

**Marcin Gąsior\***

Politechnika Lubelska

## MOTYWACJA PRACOWNIKÓW A SATYSFAKCJA KLIENTÓW. UJĘCIE EMPIRYCZNE Z PERSPEKTYWY DWÓCH SEKTORÓW GOSPODARCZYCH

### STRESZCZENIE

W dzisiejszej rzeczywistości rynkowej zadowolony klient jest krytycznym czynnikiem decydującym o sukcesie bądź porażce każdego przedsiębiorstwa. Stąd też poznanie źródeł i mechanizmów powstawania satysfakcji wydaje się być podstawowym krokiem prowadzącym do zbudowania trwałej i znaczącej przewagi konkurencyjnej. Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, do jakiego stopnia można doszukiwać się zależności pomiędzy poziomem motywacji pracowników a wspomnianą satysfakcją klienta. Pozyskany materiał empiryczny wskazuje, iż relacja ta nie jest czytelna, w niektórych obszarach przyjmuje natomiast charakter proporcjonalności odwrotnej.

**Słowa kluczowe:** motywacja pracowników, satysfakcja klientów, analiza czynnikowa

### Wstęp

Zarówno motywacja pracowników, jak i satysfakcja klienta są koncepcjami od dawna funkcjonującymi w piśmiennictwie tak krajowym, jak i zagranicznym. Sama

---

\* Adres e-mail: m.gasior@pollub.pl

motywacja pracowników, pozostająca od długiego czasu w centrum zainteresowania nauki o zarządzaniu, definiowana jest zarówno jako proces psychologiczny, który nadaje ludzkiemu zachowaniu cel oraz kierunek<sup>1</sup>, jako siła kreująca i kierująca określone działania oraz dająca podstawę do ich trwałości w czasie<sup>2</sup>, ale także jako zestaw czynników tworzących, warunkujących i podtrzymujących ludzkie zachowanie zmierzające do realizacji określonych celów<sup>3</sup>.

Powstało wiele teorii tłumaczących źródła i mechanizmy powstawania motywacji, zarówno od strony treści – skoncentrowanych wokół posiadanych potrzeb oraz poczucia braku, jak i od strony procesu – dążących do wytłumaczenia przyczyn, dla których człowiek wybiera określone metody zaspokajania potrzeb. Do pierwszej ze wspomnianych kategorii zaliczyć można między innymi stanowiącą już dziś ujęcie klasyczne hierarchię potrzeb według Masłowa<sup>4</sup>, zbliżoną do niej teorię ERG Alderfera, teorię CET (*Cognitive Evaluation Theory*), wyjaśniającą obserwowane zależności między oddziaływaniem czynników natury wewnętrznej (*intrinsic*) oraz zewnętrznej (*extrinsic*), jak również powstałą na jej bazie teorię samookreślenia SDT<sup>5</sup> oraz teorię dwuczynnikową Herzberga<sup>6</sup>. Do drugiej grupy, teorii tłumaczących zagadnienia motywacji od strony procesu, zaliczyć można między innymi teorię oczekiwań Vrooma<sup>7</sup>, jej rozwinięcie, opracowane przez Portera oraz Lawlera<sup>8</sup>, jak również chociażby teorię wyznaczania celów<sup>9</sup>.

Satysfakcja klienta jest koncepcją obecną w nauce krócej, natomiast z pewnością istotną, zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia, na

---

<sup>1</sup> R. Kreitner, *Management*, 11<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston 2009, s. 335.

<sup>2</sup> K. Bartol, D. Martin, *Management*, McGraw-Hill, New York 1998, s. 241.

<sup>3</sup> J. Greenberg, R. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 190.

<sup>4</sup> A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, 1954, s. 35.

<sup>5</sup> M. Gagne, E. Deci, *Self-Determination Theory and Work Motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, Vol. 26, No. 4.

<sup>6</sup> F. Herzberg, *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review” 1987, Vol. 65, Iss. 5.

<sup>7</sup> V. Vroom, *Work and motivation*, Wiley, New York 1964.

<sup>8</sup> L. Porter, E. Lawler, *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, Homewood 1968.

<sup>9</sup> E. Locke, G. Latham, *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990.

równi z motywacją pracowników. Satysfakcja, definiowana jako stopień, w jakim oferowany przez przedsiębiorstwo produkt zaspokoi albo przewyższy wymagania klienta<sup>10</sup>, wiązana jest zarówno z samą techniczną jakością wspomnianego produktu, jej postrzeganiem przez nabywcę, wynikami użycia, funkcjonującymi w branży standardami, relacją poniesionego kosztu do uzyskanych korzyści, czy jakością i poziomem towarzyszącej obsługi<sup>11</sup>.

