

# Wewnętrzny kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku

## Aleksandra Bielecka

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: ale.bielecka@o2.pl

## Joanna Szydło

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl

## Streszczenie

Wewnętrzny kapitał relacyjny to przede wszystkim zasoby niematerialne tworzone przez interesariuszy substancjujących organizację (w głównej mierze są to pracownicy i właściciele), kreujące atmosferę i zaufanie wewnątrz organizacji. Celem niniejszej publikacji jest diagnoza relacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Dokonano analizy dokumentów organizacji oraz przeprowadzono badania ilościowe wśród pracowników przedsiębiorstwa z Suwałk. Uzyskane opinie pozwalają na zrozumienie istoty problemu oraz wyciągnięcie wniosków, które mogą stanowić wskazówkę do poprawnego budowania relacji interpersonalnych i usprawnienia procesów komunikacji w badanej organizacji.

## Słowa kluczowe

Relacje, kapitał niematerialny, komunikacja, przedsiębiorstwo produkcyjne

## Wstęp

Kapitał relacyjny określany jest jako „zasób niematerialny organizacji, który obejmuje relacje ze wszystkimi grupami jej interesariuszy, zwłaszcza z podmiotami rynkowymi oraz relacje zachodzące między pracownikami/właścicielami wewnątrz organizacji” [Moczydłowska, Karombel i Bitkowska, 2017, s. 35]. Z perspektywy nauk o zarządzaniu jego funkcjonowanie zapoczątkował „paradygmat relacji”, który stał się podstawą analizowania i badania relacji budowanych w organi-

zacjach i między organizacjami jako wartość niematerialna przedsiębiorstw [Danielak, 2012, s. 9; Barão i Rodrigues da Silva, 2012]. Ujawary-Gil pojęcie kapitału relacyjnego definiuje jako „wiedzę występującą w relacjach międzyorganizacyjnych, budowaną poprzez wykorzystanie zewnętrznych połączeń organizacyjnych oraz relacji z klientami, dostawcami, a także związkami rynkowymi między ośrodkami władzy i przemysłu, czy sieciami badawczo-rozwojowymi” [Moczydłowska, Karombel i Bitkowska, 2017, s. 34]. Z kolei Danielak pod pojęciem kapitału relacyjnego rozumie „zasób niematerialny obejmujący całokształt kontaktów firmy z otoczeniem gospodarczym oraz reputację, lojalność klientów, markę i kanały dystrybucji” [2012, s. 16-17].

Przedsiębiorstwa podejmują wszelkich starań w celu doskonalenia działań organizacyjnych. Dlatego też ważne jest opracowanie prawidłowej koncepcji zarządzania, która powinna przyczyniać się do rozwoju [Nazarko, 2013; Nazarko, 2011] oraz usprawnienia systemów informacyjno-komunikacyjnych organizacji [Roos, 2005; s. 122; Perechuda i Chomiak-Orsa, 2013, s. 309; Przybylska, 2015]. Obecnie w koncepcjach zarządzania szczególna uwaga jest koncentrowana na kształtowaniu oraz utrwalaniu sieci relacyjnych. Relacje, czy inaczej powiązania sieciowe stanowią związki łączące przedsiębiorstwa z pozostałymi podmiotami rynkowymi, a zbiór takich powiązań tworzy sieć biznesową [Ratajczak-Mrozek, 2009, s. 75; Miocevic, 2016]. Pojęcie sieci biznesowej definiowane jest jako „zbiór długoterminowych powiązań (relacji) formalnych oraz nieformalnych (pośrednich i bezpośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami” [Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 16]. Zarządzanie kapitałem relacyjnym jest bardzo istotne dla organizacji. Dlatego też, aby było one owocne powinno oddziaływać w taki sposób, aby wszyscy partnerzy tworzący sieć relacyjną czerpali z niej korzyści. Do takich pozytywnych aspektów można zakwalifikować:

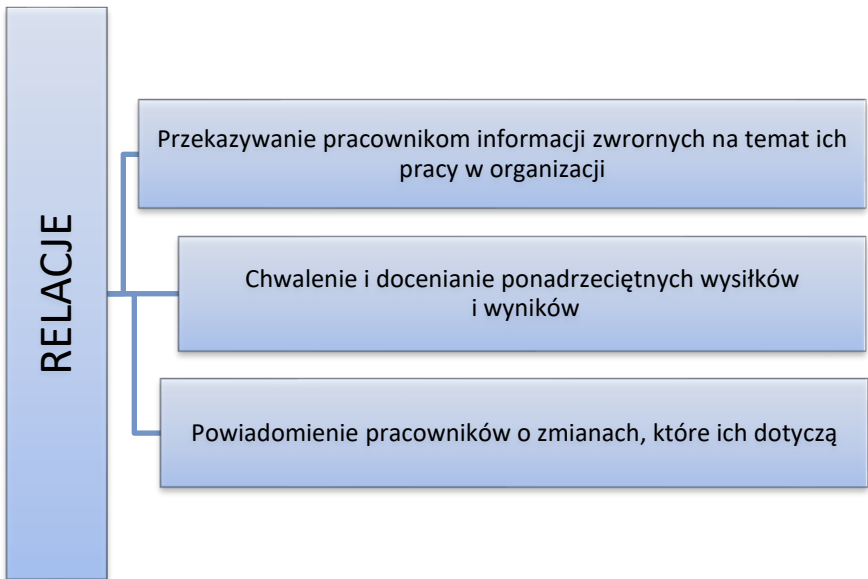
- wzrost poparcia otoczenia dla działań biznesowych;
- utrwalenie pozytywnego spojrzenia na wizerunek przedsiębiorstwa;
- stworzenie solidnych podstaw do wykreowania wysokiej reputacji, co znajduje odzwierciedlenie w korzyściach finansowych organizacji;
- skuteczniejsze pozyskiwanie zasobów niezbędnych dla prowadzenia działalności oraz pozyskiwanie i kreowanie unikatowych zasobów [Perechuda i Chomiak-Orsa, 2013, s. 309; Still, Huhtamäki i Russell, 2015].

