

Agnieszka Izabela BARUK  
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji  
Politechnika Łódzka

## POZIOM ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE RELACYJNYCH ASPEKTÓW KLIMATU ORGANIZACYJNEGO

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono problematykę relacyjnych aspektów klimatu organizacyjnego determinujących poziom zadowolenia odczuwanego przez pracowników. Szczególną uwagę zwrócono na zależności między specyfiką relacji horyzontalnych a odczuwanym przez pracowników zadowoleniem. Na podstawie wyników badań pierwotnych zidentyfikowano opinie respondentów dotyczące ich zadowolenia oraz odczuć związanych z klimatem organizacyjnym.

**Słowa kluczowe:** pracownik, zadowolenie, relacje, klimat organizacyjny.

## THE LEVEL OF EMPLOYEES' CONTENTMENT IN THE CONTEXT OF RELATIONSHIP ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE

**Summary.** In the article the problem of relationship aspects of organizational climate determining the level of employees' contentment was presented. The special attention was paid to links between horizontal relations and employees' contentment. On the base of the results of the field researches the respondents' opinions about their contentment and the organizational climate were identified.

**Keywords:** employee, contentment, relations, organizational climate.

### 1. Wstęp

Rola pracownika ma charakter wielowymiarowy. Jej odgrywanie odbywa się bowiem w określonym kontekście sytuacyjnym wynikającym z charakteru relacji łączących daną osobę ze współpracownikami oraz z przełożonymi. Przesądzają one o klimacie organizacyjnym (który definiuje się jako wewnętrzne środowisko pracy znajdujące odzwierciedlenie w doświadczeniach pracowników [14, pp. 49-70]), wpływając na poziom

zadowolenia pracownika z pracy w konkretnej organizacji. Szczególne znaczenie mają w jego przypadku relacje horyzontalne, co wynika z samej definicji zadowolenia z pracy. Co prawda, w literaturze przedmiotu część autorów nadal zadowolenie traktuje jako synonim satysfakcji [np. 13, pp. 268-293; 11, pp. 28-44; 7, pp. 268-279; 12, pp. 65-81], jednak zdaniem autorki są to dwie odrębne kategorie, których nie można ze sobą utożsamiać. Zadowolenie odnosi się bowiem do przynależności danej osoby do konkretnego zespołu pracowniczego, odzwierciedlając układ relacyjny łączący jego członków. Jego poziom jest zatem efektem specyfiki stosunków panujących między współpracownikami, natomiast poziom satysfakcji jest przede wszystkim wynikiem zadań zawodowych spełnianych przez daną osobę, zwłaszcza stopnia ich zgodności z jej aspiracjami profesjonalnymi [10, pp. 92-116].

Oczywiście, zadowolenie i satysfakcja wzajemnie się warunkują (dlatego należy dążyć do jej maksymalizowania, co podkreślają m.in. Bakan i Buyukbese [1, pp. 18-25]), ale z pewnością nie stanowią tej samej kategorii. W związku z tym każde przedsiębiorstwo powinno dążyć także do maksymalizowania poziomu zadowolenia odczuwanego przez każdego pracownika. Nie powinno się jednak w tych działaniach ograniczać wyłącznie do implementacji założeń tzw. orientacji na pracowników (employee-orientation), której fundamentem jest spełnianie oczekiwań dotyczących rozwoju zawodowego [4, pp. 66-81; 5, pp. 11-24], ale należy przyjąć znacznie szerszą perspektywę wynikającą z orientacji holistycznej [2].

W przypadku poziomu odczuwanego zadowolenia szczególne znaczenie ma subiektywna ocena dokonana przez daną osobę relacji łączących ją z innymi pracownikami, co wynika z indywidualnego charakteru oczekiwań w tym zakresie. Z pewnością jednak każdy pracownik chciałby należeć do zespołu pracowniczego, którego członkowie wzajemnie się wspierają nie tylko w sprawach zawodowych, lecz także w kwestiach osobistych, dzięki czemu w firmie panuje klimat wzajemnej życzliwości. Wśród 9 głównych elementów klimatu organizacyjnego w literaturze przedmiotu wymienia się ciepło i wsparcie [6, pp. 58-59], z których pierwsze odnosi się do poczucia, iż w grupie pracowniczej panuje przyjacielska atmosfera, natomiast drugie jest związane z poczuciem, iż można liczyć na pomoc zarówno ze strony kolegów, jak i przełożonych.

