

*Agnieszka Izabela Baruk\**

## **RELACYJNE DETERMINANTY POZIOMU ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW Z PRACY**

### **1. WPROWADZENIE**

Każda organizacja funkcjonuje i rozwija się dzięki pracownikom występującym w roli nabywców wewnętrznych (Varey, Lewis 1999: 926-944; Berry 1981: 33-40; Abston, Kupritz 2011: 7-26). Są oni bowiem nośnikami określonego potencjału rynkowego wynikającego z ich wiedzy, doświadczeń, umiejętności, zdolności i emocji, którym mogą się dzielić z pozostałymi członkami danej organizacji z korzyścią dla nich, a tym samym dla niej, jak również mogą traktować go jako swoją własność, nie chcąc uzewnętrzniać jej innym. Chęć i zakres dzielenia się tym potencjałem rynkowym z pewnością w dużym stopniu uzależniona jest od subiektywnych odczuć związanych ze stopniem zaspokajania przez przełożonych i współpracowników zawodowych i osobistych oczekiwań danej osoby. Można zatem powiedzieć, że zależy od orientacji danej organizacji, przynosząc jej wymierne i niewymierne korzyści (Reinartz, Kraft, Hoyer 2004: 293-305; Donavan, Brown, Mowen 2004: 128-146) lub utrudniając ich osiągnięcie.

Implementacja założeń holistycznej orientacji marketingowej (Baruk 2013) bazującej na dążeniu do jak najlepszego spełniania oczekiwań każdego pracownika zwiększa prawdopodobieństwo dzielenia się jego indywidualnym potencjałem z innymi osobami, co pozytywnie wpływa na potencjał całej organizacji, jak również na potencjały poszczególnych jej członków. Należy podkreślić, że chodzi tutaj nie tylko o spełnianie oczekiwań związanych z rozwojem zawodowym i ścieżką kariery, co jest domeną orientacji na pracowników (employee-orientation) (Chebat, Kollias 2000: 66-81; Conduit, Mavondo 2001: 11-24), ale o spełnianie znacznie szerszego zbioru oczekiwań dotyczących bezpośrednio różnorodnych aspektów życia zawodowego, a pośrednio również życia osobistego.

Spełnianie oczekiwań pracownika wywołuje bowiem uczucie zadowolenia oraz satysfakcji, zwiększając w ten sposób jeden z podstawowych obszarów

---

\* prof. nadzw. dr hab., profesor, Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Politechnika Łódzka.

potencjału danej osoby, jakim jest jej potencjał emocjonalny. Co prawda, w literaturze przedmiotu często zadowolenie i satysfakcję traktuje się wręcz jako synonimy (np. Plakoyiannaki, Tzokas, Dimitratos, Saren, 2008: 268-293; Meyer, Mukerjee, Sestero 2001: 28-44; Harter, Schmidt, Hayes 2002: 268-279; Moyes, Shao, Newsome 2008: 65-81), jednak należy podkreślić, że są to dwie odrębne kategorie emocjonalne, między którymi oczywiście zachodzą silne dwukierunkowe zależności, ale nie można ich ze sobą utożsamiać. Zadowolenie odzwierciedla bowiem emocjonalne efekty uczestniczenia przez daną osobę w określonych relacjach wertykalnych i horyzontalnych, jakie występują w danej organizacji, natomiast satysfakcja odzwierciedla emocjonalne efekty spełniania swoich aspiracji profesjonalnych. Poziom zadowolenia wynika zatem przede wszystkim ze stopnia spełniania oczekiwań i potrzeb społecznych (wymiar relacyjny), satysfakcja zaś jest rezultatem spełniania oczekiwań i potrzeb samorealizacji zawodowej (por. Martensen, Grønholdt 2006: 92-116) (wymiar indywidualny). Dlatego, jednym z głównych celów każdej organizacji powinno być dążenie do zwiększania satysfakcji odczuwanej przez pracowników, co podkreśla się w literaturze przedmiotu (Bakan, Buyukbese 2013: 18-25), ale nie mniej istotnym celem powinno być dążenie do wzbudzenia większego zadowolenia.

