie z jego pozostałych sfer. Badania podłużne nad tym zagadnieniem dostarczają wiedzy, że życie zawodowe i pozazawodowe łączy sieć wzajemnych oddziaływań – zadowolenie z pracy wpływa na satysfakcję z życia, a ta zwrótnie wpływa na satysfakcję z pracy. Im jesteśmy bardziej zadowoleni z wykonywanego zawodu, tym nasze zdrowie jest lepsze, przeżywamy mniej lęków i stanów depresyjnych, mamy mniejszą skłonność do przejawiania takich zachowań, jak używanie alkoholu, narkotyków, wrogość i zachowania agresywne¹⁸.

Z punktu widzenia interesów organizacji zatrudniającej pracowników większa satysfakcja odczuwana przez pracowników przekłada się na „wzrost wydajności i motywacji wewnętrznej do pracy [...] oraz mniej konfliktów i lepsze relacje

¹⁵ Zob. A. Zalewska, *Skala afektu...*, s. 177–178.

¹⁶ A. Zalewska, *Dwa światy...*, s. 33.

¹⁷ Tamże, s. 39. Zob. A. Bańka, *Psychologia pracy*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. 3, GWP, Gdańsk 2000, s. 306–308.

¹⁸ Tamże, s. 40–41.

interpersonalne¹⁹. Wraz ze wzrostem zadowolenia zmniejsza się poziom fluktuacji. Doświadczenie wskazuje jednak, że związek ten może być zachwiany przez zmianę pracy i zwolnienia grupowe. Wzrostowi zadowolenia towarzyszą obniżenie poziomu absencji oraz zmniejszenie liczby skarg i podejmowanych strajków. Zadowolenie z pracy zwiększa zainteresowanie pracą i podnosi uwagę pracownika, przez co zmniejsza się liczba nieszczęśliwych wypadków przy pracy. Nie dziwi więc fakt, że im zadowolenie z pracy większe, tym lepszy poziom wykonania zadania. Wysoka satysfakcja z pracy wiąże się z zachowaniami prospołecznymi, co przynosi korzyści zarówno organizacji, jak i pracownikom²⁰.

Zdolność firmy do przetrwania w zmiennym otoczeniu jest zależna m.in. od jej kultury organizacyjnej: „Aby aktywnie kierować i rozwijać kulturę w pożądanych przez organizację kierunkach, należy ją wcześniej poznać, zidentyfikować, a następnie poddać koniecznym zmianom. Żeby zmiana kulturowa zakończyła się sukcesem, należy poddać zmianom postawy i zachowania pracowników – wiedza o nich, uzyskana w trakcie badań satysfakcji pomaga skutecznie realizować program zmian²¹”.

4. Uwarunkowania zadowolenia z pracy

Czynniki, które determinują postawę wobec pracy, można pogrupować w cztery modele: model czynników środowiskowych, model cech osoby, model dopasowania osoby do środowiska oraz model trójczynnikowy.

Jedną z teorii wskazujących na środowisko jako przyczynę zadowolenia z pracy jest dwuczynnikowa teoria Herzberga wywodząca się z tradycyjnego spojrzenia na zadowolenie z pracy, w którym zakładano, że zadowolenie i niezadowolenie są skrajnymi stanami pewnego kontinuum²². Badania nad tym zagadnieniem doprowadziły Herzberga do wniosków, że istnieją dwa różne wymiary,

¹⁹ Tamże, s. 37.

²⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 308.

²¹ J. Mrzygłód, *Badania satysfakcji pracowników*, w: T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 186.

²² Zob. S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, w: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 320; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 465.

z których jeden sięga od zadowolenia do jego braku, a drugi od niezadowolenia do jego braku²³. Czynniki wpływające na kontinuum zadowolenia – nazywane czynnikami motywacji – są związane konkretnie z treścią pracy, to: osiągnięcia, treść pracy, uznanie, odpowiedzialność, awans, możliwość rozwoju. Czynniki będące źródłem niezadowolenia określane są mianem czynników higieny i łączą się ze środowiskiem pracy. Zalicza się do nich płace, organizację i kierownictwo, bezpieczeństwo i warunki pracy, relacje interpersonalne, status życiowy, kontrolę wykonania. Kolejne badania nie potwierdziły w pełni teorii Herzberga, dostarczyły jednak wiedzy, w myśl której czynniki higieny bardziej wpływają na pracowników fizycznych, zaś „motywatory” na pracowników umysłowych²⁴.

