instytutlotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 13

marketing instytucji naukowych i badawczych

nr 3(13)/2014

research for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
wrzesień 2014

RELACYJNY KONTEKST MARKETINGU PERSONALNEGO ORGANIZACJI NAUKOWYCH

Open Access

RELACYJNY KONTEKST MARKETINGU PERSONALNEGO ORGANIZACJI NAUKOWYCH

RELATIONSHIP CONTEXT OF PERSONNEL MARKETING OF SCIENTIFIC ORGANIZATIONS

dr hab. prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk
Politechnika Łódzka, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
Polska
e-mail: agnieszka.baruk@poczta.onet.pl
DOI: 10.14611/minib.13.03.2014.08

Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z relacyjnym kontekstem marketingu personalnego w organizacjach naukowych. Szczególną uwagę zwrócono na odczucia zadowolenia i satysfakcji, których wywołanie jest głównym dążeniem wspomnianej koncepcji. Podjęto w nim próbę osiągnięcia dwóch celów badawczych (określenia zależności między poziomem zadowolenia i poziomem satysfakcji oraz poddania analizie wybranych relacyjnych determinant obu tych kategorii) oraz zweryfikowania hipotezy badawczej, iż poziom satysfakcji jest istotną determinantą poziomu zadowolenia odczuwanego przez pracownika. Na podstawie wyników badań pierwotnych stwierdzono, że zarówno zadowolenie, jak i satysfakcja są relatywnie silniej determinowane przez czynniki związane z relacjami wertykalnymi, natomiast czynniki związane z relacjami horyzontalnymi są słabszymi determinantami obu kategorii, chociaż analizowane zależności także w ich przypadku były statystycznie istotne. Najsilniejsza zależność występowała między zadowoleniem i satysfakcją, potwierdzając prawdziwość hipotezy badawczej. Organizacje powinny zatem przywiązywać równie dużą wagę do jednej i drugiej kategorii, co jest możliwe dzięki kreowaniu układu relacyjnego spełniającego oczekiwania pracowników poprzez implementację marketingu personalnego.

Słowa kluczowe: marketing personalny, relacje, zadowolenie, satysfakcja, organizacja naukowa, pracownicy

Summary

In the article the problems of relationship context of personnel marketing in scientific organizations were presented. The special attention was paid to feelings of contentment and satisfaction which causing is the main goal of the mentioned idea. The author wanted to realize two research aims (to define the dependences between the level of satisfaction and the level of contentment; to analyse the chosen determinants of the both categories) and to verify the research hypothesis that the level of satisfaction is the significant determinant of the level of contentment. On the base of the results of the field researches one can state that vertical relations are stronger determinants then horizontal relations in the case of the level of satisfaction and in the case of the level of contentment. The strongest dependence exists between the both of analysed categories, so the research hypothesis is true. It shows that organizations must pay the same attention to feelings of satisfaction and contentment by creating the relation system conformable with employees' expectations and preferences. It can be done thanks implementing personnel marketing.

Keywords: personnel marketing, relations, contantment, satisfaction, scientific organization, employees

Wprowadzenie

Cele marketingu personalnego wynikają z podstawowych założeń charakteryzujących tą koncepcję. Ich implementacja służy jak najlepszemu zaspokajaniu zidentyfikowanych wcześniej potrzeb i oczekiwań potencjalnych i aktualnych pracowników danej organizacji (w tym naukowej) jako nabywców zewnętrznych i wewnętrznych[1]. Zdaniem autorki pozwala to na osiągnięcie 2 głównych celów marketingu personalnego, jakimi są:

1) wzbudzenie zadowolenia adresatów marketingowych działań personalnych,
2) wzbudzenie satysfakcji adresatów marketingowych działań personalnych.

Należy zwrócić uwagę, że pierwszy z nich dotyczy tylko pracowników aktualnych będących członkami danej organizacji, natomiast drugi odnosi się do obu podstawowych grup odbiorców, a więc także do potencjalnych pracowników. Satysfakcję można odczuwać bowiem zarówno pracując w danej instytucji, jak również wtedy, kiedy zostanie się przyjętym do pracy w konkretnej organizacji. Punktem wspólnym, który je łączy jest z kolei fakt, że zarówno odczuwanie zadowolenia, jak i odczuwanie satysfakcji jest równoznaczne z występowaniem w danej organizacji właściwych relacji interpersonalnych w wymiarze horyzontalnym, jak i wertykalnym. Dobre relacje łączą bowiem wtedy zarówno współpracowników, jak i podwładnych z przełożonymi.

Warto w tym miejscu zdefiniować obie wspomniane kategorie, jakimi są zadowolenie i satysfakcja, gdyż w literaturze przedmiotu nadal nie są one jednoznacznie interpretowane i są niesłusznie traktowane jako synonimy[2]. Jednak należy podkreślić, że są to dwie odrębne kategorie emocjonalne, między którymi oczywiście zachodzą silne dwukierunkowe zależności, ale zdaniem autorki 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[3] (wymiar indywidualny). Można jednak przyjąć, że satysfakcja[4] jest dodatnio skorelowana z poziomem odczuwanego przez pracownika zadowolenia. Dlatego, jednym z głównych celów każdej organizacji powinno być dążenie do zwiększania satysfakcji odczuwanej przez pracowników, co podkreśla się w literaturze przedmiotu[5],

ale nie mniej istotnym celem powinno być dążenie do wzbudzenia wśród pracowników zadowolenia. Innymi słowy, powinna ona postępować zgodnie z założeniami marketingowej orientacji personalnej, gdyż są to jak już wspominano wcześniej główne dążenia marketingu personalnego.

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, które jest także determinowane przez odczuwanie satysfakcji zawodowej.

Oba wymienione wcześniej główne cele marketingu personalnego można osiągnąć poprzez realizowanie dążeń szczegółowych mających charakter kamieni milowych. Według autorki dzielą się one na dwie zasadnicze grupy[6]: cele o charakterze pierwotnym i cele o charakterze wtórnym. Oczywiście, podział taki nie jest związany z nadawaniem zróżnicowanej rangi poszczególnym celom marketingu personalnego, ale opiera się raczej na zależnościach przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy nimi.

Do celów pierwotnych można zaliczyć:

1) określanie, analizowanie i właściwe interpretowanie potrzeb i oczekiwań aktualnych pracowników organizacji jako nabywców wewnętrznych;
2) określanie, analizowanie i właściwe interpretowanie potrzeb i oczekiwań potencjalnych pracowników organizacji jako nabywców zewnętrznych;
3) określanie charakteru, zakresu, tempa i kierunków oraz przyczyn zmian zachodzących w rozpoznanych potrzebach i oczekiwaniach aktualnych i potencjalnych pracowników;
4) mikrosegmentację aktualnych i potencjalnych pracowników;
5) kreowanie wartości personalnych zaspokajających rozpoznane potrzeby i oczekiwania odbiorców;
6) skuteczne pozycjonowanie w świadomości i podświadomości aktualnych i potencjalnych pracowników kreowanych wartości personalnych;
7) spełnianie rozpoznanych potrzeb i oczekiwań w optymalny sposób sprzyjający jednoczesnemu osiąganiu dążeń rozwojowych całej organizacji;
8) rozpoznawanie i analizowanie stopnia zaspokojenia potrzeb i oczekiwań aktualnych i potencjalnych pracowników;
9) identyfikowanie wpływu działań podejmowanych w ramach osiągania celów marketingu personalnego na pozostałe subobszary funkcjonowania danej organizacji.