Klimat życzliwości pozytywnie wpływa bowiem na zdrowie psychiczne (w tym na poziom agresji, stresu itp.) i fizyczne (w tym na poziom odporności organizmu) pracownika [16, pp. 1-51], ukierunkowując jego aktywność na efektywne wykorzystywanie i rozwijanie swojego potencjału profesjonalnego w sferze zawodowej, co jest korzystne dla niego oraz dla całej organizacji, w tym dla jej pozostałych członków. Można zatem stwierdzić, że poziom zadowolenia odczuwanego przez daną osobę wpływa na poziom zadowolenia odczuwanego przez jej współpracowników, który z kolei determinuje jej zadowolenie, kreując niematerialne środowisko pracy korzystnie wpływające na wzajemne relacje interpersonalne [3, pp. 106-115].

Wydaje się więc, że bardzo ważną kwestią jest określenie determinant relacyjnych, zwłaszcza horyzontalnych, poziomu zadowolenia z pracy oraz ich układu hierarchicznego. Tym bardziej że dotychczas analizowano przede wszystkim zależności między klimatem organizacyjnym, w tym relacjami interpersonalnymi w organizacji, a satysfakcją odczuwaną przez pracowników lub ich zaangażowaniem [9, pp. 219-238; 8, pp. 27-47; 15, pp. 618-634], natomiast nie badano, czy specyfika relacji organizacyjnych wpływa na poziom odczuwanego przez nich zadowolenia. Dlatego podstawowym celem niniejszego artykułu było zidentyfikowanie i poddanie analizie zależności między poziomem zadowolenia a wybranymi<sup>1</sup> czynnikami odzwierciedlającymi specyfikę relacji interpersonalnych, jak również ustalenie ich hierarchii. Dążąc do osiągnięcia tego celu, weryfikacji poddano następującą hipotezę badawczą: postrzegany stopień zintegrowania pracownika ze współpracownikami wpływa na poziom odczuwanego przez niego zadowolenia.

## 2. Charakterystyka badań pierwotnych

Chcąc zrealizować wspomniany cel, a tym samym zweryfikować hipotezę badawczą, przeprowadzono badania pierwotne. Do zebrania danych pierwotnych wykorzystano metodę badania ankietowego. Objęto nim 500 osób reprezentujących aktualnych pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych 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<sup>2</sup>, w którym zostają wyznaczone 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

---

<sup>1</sup> Należy podkreślić, że w artykule analizie poddano jedynie kilka wybranych potencjalnych relacyjnych determinant poziomu zadowolenia z pracy z powodu ograniczeń objętościowych dotyczących niniejszego opracowania. W badaniach przeprowadzonych przez autorkę uwzględniono ich znacznie więcej.

<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.

dwóch zmiennych. W analizie tej 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. Analizę statystyczną danych pierwotnych metodą analizy korespondencji przeprowadzono przy użyciu pakietu Statistica 8.0.

### 3. Poziom zadowolenia a klimat panujący w firmie

Układ relacyjny stanowiący społeczną konstrukcję danej organizacji znajduje odzwierciedlenie w panującym w niej klimacie. Jego subiektywna ocena wskazuje zatem na stopień zgodności z oczekiwaniami danego pracownika zarówno relacji wertykalnych, jak i relacji horyzontalnych. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa respondentów (52,43%) uważała, iż w ich przedsiębiorstwie panuje klimat życzliwości, jednak prawie co trzecia osoba określiła go jako klimat obojętności, a 16,50% ankietowanych stwierdziło wręcz, że jego podstawową cechą jest wzajemna rywalizacja (tabela 1).