W artykule skupiono się na wewnętrznym aspekcie organizacji. Kapitał relacyjny wewnętrzny to „zbiór własności intelektualnych organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, baz danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej. Wewnętrzny kapitał relacyjny to przede wszystkim zasoby relacyjne tworzone przez interesariuszy substancjonujących organizację (w głównej mierze są to

pracownicy i właściciele), kreujące atmosferę i zaufanie wewnątrz organizacji” [Smolska, 2016, s. 317]. Dlatego też celem niniejszej publikacji jest diagnoza relacji w dużym przedsiębiorstwie produkującym meble metalowe.

## 1. Zarządzanie relacjami

W literaturze przedmiotu zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP; Employee Relationship Management - ERM) nazywane jest również zarządzaniem wewnętrznym kapitału relacyjnego oraz uważane jest za najbardziej dojrzałą fazę rozwoju funkcji personalnej w organizacji [Moczydłowska, 2013a]. Aby zaspokoić nadrzędne potrzeby pracowników, przedsiębiorstwo powinno przykładać dużą uwagę do kształtowania długookresowych relacji, dostarczając osobom pracującym w przedsiębiorstwie psychologicznych, jak również ekonomicznych profitów [Szydło 2018a; 2018b; Szydło i Grześ Buhłaho, 2020]. Na rysunku 1 przedstawiony został schemat budowania relacji w organizacji.



**Rys. 1.** Budowanie relacji między przełożonym a podwładnym

Źródło: [Moczydłowska, Korombel i Bitkowska, 2017, s. 75].

Przyglądając się dokładniej koncepcji zarządzania relacjami, należy podkreślić, że jest ona powiązana z koncepcją behawioralnej dźwigni sukcesów organizacji (rysunek 2). Podstawowymi aspektami, które powinny wynikać z zarządzania relacjami oraz dominować w relacjach wewnątrzorganizacyjnych są: partnerstwo, współpraca i zaangażowanie. Działania kształtujące pozytywne relacje pracowników z organizacją, należy opierać na optymistycznych emocjach oraz więziach. Takie działania określne są jako mechanizm zamkniętego koła i stanowią one fundament relacji w organizacji [Moczydłowska, Karombel i Bitkowska, 2017, s.74].



**Rys. 2.** Relacje a behawioralne dźwignie sukcesu organizacji

Źródło: [Moczydłowska, Korombel i Bitkowska, 2017, s. 74].

Kolejny bardzo ważny element koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami stanowi zaufanie. Pojęcie to Skrzypek definiuje jako „stosunek zachodzący między trzema elementami: obdarzonym zaufaniem, obdarzającym zaufaniem oraz przestrzenią, w której ta relacja zachodzi” [2012, s. 16]. Natomiast zdaniem Penca zaufanie precyzuje się jako „wiarę w to, że osoba, z którą wchodzi się w interakcje, posiada odpowiednie kompetencje oraz cechuje ją prawość charakteru” [2011, s. 326]. Zaufanie jest bezwarunkowym elementem, który ma miejsce podczas nawiązywania relacji, pielęgnowania ich, rozwijania, a także podczas wymiany ważnych informacji. Dlatego też, w literaturze często spotykać się można z twierdzeniem, że jest to nieodłączny, a zarazem kluczowy składnik zarządzania relacjami. Aby uzyskać zaufanie potrzeba bardzo wiele czasu oraz pracy, ponieważ jest ono trudne do zbudowania i utrzymania. W dodatku można je w wyjątkowo łatwy sposób

stracić, a jego brak może doprowadzić do rozwoju nieetycznych oraz patologicznych zachowań. Jednakże, należy podkreślić, że zaufanie działa korzystnie. Jedną z jej mocnych stron jest minimalizacja strachu czy nieufności w relacjach interpersonalnych [Moczydłowska, 2013, s. 94].

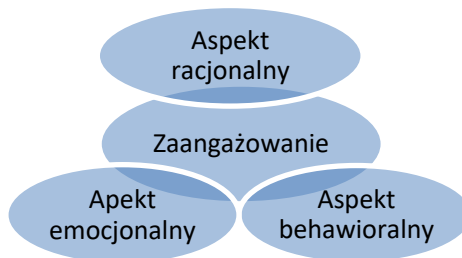
Na sytuację zawodową pracownika wpływa wiele czynników, natomiast za najważniejsze uznaje się relacje między pracownikami oraz relacje na linii pracownik - przełożony. Ważne elementy, to:

- ufność do pracodawcy;
- poczucie pewności zatrudnienia;
- poczucie sprawiedliwości;
- adekwatne zasady wynagrodzenia oraz rozwoju pracownika.