Można więc stwierdzić, że jednym z kluczowych wyzwań stojących przed marketingowo zorientowaną organizacją jest stworzenie przez przedstawicieli kadry kierowniczej warunków do zbudowania i utrwalania dobrych relacji interpersonalnych, zarówno poziomych, jak i pionowych, gdyż sprzyja to wywołaniu u każdego pracownika uczucia zadowolenia (klimat organizacyjny jako determinantę satysfakcji analizowali m. in.: Wright, Gardner, Moynihan, Allen 2005: 409-446), które z kolei jest jedną z determinant odczuwania satysfakcji zawodowej.

Nie wolno także zapominać, że pracownicy są nie tylko uczestnikami relacji wewnątrzorganizacyjnych, ale uczestniczą również w relacjach zewnętrznych związanych ze spełnianiem przez nich określonych ról w życiu prywatnym. Jest to niezwykle ważne z punktu widzenia wzbudzania uczucia zadowolenia przez pracodawcę, gdyż co prawda nie ma on bezpośredniego wpływu na życie osobiste pracownika, ale wpływa na nie pośrednio. Zadowolenie z pracy w danej organizacji determinuje bowiem zadowolenie w życiu prywatnym, przy czym zależność ta jest dwukierunkowa.

Dlatego, podstawowym celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie wybranych relacyjnych determinant<sup>1</sup> zadowolenia z pracy oraz określenie

---

<sup>1</sup> Oczywiście, Autor ma świadomość, że na zadowolenie wpływają także inne czynniki, ale nie są one uwzględnione w artykule m. in. z powodu ograniczeń objętościowych. Zostały one jednak zidentyfikowane podczas badań i poddane analizie statystycznej, którą objęto kilkadziesiąt czynników.

ich hierarchii. Dążąc do jego realizacji przeprowadzono pierwotne badania empiryczne, których wyniki poddano analizie statystycznej, co pozwoliło na zidentyfikowanie zależności między badanymi cechami, jakimi są zadowolenie i jego wybrane determinanty relacyjne.

## 2. CHARAKTERYSTYKA BADAŃ PIERWOTNYCH

Do zebrania danych pierwotnych zastosowano metodę badania ankietowego, którym objęto 500 osób reprezentujących aktualnych pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce. Dane pierwotne poddano analizie statystycznej wykorzystując metodę analizy korespondencji, której celem jest określenie bliższych relacji pomiędzy co najmniej dwiema kategoriami zmiennych, reprezentowanymi przez pytania zadane respondentom. Kluczowym elementem analizy korespondencji jest stworzenie wielowymiarowej mapy danych wyjściowych (tzw. tabeli kontyngencji), które odzwierciedlają częstość wystąpienia odpowiedzi respondentów w odniesieniu do analizowanych kategorii. Tabele kontyngencji są następnie analizowane za pomocą testu niezależności chi-kwadrat<sup>2</sup>, gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Analiza korespondencji pozwala również wizualizować przestrzennie na osiach jedno i wielowymiarowych relacje między kategoriami. Taka wizualizacja umożliwia zbudowanie modelu na podstawie wzajemnego ułożenia sąsiadujących ze sobą punktów, które reprezentują analizowane kategorie. Analiza statystyk i wykresów otrzymanych tą metodą pozwala na wnioskowanie o powiązaniach zachodzących pomiędzy kategoriami dwóch zmiennych. W tego typu analizie przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule poziom zadowolenia z pracy), w odniesieniu do której bada się zależności z innymi cechami zawsze stanowi zmienną kolumnową.

Analizy statystycznej danych pierwotnych metodą analizy korespondencji dokonano przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

---

<sup>2</sup> Dokonano również oceny wiarygodności zidentyfikowanych modeli poprzez określenie granicznego prawdopodobieństwa krytycznego „p” w teście chi-kwadrat. Jeśli jest ono wyższe od wartości 0,05, określone zróżnicowanie inercji względem zera, które posłużyło do budowy modeli nie ma statystycznej istotności. Termin bezwładność (inercja) jest używany w analizie korespondencji analogicznie do występującego w statystyce pojęcia wariancji.