Innym modelem nawiązującym do czynników środowiska jako determinant zadowolenia z pracy jest model witaminowy, w którym wyróżnia się czynniki związane z treścią pracy (zmiennność, jasność celów, autonomia i kontrola, różnorodność pracy) i kontekstem pracy (płace, pewność zatrudnienia, warunki pracy, relacje interpersonalne, pozycja zawodowa). Niekorzystny dla pracownika jest niedobór oraz nadmiar czynników związanych z treścią pracy (analogicznie do witaminy A i D w organizmie). Niedobór czynników związanych z kontekstem pracy jest niekorzystny dla pracownika, zaś ich nadmiar nie jest szkodliwy, lecz nie przynosi również korzyści (jak witaminy C i E w organizmie)²⁵.

Teoria właściwości pracy stworzona przez Hackmana i Oldhama zakłada, że „właściwości pracy stwarzają psychologiczne warunki potrzebne do zwiększania motywacji, wydajności oraz satysfakcji z pracy – jeśli pracownika cechuje silna potrzeba wzrostu”²⁶. Do cech pracy decydujących o zadowoleniu z jej wykonywania autorzy zaliczyli: różnorodność, możliwość identyfikacji zadania, ważność zadania, autonomię oraz sprzężenie zwrotne.

Podstawą rozwoju modelu dopasowania osoby do środowiska stało się założenie, że zadowolenie z pracy zależy od zgodności cech pracy z oczekiwaniami. Victor Vroom stworzył teorię, w myśl której pracownik jest tym bardziej zadowolony z wykonywanej pracy, im bardziej to, co w niej osiąga (np. wynagrodzenie,

²³ Zob. G. Gołębiowska, *Kierowanie zespołami pracowniczymi*, w: B. Dobrodziej (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 244–245.

²⁴ J.E. Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk 2004, s. 239.

²⁵ A. Zalewska, *Dwa światy...*, s. 42.

²⁶ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, s. 288.

awans, rozwój), jest zgodne z jego oczekiwaniami²⁷. Inne teorie wskazują na wagę związku między potrzebami osoby i możliwościami ich zaspokojenia w pracy oraz na znaczenie związków istniejących między możliwościami i umiejętnościami osoby a wymaganiami środowiska pracy. Silną potrzebę uznania oraz samorealizacji zaspokajają wysoki status wykonywanej pracy²⁸. Nie bez znaczenia pozostaje społeczny odbiór wykonywanego zawodu w związku z kwalifikacjami czy wiedzą, którą należy dysponować, aby móc dany zawód uprawiać: „Im silniejsze powiązania z pracą o wysokim poziomie kwalifikacji i przekonaniu o znaczeniu społecznym wykonywanego zawodu, tym wyższy poziom samorealizacji”²⁹.

Nowe badania nad zadowoleniem z pracy akcentowały wpływ właściwości osoby na odczuwaną przez nią satysfakcję. Liczne badania dowodzą, że zadowolenie z pracy może być stałą właściwością niezależną od cech pracy³⁰. Oznacza to, że ludzie cechują odmienne wzorce satysfakcji – ci, którzy ogólnie są bardziej zadowoleni z życia niż inni i, jak dowodzi Shaffer, uzyskują wyższe wyniki przy pomiarze satysfakcji z pracy oraz innych miarach satysfakcji³¹. Być może nasze możliwości odczuwania satysfakcji są dziedziczne. Badania nad bliźniętami wskazują na rolę dziedziczności w warunkowaniu satysfakcji oraz postaw wobec pracy. Na tej podstawie przypuszcza się, że to nasze cechy genetyczne, a nie cechy środowiska mogą mieć wpływ na zadowolenie z pracy. Wyniki analiz pokazują, że „około 30–40 % satysfakcji z pracy może wiązać się z czynnikami genetycznymi”³².

Na satysfakcję z pracy wpływają czynniki indywidualne jak wiek, stan zdrowia, staż pracy, stabilność emocjonalna, status społeczny, ulubione rozrywki czy posiadanie rodziny i kontaktów społecznych. Satysfakcja z pracy rośnie wraz z wiekiem. Zależność ta potwierdza się zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn oraz pracowników fizycznych i umysłowych. Istnieją poglądy, w myśl których związek między satysfakcją z pracy a długością stażu przypomina zależności wykryte dla wieku. Satysfakcja zwiększa się po kilku latach doświadczeń zawodowych,

²⁷ Tamże, s. 291.