Pojawić się może zatem pytanie o stopień, w jakim satysfakcja klienta pozostaje pod wpływem pracowników przedsiębiorstwa, w szczególności zaś jaki jest związek pomiędzy poziomem motywacji pracowników a zadowoleniem klienta.

Naturalnie, zależność ta wydaje się dość oczywista, jest też szeroko dyskutowana w piśmiennictwie biznesowym czy też pozycjach poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi. Należy jednak podkreślić, iż z drugiej strony znajduje ona dość niewielkie pokrycie w literaturze *stricte* naukowej, zaś istniejące badania dotyczą albo wybranych, względnie szczegółowych wymiarów motywacji i satysfakcji<sup>12</sup>, albo dość specyficznych rynków i branż, które uniemożliwiają zaproponowanie szerszego uogólnienia<sup>13</sup>.

Dlatego też celem niniejszego artykułu stała się ocena związku pomiędzy motywacją pracowników a satysfakcją klientów, niemniej jednak w tym przypadku na przykładzie przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki, tak aby możliwe stało się zweryfikowanie istnienia bardziej ogólnej prawidłowości.

---

<sup>10</sup> N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2013, s. 9–15.

<sup>11</sup> Zob. np. M.J. Bitner, A.R. Hubbert, *Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality*, w: R.T. Rust, R.L. Oliver (red.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, SAGE, Thousand Oaks 1994, s. 72; R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell, Cambridge 1996; czy C. Fornell, *The satisfied customer. Winners and losers in the battle for buyer preference*, Palgrave Macmillan, New York 2008.

<sup>12</sup> Zob. np. Ł. Brych, P. Grobel, Ł. Skowron, *Motywacja pracowników oraz satysfakcja klientów w świetle badań lubelskiego sektora galerii handlowych*, Zeszyty Naukowe nr 823, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 34, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2014.

<sup>13</sup> Zob. np. M. Ahmad, E. Wasay, S. Malik, *Impact of employee motivation on customer satisfaction: study of airline industry in Pakistan*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2012, Vol. 4, No 6.

## 1. Metodyka badania

Prezentowany materiał empiryczny pozyskany został w trakcie realizacji szerszego projektu badawczego, poświęconego zagadnieniom budowania satysfakcji i motywacji pracowników oraz ich wpływu na procesy kształtowania satysfakcji i lojalności klientów.

W części poświęconej procesom pracowniczym posłużono się kwestionariuszem ankiety, prowadzonej w sposób bezpośredni<sup>14</sup>, obejmującym 95 zmiennych dotyczących trzech kategorii tematycznych: potencjalnych źródeł motywacji, wewnętrznych i zewnętrznych wyrazów (przejawów) motywacji oraz poziomu zadowolenia pracownika z obecnego zatrudnienia.

Stojące w centrum zainteresowania prowadzonych rozważań wyrazy motywacji ustalone zostały w trakcie wyczerpującego studium literatury<sup>15</sup>, następnie zaś podzielone na dwa obszary. Pierwszy z nich, wewnętrzny, uwzględniał odczucia związane z posiadanym poziomem motywacji, w tym te wyrażające zaangażowanie organizacyjne<sup>16</sup>, takie jak *przyjemność z pracy, duma z bycia częścią przedsiębiorstwa lub zespołu, zaufanie okazywane przełożonym, zainteresowanie wynikami przedsiębiorstwa, poczucie bycia potrzebnym, wysoka ocena kompetencji innych pracowników, poczucie zmęczenia pracą*, jak również *poczucie znudzenia*. Drugi, zewnętrzny, reprezentował intencje oraz działania odzwierciedlające motywację. Uwzględniono tutaj: *skłonność do pozostania w długim terminie, zaangażowanie w podejmowane obowiązki, skłonność do polecenia danego zatrudnienia, skłonność do podejmowania dodatkowych zadań, doświadczanie absencji lub spóźnień*, a także *problemy z terminowością realizacji obowiązków*.

---

<sup>14</sup> S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 181.