Osiągnięcie wymienionych celów pierwotnych stanowi warunek konieczny spełnienia celów wtórnych, do których należy:

1) kształtowanie (czyli budowanie i utrwalanie) wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy, traktującego aktualnych i potencjalnych pracowników w kategoriach równorzędnych partnerów rynkowych;
2) pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, których potencjał emocjonalny i intelektualny przesądza o unikalnej osobowości organizacji, decydując o jej wartości rynkowej;
3) stymulowanie aktywności i kreatywności poszczególnych członków organizacji, dzięki stworzeniu im warunków pozwalających na pełne wykorzystywanie ich uświadomionych i nieuświadomionych umiejętności oraz zdolności;
4) nawiązywanie i zacieśnianie więzi emocjonalnych z potencjalnymi pracownikami zanim staną się rzeczywistymi członkami danej organizacji;
5) podtrzymywanie długookresowych relacji z byłymi pracownikami po ich odejściu z danej organizacji lub ich zwolnieniu.

Widać zatem, że także cele szczegółowe są ściśle związane budowaniem relacji organizacyjnych, a ich osiąganie pozwala na kształtowanie pożądanego układu relacyjnego mającego charakter tzw. sieci wartości[7], której stworzenie umożliwia kreowanie wartości cennych dla poszczególnych pracowników oraz dla całej organizacji.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, warto więc podjąć próbę osiągnięcia następujących celów badawczych:

1) określenie zależności między poziomem zadowolenia oraz poziomem satysfakcji odczuwanym przez pracowników jako adresatów marketingu personalnego,
2) poddanie analizie wybranych relacyjnych determinant obu kategorii marketingowych.

W ramach ich realizacji weryfikacji poddano hipotezę badawczą, iż poziom satysfakcji odczuwanej przez pracownika jest istotną determinantą poziomu odczuwanego przez daną osobę zadowolenia.

Charakterystyka badań pierwotnych

Dążąc do zrealizowania wymienionych celów, a tym samym do zweryfikowania hipotezy badawczej, w 2014 roku przeprowadzono badania empiryczne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego. Objęto nim 500 osób re-

prezentujących aktualnych pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy w różnych organizacjach w Polsce. Następnie dane pierwotne poddano analizie statystycznej, podczas której zastosowano metodę analizy korespondencji. Jej 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[8], gdzie wyznaczone zostają statystyki mówiące o sile związku między zmiennymi jakościowymi.

Zastosowanie analizy 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 analizie tej przyjmuje się, że zmienna (w niniejszym artykule poziom zadowolenia oraz poziom satysfakcji 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.

Poziom zadowolenia, a poziom satysfakcji

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 nieznacznie więcej niż wynosił odsetek badanych bardzo zadowolonych. Z kolei łącznie ponad 1/5 ankietowanych nie odczuwała satysfakcji z pracy w danej organizacji. Był to zatem nieco większy odsetek osób niż w przypadku udziału osób niezadowolonych. Ponadto, prawie trzykrotnie większa część badanych odczuwała zupełny brak satysfakcji w porównaniu z odsetkiem respondentów bardzo niezadowolonych. Jest to prawdopodobnie spowodowane faktem, że zadowolenie lub jego brak wynika również z innych przesłanek niż wykonywana praca, do których należą także czynniki relacyjne, natomiast satysfakcja ściśle związana jest przede wszystkim z charakterem wykonywanej pracy. Stanowi to potwierdzenie odrębności obu omawianych kategorii, które nie są synonimami. Nasuwa się jednak pytanie, czy wpływają one na siebie?

Tabela 1. **Poziom zadowolenia respondentów, a poziom ich satysfakcji**

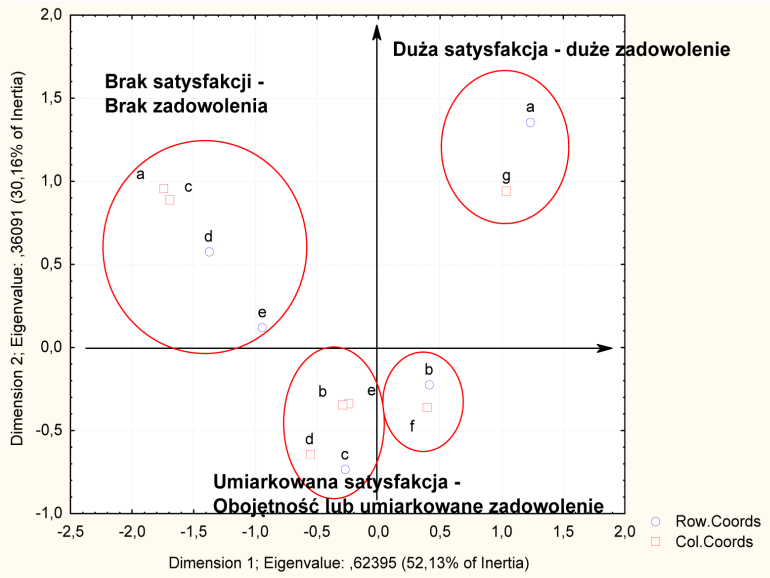
Zmienna wierszowa: pyt. 4 (5); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)

Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
d	3,88	0,00	1,94	9,71	0,97	0,97	0,97	18,45
b	9,71	8,74	0,97	0,00	2,91	29,13	0,00	51,46
e	0,97	0,00	0,00	0,97	0,97	0,00	0,00	2,91
c	5,83	0,00	5,83	0,00	1,94	3,88	0,00	17,48
a	0,00	8,74	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	9,71
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia — 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 poziomu satysfakcji z pracy — a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Rysunek 1. **Model „poziom zadowolenia — poziom satysfakcji z pracy"**



Zmienne i liczba kategorii:
Zmienna wierszowa (row.): Pyt. 4 (5)
Zmienna kolumnowa (col.): Pyt. 1 (7)
Wartości własne:, 6240, 3609, 1708, 0412
Łącznie chi-kwadrat = 123,276; df = 24; p = 0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Okazuje się, że satysfakcja stanowi kluczową determinantę poziomu zadowolenia odczuwanego przez pracowników. Stwierdzono bowiem, że zależność ta jest statystycznie istotna (p = 0,000), a łączna wartość testu chi-kwadrat wynosi aż 123,276.