Te właśnie czynniki mogą mieć ogromny wpływ na wykonywaną pracę przez pracownika oraz postawę w stosunku do pracodawcy. Natomiast, z perspektywy pracodawcy pozytywne relacje z pracownikami są ważne z uwagi na:

- większą lojalność pracownika;
- większy wskaźnik efektywności pracy;
- wzrost motywacji pracownika w celu podejmowania się nowych wyzwań;
- internalizację przez pracownika celów firmy [Żuchowski, 2018, s. 25-26].

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, należy dokładniej przyjrzeć się terminowi zaangażowanie. Pojęcie to można rozumieć jako „emocjonalne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do roli jednostki związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji dla jej dobra”. Zaangażowanie zazwyczaj utożsamia się z postawą pracownika, w której ważną komponentą jest siła psychologicznej identyfikacji z organizacją, bądź przywiązanie do niej [Moczydłowska, 2013c, s. 163]. W tym celu został opracowany model zaangażowania organizacyjnego (rysunek 3).



Rys. 3. Model zaangażowania organizacyjnego

Źródło: [Moczydłowska, 2013c, s. 163].

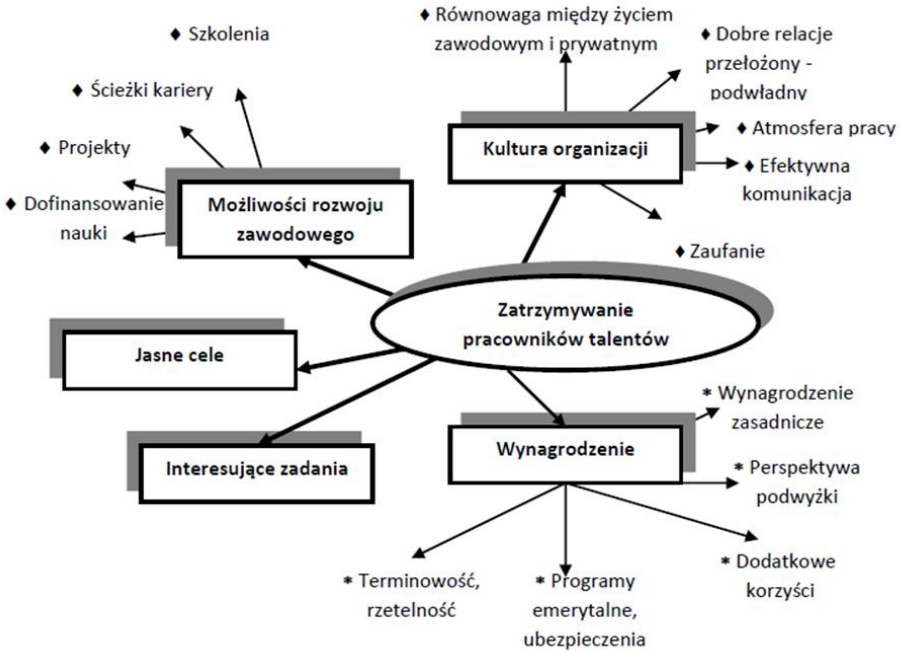
Model został podzielony na trzy wymiary typowe dla każdej postawy:

- Zaangażowanie emocjonalne (afektywne) – identyfikowanie się pracownika z organizacją oraz jej wartościami. Pracownik przyjmuje tu postawę „Pracuję tu, bo chcę” i wiąże się z pozytywnymi emocjami;
- Zaangażowanie trwania – osoba pracuje, ponieważ wychodzi z założenia, że zbyt dużo może stracić, jeśli odejdzie. Postawa przyjmowana przez pracownika to „Pracuję tu, bo nie mam innego wyjścia”;
- Zaangażowanie normatywne – poczucie przez pracownika zobowiązania do organizacji. Może być tu odczuwana wdzięczność oraz akceptacja dla wartości. Postawa przyjmowana przez pracownika to „Pracuję, bo powinienem”.

Ponadto wyszczególnia się czynniki, które mogą mieć znaczący wpływ na zaangażowanie pracowników. Do takich można zaliczyć:

- szkolenie rozwój, kariera;
- jakość relacji z bezpośrednimi przełożonymi;
- komunikacja;
- wyniki pracy oraz ocena;
- równe możliwości;
- sprawiedliwe traktowanie;
- płaca i inne świadczenia;
- zdrowie oraz bezpieczeństwo;
- przyjazne stosunki;
- zadowolenie z pracy [Moczydłowska, Karombel i Bitkowska, 2017, s. 77-79].

Omawiając koncepcję zarządzania relacjami z pracownikami, należy również wspomnieć o bodźcach motywujących. Jednym z takich bodźców motywujących może być wynagrodzenie, choć nie jest ono jedynym i najważniejszym dla postawy lojalnego zaangażowania w relacjach z pracodawcą. Pracodawca zobowiązany jest do stworzenia tak systemów motywacyjnych, aby stanowiły one atrakcyjną dla zatrudnionych kompilację motywatorów materialnych oraz niematerialnych (rysunek 4).



Rys. 4. Najważniejsze czynniki, które wpływają na zatrzymanie pracowników w organizacji

Źródło: [Moczydłowska, 2013a.].

Powyżej została przedstawiona tak zwana propozycja zbioru „magnesów”, która ma na celu chronić przed utratą najbardziej wartościowych pracowników dla przedsiębiorstwa. Zostały w nim uwzględnione między innymi:

- kultura organizacyjna;
- możliwości rozwoju zawodowego;
- jasne cele;
- interesujące zadania;
- wynagrodzenie.