Tabela 1

Poziom zadowolenia a klimat panujący w firmie

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

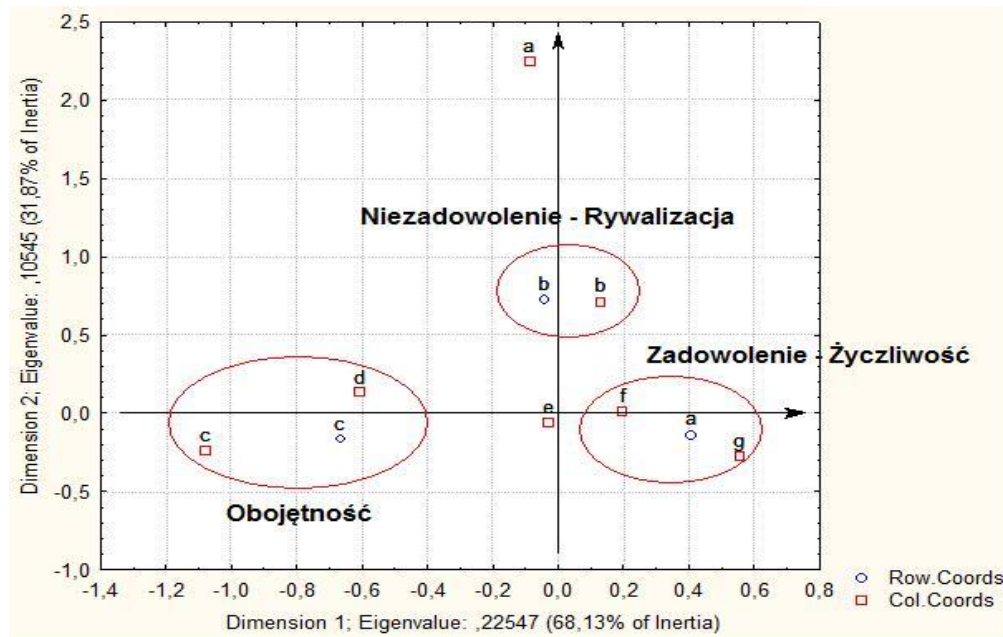
gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia z pracy w firmie – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej klimatu panującego w firmie – a) życzliwości, b) wzajemnej rywalizacji, c) obojętności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Opinie te wskazują na wyraźne dysfunkcje w relacjach interpersonalnych niezależnie od ich wymiaru. Nasuwa się tym samym pytanie, czy klimat wpływa na poziom zadowolenia, czy też nie? Dysfunkcje relacyjne okazałyby się bowiem dodatkowo groźne z punktu widzenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyby czynnik ten był statystycznie istotną determinantą odczuwanego przez pracowników zadowolenia.

Okazuje się, że wyniki są statystycznie istotne ( $p = 0,0007$ , czyli  $p < 0,05$ ). Ponadto łączna wartość chi-kwadrat wynosząca 34,0853 wskazuje, iż jest to dość ważna determinanta zadowolenia odczuwanego z pracy w firmie (rysunek 1). Analizując skupienie punktów, można zauważyć, że najwyższy poziom niezadowolenia z pracy („a” z pyt. 1) nie jest powiązany z żadnym z 3 elementów dotyczących klimatu organizacyjnego, natomiast wyraźnie da się wyodrębnić trzy grupy ankietowanych. W przypadku pierwszej grupy niższy

poziom niezadowolenia („b” z pyt. 1) jest silnie powiązany z wzajemną rywalizacją („b” z pyt. 3). Drugą grupę tworzą osoby bardzo i średnio zadowolone („g” i „f” z pyt. 1), które oceniały, że w firmie panuje klimat życzliwości („a” z pyt. 3). Natomiast trzecią grupę stanowią osoby, którym było obojętne miejsce pracy („d” z pyt. 1) i jednocześnie postrzegające stosunki w swojej firmie w taki sam sposób („c” z pyt. 3). Warto jednak zauważyć, że osoby odczuwające relatywnie najmniejsze niezadowolenie („c” z pyt. 1) również oceniały klimat w pracy jako klimat obojętności.