²⁸ Zob. J.E. Karney, *Podstawy psychologii...*, s. 156.

²⁹ Tamże, s. 160.

³⁰ Zob. M. Czerska, *Motywacja*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 314.

³¹ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania...*, s. 297.

³² Tamże, s. 297.

a następnie jej wzrost postępuje, lecz znacznie wolniej³³. Według Webbera zadowolenie wzrasta z wiekiem aż do kilku lat przed emeryturą, co jest spowodowane najprawdopodobniej ograniczonymi możliwościami uzyskania np. awansu za dobrze wykonywaną pracę. W latach poprzedzających czas spadku przedemerytalnego zadowolenie z pracy wzrasta wraz ze stażem – to okres korzystania z doświadczeń, nabytych umiejętności, czas satysfakcji z płacy przy jednoczesnym postępującym niezadowoleniu z postawy przełożonych³⁴.

Rozważając kwestię uwarunkowań, należy pamiętać o wpływie cech osobowości na odczuwane zadowolenie z wykonywanej pracy. Wspomniane wcześniej dwa rodzaje stanów afektywnych towarzyszących wykonywaniu pracy, tj. pozytywny i negatywny, łączą się z odmiennymi cechami osobowości. Ekstrawertycy mają większą skłonność do przeżywania afektu pozytywnego, a neurotycy – afektu negatywnego³⁵. Do cech osobowości nawiązują liczne badania starające się wykazać wpływ osobowości na zadowolenie z pracy. Wyniki analiz wskazują, że zadowolenie z pracy w znacznej mierze zależy od właściwości osoby, a nie od cech jej pracy, na co wskazywały teorie badające środowiskowe przyczyny zadowolenia z pracy (np. dwuczynnikowa teoria Herzberga, model witaminowy czy teoria cech pracy). Wyniki wspomnianych badań dowodzą, że takie właściwości osoby, jak neurotyzm i ekstrawersja, poczucie kontroli, optymizm, zaangażowanie w pracę i cenie wartości społecznych, różnicują zadowolenie z pracy³⁶. Lata dziewięćdziesiąte XX wieku przyniosły liczne badania, które dowiodły, że „występują istotne zależności pomiędzy pomiarami cech osobowości a wskaźnikami powodzenia w pracy”³⁷. Przeprowadzone metaanalizy potwierdzają, że wymiary Wielkiej Piątki, do której zaliczamy Neurotyczność, Ekstrawersję, Sumiennność, Otwartość na Doświadczenia i Ugodowość, bardzo dobrze nadają się do prognozowania powodzenia w różnych zawodach. W szczególności dotyczy to Neurotyczności i Sumienności³⁸.

³³ Tamże, s. 302.

³⁴ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 102–103.

³⁵ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz Osobowości NEO – FFI Costy i McCrae. Podręcznik do polskiej adaptacji*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1998, s. 86–87.

³⁶ Zob. A. Zalewska, *Dwa światy...*, s. 43.

³⁷ B. Dudek, A. Wichrowski, *Zastosowanie modelu Wielkiej Piątki w badaniach selekcyjnych do zawodu strażaka*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, t. 44, nr 4, s. 496.

³⁸ Tamże, s. 497.

Współczesna praktyka badań postuluje istnienie trójczynnikowego modelu uwarunkowań zadowolenia z pracy i każe uznać wszystkie trzy źródła (tzn. cechy osoby, pracy oraz dopasowanie cech środowiska i osoby) za ważne dla poszukiwania odpowiedzi dotyczącej determinant zadowolenia z pracy³⁹.

Podsumowanie

Praca zawodowa stanowi jedną z najważniejszych form działalności człowieka. Przeciętny Polak spędza w pracy 1/3 doby, choć coraz częściej ludzie w wieku produkcyjnym przeznaczają na pracę od 12 do 16 godzin⁴⁰. W tym kontekście naturalny wydaje się wpływ pracy na jakość życia, dobrostan psychiczny i budowanie poczucia tożsamości. Praca jest odpowiedzią na potrzebę przynależności i uznania, daje poczucie bezpieczeństwa, dla niejednego stanowi nie tylko źródło satysfakcji, lecz także frustracji. „Niejasne reguły awansu i rozdziału dóbr w przedsiębiorstwie wywołują frustrację i negatywne emocje u zatrudnionych. Pracownicy, którzy czują się źle traktowani, mają mniejsze opory przed działaniem na szkodę firmy”⁴¹. Zdemotywowany i w konsekwencji kontrproduktywny pracownik to dla firmy około 29 tys. zł strat rocznie⁴².