Relacje między pracownikami i przełożonymi są kluczowe w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa. Człowiek jest jednocześnie najważniejszą wartością i inwestycją organizacji. Z tego względu liczne sposoby zatrzymania pracownika w organizacji są nieuniknione i wpisane w zarządzanie całej organizacją. Najważniejsza w relacjach między ludźmi jest komunikacja, która powinna być prosta i bezpośrednia, zarówno ze strony kadry kierowniczej, jak i pracowników niższych szczebli. Nikt nie lubi pracować w przedsiębiorstwie, gdzie atmosfera jest napięta

i mocno nastawiona na wyniki. Każdy jest tylko człowiekiem i ma inne oczekiwania, dlatego też warunki pracy powinny być przyjemne i życzliwe dla każdej ze stron. Ważnym aspektem jest umiejętność zaangażowania emocjonalnego pracownika w życie firmy. Pokazanie mu, jak bardzo jest ważny, poprzez powierzanie mu interesujących zadań i odpowiednie nagradzanie go, aby jego motywacja nie skończyła się tylko na aspektach finansowych. Człowiek zmotywowany i zaangażowany emocjonalnie jest największą pozytywną „bronią” całej organizacji.

## **2. Narzędzia zarządzania relacjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym – analiza dokumentów**

Kluczem dobrze prosperującej oraz odnoszącej duże sukcesy organizacji są obligatoryjnie ludzie. To oni stanowią istotę przedsiębiorstwa, ponieważ reprezentują klientów, dostawców, partnerów biznesowych oraz pracowników. Firma dokładnie rozumie, że odniesienie tego sukcesu nie byłoby możliwe bez współpracy z klientami. Dlatego też, utrzymywanie, jak i zawieranie nowych i pozytywnych kontaktów jest tu podstawą. Ponadto przedsiębiorstwo stara się znaleźć wspólny język z klientem. W związku z tym szczególny akcent nakładany jest na wsłuchiwanie się oraz zrozumienie potrzeb klientów. Wszystkie te działania skierowane są po to, aby zostały spełnione oczekiwania konsumentów.

Aby możliwe było poszerzanie grona zainteresowanych, firma stara się kształtować pozytywne relacje oraz pracę w przyjaznej atmosferze. Pracownicy uważani są za najważniejszy punkt organizacji, ponieważ to dzięki nim możliwy jest rozwój oraz podejmowanie dalszych działań nastawionych na zdobywanie korzyści w planach długoterminowych.

Od 2011 roku wdrażana jest strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, która realizuje się w Kodeksie Etycznym. Odpowiedzialność społeczna to jeden z elementów przyjętej długofalowej strategii. Polega ona na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwaniu takich rozwiązań, aby były one korzystne dla otoczenia: pracowników, partnerów handlowych, kontrahentów, środowiska naturalnego oraz społeczności lokalnej. Z tego wynika, że osoby zatrudnione traktuje się jako klientów wewnętrznych. Przedsiębiorstwo dokłada wszelkich działań, aby każdy pracownik czuł się swobodnie, a praca przebiegała na najwyższym poziomie. Szczególnie ważna jest kultura organizacyjna oraz dobra osobiste i godność każdego z pracowników. Pracodawca stara się podchodzić do pracowników w sposób indywidualny.

Przedsiębiorstwo prowadząc rekrutację, a następnie zatrudniając poszczególnych pracowników zawsze zatrudnia na podstawie podpisania umowy o pracę. Należy wspomnieć, że Spółka preferuje, aby na wyższe stanowiska przeprowadzana



była rekrutacja wewnętrzna, ponieważ stwarza ona większe możliwości do awansu zarówno zawodowego, a także finansowego. Każdy z pracowników, który jest ambitny, pokazuje swoje zaangażowanie oraz szczerą chęć do ciągłego rozwoju i działania, ma szansę na awans. Firma odnotowuje bardzo wiele przykładów awansów, np. z szeregowych pracowników na stanowiska kierownicze, czy awans ze stanowiska produkcyjnego poprzez mistrza, kierownika wydziału do zastępcy dyrektora ds. produkcji, a nawet awans ze stanowiska referenta ds. kadrowych na stanowisko kierownika sekcji kadr i szkoleń.

Pracodawca dba również o to, aby wynagrodzenia za konkretny okres pracy były dokonane w określonym czasie zawartym w umowie. Ponadto zaznaczyć można, że przez cały okres istnienia firmy nie zanotowano opóźnień w wypłatach wynagrodzeń czy innych zobowiązań. Zarząd oraz kierownictwo niezwykle dużą uwagę przykładają do przestrzegania obowiązujących przepisów prawa oraz standardów BHP. Poza tym firma posiada wdrożone narzędzia polityki personalnej, które działają w taki sposób, że czynią ją bardziej konkurencyjnym oraz nowoczesnym pracodawcą, który wyznacza trendy lokalnego rynku pracy.