Jak wynika z rysunku 1, respondentów można podzielić na cztery następujące grupy:

1) grupę osób bardzo zadowolonych i jednocześnie postrzegających wykonywaną pracę jako całkowicie satysfakcjonującą oraz pozwalającą na samorealizację („g" z pyt. 1 oraz „a" z pyt. 4),
2) grupę osób bardzo i raczej niezadowolonych i jednocześnie odczuwających brak satysfakcji z wykonywanej pracy („a" i „c" z pyt. 1 oraz „d" i „e" z pyt. 4),
3) grupę osób odczuwających obojętność, jeśli chodzi o poziom satysfakcji z pracy zróżnicowaną pod względem odczuwania zadowolenia (obejmującą osoby wskazujące na obojętność, średnio niezadowolone i raczej zadowolone („d", „b" i „e" z pyt. 1 oraz „c" z pyt. 4),
4) grupę osób średnio zadowolonych i jednocześnie raczej usatysfakcjonowanych wykonywaną pracą („f" z pyt. 1 oraz „b" z pyt. 4).

Wyraźnie jest widoczna „trójdzielność" ze względu na odczuwaną satysfakcję, gdyż wyodrębnione grupy cechuje brak satysfakcji, całkowita satysfakcja lub pośrednie odczucia w tym zakresie. Jednocześnie wewnętrzna struktura czterech wymienionych grup świadczy o pozytywnym wpływie poziomu satysfakcji z pracy na poziom zadowolenia.

Wybrane relacyjne determinanty poziomu zadowolenia

Odzwierciedleniem specyfiki relacji wertykalnych panujących w danej organizacji jest sposób traktowania pracowników przez przełożonych. Co prawda, najmniejsza część badanych uważała, że nigdy nie była przez przełożonych traktowana z szacunkiem (tabela 2), jednak niespełna co trzecia osoba zawsze, niezależnie od sytuacji, była traktowana podmiotowo. Wynika z tego, że w relacjach z przełożonymi częściej lub rzadziej zdarzały się jednak przypadki, kiedy respondenci byli traktowani w sposób niewłaściwy, przy czym co najmniej często dotyczyło to prawie co trzeciego ankietowanego (29,12%, czyli praktycznie identycznej części jak w przypadku podmiotowego traktowania w każdej sytuacji). Można zatem zadać pytanie, czy sposób traktowania podwładnych ma wpływ na poziom odczuwanego przez nich zadowolenia?

Tabela 2. **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 — 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.

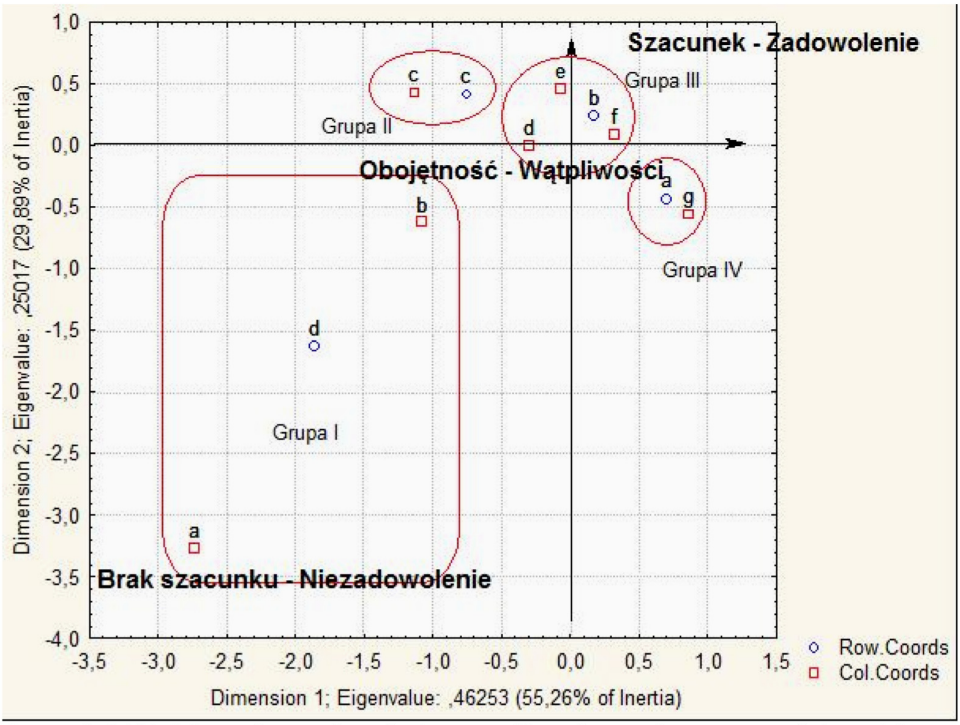
Wyniki analizy korespondencji wskazują, że odpowiedni sposób traktowania ankietowanych pozytywnie wpływa na poziom zadowolenia pracowników i odwrotnie — brak takiego traktowania (czyli obojętność lub wręcz wrogość) powoduje wzrost ich niezadowolenia ($p = 0,000$). Na podstawie wyników testu niezależności chi-kwadrat wykryto ponadto (łączny chi-kwadrat = 86,2077), iż analizowany element w dużym 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 graficznego modelu stworzonego na podstawie otrzymanych wyników pozwala wyodrębnić cztery grupy respondentów (rysunek 2):

1) grupę osób wykazujących wysoki i bardzo wysoki poziom niezadowolenia i jednocześnie odczuwających, że nigdy nie są przez przełożonych traktowane z szacunkiem („a", „b" z pyt. 1 oraz „d" z pyt. 2),
2) grupę osób raczej niezadowolonych i jednocześnie tylko czasami traktowanych przez przełożonych z szacunkiem („c" z pyt. 1 oraz „c" z pyt. 2),
3) grupę osób, którym jest obojętne miejsce pracy i odczuwających umiarkowany poziom zadowolenia, jednocześnie częściej traktowanych przez przełożonych z szacunkiem i w sposób bardziej podmiotowy niż w przypadku poprzednich grup („d", „e", „f" z pyt. 1 oraz „b" z pyt. 2),
4) grupę osób wykazujących największe zadowolenie i jednocześnie zawsze odczuwających okazywanie im szacunku przez przełożonych („g" z pyt. 1 oraz „a" z pyt. 2).

Model przedstawiony na rysunku 2 odzwierciedla wpływ 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 kadrę 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 wertykalne niż je zbudować lub poprawić za pomocą właściwego postępowania.