<sup>15</sup> Patrz np. W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009; M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008; bądź też M. Welch, *The evolution of the employee engagement concept: communication implications*, „Corporate Communications: An International Journal” 2011, Vol. 16, Iss. 4, R. Pech, B. Slade, *Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?*, „Handbook of Business Strategy” 2006, Vol. 7, Iss. 1.

<sup>16</sup> Zob. np. A. Spik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 478.

Pomiar wszystkich omówionych zmiennych dokonany został na skalach dziesięciostopniowych, przy czym oceny niskie oznaczały niewielkie natężenie czynnika – oceny wysokie – natężenie duże. Należy przy tym zauważyć, iż w każdej grupie były czynniki o charakterze pozytywnym, to jest takie, których wzrost nasilenia odzwierciedla wzrost motywacji, oraz negatywnym, czyli te, których nasilenie rośnie wraz ze spadkiem motywacji. Czynniki negatywne to ostatnie dwie pozycje na każdej z przedstawionych list.

W części poświęconej klientom badanych organizacji także wykorzystany został kwestionariusz ankiety, analogicznie jak w przypadku poprzednim, o charakterze bezpośrednim, obejmujący tutaj 108 zmiennych, dotyczących zarówno wybranych preferencji zakupowych, oceny poszczególnych obszarów funkcjonalnych rozwiązań przedsiębiorstw, jak również poziomu zadowolenia i lojalności nabywców.

Te ostatnie ocenione zostały przy wykorzystaniu trzech zmiennych, zdefiniowanych w oparciu o model EPSI (*European Performance Satisfaction Index*)<sup>17</sup>, obejmujących *skłonność do dokonania kolejnych transakcji, dystans dzielący podmiot od ideału* oraz ogólny, subiektywnie postrzegany *poziom własnego zadowolenia*. Podobnie jak uprzednio wszystkie zmienne podlegały pomiarowi przy wykorzystaniu skal numerycznych, dziesięciostopniowych, przy założeniu, iż oceny niskie wyrażały negatywną ocenę danego obszaru, wysokie – pozytywną.

W celu umożliwienia oceny zależności pomiędzy motywacją pracowników a satysfakcją klientów posłużono się celowym<sup>18</sup> doбором próby, którego założeniem stało się równoczesne zrekrutowanie zarówno pracowników, jak i klientów konkretnych, uprzednio określonych podmiotów. Badanie przeprowadzone zostało w obrębie trzech centrów handlowych oraz trzech banków, do dalszej analizy zakwalifikowano odpowiedzi 373 zatrudnionych i 2414 klientów.

<sup>17</sup> Zob. np. Ł. Skowron, *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, w: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 189. Pozostałe dwie zmienne, wyrażające poziom spełnienia oczekiwań oraz skłonność do udzielenia rekomendacji, także zostały uwzględnione w badaniu.

<sup>18</sup> Zob. G. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 500.

## 2. Struktura motywacji pracowników

Pierwszym krokiem prowadzonej analizy stała się redukcja przedstawionych powyżej czternastu przejawów motywacji do mniejszego zbioru zmiennych, w porównywalnym stopniu odzwierciedlających rozważane procesy. Stało się to możliwe dzięki analizie czynnikowej, z wykorzystaniem metody składowych głównych.

Zarówno kryterium Kaisera<sup>19</sup>, jak również kryterium osypiska Cattella<sup>20</sup> wskazały na zasadność wyodrębnienia trzech czynników, wyrażających łącznie 70,21% wariacji. Ich ładunki, po przeprowadzeniu rotacji minimalizującej liczbę czynników potrzebnych do wyjaśniania danej zmiennej (quartimax) przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Wyodrębnione czynniki reprezentujące poziom motywacji

	Wyraz motywacji	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3
Wyrazy pozytywne	przyjemność z pracy	-0,35	0,03	<b>0,80</b>
	duma z pracy	-0,32	0,12	<b>0,83</b>
	zaufanie przełożonym	0,03	0,01	<b>0,78</b>
	zainteresowanie wynikami	0,16	-0,10	<b>0,77</b>
	poczucie bycia potrzebnym	-0,06	-0,02	<b>0,84</b>
	ocena kompetencji	0,13	-0,07	<b>0,79</b>
	pozostanie pięć lat	-0,39	0,22	<b>0,70</b>
	zaangażowanie w pracę	0,24	-0,27	<b>0,70</b>
	skłonność do polecenia	-0,23	0,11	<b>0,82</b>
	skłonność do dodatk. zadań	0,25	-0,23	<b>0,70</b>
Wyrazy negatywne	absencje i spóźnienia	0,13	<b>0,81</b>	-0,09
	problem z terminowością	0,23	<b>0,85</b>	0,03
	poczucie zmęczenia	<b>0,79</b>	0,29	-0,33
	znudzenie pracą	<b>0,80</b>	0,19	-0,28
Wyjaśniana wariancja		1,92	1,72	6,19
Wartości własne		6,43	2,00	1,40

Źródło: opracowanie własne.