### 3. POZIOM ZADOWOLENIA Z PRACY A SPOSÓB TRAKTOWANIA PRACOWNIKA PRZEZ PRZEŁOŻONYCH

Jednym z ważnych aspektów relacji wertykalnych występujących między pracownikami a przełożonymi jest sposób traktowania przez nich podwładnych. Można przyjąć, że ma on wyraźny wpływ na poziom zadowolenia odczuwanego przez pracowników. Z przeprowadzonych badań wynika (tabela 1), że większość respondentów była co najmniej raczej zadowolona z pracy, przy czym 17,48% ogółu badanych odczuwało bardzo duże zadowolenie, podczas gdy niespełna co setny ankietowany był bardzo niezadowolony, a łącznie 18,45% osób wykazywało niezadowolenie, czyli tylko nieznacznie więcej niż wynosił odsetek badanych bardzo niezadowolonych. Sytuacja taka z pewnością sprzyja rozwijaniu emocjonalnego potencjału respondentów, który z kolei pozytywnie wpływa na ich potencjał całkowity.

Nasuwa się zatem pytanie, czy stwarza się im warunki do dzielenia się nim poprzez budowanie dobrych relacji o charakterze wertykalnym, a ponadto, jak wpływają one na poziom odczuwanego zadowolenia? Co prawda, najmniejszy odsetek badanych uważał, że nigdy nie byli traktowani przez przełożonych z szacunkiem, ale warto podkreślić, iż jednak niespełna 30% osób zawsze było traktowanych podmiotowo, niezależnie od sytuacji. Świadczy to, że w relacjach z przełożonymi częściej lub rzadziej zdarzały się jednak przypadki, kiedy respondenci byli traktowani w sposób niewłaściwy, przy czym często dotyczyło to prawie co czwartego ankietowanego (24,27%).

Tabela 1. Poziom zadowolenia respondentów, a sposób ich traktowania przez przełożonych.

Zmienna wierszowa: Pyt. 2 (4); Zmienna kolumnowa: Pyt. 1 (7)

Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
c	5,83	0,00	1,94	8,74	2,91	4,85	0,00	24,27
b	12,62	3,88	4,85	0,97	0,97	18,45	0,00	41,75
a	1,94	13,59	0,97	0,00	0,97	11,65	0,00	29,13
d	0,00	0,00	0,97	0,97	1,94	0,00	0,97	4,85
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia z pracy w firmie – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony;

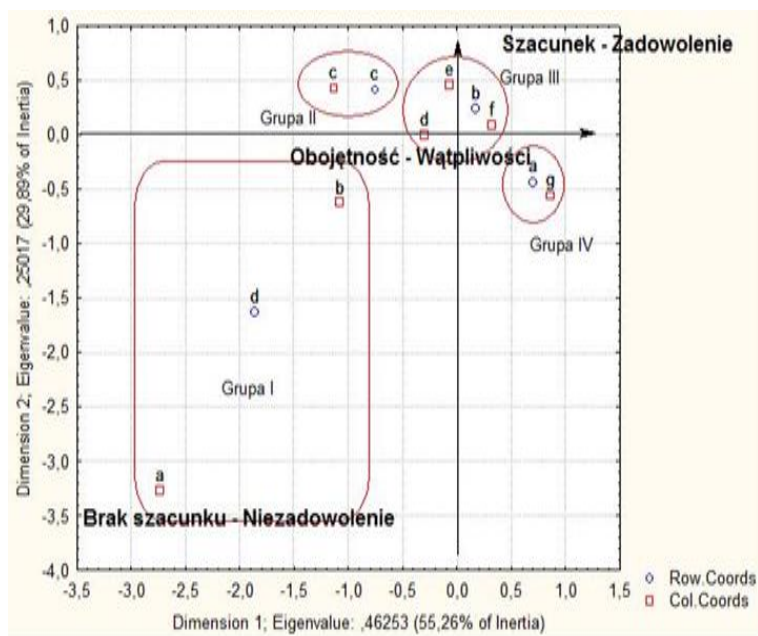
dla zmiennej wierszowej dotyczącej bycia traktowanym przez przełożonego z szacunkiem (w podmiotowy sposób) – a) tak, zawsze, b) tak, w większości sytuacji, c) tak, ale tylko czasami, d) nie, nigdy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Wyniki analizy korespondencji wskazują, że odpowiedni sposób traktowania ankietowanych pozytywnie wpływa na poziom zadowolenia pracowników z pracy w danej firmie i odwrotnie – brak takiego traktowania (czyli obojętność lub wręcz wrogość) powoduje wzrost ich niezadowolenia ( $p = 0,000$ ). Na podstawie wyników testu niezależności chi-kwadrat wykryto ponadto (łączny chi-kwadrat = 86,2077), iż analizowany element w bardzo wysokim stopniu wpływa na takie odczucia badanych. Im wyższa jest bowiem wartość tego testu, tym silniejsza zmienność w układzie, która reprezentuje większe zróżnicowanie odczuć respondentów.