Rysunek 2. **Model „poziom zadowolenia — sposób traktowania przez przełożonych" 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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Relacje horyzontalne znajdują swoje odzwierciedlenie w postrzeganym stopniu zintegrowania ze sobą pracowników danej organizacji. Skoro zatem czynnik relacyjny, jakim jest sposób traktowania podwładnych przez przełożonych okazał się istotną determinantą poziomu zadowolenia, warto przeanalizować, czy zależność taka występuje w przypadku postrzeganego stopnia zintegrowania ze współpracownikami, który obrazuje z kolei specyfikę relacji poziomych. Przed dokonaniem takiej analizy należy zwrócić uwagę, że łącznie zaledwie 3,88% ankietowanych (tabela 3) stwierdziło, iż w ich organizacjach panuje rywalizacja między pracownikami, przy czym o otwartej rywalizacji i konfliktach mówił co setny badany. Większość respondentów (łącznie 71,84%) uważała, że może liczyć na wsparcie, a tym samym życzliwość kolegów. Można więc stwierdzić, że relacje horyzontalne były oceniane zdecydowanie lepiej niż relacje wertykalne.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że zależność między poziomem odczuwanego zadowolenia, a postrzeganym stopniem zintegrowania respondentów ze współpracownikami jest statystycznie istotna ($p = 0,0148$, czyli $p < 0,05$). Ponadto, łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 41,4707 świadczy, iż postrzegany stopień zintegrowania słabiej wpływa na poziom zadowolenia lub jego brak niż sposób traktowania przez przełożonych, dla którego wartość ta była ponad dwukrotnie wyższa. Świadczy to również o relatywnie mniejszym znaczeniu relacji horyzontalnych niż wertykalnych z punktu widzenia zadowolenia pracowników.

Tabela 3. **Poziom zadowolenia respondentów, a stopień ich zintegrowania ze współpracownikami**

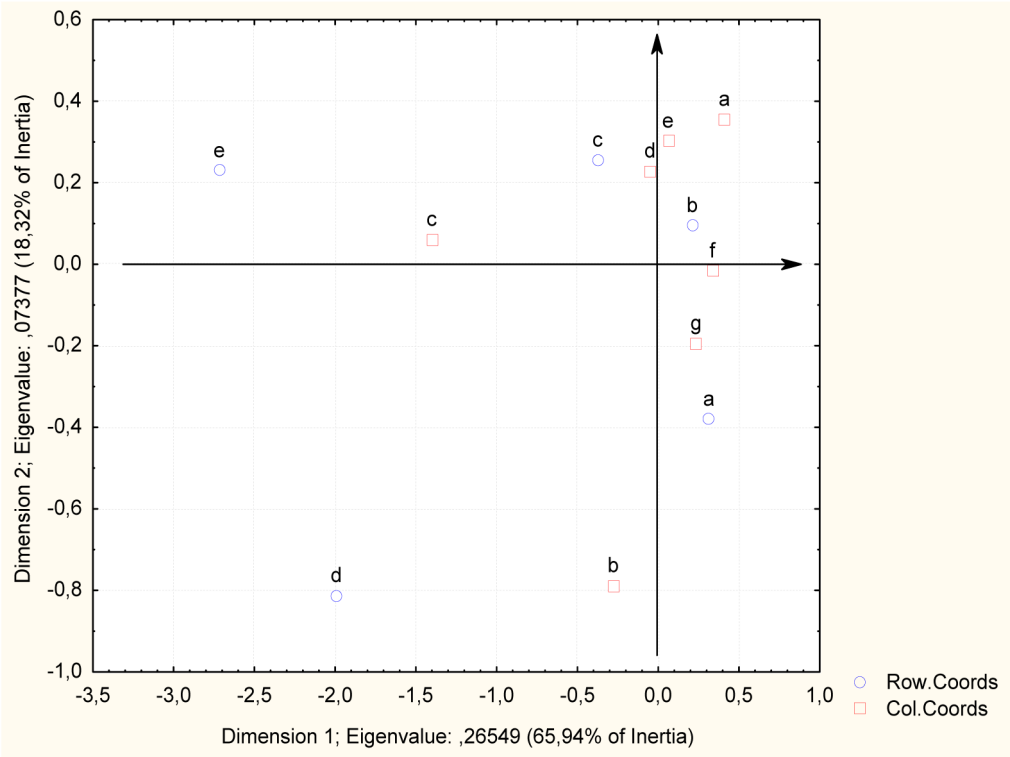
Zmienna wierszowa: pyt. 20 (5); Zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)

Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
a	2,91	6,80	1,94	0,00	2,91	8,74	0,00	23,30
b	10,68	6,80	2,91	2,91	1,94	22,33	0,97	48,54
d	0,00	0,00	0,00	1,94	0,97	0,00	0,00	2,91
c	6,80	3,88	3,88	4,85	0,97	3,88	0,00	24,27
e	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,00	0,97
Łącznie	20,39	17,48	8,74	10,68	6,80	34,95	0,97	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia — 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 poczucia zintegrowania ze współpracownikami — a) tak, tworzymy wspólnie drugą rodzinę, w każdej sytuacji mogę liczyć na wsparcie innych, b) tak, tworzymy zgrany zespół, ale na wsparcie innych mogę liczyć jedynie w sprawach zawodowych, c) nie wspieramy się, ale i nie przeszkadzamy sobie nawzajem, d) nie, wśród pracowników panuje cicha rywalizacja i wzajemna nieufność, e) nie, wśród pracowników panuje otwarta rywalizacja i zawiść oraz dochodzi do częstych konfliktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Rysunek 3. **Model „poziom zadowolenia — postrzegany stopień zintegrowania ze współpracownikami"**



Zmienne i liczba kategorii:
Zmienna wierszowa (row.): pyt. 20 (5)
Zmienna kolumnowa (col.): pyt. 1 (7)
Wartości własne:, 2655, 0738, 0551, 0082
Łącznie chi-kwadrat = 41,4707; df = 24; p = 0,0148

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 3, nie występuje widoczne skupienie punktów na stworzonym modelu. Dlatego, należy przeanalizować ich rozmieszczenie względem osi. Widoczna jest zwłaszcza zależność pomiędzy stronami osi pionowej. Na lewo od niej leżą punkty „e", „d" i „c" (z pyt. 20) odzwierciedlające zróżnicowany poziom braku integracji z innymi pracownikami tej samej organizacji. Do tej grupy należą ankietowani odczuwający średni i niski poziom niezadowolenia oraz uważający, że miejsce pracy jest im obojętne („b", „c", „d" z pyt. 1). Można także zauważyć, że wartości koordynat leżą w dość szerokim zakresie, co świadczy o dosyć zróżnicowanym zdaniu

ankietowanych (relatywnie dużo skrajnych odpowiedzi). Na prawo od osi pionowej natomiast w grupie osób wskazujących na wysoki i bardzo wysoki stopień zintegrowania zespołu pracowniczego („a", „b" z pyt. 20) są zarówno ankietowani, którzy odczuwają średni, wysoki i bardzo wysoki poziom zadowolenia, jak i respondenci najbardziej niezadowoleni („a", „e", „f", „g' z pyt. 1). Uwzględniając zatem rozmieszczenie wszystkich punktów względem osi można wyciągnąć wniosek, że brak integracji bardziej sprzyja zobojętnieniu pracowników niż zintegrowanie wzbudzeniu u nich poczucia zadowolenia.

Efektem relacji wertykalnych i relacji horyzontalnych panujących w danej organizacji 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 4). W praktyce obojętność także niezbyt dobrze świadczy o relacjach interpersonalnych, gdyż wówczas również nie można liczyć na wsparcie ze strony innych członków danej organizacji. Czy zatem taka sytuacja wpływa na poziom odczuwanego zadowolenia, a jeśli tak, to w jaki sposób?