Kolejnym istotnym aspektem w strategii personalnej Spółki jest rozwój pracowników, czyli zdobywanie wszelkich najpotrzebniejszych umiejętności, które mają na celu podwyższenie ich kwalifikacji oraz pracę na najwyższym poziomie. Spółka sporządziła, a następnie wdrożyła autorski projekt, który został zatytułowany jako „Matryce umiejętności”. Głównym zamierzonym celem projektu jest promowanie w wszelaki sposób rozwoju swoich pracowników, ich uniwersalności oraz dodatkowo kreowanie polityki płacowej firmy z uwzględnieniem podnoszenia kwalifikacji, jak również rozwojem zawodowym. W ramach projektu przeprowadzane są egzaminy, w których wyniki mają przełożenie na system wynagrodzeń. Takie czynności zazwyczaj zwiększają transparentność systemu wynagrodzeń. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo posiada jasno określoną politykę szkoleniową. Pracujący biorą udział w szkoleniach zewnętrznych, jak również wewnętrznych. Obejmują działania mające na celu rozwój umiejętności, a także zdobywania konkretnych uprawnień. Takie uprawnienia najczęściej są związane z wdrażanymi inwestycjami oraz różnorodnymi planami rozwojowymi.

W przedsiębiorstwie funkcjonuje tak zwany system motywacyjny. Do stworzenia takiego systemu zaangażowany został: zarząd, zewnętrzna firma doradcza, kadra kierownicza, menedżerowie liniowi oraz pracownicy.

Z analizy dokumentów wynika, że pracownicy są ważną częścią organizacji. Prawidłowe zarządzanie relacjami należy do trudnych czynności i wymaga poświęcenia wiele czasu, zanim przyniesie oczekiwane efekty.

### 3. Rola relacji w organizacji – perspektywa badawcza

W badaniu ilościowym, w którym zastosowano technikę CAWI (Computer Assisted Web Interview) wzięło udział 100 pracowników przedsiębiorstwa produkującego meble metalowe. Charakterystykę próby badawczej ukazano w tabeli 1.

**Tab. 1.** Charakterystyka próby badawczej

Zmienna	Charakterystyka
płeć	kobiety – 54%; mężczyźni – 46%
wiek	18-25 lat – 3%; 26-35 lat – 26%; 36-45 lat – 30%; 46-60 lat – 27%; >60 lat – 4%
wykształcenie	wyższe – 62%; średnie – 38%
staż pracy	<1 – 3%; 2-3 lata – 19%; 4-6 lat – 27%; 7-10 lat – 21%; > 10 lat – 30%

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze pytanie dotyczyło relacji między współpracownikami. Ponad połowa, a dokładnie 55% osób w grupie badanych oceniła relacje jako dobre, 29% uznała, że są bardzo dobre, 9% określiła je jako średnie. Zanotowano również takie odpowiedzi, jak: bardzo złe (5% pracowników) oraz złe (2% pracowników).

Kolejne pytanie odnosiło się do relacji między kadrą zarządzającą a pracownikami. Po przeprowadzonej analizie, można stwierdzić, że 47% pracowników uważa relacje z przełożonym za dobre, 28% za bardzo dobre, 17% uważa, że są średnie. Kolejne 4% stwierdziło, że są złe oraz następne 4% pracowników biurowych przedsiębiorstwa określiło je jako bardzo złe.

W pytaniu trzecim grupa badanych pracowników oceniała aspekty komunikacyjne w przedsiębiorstwie. Pierwszym z aspektów był dostęp do ogólnych informacji dotyczących organizacji. Pracownicy mieli do wyboru pięć wariantów: bardzo dobrze, dobrze, średnio, złe, bardzo złe. Niecała połowa - 46% pracowników oceniała dostęp do informacji jako dobry, kolejne 33% jako bardzo dobry, 11% jako średni. Dostęp do informacji został uznany przez 9% pracowników za bardzo zły oraz przez 1% za zły. Kolejny aspekt odnosił się do szybkości przepływu ogólnych informacji dotyczących działalności firmy. W badanej grupie pracowników - 43% uważa, że szybkość przepływu informacji jest na poziomie dobrym, 25%, że na bardzo dobrym, kolejne 19%, że na średnim. Zanotowano także, że 6% respondentów uznaje go za zły, a 7% za bardzo zły. Trzeci aspekt, który pojawił się w ankiecie miał na celu sprawdzenie, jak badana grupa ocenia ilość informacji ogólnych dotyczących firmy do ilości otrzymywanych informacji ogółem. Odpowiedzi respondentów wyglądają następująco: 41% odpowiedziało dobrze, 25% bardzo dobrze, 23% średnio, zaś 7% bardzo złe oraz 4% złe. Respondenci zostali poproszeni o określenie poziomu rzetelności przekazywanych treści. Po analizie wyników okazuje się, że

prawie połowa, a dokładnie 47% osób uważa, że jest on wysoki, 27%, że są nawet bardzo wysoki. Kolejne 16% pracowników stwierdziło, że rzetelność informacji jest na średnim poziomie. Kilku pracowników przedsiębiorstwa odpowiedziało, że na bardzo niskim, oraz 2% uważa, że na niskim.