Analiza graficznej postaci otrzymanych wyników pozwala wyodrębnić cztery grupy respondentów (rysunek 1). Do pierwszej grupy należą osoby o wysokim i bardzo wysokim poziomie niezadowolenia z pracy, co jak wykazały badania można łączyć z brakiem traktowania ich przez przełożonych z szacunkiem w pracy. Drugą grupę osób stanowią respondenci o niskim poziomie zadowolenia z pracy, którzy tylko czasami są traktowani z szacunkiem przez przełożonych. Trzecią grupę tworzą osoby, którym jest obojętne miejsce pracy oraz odczuwające umiarkowany poziom zadowolenia, wiążący się z częstszym traktowaniem ich przez przełożonych z szacunkiem i w sposób bardziej podmiotowy niż w przypadku poprzednich grup. Ostatnia, czwarta grupa obejmuje respondentów odczuwających największe zadowolenie z pracy w danej firmie. Poziom ten jest zbieżny z najczęstszym odczuwaniem okazywania szacunku przez przełożonych, a tym samym najwyższym upodmiotowieniem badanych.

Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy można opracować model wpływu zachowań społecznych przełożonych na poziom zadowolenia pracowników. Określone zachowania przełożonych powodują znaczny wzrost zadowolenia z pracy. Na podstawie porównania inercji badanego układu dodatkowo można stwierdzić, że ewentualne błędy popełnione przez kadre zarządzającą, czyli nie okazywanie pracownikom szacunku, powodują znacznie większy poziom negatywnych odczuć związanych z niezadowoleniem pracowników niż w przypadku sytuacji odwrotnej. Świadczy o tym „rozciągnięcie” osi w obszarze wartości ujemnych o znacznie większą wartość niż w obszarze wartości dodatnich. Można zatem stwierdzić, że przez takie zachowania przełożonych relatywnie łatwiej jest popsuć dobre relacje wertrykalne niż je zbudować lub poprawić za pomocą właściwego postępowania.



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa (row.): pyt. 2 (4)

Zmienna kolumnowa (col.): pyt. 1 (7)

Wartości własne: ,4625 ,2502 ,1243

Łącznie chi-kwadrat = 86,2077 df = 18 p = 0,000

Rysunek 1. Model „zadowolenie – sposób traktowania przez przełożonych”.

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. POZIOM ZADOWOLENIA Z PRACY A KLIMAT PANUJĄCY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Odzwierciedleniem relacji horyzontalnych w danym przedsiębiorstwie jest m. in. sposób postrzegania klimatu organizacyjnego przez pracowników jako uczestników tych relacji. Okazuje się, że ponad połowa badanych uważała, że jest on nacechowany wzajemną życzliwością (52,43%), a relatywnie najmniejsza część osób uznała, iż charakteryzuje go wzajemna rywalizacja (16,50%) (tabela 2). W praktyce obojętność także niezbyt dobrze świadczy o poziomych relacjach interpersonalnych, gdyż wówczas również nie można liczyć na wsparcie ze strony współpracowników. Czy zatem taka sytuacja wpływa na poziom zadowolenia z pracy, a jeśli tak, to w jaki sposób?

Wyniki analizy korespondencji wskazują, że klimat organizacyjny jest statystycznie istotnym ( $p = 0,0007$ ) czynnikiem determinującym odczuwane przez respondentów zadowolenie z pracy w danej firmie, jednak znacznie mniej ważnym (łączny chi-kwadrat = 34,0853) niż traktowanie z szacunkiem przez przełożonych.

Potwierdzeniem tego wniosku jest analiza skupienia punktów na modelu graficznym, która także nie pokazuje aż tak silnych zależności. Warto zauważyć, że najwyższy poziom niezadowolenia z pracy (a z pyt. 1) nie jest powiązany z żadnym elementem związanym z klimatem. Jak wynika z rysunku 2, wśród ankietowanych można wyodrębnić trzy grupy. Pierwszą z nich tworzą osoby wykazujące niższy poziom niezadowolenia (b z pyt. 3), który jest silnie powiązany z wzajemną rywalizacją (b z pyt. 3). Osobami odczuwającymi duży i średni poziom zadowolenia (f i g z pyt. 1) byli badani, którzy w pracy spotykali się z życzliwością (a z pyt. 3). Kolejną grupę stanowią osoby, które były raczej niezadowolone lub nie przywiązywały wagi do miejsca pracy, postrzegając klimat w pracy jako obojętny (c i d z pyt. 1 oraz c z pyt. 3).