<sup>19</sup> H. Kaiser, *The application of electronic computers to factor analysis*, „Educational and Psychological Measurement” 1960, Vol. 20.

<sup>20</sup> R.B. Cattell, *The scree test for the number of factors*, „Multivariate Behavioral Research” 1966, Vol. 1, Iss. 2.

Jak nietrudno zauważyć, wyodrębnione czynniki wprowadzają jasną i bardzo logiczną strukturę zmiennych. Czynniki 1 odzwierciedla nasilenie zmiennych reprezentujących wewnętrzne, negatywne objawy braku motywacji (*poczucie zmęczenia, znudzenie pracą*), stąd też może zostać określony mianem *poziomu zniechęcenia*. Czynniki 2 wyraża nasilenie zmiennych reprezentujących negatywne, tym razem zewnętrzne objawy braku motywacji (*absencje i spóźnienia, problemy z terminowością*), dlatego też można określić go jako *opieszalność*. Ostatni, trzeci czynnik grupuje wszystkie wyrazy pozytywne, i dla potrzeb dalszych rozważań określony zostanie mianem *zaangażowania*.

Drugim krokiem analizy stało się obliczenie wartości średnich tak zdefiniowanych czynników dla każdego z badanych przedsiębiorstw. Zostały one przedstawione, wraz z odpowiadającymi im wartościami średnimi ocen klientów, w tabeli 2.

Tabela 2. Porównanie wyrazów motywacji z oceną zadowolenia klientów

	Wymiary oceny	Podmiot					
		CH1	CH2	CH3	B1	B2	B3
Pracownicy	poziom zniechęcenia	0,15	0,02	0,12	0,13	-0,20	-0,30
	opieszalność	-0,27	0,26	-0,10	-0,01	-0,03	0,34
	zaangażowanie	0,07	-0,35	0,08	-0,05	0,36	-0,19
Klienci	ponowny zakup	7,93	8,02	7,95	7,87	7,88	8,46
	odległość od ideału	5,94	6,44	6,09	6,17	6,45	7,36
	poziom zadowolenia	6,68	7,10	6,63	6,68	6,60	7,40

Źródło: opracowanie własne. CH1..3 – badane centra handlowe, B1..3 – badane banki.

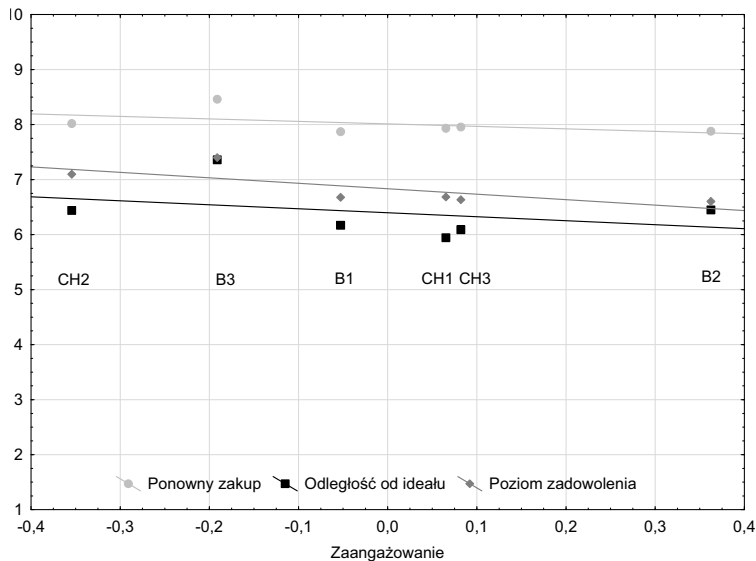
W pierwszej kolejności warto tutaj podkreślić istnienie różnych struktur wyrażających jakościowy i ilościowy poziom motywacji pracownika. Z jednej strony, wśród badanych przedsiębiorstw zaobserwować można podmioty o „klasycznym” obrazie wysokiego poziomu motywacji (B2), gdzie pracowników charakteryzuje ponadprzeciętny poziom zaangażowania, jak również niższe niż średnia wartości wyrazów negatywnych, podmioty, których pracownicy wskazują na przeciętny poziom motywacji, zarówno w wymiarze pozytywnym, jak i negatywnym (CH3, B1), jak również podmioty o mniej typowych strukturach. Do tych ostatnich zaliczyć można między innymi CH1, charakteryzujące się mało zaangażowanymi pracownikami, wskazującymi pewien poziom zniechęcenia, ale z drugiej strony wskazującymi ni-