W dalszej kolejności grupę badanych pracowników zapytano o dostęp do niezbędnych informacji dotyczących organizacji. Po analizie odpowiedzi pracowników biurowych przedsiębiorstwa wyniki przedstawiały się następująco: 46% uważa, że jest on dobry, 31% - bardzo dobry, 10% - średni. Niektórzy pracownicy, a dokładnie 8% z nich uważa, że jest on bardzo zły oraz 5%, że zły. W aspekcie drugim, odnoszącym się do szybkości przepływu niezbędnych informacji dotyczących przedsiębiorstwa: 47% respondentów stwierdza, że jest on dobry, 23%, że bardzo dobry, 20% uznaje go za średni. Według 6% respondentów szybkość przepływu informacji jest na bardzo złym poziomie oraz 4% stwierdza, że na złym. W aspekcie trzecim, grupę badanych pracowników zapytano: jak oceniają ilość informacji niezbędnych dotyczących firmy do ilości otrzymywanych informacji ogółem. Po analizie odpowiedzi, wyniki przedstawiały się następująco: 44% wybrało odpowiedź dobrze, 24% bardzo dobrze. Odpowiedź średnio została wybrana przez 21% osób. Udzielono również odpowiedzi: bardzo źle (8% pracowników) oraz źle (3% pracowników). W ostatnim aspekcie tego pytania poproszono pracowników o ocenę rzetelności niezbędnych informacji firmowych. Najczęściej wybieranym wariantem z wynikiem 47% była odpowiedź dobrze, następnie 29% osób zdecydowało się na odpowiedź bardzo dobrze oraz 18% na odpowiedź średnio. Miały tu, również miejsce odpowiedzi: bardzo źle (6% respondentów) oraz źle (4% respondentów).

Przechodząc do pytania piątego, respondenci biorący udział w badaniu zostali poproszeni o ocenę poszczególnych czynników komunikacji w przedsiębiorstwie. Możliwymi do wyboru odpowiedziami były: bardzo dobrze, dobrze, średnio, źle, bardzo źle. Pierwszym z wyodrębnionych czynników były umiejętności komunikacyjne przełożonego. Według 46% pracowników oceniane są one jako dobre, kolejne 27% oceniło je nawet jako bardzo dobre. Odpowiedź z oceną średnio wybrało 14% osób. Zanotowano, również odpowiedzi: złe (7% respondentów) oraz bardzo złe (6% respondentów). Następny czynnik dotyczył zdolności komunikacyjnych współpracowników w dziale. W badanej grupie pracowników prawie połowa, a dokładnie 49% osób oceniała je jako dobre, 31% jako bardzo dobre. Kolejne 10% pracowników przedsiębiorstwa ocenia je jako średnie. Pojawiły się także takie oceny, jak: złe, (5% respondentów) oraz bardzo złe (5% respondentów). Później grupa badanych pracowników miała za zadanie ocenę zdolności komunikacyjnych pracowników między działami. Odpowiedzi przedstawiały się następująco: 41% oceniło je jako

dobrze, 22% - bardzo dobrze, kolejne 24% oceniło je jako średnie. Miała miejsce, również odpowiedź: bardzo źle (8% badanych) oraz źle (5% badanych). Czynnikiem, ocenianym przez grupę badanych pracowników przedsiębiorstwa była również kultura organizacyjna organizacji. Po przeanalizowaniu odpowiedzi - 44% pracowników uważa kulturę za dobrą, 25% za bardzo dobrą. Wariant z odpowiedzią średnia został wybrany przez 18% pracowników firmy. Najrzadziej wybierana była odpowiedź bardzo źła (7% osób), a także zła (6% ankietowanych). Ostatnim z wyodrębnionych czynników była jakość otrzymywanych komunikatów od najwyższego kierownictwa organizacji. Według 44% badanych osób jakość tych komunikatów oceniona została na ocenę dobrą, według 30% na bardzo dobrą. Przez 15% osób wybrana została ocena średnia, zaś 6% uważa przekaz ten za zły, a kolejne 5% za bardzo zły.

W pytaniu przedostatnim grupa badanych pracowników oceniała zgodność z poszczególnymi stwierdzeniami odnoszącymi się do relacji ze współpracownikami. Pierwsze ze stwierdzeń brzmiało następująco „współpracownicy używają czytelnych oraz prostych komunikatów”. Ankietowani mieli do wyboru pięć możliwych wariantów: zdecydowanie się zgadzam, raczej się zgadzam, nie mam zdania, raczej się nie zgadzam, zdecydowanie się nie zgadzam. Po analizie wyników okazuje się, że ponad połowa, a dokładnie 54% osób wybrało odpowiedź raczej się zgadzam, następną z najczęściej wybieranych była odpowiedź zdecydowanie się zgadzam, której wynik stanowił 29%. Odpowiedź: nie mam zdania wybrało 7% osób, zaś przez 5% ogółu wybierane były odpowiedzi: raczej się nie zgadzam oraz zdecydowanie się nie zgadzam.

Kolejnym ze stwierdzeń była ocena tego, czy „współpracownicy cechują się otwartością oraz są komunikatywni”. Grupa badanych pracowników najczęściej wybierała odpowiedź raczej się zgadzam (52%), następnie 31% wybierała odpowiedź zdecydowanie się zgadzam, 9% pytanych osób odpowiedziało, że nie ma zdania. Kolejne 5% zaznaczyło, że raczej się zgadza. Pozostała grupa pracowników - 3% odpowiedziała, że zdecydowanie nie zgadza się z tym stwierdzeniem.

W stwierdzeniu trzecim pracownicy starali się udzielić opinii na temat tego, w jakim stopniu zgadzają się, że „współpracownicy uwzględniają uwagi oraz komentarze dotyczące pracy”. Najczęściej z wybieranych wariantów była odpowiedź raczej się zgadzam, która stanowiła 56% wskazań, 22% wybierało odpowiedź zdecydowanie się zgadzam. Kolejne 12% pracowników przyznało, że nie ma zdania w tej kwestii. Miały również miejsce takie odpowiedzi, jak: raczej się nie zgadzam (6%) oraz zdecydowanie się nie zgadzam (4%).