Tabela 2. Poziom zadowolenia respondentów,  
a klimat panujący w miejscu pracy.

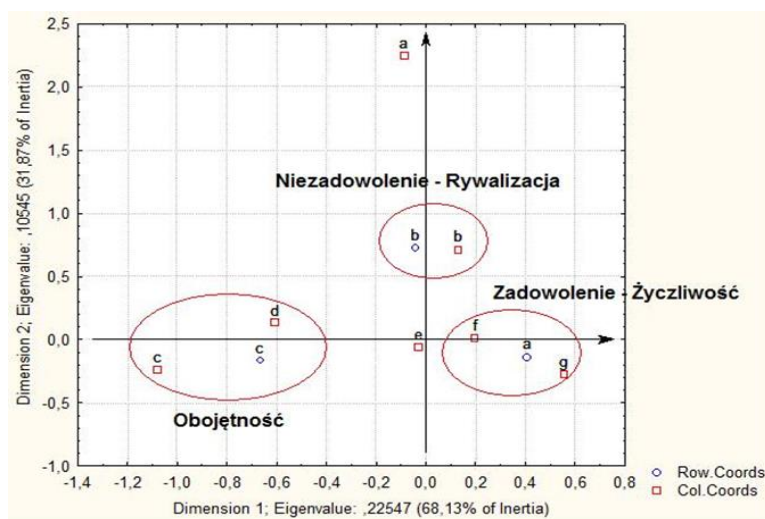
Zmienna wierszowa: Pyt. 3 (3); Zmienna kolumnowa: Pyt. 1 (7)

Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
b	2,91	0,97	1,942	0,97	2,913	5,83	0,971	16,50
a	10,68	14,56	1,942	0,97	2,913	21,36	0,000	52,43
c	6,80	1,94	4,854	8,74	0,971	7,77	0,000	31,07
Łącznie	20,39	17,48	8,738	10,68	6,796	34,95	0,971	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia z pracy w firmie – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) raczej niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony;

dla zmiennej wierszowej dotyczącej klimatu panującego w firmie – a) życzliwości, b) wzajemnej rywalizacji, c) obojętności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa (row.): pyt. 3 (3)

Zmienna kolumnowa (col.): pyt. 1 (7)

Wartości własne: ,2255 ,1055

Łącznie chi-kwadrat = 34,0853 df = 12 p = 0,0007

Rysunek 2. Model „zadowolenie – klimat w miejscu pracy”.

Źródło: opracowanie własne.

## 5. POZIOM ZADOWOLENIA Z PRACY A MOŻLIWOŚĆ POGODZENIA OBOWIĄZKÓW ZAWODOWYCH Z ŻYCIEM OSOBISTYM

Pracownicy nie są jedynie uczestnikami relacji wewnątrzorganizacyjnych, ale wchodzi także w relacje związane z ich życiem osobistym, które mają charakter zewnętrzny w stosunku do danej organizacji. Okazuje się, że w sumie dla prawie co czwartej osoby (24,27%) pogodzenie życia zawodowego z prywatnym było trudne i co najmniej często nie umiała poradzić sobie z tym problemem (tabela 3). Co prawda, znacznie większy odsetek ankietowanych (36,89%) ocenił, że nigdy nie stanowiło to dla nich problemu, jednak nie zmienia to faktu, że dla większości osób pogodzenie obu sfer życia było przynajmniej czasami kłopotliwe. Jakie zatem miało to znaczenie z punktu widzenia odczuwanego zadowolenia z pracy?



Tabela 3. Poziom zadowolenia respondentów, a możliwość pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym.