Na podstawie analizy korespondencji można stwierdzić, że klimat organizacyjny jest statystycznie istotnym ($p = 0,0007$) czynnikiem determinującym poziom odczuwanego przez respondentów zadowolenia, jednak znacznie mniej ważnym (łączny chi-kwadrat = 34,0853) niż sposób traktowania podwładnych przez przełożonych, czy stopień zintegrowania ze sobą pracowników. Potwierdzeniem tego wniosku jest analiza skupienia punktów na modelu graficznym, która także nie pokazuje aż tak silnych zależności. Warto zauważyć, że najwyższy poziom niezadowolenia („a" z pyt. 1) nie jest powiązany z żadnym elementem związanym z klimatem.

Jak wynika z rysunku 4, wśród badanych można wyodrębnić trzy następujące grupy:

1) grupę osób wykazujących niższy poziom niezadowolenia („b" z pyt. 1) i jednocześnie stykających się z wzajemną rywalizacją („b" z pyt. 3),
2) grupę osób odczuwających wysoki i średni poziom zadowolenia („g" i „f" z pyt. 1) i jednocześnie stykających się w pracy z życzliwością („a" z pyt. 3),
3) grupę osób raczej niezadowolonych lub nie przywiązujących wagi do miejsca pracy i jednocześnie postrzegających klimat w miejscu pracy jako obojętny („c" i „d" z pyt. 1 oraz „c" z pyt. 3).

Tabela 4. **Poziom zadowolenia respondentów, a klimat panujący w miejscu pracy**

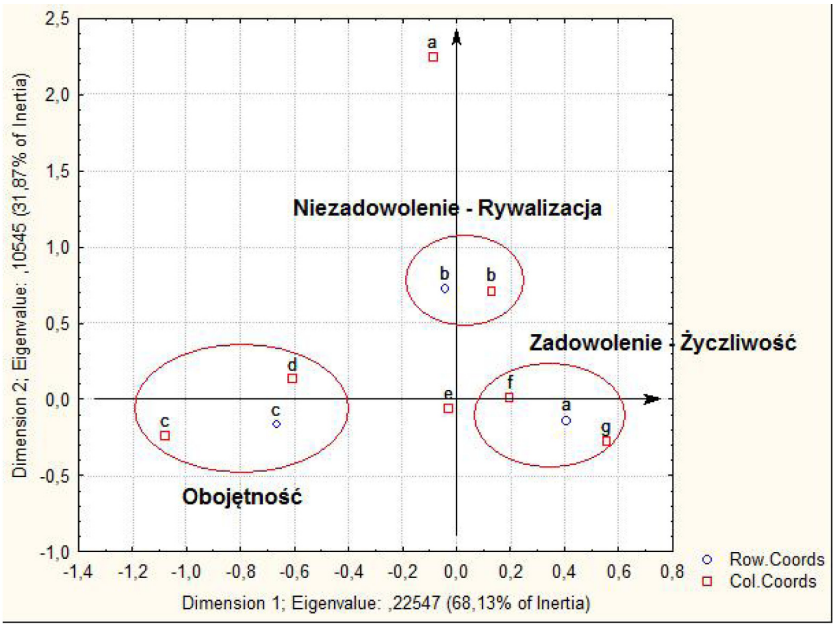
Zmienna wierszowa: Pyt. 3 (3); Zmienna kolumnowa: Pyt. 1 (7)

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 — 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.

Rysunek 4. **Model „poziom zadowolenia — klimat w miejscu pracy"**



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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Wybrane relacyjne determinanty poziomu satysfakcji

Fakt, że poziom satysfakcji z pracy jest niezwykle istotną determinantą poziomu odczuwanego zadowolenia skłania do zweryfikowania, jakie znaczenie w kontekście odczuwania satysfakcji zawodowej mają czynniki relacyjne, które okazały się istotnymi determinantami poziomu zadowolenia. Poddano je analizie w analogicznej kolejności, jak w przypadku badania zależności między nimi i poziomem zadowolenia.

Okazuje się, że poziom odczuwanej satysfakcji z pracy w danej organizacji jest silnie zależny od sposobu traktowania pracowników przez przełożonych (tabela 5). Uzyskane wyniki są bowiem statystycznie istotne, o czym świadczy p = 0,000 oraz bardzo duża łączna wartość testu chi-kwadrat wynosząca aż 73,7311 (rysunek 5).

Tabela 5. **Poziom satysfakcji respondentów, a sposób ich traktowania przez przełożonych**

Zmienna wierszowa: Pyt. 2 (4); Zmienna kolumnowa: Pyt. 4 (5)

Odpowiedzi	d	b	e	c	a	Łącznie
c	13,59	6,80	0,000	3,88	0,000	24,27
b	2,91	27,18	0,971	8,74	1,942	41,75
a	0,00	16,50	0,000	4,85	7,767	29,13
d	1,94	0,97	1,942	0,00	0,000	4,85
Łącznie	18,45	51,46	2,913	17,48	9,709	100,00

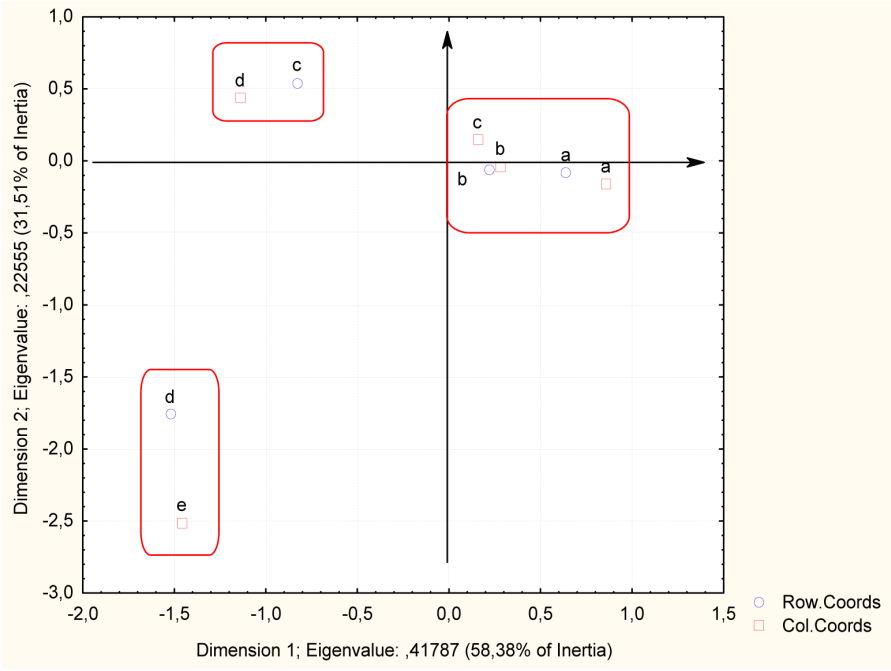
gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu satysfakcji z pracy — a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca; dla zmiennej wierszowej dotyczącej bycia traktowanym przez 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.