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

Rys. 1. Model „poziom zadowolenia - klimat organizacyjny”

Fig. 1. Model „level of contentment - organizational climate”

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Poziom zadowolenia a postrzegany stopień zintegrowania ze współpracownikami

Skoro okazało się, że występuje statystycznie istotna zależność między klimatem organizacyjnym a poziomem odczuwanego przez pracowników zadowolenia, warto przeanalizować, czy zależność taka występuje w przypadku postrzeganego stopnia zintegrowania ze współpracownikami, który odzwierciedla wyłącznie relacje horyzontalne, będące głównym wątkiem niniejszego opracowania. Wcześniej jednak należy zwrócić uwagę, że łącznie zaledwie 3,88% ankietowanych (tabela 2) stwierdziło, iż w ich firmach panuje

rywalizacja między pracownikami, przy czym o otwartej rywalizacji i konfliktach mówił co setny badany. Wynika z tego, że na klimat organizacyjny wpływała w większym stopniu rywalizacja podwładnych z przełożonymi niż rywalizacja w wymiarze horyzontalnym. Ponadto większy odsetek respondentów (łącznie 71,84%) uważał, że może liczyć na wsparcie, a tym samym życzliwość kolegów w porównaniu z analogiczną oceną odzwierciedlającą klimat organizacyjny. Można więc stwierdzić, że relacje horyzontalne były oceniane relatywnie lepiej niż stosunki interpersonalne w wymiarze wertykalnym.

Tabela 2

Poziom zadowolenia a stopień 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

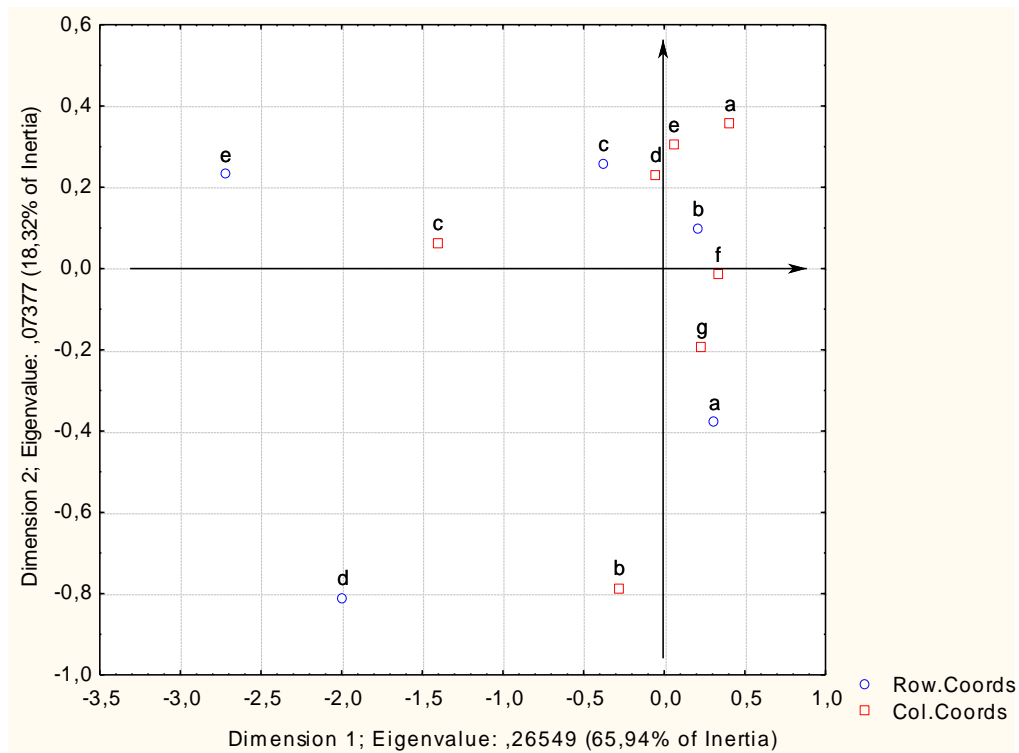
gdzie: dla zmiennej kolumnowej dotyczącej zadowolenia z pracy w firmie – a) bardzo niezadowolony, b) średnio niezadowolony, c) niezadowolony, d) jest mi obojętne, gdzie pracuję, e) raczej zadowolony, f) średnio zadowolony, g) bardzo zadowolony; dla zmiennej wierszowej dotyczącej poczucia zintegrowania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

Z badań wynika, 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 wskazuje, iż postrzegany stopień zintegrowania silniej wpływa na poziom zadowolenia z pracy w firmie lub jego brak niż klimat organizacyjny, dla którego wartość ta była niższa. Świadczy ona również o relatywnie większym znaczeniu relacji horyzontalnych niż wertykalnych z punktu widzenia zadowolenia pracowników, co potwierdza słuszność definiowania zadowolenia przez pryzmat relacji poziomych.