Zmienna wierszowa: Pyt. 10 (4); Zmienna kolumnowa: Pyt. 1 (7)

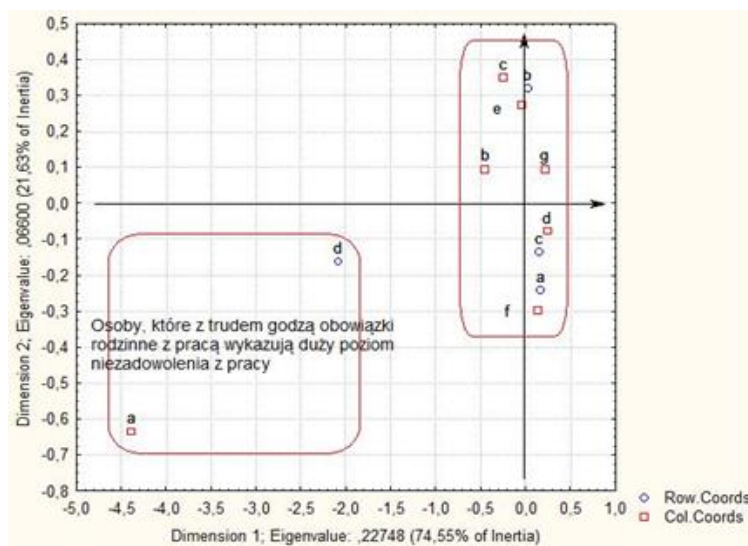
Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
a	5,83	6,80	2,91	1,94	1,94	17,48	0,00	36,89
c	2,91	2,91	2,91	1,94	0,97	7,77	0,00	19,42
b	10,68	7,77	2,91	5,83	2,91	8,74	0,00	38,83
d	0,97	0,00	0,00	0,97	0,97	0,97	0,97	4,85
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia z pracy w firmie – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej możliwości pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem osobistym – a) nie mam z tym nigdy problemów, b) jest to trudne, ale takie sytuacje zdarzają się bardzo rzadko, c) jest to trudne i takie sytuacje zdarzają się często, d) jest to bardzo trudne i takie sytuacje zdarzają się niezwykle często.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Wyniki analizy korespondencji wskazują, iż zadowolenie z pracy w danej firmie (lub jego brak) jest zdeterminowane również możliwością pogodzenia obowiązków rodzinnych ( $p = 0,0257$ ). Zależność ta jest jednak słabsza niż wcześniej omówione zależności (łączny chi-kwadrat = 31,4291).

Na rysunku 3 wyraźnie widoczne jest zgrupowanie dwóch punktów: „a” (z pyt. 1) odzwierciedlającego bardzo duże niezadowolenie oraz „d” (z pyt. 10) odzwierciedlającego bardzo duże trudności dotyczące pogodzenia życia zawodowego i prywatnego. Natomiast reszta punktów tworzy zdecydowanie odrębną grupę, układając się blisko osi pionowej.



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa (row.): pyt. 10 (4)

Zmienna kolumnowa (col.): pyt. 1 (7)

Wartości własne: ,2275 ,0660 ,0117

Łącznie chi-kwadrat = 31,4291 df = 18 p = 0,0257

Rysunek 3. Model „zadowolenie – godzenie życia zawodowego i prywatnego”.

Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to wykrycie zależności związanej z wpływem dwóch czynników o skrajnie negatywnym zabarwieniu, czyli silnego niezadowolenia z wykonywanej pracy u respondentów, którzy z trudem godzą pracę z obowiązkami rodzinnymi. W innych przypadkach, gdy czynniki te charakteryzują się odpowiednio mniejszym ładunkiem emocjonalnym nie występują już tak silne zależności.

## 6. PODSUMOWANIE

Na podstawie przedstawionych wyników analizy statystycznej można zatem określić hierarchię relacyjnych determinant poziomu zadowolenia z pracy. Jak wynika z tabeli 4, zdecydowanie najsilniejsze zależności występują między poziomem zadowolenia a traktowaniem podwładnych przez przełożonych, co jest jednoznaczną wskazówką dla kadry zarządzającej, iż priorytetowym

obszarem w działaniach relacyjnych powinien być obszar relacji wertykalnych. Relatywnie słabsze zależności występują między poziomem zadowolenia a relacjami horyzontalnymi i zewnętrznymi, są one jednak statystycznie istotne.

Tabela 4. Zależności między zadowoleniem respondentów a wybranymi czynnikami o charakterze relacyjnym.