Przechodząc do stwierdzenia następnego, badana grupa pracowników oceniała, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, które brzmi: „współpracownicy

dbają o pozytywną atmosferę w pracy. Dokładnie połowa 50% badanych zaznaczyła odpowiedź, że raczej zgadza się z podanym stwierdzeniem. Odpowiedź zdecydowanie się zgadzam została wybrana przez 29% pracowników. Niektórzy pracownicy, a dokładnie 10% z nich nie ma zadania. Kolejne 7% raczej nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 4% zdecydowanie się z nim nie zgadza.

Przedostatnie stwierdzenie brzmiało w sposób następujący „współpracownicy dbają o prawidłowe stosunki w pracy”. Analizując odpowiedzi ankietowanych, 56% z nich uważa, że współpracownicy raczej dbają o prawidłowe stosunki. Kolejne 27% zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem. Natomiast 6% osób w ogóle nie ma zdania, 7% pracowników uważa zaś, że zdecydowanie się nie zgadza, a 4% w grupie badanych pracowników raczej się nie zgadza, że inni współpracownicy dbają o prawidłowe stosunki w miejscu pracy.

Ostatnim ze stwierdzeń w tej części badania była ocena, czy „współpracownicy są życzliwi oraz kulturalni”. Odpowiedzi przedstawiają się następująco: 55% w badanej grupie pracowników stwierdza, że raczej zgadza się, 27% zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem. Występują, również osoby, które nie posiadają zdania na temat życzliwości oraz kultury współpracowników przedsiębiorstwa. Wariant z odpowiedzią raczej się nie zgadzam został wybrany przez 7% pracowników oraz 5% stanowią osoby, które zdecydowanie nie zgadzają się z tym stwierdzeniem.

Przechodząc do pytania ostatniego w ankiecie, badana grupa pracowników ponownie została poproszona o ocenę poszczególnych stwierdzeń. Jednakże były to stwierdzenia, które dotyczyły głównie relacji z przełożonym. Pierwsze ze stwierdzeń brzmiało następująco „przełożony używa czytelnych oraz prostych komunikatów”. Po zapoznaniu się z wynikami okazuje się, że 55% pracowników firmy stwierdziło, że raczej zgadza się z tym stwierdzeniem. Kolejne 25% osób zdecydowanie się zgadza się z tym, że komunikaty przełożonego są proste oraz czytelne. Natomiast 9% pracowników przyznało, że raczej się nie zgadza, a 7% zdecydowanie nie zgadza się z tym stwierdzeniem, 4% respondentów uznało, że nie posiada na ten temat zdania.

Biorąc pod uwagę stwierdzenie drugie „przełożony jest otwarty oraz komunikatywny” - 48% przyznało, że raczej się z tym zgadza, 28% zdecydowanie się zgadza, 10% raczej się nie zgadza, a 6% zdecydowanie się nie zgadza. Okazuje się, że 8% respondentów nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

W kolejnym stwierdzeniu ankietowani oceniali poziom zgodności tego, czy „przełożony uwzględnia uwagi oraz komentarze pracowników dotyczące pracy”. Po przeanalizowaniu wyników - 45% osób w badanej grupie zaznaczyło odpowiedź raczej się zgadzam. Kolejną z najczęściej wybieranych odpowiedzi był wariant pierwszy: zdecydowanie się zgadzam, który wybrało 24% pracowników przedsiębiorstwa.

Następne 16% zaznaczyło, że nie ma zdania, zaś 9%, iż raczej się nie zgadza oraz 6% zdecydowanie się nie zgadza.

Przechodząc do stwierdzenia następnego „przełożony dba o pozytywną atmosferę w pracy”, 51% ankietowanych wyraziło, że raczej zgadza się z tym stwierdzeniem, 21% zdecydowanie się zgadza, zaś 12% w badanej grupie pracowników uznało, że nie ma zdania na temat tego, czy przełożony dba o to, aby atmosfera w pracy była pozytywna. Miały miejsce również takie odpowiedzi, jak: raczej się nie zgadzam oraz zdecydowanie się zgadzam, a każda z tych odpowiedzi została wybrana przez 8% osób biorących udział w badaniu.

Stwierdzenie przedostatnie brzmiało: „przełożony dba o prawidłowe stosunki w pracy”. Opinie pracowników przedstawiały się następująco: 46% raczej zgadza się z tym stwierdzeniem, 29% zdecydowanie się z nim zgadza, 9% raczej się nie zgadza, kolejne 5% zdecydowanie nie zgadza się z tą kwestią, zaś 11% w grupie badanych pracowników przedsiębiorstwa przyznało, że nie posiada na ten temat zdania.

Ostatnie stwierdzenie zawarte w ankiecie miało na celu uzyskanie informacji na temat, czy „przełożony jest życzliwy oraz kulturalny”. Najczęściej z wybieranych wariantów była odpowiedź raczej się zgadzam, którą zaznaczyło 47% osób, kolejną była odpowiedź zdecydowanie się zgadzam, wybierana przez 30% osób. Następne 10% pracowników stwierdziło, że nie ma zdania, a 13% nie zgodziło się z tym, że przełożony jest życzliwy i kulturalny.