Jak widać na rysunku 2, nie ma w tym przypadku jakiegoś widocznego skupienia punktów, co wymaga przeanalizowania ich rozmieszczenia 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 firmy. Do tej grupy należą ankietowani odczuwający średni i mały poziom niezadowolenia oraz uważający, że miejsce pracy jest im obojętne. 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 są zarówno ankietowani, którzy odczuwają średni, wysoki i bardzo wysoki poziom zadowolenia z pracy w danej firmie, jak i respondenci najbardziej z niej niezadowoleni. Uwzględniając zatem rozmieszczenie wszystkich punktów względem osi, można wyciągnąć wniosek, że brak integracji bardziej sprzyja zubożeniu pracowników niż zintegrowanie wzbudzeniu u nich poczucia zadowolenia.



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

Rys. 2. Model „poziom zadowolenia - postrzegany stopień zintegrowania ze współpracownikami”

Fig. 2. Model „level of contentment - perceived degree of integration with colleagues”

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Poziom zadowolenia a symboliczna charakterystyka firmy jako miejsca pracy

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, nie powinny dziwić wyniki badań dotyczące sposobu charakteryzowania przez respondentów pracy w danej firmie, odzwierciedlającego całą złożoność panujących w niej relacji interpersonalnych. Niestety, nie są one zbyt optymistyczne. Łącznie prawie co piąty badany (19,42% - tabela 3) niechętnie

wyrażał się o miejscu pracy, przy czym 6,80% osób stwierdziło, że miejsce pracy jest przez nich wręcz zniechęcające, ale nie mają innego wyboru. Co prawda, nieco większy odsetek badanych określił firmę mianem drugiego domu, podkreślając bliskie relacje łączące ich z kolegami, ale ponad czterokrotnie większa część ankietowanych uważała, iż firma jest jedynie miejscem, gdzie można zarobić na utrzymanie, a stosunek do niej i pracujących w niej osób jest obojętny. Odpowiada to odsetkowi badanych, którzy ocenili klimat panujący w firmie jako klimat obojętności (tabela 1) oraz potwierdza niedostateczną integrację pracowników.

Tabela 3

Poziom zadowolenia a symboliczna charakterystyka firmy  
jako miejsca pracy

Zmienna wierszowa: pyt. 30 (5); zmienna kolumnowa: pyt. 1 (7)

Odpowiedzi	e	g	d	c	b	f	a	Łącznie
c	9,71	2,91	6,80	1,94	1,94	12,62	0,00	35,92
b	7,77	10,68	0,97	0,00	0,97	15,53	0,00	35,92
d	0,97	0,00	0,00	5,83	2,91	2,91	0,00	12,62
e	0,97	0,00	0,97	2,91	0,97	0,00	0,97	6,80
a	0,97	3,88	0,00	0,00	0,00	3,88	0,00	8,74
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 symbolicznej charakterystyki firmy jako miejsca pracy – a) Firma jest jak drugi dom, a koledzy są moją drugą rodziną, b) Firma jest miejscem, gdzie z chęcią przebywam, ale z niecierpliwością wracam do domu, c) Firma jest jedynie miejscem, w którym mogę zarobić na utrzymanie swoje i swojej rodziny, ale mój stosunek emocjonalny do niej jest obojętny, d) Firma jest miejscem, do którego niezbyt chętnie chodzę, ale praca w niej pozwala mi na kontakt z innymi ludźmi, e) Firma jest miejscem, którego z całego serca nienawidzę i jest dla mnie jedynie źródłem silnego stresu, ale nie mam innego wyboru w sytuacji, jaka panuje teraz na rynku pracy.