Typ relacji		Determinanta relacyjna	chi-kwadrat	df	p	Pozycja
Wewnętrzne	wertykalne	Traktowanie pracownika przez przełożonych	86,2077	18	0,0000*	1
	horyzontalne	Klimat panujący w firmie	34,0853	12	0,0007*	2
Zewnętrzne		Godzenie pracy z życiem osobistym	31,4291	18	0,0257*	3

p < 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Warto ponadto zauważyć, że stanowiące odzwierciedlenie relacji zewnętrznych godzenie życia zawodowego i prywatnego ma nieco mniejsze znaczenie w kontekście odczuwania zadowolenia niż specyfika wewnętrznych relacji horyzontalnych. Ich udowodniony wpływ na poziom odczuwanego przez respondentów zadowolenia wymaga zatem od pracodawców podejmowania właściwych działań także w odniesieniu do budowania przyjaznego wszystkim pracownikom klimatu organizacyjnego oraz stwarzania im warunków pozwalających na godzenie obu sfer ich życia, aby mogły się wzajemnie dopełniać, a nie się wykluczać, obniżając potencjał emocjonalny pracowników, a tym samym obniżając potencjał rynkowy całej organizacji.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Abston K. A., Kupritz V. W. (2011), *Employees as Customers: Exploring Service Climate, Employee Patronage, and Turnover*, "Performance Improvement Quarterly", vol. 23, no. 4.
- Bakan I., Buyukbese T. (2013), *The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study*, "International Journal of Business and Social Science", vol. 4, no. 7.
- Baruk A. (2013), *Offerers' relations with customers. Marketing holistic approach and marketing practice*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Berry L. (1981), *The employee as customer*, "Journal of Retail Banking", vol. 3.

- Bojnec Št., Papler D. (2012), *Opinions employees on factors of work processes, work organisation and motivation in electro distribution enterprise*, "Journal of Management, Informatics and Human Resources", vol. 45, no. 4.
- Chebat J-C., Kollias P. (2000), *The impact of empowerment on customer contact employees' roles in services organizations*, "Journal of Service Research", vol. 3.
- Conduit J., Mavondo F. T. (2001), *How critical is internal customer orientation to market orientation*, "Journal of Business Research", vol. 51.
- Donavan D. T., Brown T. J., Mowen J. C. (2004), *Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors*, "Journal of Marketing", vol. 68.
- Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. (2002), *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", vol. 87, no. 2.
- Martensen A., Grønholdt L. (2006), *Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences*, "Innovative Marketing", vol. 2, iss. 4.
- Meyer C. S., Mukerjee S., Sestero A. (2001), *Work-family benefits: Which ones maximize profits?* "Journal of Managerial Issues", vol. 13.
- Moyes G. D., Shao L. P., Newsome M. (2008), *Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession*, "Journal of Business & Economics Research", vol. 6, no. 2.
- Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M. (2008), *How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study*, "Journal of Management Studies", vol. 45, no. 2.
- Reinartz W., Kraft M., Hoyer W. D. (2004), *The customer relationship management process: its measurement and impact on performance*, "Journal of Marketing Research", vol. 41.
- Varey R. J., Lewis B. R. (1999), *A broadened conception of internal marketing*, "European Journal of Marketing", vol. 33.
- Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M., Allen M. R. (2005), *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, "Personnel Psychology", vol. 58.

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z poziomem zadowoleniem pracowników z pracy w konkretnej firmie w kontekście relacyjnym. Na podstawie wyników badań pierwotnych stwierdzono, że poziom zadowolenia zależy przede wszystkim od sposobu traktowania pracowników przez przełożonych. Relacje wertykalne mają zatem większe znaczenie w odniesieniu do odczuwania zadowolenia niż relacje horyzontalne. Należy także podkreślić, że oba typy relacji wewnątrzorganizacyjnych silniej determinują poziom zadowolenia niż relacje zewnętrzne, które w hierarchii analizowanych determinant relacyjnych odgrywały relatywnie najmniejszą rolę.

---

**RELATIONS AS DETERMINANTS OF LEVEL  
OF EMPLOYEES' JOB CONTENTMENT****ABSTRACT**

In the article the problems of level of employees' job contentment in the selected enterprise are presented. Primary research findings show that the level of job contentment depends mainly on how employees are treated by their supervisors. In the discussed context the vertical relations are more important than horizontal ones. It should be underlined that both types of relations are stronger determinants of level of employees' job contentment than external relations which play the minor role in this regard.