Jak wynika z modelu przedstawionego na rysunku 5, można wskazać trzy wyraźnie odrębne grupy respondentów:

1) grupę osób odczuwających całkowity brak satysfakcji („e" z pyt. 4) i jednocześnie nigdy nie traktowanych przez przełożonych z szacunkiem („d' z pyt. 2) (najwyższe wartości koordynat, lecz o znaku ujemnym),
2) grupę osób, dla których praca raczej jest niesatysfakcjonująca („d" z pyt. 4) i jednocześnie tylko czasami traktowanych przez przełożonych z szacunkiem („c" z pyt. 2),
3) grupę osób odczuwających w różnym stopniu satysfakcję z pracy lub obojętność („a", „b" i „c" z pyt. 4) i jednocześnie traktowanych przez przełożonych z szacunkiem zawsze („a" z pyt. 2) lub w większości sytuacji („b" z pyt. 2).

Rysunek 5. **Model „poziom satysfakcji z pracy — sposób traktowania przez przełożonych"**



Zmienne i liczba kategorii:
Zmienna wierszowa (row.): Pyt. 2 (4)
Zmienna kolumnowa (col.): Pyt. 4 (5)
Wartości własne:, 4179, 2255, 0724
Łącznie chi-kwadrat = 73,7311; df = 12; p = 0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Należy podkreślić, że wartości koordynat wskazują jednak na relatywnie najsilniejsze emocje w przypadku pierwszej z wyodrębnionych grup ankietowanych.

Poziom satysfakcji jest również determinowany przez stopień zintegrowania ze współpracownikami (tabela 6). Jest to bowiem zależność statystycznie istotna (p = 0,0051), jednak nie tak silna, jak w przypadku sposobu traktowania pracowników przez przełożonych (łączna wartość chi-kwadrat wynosi 34,2458, czyli jest ponad dwukrotnie mniejsza). Można więc stwierdzić, że w kontekście satysfakcji z pracy relacje wertykalne są relatywnie ważniejsze niż horyzontalne. Warto przypomnieć, że relatywne znaczenie obu typów relacji było analogiczne w przypadku wpływu na poziom odczuwanego zadowolenia.

Tabela 6. **Poziom satysfakcji respondentów, a stopień zintegrowania ze współpracownikami**

Zmienna wierszowa: Pyt. 20 (5); Zmienna kolumnowa: Pyt. 4 (5)

Odpowiedzi	d	b	e	c	a	Łącznie
A	1,94	13,59	0,97	1,94	4,85	23,30
B	5,83	31,07	0,97	7,77	2,91	48,54
D	2,91	0,00	0,00	0,00	0,00	2,91
C	6,80	6,80	0,97	7,77	1,94	24,27
E	0,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97
Łącznie	18,45	51,46	2,91	17,48	9,71	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu satysfakcji z pracy — a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca; dla zmiennej wierszowej dotyczącej poczucia zintegrowania ze współpracownikami — a) tak, tworzymy wspólnie drugą rodzinę, w każdej sytuacji mogę liczyć na wsparcie innych, b) tak, tworzymy zgrany zespół, ale na wsparcie innych mogę liczyć jedynie w sprawach zawodowych, c) nie wspieramy się, ale i nie przeszkadzamy sobie nawzajem, d) nie, wśród pracowników panuje cicha rywalizacja i wzajemna nieufność, e) nie, wśród pracowników panuje otwarta rywalizacja i zawiść oraz dochodzi do częstych konfliktów

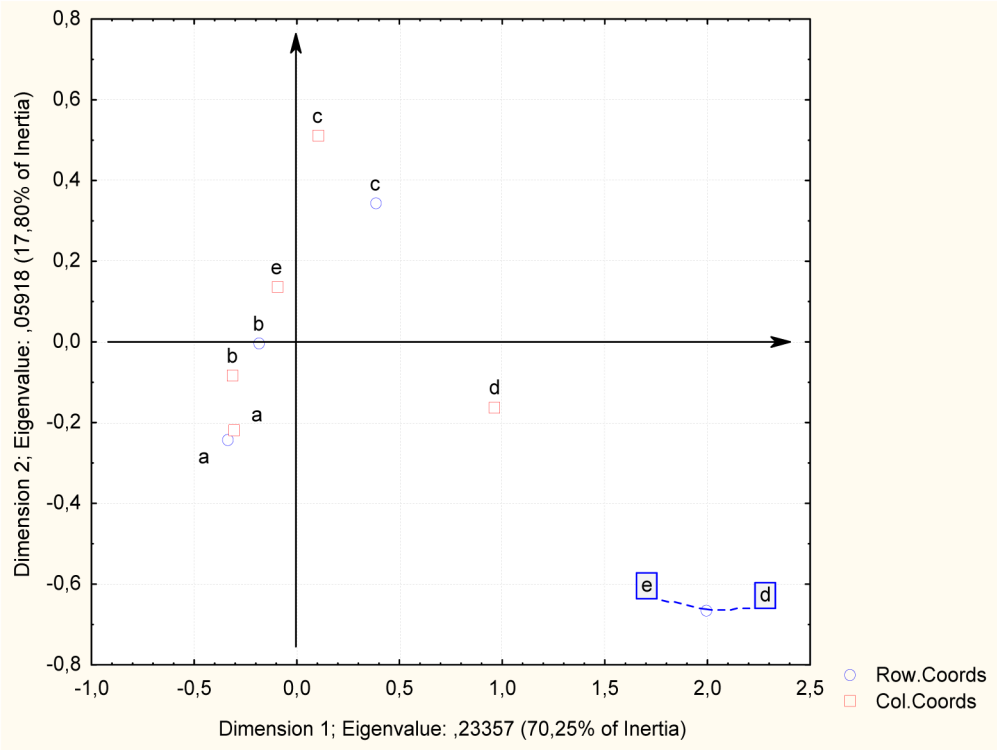
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Analizując rozmieszczenie punktów na rysunku 6 należy wziąć pod uwagę ich położenie względem osi X, gdyż nie tworzą one konkretnych grup.

Na prawo od osi Y leżą punkty reprezentujące osoby odczuwające obojętność jeśli chodzi o poziom satysfakcji („c" z pyt. 4) i osoby raczej nieusatysfakcjonowane („d" z pyt. 4). W tej samej połowie układu położone są punkty odpowiadające osobom uważającym, że poziom integracji poziomej jest niski lub wręcz wcale ona nie występuje, a nawet zastępuje ją rywalizacja prowadząca do częstych konfliktów personalnych („c", „d" i „e" z pyt. 20). Z kolei na lewo od osi Y tuż przy niej znajdują się punkty reprezentujące osoby w pełni usatysfakcjonowane („a" z pyt. 4) i raczej usatysfakcjonowane pracą („b" z pyt. 4). Położone są tutaj również punkty odpowiadające osobom silnie zintegrowanym ze współpracownikami w każdej sytuacji („a" z pyt. 20) i osobom odczuwającym silną integrację w sprawach zawodowych („b" z pyt. 20). Jeśli zatem chodzi o postrzegany stopień integracji poziomej są to osoby tworzące zbiorowość charakteryzującą się wspólną cechą.