skie nasilenie wyrazów zewnętrznych, lub też CH2 – podmiot, którego pracownicy wydają się nie być zaangażowani, wykazują też wysoki poziom nasilenia zewnętrznych negatywnych wyrazów motywacji, co jednakże nie idzie w parze z wyrazami wewnętrznymi, które są na neutralnym, przeciętnym poziomie.

### 3. Motywacja pracowników a satysfakcja klientów w świetle badań własnych

Do interesujących wniosków prowadzi także bezpośrednie porównanie motywacji pracowników kolejnych jednostek z poziomem zadowolenia ich klientów. Biorąc pod uwagę pozytywne wyrazy motywacji, reprezentowane trzecim wyodrębnionym czynnikiem (rysunek 1), nie można wskazać istnienia wyraźnej, jednoznacznej zależności. Niezależnie od poziomu *zaangażowania* pracowników, które zawierało się w zakresie od -0,35 do 0,36, średnie zadowolenie klientów, wyrażone wszystkimi trzema rozważanymi zmiennymi, kształtowało się na porównywalnym poziomie.

Rysunek 1. Zależność pomiędzy czynnikiem 3 (*zaangażowanie*) a wymiarami zadowolenia klientów w poszczególnych badanych podmiotach



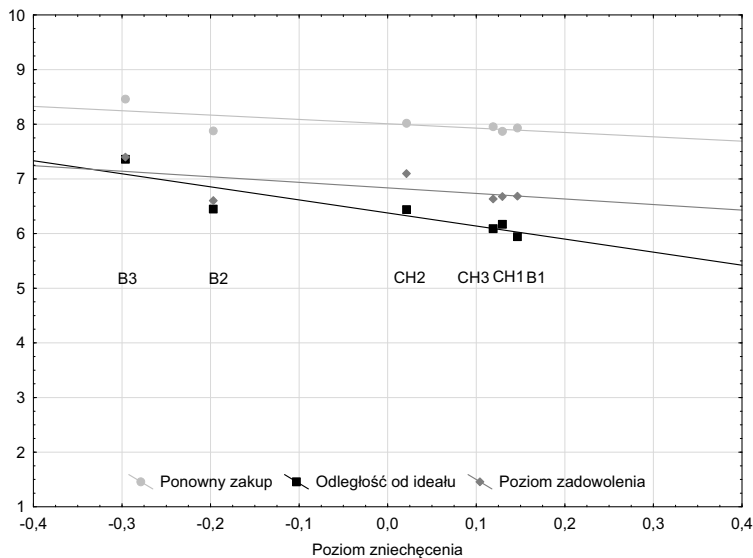
Źródło: opracowanie własne.



Niemniej jednak warto zaznaczyć, iż wyznaczone funkcje regresji (zobrazowane na wykresie prostymi) wskazują na niewielką odwrotnie proporcjonalną zależność, to jest na sytuację, w której wraz ze wzrostem motywacji następuje niewielki spadek zadowolenia klientów – w mniejszym zakresie w obszarze lojalności – skłonności do powtórnych zakupów, w większym w postrzeganiu dystansu dzielącego podmiot od rynkowego ideału oraz w postrzeganiu własnego poziomu satysfakcji.

Nieznacznie bardziej wyraźne związki dostrzec można po analizie pierwszego z czynników reprezentujących negatywne wymiary motywacji (*poziom zniechęcenia*, czynnik 1, rysunek 2). O ile w przypadku skłonności do ponownego zakupu oraz ogólnie postrzeganego poziomu własnego zadowolenia ponownie zależność ta jest bardzo niewielka, widoczna w zasadzie wyłącznie przy analizie przebiegu prostej regresji, o tyle nieco silniej zaznacza się przy postrzeganiu dystansu dzielącego przedsiębiorstwo od rynkowego ideału. Tutaj można już dostrzec, iż ponadprzeciętny poziom zniechęcenia pracowników wiąże się ze spadkiem ocen przedsiębiorstwa przez jego klientów.