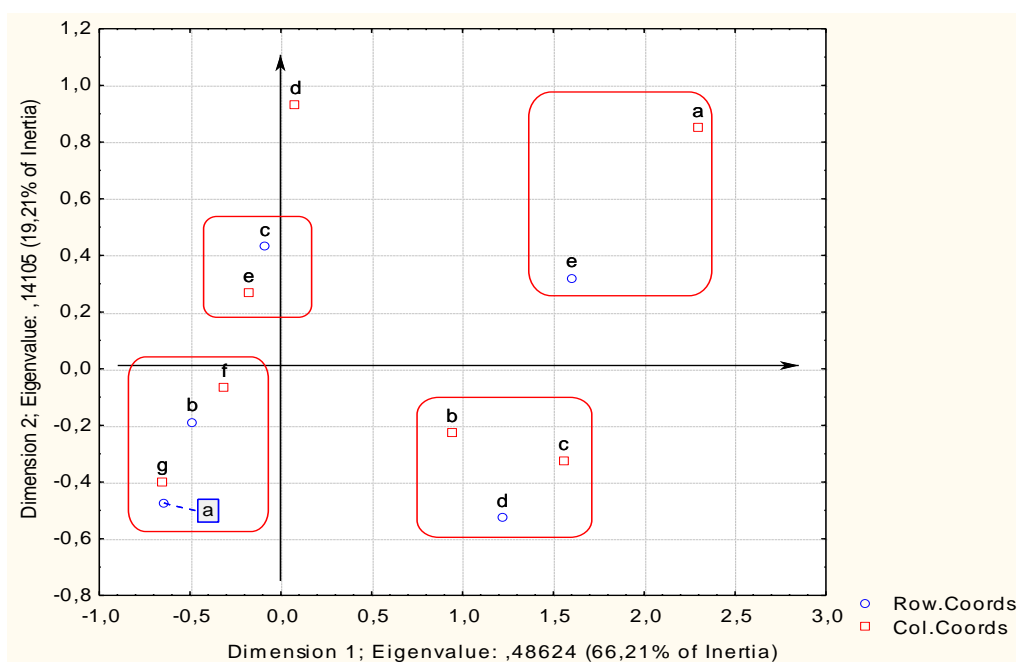
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych.

Zależność między poziomem zadowolenia a sposobem symbolicznego opisu miejsca pracy okazała się statystycznie istotna ( $p = 0,000$ , czyli  $p < 0,05$ ). Co więcej, relatywnie duża łączna wartość chi-kwadrat wynosząca aż 75,6455 wskazuje, że jest to jedna z ważniejszych determinant zadowolenia odczuwanego przez pracowników. Jak widać na rysunku 3, można wskazać 4 grupy osób. Pierwszą stanowią badani bardzo niezadowoleni („a” z pyt. 1), nienawidzący miejsca pracy („e” z pyt. 30). Kolejną grupę tworzą respondenci odczuwający mniejsze niezadowolenie (średnio niezadowoleni i niezadowoleni, czyli „b” i „c” z pyt. 1), co łączy się z opisem firmy jako miejsca, do którego niezbyt chętnie się chodzi, ale praca w nim pozwala na kontakt z innymi ludźmi („d” z pyt. 30).

Relatywnie mniejszym natężeniem emocjonalnym, podobnie jak druga grupa, charakteryzowała się również trzecia grupa, obejmująca respondentów raczej zadowolonych („e” z pyt. 1) i opisujących firmę jako jedynie miejsce, gdzie można zarobić na swoje utrzymanie, do którego stosunek emocjonalny jest obojętny („c” z pyt. 30). Natomiast wysoki



poziom natężenia emocji, ale w odróżnieniu od pierwszej grupy – pozytywnych, występował w przypadku czwartej grupy, tworzonej przez ankietowanych średnio zadowolonych i bardzo zadowolonych („f” i „g” z pyt. 1) i osoby najkorzystniej opisujące pracę w danej firmie jako miejscu, gdzie się chętnie przebywa lub które jest wręcz drugim domem („b” i „a” z pyt. 30). Jednak najsilniejsze emocje są związane z pierwszą grupą, przy czym mają one wyjątkowo negatywne zabarwienie.