U podstaw praktyki zarządzania zasobami ludzkimi leży przekonanie, że „ludzie są zasadniczym zasobem organizacji, a jej osiągnięcia w dużym stopniu zależą od nich”⁴³. Można zatem przypuszczać, że wypracowanie i efektywne wdrożenie odpowiednich kierunków polityki i procesów HR będzie miało wpływ na osiągnięcia firmy.

Zrozumienie natury czynników różnicujących zadowolenie z pracy może stanowić podstawę budowania programów szkoleniowych, których intencją będzie m.in. profilaktyka zdrowia w miejscu pracy, zapobieganie wypaleniu zawodowemu oraz wsparcie w budowaniu systemów motywacyjnych.

³⁹ Zob. R. Jaros, *Zadowolenie z pracy*, w: L. Golińska (red.), *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005, s. 95.

⁴⁰ N. Ogińska-Bulik, M. Kaflik-Pieróg, *Stres zawodowy w służbach ratowniczych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2006, s. 10.

⁴¹ M. Piątkowska, *Koszmar każdego szefa*, „GazetaPraca.pl” z 30.01.2012, s. 2.

⁴² Tamże.

⁴³ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 99.

Pogłębienie wiedzy dotyczącej determinant odczuwanej satysfakcji w pracy może być również wykorzystywane w budowaniu modeli badających efektywność pracy oraz konstruowaniu narzędzi motywowania pracowników, które powinny uwzględniać nie tylko np. staż pracy pracownika, lecz także jego temperament i/lub osobowość. Zagadnienia te są ważne w równym stopniu dla firm nastawionych na wzrost i zysk, jak również, a może przede wszystkim, organizacji nastawionych na pracę z ludźmi i niesienie im pomocy.

Literatura

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Bańka A., *Psychologia pracy*, w: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. 3, GWP, Gdańsk 2000.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Brief A.P., *Attitudes in and around organizations*, Sage, Thousand Oaks 1998.
- Czerska M., *Motywacja*, w: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Dudek B., Wichrowski A., *Zastosowanie modelu Wielkiej Piątki w badaniach selekcyjnych do zawodu strażaka*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, t. 44, nr 4.
- Flejterska E., Gracz L., Rosa G., Smalec A., *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Gołębiowska G., *Kierowanie zespołami pracowniczymi*, w: B. Dobrodziej (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- Gołębiowska G., *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*, w: Z. Gomółka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Jaros R., *Zadowolenie z pracy*, w: L. Golińska (red.), *Skuteczniej, sprawniej, z większą satysfakcją*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005.
- Juchnowicz M., *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000.

- Karney J.E., *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora, Pułtusk 2004.
- Koszalka J., *Marketing wewnętrzny*, w: J. Perenc (red.), *Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Mrzygłód J., *Badania satysfakcji pracowników*, w: T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
- Ogińska-Bulik N., Kaflik-Pieróg M., *Stres zawodowy w służbach ratowniczych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2006.
- Piątkowska M., *Koszmar każdego szefa*, „GazetaPraca.pl” 30.01.2012.
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Steinman H., Schreyoegg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Zalewska A., *Arkusze Opisu Pracy O. Neubergera i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich*, „Studia Psychologiczne” 2001, nr 39 (1).
- Zalewska A., *Skala Afektu w Pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki*, „Studia Psychologiczne” 2002, nr 40 (4).
- Zalewska A., *Dwa światy*, Academica, Warszawa 2003.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P. i Śliwińska M., *Inwentarz Osobowości NEO – FFI Costy i McCrae. Podręcznik do polskiej adaptacji*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1998.

THE INTERNAL CLIENT'S SATISFACTION AS A FACTOR OF THE CORPORATE VALUE GROWTH

Summary

The article presents chosen aspects of a job satisfaction and its influence on the corporate value growth. The external clients' satisfaction depends on internal clients and their job satisfaction, the way they work and the way they understand their role in corporate

value growth process. The internal marketing tools help to make employees more aware of their role in building the stakeholders' satisfaction.

The author presents various ways of defining job satisfaction and its consequences on approach to the research. The factors that determine an attitude towards work (e.g. an employee's personality, a work environment) are also shown. The article presents potential consequences of job satisfaction for employees, corporate and social environment.

Keywords: job satisfaction, internal marketing, internal client, corporate value growth, stakeholders satisfaction, human resource

Translated by Monika Kowalska