Natomiast trzeba zwrócić uwagę, że w tej połowie układu znajduje się także punkt reprezentujący osoby odczuwające całkowity brak satysfakcji z pracy („e" z pyt. 4), co pozornie wydaje się naruszać jednorodność zbiorowości zobrazowanej przez punkty położone w lewej połowie analizowanego układu. Wydaje się jednak, że jest to sprzeczność jedynie pozorna, gdyż można ją wytłumaczyć regułami psychologii społecznej. Fakt, że znalazły się tutaj osoby odczuwające całkowity braksatysfakcji z pracy może bowiem wskazywać na dążenie do silnej integracji

Rysunek 6. **Model „poziom satysfakcji z pracy — postrzegany stopień zintegrowania ze współpracownikami"**



Zmienne i liczba kategorii:
Zmienna wierszowa (row.): Pyt. 20 (5)
Zmienna kolumnowa (col.): Pyt. 4 (5)
Wartości własne:, 2336, 0592, 0397 0,000
Łącznie chi-kwadrat = 34,2458; df = 16; p = 0,0051

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

w przypadku odczuwania dyskomfortu psychicznego i społecznego, a tym samym wynikającego z niego zagrożenia (w analizowanym przypadku związanego z ukrytą i jawną rywalizacją).

Jak pokazują wyniki analizy statystycznej, trzeci z analizowanych czynników, jakim jest klimat panujący w organizacji (tabela 7), jest także determinantą poziomu satysfakcji z pracy (p = 0,0064), chociaż zależność ta jest relatywnie najsłabsza, na co wskazuje łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 21,3015, a więc ponad trzykrotnie mniejsza niż w przypadku sposobu traktowania przez przełożonych i ponad 1,5 razy mniejsza niż w odniesieniu do stopnia zintegrowania ze współpracownikami.

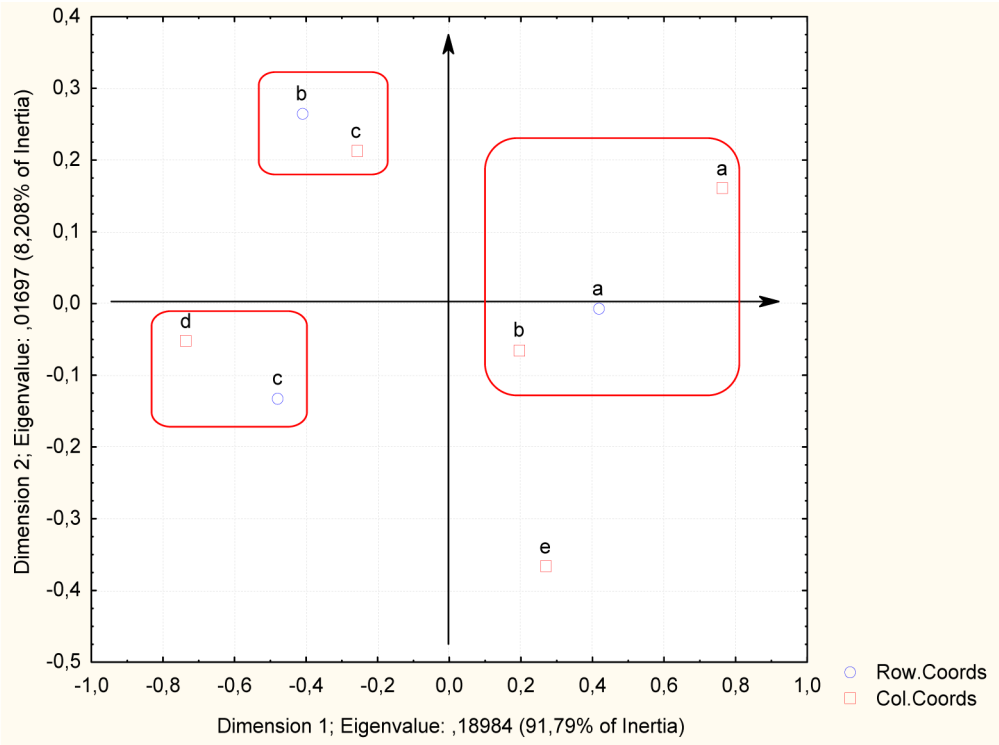
Tabela 7. **Poziom satysfakcji respondentów, a klimat panujący w miejscu pracy**
Zmienna wierszowa: Pyt. 3 (3); Zmienna kolumnowa: Pyt. 4 (5)

Odpowiedzi	d	b	e	c	a	Łącznie
b	4,85	5,83	0,000	4,85	0,971	16,50
a	2,91	32,04	1,942	6,80	8,738	52,43
c	10,68	13,59	0,971	5,83	0,000	31,07
Łącznie	18,45	51,46	2,913	17,48	9,709	100,00

gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej poziomu satysfakcji z pracy — a) całkowicie satysfakcjonująca i pozwalająca na samorealizację, b) raczej satysfakcjonująca, c) obojętna, d) raczej niesatysfakcjonująca, e) całkowicie niesatysfakcjonująca; dla zmiennej wierszowej dotyczącej klimatu panującego w firmie — a) życzliwości, b) wzajemnej rywalizacji, c) obojętności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Rysunek 7. **Model „poziom satysfakcji z pracy — klimat w miejscu pracy"**



Zmienne i liczba kategorii:
Zmienna wierszowa (row.): Pyt. 3 (3)
Zmienna kolumnowa (col.): Pyt. 4 (5)
Wartości własne:, 1898, 0170
Łącznie chi-kwadrat = 21,3015; df = 8; p = 0,0064

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Jak wynika z rysunku 7, wśród respondentów można wskazać trzy odrębne grupy:

1) grupę osób w pełni usatysfakcjonowanych („a" z pyt. 4) lub raczej usatysfakcjonowanych („b" z pyt. 4) i jednocześnie uważających, że w organizacji panuje klimat życzliwości („a" z pyt. 3),
2) grupę osób raczej nieusatysfakcjonowanych („d" z pyt. 4) i jednocześnie uważających, że w organizacji panuje klimat obojętności („c" z pyt. 3),
3) grupę osób uznających, że jest im obojętne odczuwanie satysfakcji z pracy („c" z pyt. 4) i jednocześnie uważających, że w organizacji panuje klimat wzajemnej rywalizacji („b" z pyt. 3).