Zmienne i liczba kategorii:

Zmienna wierszowa (row.): pyt. 30 (5)

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

Wartości własne: ,4862 ,1411 ,1028 ,0043

Łącznie chi-kwadrat = 75,6455; df = 24; p = 0,000

Rys. 3. Model „poziom zadowolenia - symboliczny opis firmy jako miejsca pracy”

Fig. 3. Model „level of contentment - a symbolic description of the company as a workplace”

Źródło: opracowanie własne.

## 6. Podsumowanie

Biorąc pod uwagę przedstawione rozważania, można stwierdzić, że na poziom odczuwanego przez respondentów zadowolenia wpływały wszystkie trzy analizowane czynniki, wśród których najsilniejszą determinantą okazała się symboliczna charakterystyka firmy odzwierciedlająca złożoność układu relacyjnego. Trzecie miejsce w hierarchii badanych determinant zajął natomiast klimat organizacyjny, chociaż między nim a zadowoleniem występowała także statystycznie istotna zależność (tabela 4).

Tabela 4

Zależności między zadowoleniem respondentów a wybranymi czynnikami o charakterze relacyjnym

<b>Determinanta relacyjna</b>	<b>chi-kwadrat</b>	<b>df</b>	<b>p</b>	<b>Pozycja</b>
Klimat panujący w firmie	34,0853	12	0,0007*	3
Poczucie zintegrowania ze współpracownikami	41,4707	24	0,0148*	2
Symboliczna charakterystyka firmy jako miejsca pracy	75,6455	24	0,000*	1

\*p < 0,05

Źródło: opracowanie własne.

Jedyna determinanta związana wyłącznie z relacjami horyzontalnymi, jaką było poczucie zintegrowania ze współpracownikami, zajęła drugie miejsce, co świadczy o pozytywnym zweryfikowaniu hipotezy badawczej sformułowanej na początku niniejszego opracowania. Wskazuje także na relatywnie większe znaczenie dobrych relacji poziomych w porównaniu z relacjami pionowymi w procesie wzbudzania zadowolenia pracowników, co powinno stanowić ważną wskazówkę dla pracodawców, aby w działalności personalnej priorytetowo traktowali kształtowanie interpersonalnych relacji horyzontalnych.

## 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.: Offerers' relations with customers. Marketing holistic approach and marketing practice. Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2013.
3. Bojnec Št., Papler D.: Opinions employees on factors of work processes, work organisation and motivation in electro distribution enterprise. "Journal of Management, Informatics and Human Resources" 2012, vol. 45, no. 4.
4. Chebat J-C., Kollias P.: The impact of empowerment on customer contact employees' roles in services organizations. "Journal of Service Research" 2000, vol. 3.
5. Conduit J., Mavondo F.T.: How critical is internal customer orientation to market orientation. "Journal of Business Research" 2001, vol. 51.
6. Gray R.: A climate of success: Creating the right organization climate for high performance. Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam 2007.
7. 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.

8. Hunt B.I., Ivergard T.: Organizational climate and workplace efficiency. "Public Management Review" 2007, vol. 9, no.1.
9. Luthans F., Norman S.M.: Avolio B.J., Avey J.B., The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. "Journal of Organizational Behavior" 2008, vol. 29, no. 2.
10. Martensen A., Grønholdt L.: Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences. "Innovative Marketing" 2006, vol. 2, iss. 4.
11. Meyer C.S., Mukerjee S., Sestero A.: Work-family benefits: Which ones maximize profits? "Journal of Managerial Issues" 2001, vol. 13.
12. 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.
13. 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.
14. Rafferty T.J.: School climate and teacher attitudes toward upward communication in secondary schools. "American Secondary Education" 2003, vol. 31, no. 2.
15. Schulte M., Ostroff C., Shmulyian S., Kinicki A.: Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction and financial performance. "Journal of Applied Psychology" 2009, vol. 94, no. 3.
16. Stoetzer U.: Interpersonal Relationships at Work. Karolinksa Institutet, Stockholm 2010.

## **Abstract**

To analyse the field data the statistical method of correspondence analysis was used. This method made it possible to check the statistical validity of all studied links and to put in order the analysed determinants of employees' contentment. The one of the main conclusions is related to bigger meaning of horizontal relations than vertical ones in the process of causing the contentment among employees.