Po przeanalizowaniu wyników ankiety można wnioskować, że proces komunikacji w organizacji przebiega sprawnie. Zwraca jednak uwagę fakt, iż jakość relacji na linii pracownik – pracownik jest wyżej oceniana niż jakość relacji na linii pracownik – przełożony. W drugim przypadku, można było zauważyć również odpowiedzi negatywne. Dlatego też, wskazano obszary, w których przełożeni powinni zwrócić większą uwagę na opinie artykułowane przez podwładnych. W takiej sytuacji, przedsiębiorstwo powinno przyrzeć się owemu aspektowi, zrozumieć na czym polega ewentualny problem, a następnie spróbować go zniwelować. Generalnie jednak, pracownicy Spółki cechują się otwartością oraz komunikatywnością, starają się profesjonalnie służyć pomocą klientom i innym pracownikom organizacji.

## Podsumowanie

W artykule omówione zostały przyjęte narzędzia zarządzania relacjami w organizacji, które przyczyniają się do sukcesów Spółki. Podkreślony został aspekt ważności pracownika. Stanowi on główną siłę napędową organizacji, ponieważ jest wykształcony, wykwalifikowany oraz posiada różnorodne umiejętności. Ponadto

osoby, bez których funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie byłoby możliwe, uzupełniają się poprzez nabytą wiedzę zdobywaną na szkoleniach, czy podczas realizacji nowych projektów. Jednakże, aby przedsiębiorstwo w dalszym ciągu i z jeszcze większym zyskiem osiągało zamierzone cele, konieczne jest kreowanie prawidłowego kapitału relacyjnego. Jednymi z najważniejszych składowych tego kapitału są właściwe relacje oraz komunikacja, które warunkują, że człowiek lubi miejsce pracy.

Z wyników badań wynika, że w przedsiębiorstwie współpracownicy dbają o to, aby warunki pracy były prawidłowe. Ponadto, przełożeni i pracownicy przedsiębiorstwa starają się stworzyć pozytywną atmosferę w pracy, która jest zdecydowanie potrzebna, aby każdy z członków Spółki czuł się dobrze na danym stanowisku pracy.

Niniejsze badania są przyczynkiem do przeprowadzenia zaawansowanych analiz, do dalszej eksploracji tematu.

## ORCID iD

Joanna Szydło: <https://orcid.org/0000-0002-2114-4770>

## Literatura

1. Barão A., Rodrigues da Silva A. (2012), *How to Value and Monitor the Relational Capital of Knowledge-intensive Organizations?*, [in:] *Handbook of Research on Enterprise 2.0: Technological, Social, and Organizational Dimensions*, IGI Global, pp. 220-243
2. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
3. Miocevic D. (2016), *The Antecedents of Relational Capital in Key Exporter-Importer Relationships. An Institutional Perspective*, *International Marketing Review*, 33 (2), pp. 196-218
4. Moczydłowska J.M., Karombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa
5. Moczydłowska J.M. (2013a), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin

6. Moczydłowska J.M. (2013b), *Kategoria zaufania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w jednostkach administracji samorządowej*, Optimum. Studia Ekonomiczne, 3 (63), s. 92-100
7. Moczydłowska J.M. (2013c), *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, 4 (43), s. 162-171
8. Nazarko J. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw*, ZPWIM, Warszawa
9. Nazarko J. (2011), *Kształtowanie polityki proinnowacyjnej regionu np. foresightu technologicznego «NT FOR Podlaskie 2020»*, Optimum. Studia Ekonomiczne, 2, s. 241-251
10. Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa
11. Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, Biblioteka Nauki, Zarządzanie i Finanse, 11 (4/2), s. 305-318
12. Przybylska N. (2015), *Rozwój kapitału relacyjnego przez wykorzystanie platform inter-netowych Web 2.0*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 858 (11), s. 217-226
13. Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, 8, s. 16-19
14. Ratajczak-Mrozek M. (2009), *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, Organizacja i Kierowanie, 4, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, SGH w Warszawie
15. Roos G. (2005), *Intellectual Capital and Strategy: A Primer for Today's Manager*, Handbook of Business Strategy
16. Smolska M. (2016), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec
17. Skrzypek E. (2012), *Zarządzanie zaufaniem w administracji publicznej w warunkach nowej ekonomii*, [w:] W. Kieżun, J. Wołęjszo, S. Sirko (red ), *Public Management. Problemy funkcjonowania organizacji publicznych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa
18. Still K., Huhtamäki J., Russell M.G. (2015), *New Insights for Relational Capital*, The Electronic Journal of Knowledge Management, 13 (1), s. 13-28
19. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture - Case Study*, Sustainability, 12 (4), s. 1-22
20. Szydło J. (2018a), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice
21. Szydło J. (2018b), *Kulturowy aspekt zarządzania w dużych przedsiębiorstwach Podlasia*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 19 (3/1), s. 159-177



22. Żuchowski I. (2018), *Style kierowania i relacje przełożony-podwładny w praktyce działalności przedsiębiorstw subregionu Ostrołęckiego i kierunki zmian w przyszłości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 358, s. 20-35

## **Internal relational capital in a production company - case study**

### **Abstract**

Internal relational capital is primarily intangible resources created by stakeholders who replace the organization (mainly employees and owners), creating atmosphere and trust within the organization. The purpose of this publication is to diagnose relations in a production company. An analysis of the organization's documents was made and quantitative research was conducted among employees of the company from Suwałki. The obtained opinions allow to understand the essence of the problem and to draw conclusions which can be a guideline for proper building of interpersonal relations and improving communication processes in the studied organization.

### **Key words**

relationships, intangible capital, communication, production company