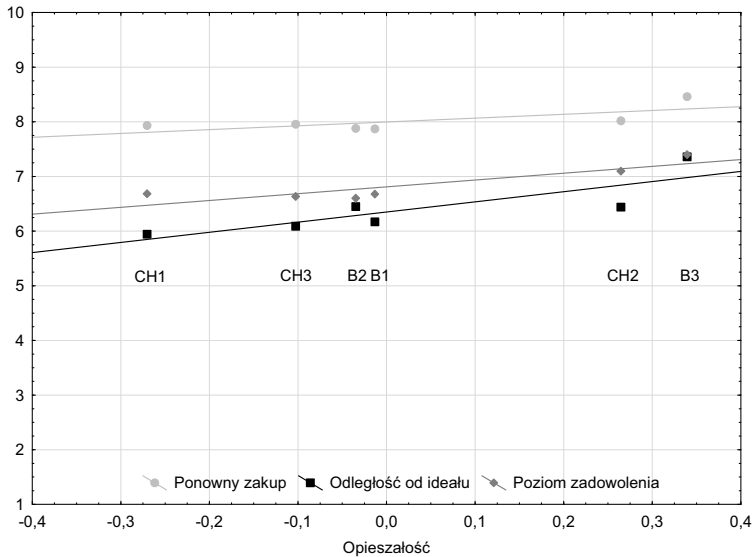
Rysunek 2. Zależność pomiędzy czynnikiem 1 (*poziom zniechęcenia*) a wymiarami zadowolenia klientów w poszczególnych badanych podmiotach



Źródło: opracowanie własne.

Dość nietypowy jest także obraz zależności pomiędzy wymiarami zadowolenia klientów a zewnętrznymi negatywnymi wyrazami motywacji (*opieszalność*, czynnik 2, rysunek 3).

Rysunek 3. Zależność pomiędzy czynnikiem 2 (*opieszalność*) a wymiarami zadowolenia klientów w poszczególnych badanych podmiotach



Źródło: opracowanie własne.

Tak jak w poprzednich przypadkach skłonność do ponownego zakupu wydaje się nie pozostawać pod większym wpływem tak postrzeganej motywacji, podczas gdy zarówno dystans dzielący podmiot od ideału, jak i ogólne zadowolenie klienta wydaje się być oceniane tym bardziej pozytywnie, im niższy jest poziom motywacji pracownika.

Uzasadnienie takiego stanu rzeczy jest dość trudne, być może prawidłowość ta jest przypadkowa, zwłaszcza zważywszy na fakt, iż zmienne składające się na zewnętrzne negatywne wymiary motywacji dotyczyły raczej jakości relacji pracownik – podmiot, a nie pracownik – klient.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań prowadzą do dwóch istotnych wniosków dotyczących związku pomiędzy motywacją pracowników a satysfakcją klientów. Po pierwsze, związek ten nie powinien być bezkrytycznie przyjmowany za pewnik, ponieważ, jak wskazuje badanie, nie zawsze jest on możliwy do zaobserwowania. Być może wiąże się to z uproszczeniem przyjętego modelu badawczego, który powinien zostać poszerzony o „warstwę pośredniczącą” – zestaw zmiennych wyrażających poziom obsługi klienta, będący, jak można przypuszczać, w ścisłym związku z motywacją pracowników i odgrywający znaczącą rolę w budowaniu zadowolenia.

Warto równocześnie podkreślić, iż motywacja wydaje się mieć większy wpływ na obszary typowo kojarzone z zadowoleniem (dystans do ideału, subiektywna ocena swojego zadowolenia), natomiast mniejszy lub żaden na lojalność – wyrażaną tutaj skłonnością do dokonania kolejnej transakcji.

Po drugie, jeżeli już możliwe jest zaobserwowanie relacji między omawianymi dwoma obszarami, nie zawsze jest to zależność wprost proporcjonalna, zwłaszcza przy założeniu wielowymiarowej struktury motywacji. Paradoksalnie, w wybranych obszarach zadowolenia spadek motywacji pracowników wydaje się mieć pozytywny wpływ na satysfakcję klienta.

Należy równocześnie zaznaczyć, iż przedstawione badanie posiada pewne mankamenty, wynikające zarówno z wykorzystanej metodyki, jak również związane z przyjętym zakresem badań. W pierwszej kolejności wiążą się one z zastosowaniem analizy czynnikowej, która prowadzi do utraty pewnej części informacji zawartych w danych pierwotnych. Niestety, redukcja rozważanego zakresu zmiennych była w tym przypadku niezbędną, ponieważ porównanie wszystkich badanych wyrazów motywacji z wszystkimi badanymi zmiennymi reprezentującymi satysfakcję byłoby niezmiernie pracochłonne.

Po trzecie, prezentowane analizy zakładają jedną, stałą dla danego podmiotu wartość średnią ocenianych zmiennych, co ponownie jest swego rodzaju uproszczeniem, zważywszy, iż różne frakcje występujące w próbie, zarówno po stronie pracowników, jak i wśród klientów, mogą posiadać, odpowiednio, różny poziom motywacji oraz różny poziom satysfakcji. Tym samym na przykład ten sam poziom motywacji może w innym stopniu kształtować zadowolenie wśród klientek, w in-

nym wśród klientów. Niestety, taka szczegółowość badań wymagałaby rekrutacji obszernych prób, co jest dość kłopotliwe z praktycznego punktu widzenia.

Na koniec należy zaznaczyć, iż prezentowane badanie będzie, w miarę gromadzenia danych, kontynuowane, podjęta zostanie także próba uszczegółowienia analizy poprzez porównanie ze sobą szerszych zbiorów zmiennych, zarówno wyrażających motywację pracowników, jak i satysfakcję klientów.

Przedstawione badanie jest częścią projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, ze środków przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/04311.

## Literatura

- Ahmad M., Wasay E., Malik S., *Impact of employee motivation on customer satisfaction: study of airline industry in Pakistan*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2012, Vol. 4, No. 6.
- Bartol K., Martin D., *Management*, McGraw-Hill, New York 1998.
- Bitner M.J., Hubbert A.R., *Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality*, w: R.T. Rust, R.L. Oliver (red.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, SAGE, Thousand Oaks 1994.
- Brych Ł., Grobel P., Skowron Ł., *Motywacja pracowników oraz satysfakcja klientów w świetle badań lubelskiego sektora galerii handlowych*, Zeszyty Naukowe nr 823, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 34, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2014.
- Cattell R.B., *The scree test for the number of factors*, „Multivariate Behavioral Research” 1966, Vol. 1, Iss. 2.
- Churchill G., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Fornell C., *The satisfied customer. Winners and losers in the battle for buyer preference*, Palgrave Macmillan, New York 2008.
- Gagne M., Deci E., *Self-Determination Theory and Work Motivation*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, Vol. 26, No. 4.
- Greenberg J., Baron R., *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- Herzberg F., *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review” 1987, Vol. 65, Iss. 5.

- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2013.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Kaiser H., *The application of electronic computers to factor analysis*, „Educational and Psychological Measurement” 1960, Vol. 20.
- Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kreitner R., *Management*, 11<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston 2009.
- Locke E., Latham G., *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990.
- Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, 1954.
- Pech R., Slade B., *Employee disengagement: is there evidence of a growing problem?*, „Handbook of Business Strategy” 2006, Vol. 7, Iss. 1.
- Porter L., Lawler E., *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, Homewood 1968.
- Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, w: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Spik A., Kłincewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Vroom V., *Work and motivation*, Wiley, New York 1964.
- Welch M., *The evolution of the employee engagement concept: communication implications*, „Corporate Communications: An International Journal” 2011, Vol. 16, Iss. 4.
- Woodruff R.B., Gardial S.F., *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell, Cambridge 1996.

## EMPLOYEE MOTIVATION AND CONSUMER SATISFACTION. EMPIRICAL APPROACH FROM THE PERSPECTIVE OF TWO DIFFERENT MARKETS

### Abstract

In today's market reality satisfied consumer is a critical factor determining whether the company will achieve a success. Therefore, the analysis of the sources and processes of consumer's satisfaction development seems to be a paramount step leading to a durable and significant competitive advantage. The purpose of this article is to provide an answer to the question about the extent of the relationship between employee motivation and the aforementioned satisfaction. Obtained results imply that this relationship is neither clear not obvious, in some areas it is, unexpectedly, inversely proportional.

*Translated by Marcin Gąsior*

**Keywords:** employee motivation, customer satisfaction, factor analysis

**Kod JEL:** M12, M30