Należy zwrócić uwagę na dosyć duże odległości między punktami położonymi w obrębie pierwszej z wymienionych grup. Świadczy to o stosunkowo słabszych zależnościach niż w przypadku obu pozostałych grup. Warto również zauważyć, że punkt „e" z pytania 4 odpowiadający całkowitemu brakowi satysfakcji z pracy nie leży w obrębie żadnej z wydzielonych grup. Nie jest zatem powiązany z pozostałymi analizowanymi aspektami związanymi z poziomem satysfakcji i klimatem organizacyjnym, co świadczy, iż relatywnie istotniejszy wpływ mają na niego inne czynniki.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych w artykule rozważań można stwierdzić, że na poziom zadowolenia odczuwanego przez pracowników danej organizacji wpływa przede wszystkim poziom satysfakcji z wykonywanej przez nich pracy (relatywnie największa wartość chi-kwadrat — tabela 8). Można więc stwierdzić, że sformułowana we wprowadzeniu hipoteza badawcza jest prawdziwa. Trzy pozostałe analizowane czynniki o charakterze relacyjnym są zarówno determinantami zadowolenia, jak i satysfakcji, czyli wpływają na nie w sposób bezpośredni. Świadczy o tym występowanie między nimi zależności istotnych statystycznie. Nie wolno jednak zapominać, że skoro na poziom zadowolenia wpływa satysfakcja, to w sposób pośredni oddziałują na niego determinujące ją czynniki, nawet, gdyby któryś z nich nie był bezpośrednią determinantą samego zadowolenia.

Tabela 8. **Hierarchia wybranych relacyjnych determinant poziomu zadowolenia i poziomu satysfakcji z pracy**

Analizowana determinanta relacyjna	W odniesieniu do poziomu zadowolenia				W odniesieniu do poziomu satysfakcji z pracy			
	chi-kwadrat	df	p	miejsce	chi-kwadrat	df	p	miejsce
Sposób traktowania przez przełożonych	86,2077	18	0,000*	2	73,7311	12	0,000*	1
Poczucie zintegrowania ze współpracownikami	41,4707	24	0,0148*	3	34,2458	16	0,0051*	2
Klimat panujący w firmie	34,0853	12	0,0007*	4	21,3015	8	0,0064*	3
Poziom satysfakcji	123,276	24	0,000*	1	—			

*p < 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Każda organizacja, w tym naukowa, powinna zatem dążyć do wzbudzenia wśród jej członków poczucia zadowolenia i poczucia satysfakcji z pracy poprzez umiejętne kształtowanie układu relacyjnego zarówno w wymiarze pionowym, jak i poziomym. Co prawda, zarówno w przypadku poziomu zadowolenia, jak i w przypadku poziomu satysfakcji relatywnie istotniejszymi determinantami okazały się czynniki odzwierciedlające relacje wertykalne (sposób traktowania przez przełożonych) niż horyzontalne (stopień zintegrowania ze współpracownikami), ale między relacjami poziomymi oraz odczuciami zadowolenia i satysfakcji także występowały zależności istotne statystycznie, podobnie jak w przypadku klimatu organizacyjnego będącego efektem obu typów relacji. Zdaniem autorki skutecznym sposobem na wywołanie zadowolenia i satysfakcji wśród pracowników jest implementacja założeń marketingu personalnego, tym bardziej, że efekty te ściśle związane są z jego głównymi celami, które zostały wskazane na początku artykułu.

Przypisy

[1] Niektórzy autorzy podkreślają, że w zarządzaniu należy przyjąć podejście, iż pracownik jest nabywcą pierwszoplanowym (por. V. Nayar, *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010), co wynika z faktu eksponowania zależności między zadowoleniem odczuwanym przez nabywców zewnętrznych i przez pracowników. Według autorki wszystkie grupy adresatów działań marketingowych należy traktować równorzędnie zgodnie z całościowym podejściem, na jakim bazuje marketing holistyczny, określany wręcz przyszłością marketingu (por. S.A. Keelson, *The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination*, „Online Journal of Social Sciences Research" 2012, vol. 1, iss. 2, pp. 35–41).

[2] Synonimicznie używają tych pojęć m.in. E. Plakoyiannaki, N. Tzokas, P. Dimitratos, M. Saren, *How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study*, „Journal of Management Studies" 2008, vol. 45, no. 2, pp. 268–293; C.S. Meyer, S. Mukerjee, A. Sestero, *Work-family benefits: Which ones maximize profits?* „Journal of Managerial Issues" 2001, vol. 13, pp. 28–44; J.K. Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes, *Business-Unit-Level Relationship Betwe-*

en Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, „Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, no. 2, pp. 268–279; G.D. Moyes, L. P. Shao, M. Newsome, *Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession*, „Journal of Business & Economics Research" 2008, vol. 6, no. 2, pp. 65–81.

[3] Por. A. Martensen, L. Grønholdt, *Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences*, „Innovative Marketing" 2006, vol. 2, iss. 4, pp. 92–116.

[4] Wybrane determinanty satysfakcji analizowali m.in. P.M. Wright, T.M. Gardner, L. M. Moynihan, M.R. Allen (por. P.M. Wright, T.M. Gardner, L.M. Moynihan, M.R. Allen, *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, „Personnel Psychology" 2005, vol. 58, pp. 409–446).

[5] I. Bakan, T. Buyukbese, *The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study*, „International Journal of Business and Social Science" 2013, vol. 4, no. 7, pp. 18–25.

[6] A. Baruk, *Petitioner or Partner. Multifaceted Insight into the Market Role of a Contemporary Purchaser on the Consumer Goods Market*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2014.

[7] Por. R.F. Lusch, *Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future*, „Journal of Public Policy & Marketing" 2007, vol. 26, no. 2.

[8] 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.

Bibliografia

1. Bakan I., Buyukbese T., *The Relationship between Employees' Income Level and Employee Job Satisfaction: An Empirical Study*, „International Journal of Business and Social Science" 2013, vol. 4, no. 7.
2. Baruk A., *Petitioner or Partner. Multifaceted Insight into the Market Role of a Contemporary Purchaser on the Consumer Goods Market*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2014.
3. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, no. 2.
4. Keelson S.A., *The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically Same Destination*, „Online Journal of Social Sciences Research" 2012, vol. 1, iss. 2.
5. Lusch R.F., *Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future*, „Journal of Public Policy & Marketing" 2007, vol. 26, no. 2.
6. Martensen A., Grønholdt L., *Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences*, „Innovative Marketing" 2006, vol. 2, iss. 4.
7. Meyer C.S., Mukerjee S., Sestero A., *Work-family benefits: Which ones maximize profits?* „Journal of Managerial Issues" 2001, vol. 13.
8. Moyes G.D., Shao L.P., Newsome M., *Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession*, „Journal of Business & Economics Research" 2008, vol. 6, no. 2.
9. Nayar V., *Employees first, customers second. Turning conventional management upside down*, Harvard Business Review Press, Massachusetts 2010.
10. Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M., *How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study*, „Journal of Management Studies" 2008, vol. 45, no. 2.
11. Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M., Allen M.R., *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, „Personnel Psychology" 2005, vol. 58.

dr hab. prof. nadzw. Agnieszka Izabela Baruk — pracownik Politechniki Łódzkiej (Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji) oraz Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie (Katedra Zarządzania i Marketingu). Autorka w sumie 434 publikacji naukowych, w tym 14 książek, z zakresu marketingu, zarządzania marketingowe, marketingu personalnego przedsiębiorstw i organizacji naukowych.

Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB