

**PRACE NAUKOWE**

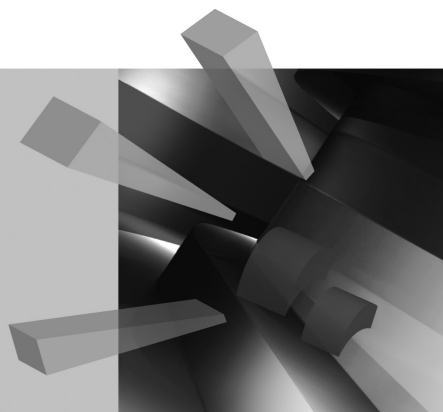
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**298**

# **Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia**



Redaktorzy naukowi

**Mieczysław Moszkowicz**

**Robert Kamiński**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-338-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Roman Chorób:</b> Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych .....	11
<b>Zbigniew Chyba:</b> Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki .....	27
<b>Jarosław Domański:</b> Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i> .....	40
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
<b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i> .....	56
<b>Honorata Howaniec:</b> Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
<b>Wiesław Kotarba:</b> Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
<b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
<b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw .....	105
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
<b>Edmund Pawłowski:</b> Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
<b>Jadwiga Rudek:</b> Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
<b>Łukasz Skowron:</b> Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
<b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

<b>Stefan Trzcieliński:</b> Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW .....	170
<b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy .....	179
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu .....	196
<b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

## Summaries

<b>Roman Chorób:</b> Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
<b>Zbigniew Chyba:</b> Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises .....	26
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czarska:</b> The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
<b>Jarosław Domański:</b> Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
<b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
<b>Honorata Howaniec:</b> Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
<b>Wiesław Kotarba:</b> Problems in the protection of intangible goods .....	92
<b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
<b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> The role of knowledge workers in the innovative activities of companies .....	112
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and competence in economy .....	127
<b>Edmund Pawłowski:</b> Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
<b>Jadwiga Rudek:</b> Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy .....	144
<b>Łukasz Skowron:</b> Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

---

<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Qualification requirements for the staff of modern economy .....	161
<b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study	169
<b>Stefan Trzcieliński:</b> Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE .....	178
<b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy .....	186
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization .....	195
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy.....	204
<b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region .....	215
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

**Łukasz Skowron**

Politechnika Lubelska

---

## HOLISTYCZNY MODEL RELACYJNY MOTYWACJI PRACOWNIKA I SATYSFAKCJI KLIENTA

---

**Streszczenie:** W niniejszym artykule autor porusza problem całościowego pomiaru zjawisk motywacji i satysfakcji pracownika oraz satysfakcji i lojalności klienta umożliwiającego wyznaczenie siły zależności występującej między omawianymi obszarami. Do celów analitycznych badanego procesu badawczego zostały zaproponowane i scharakteryzowane główne modele ścieżkowe służące do pomiaru omawianych zjawisk marketingowych.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja klienta, motywacja pracownika, modele ścieżkowe.

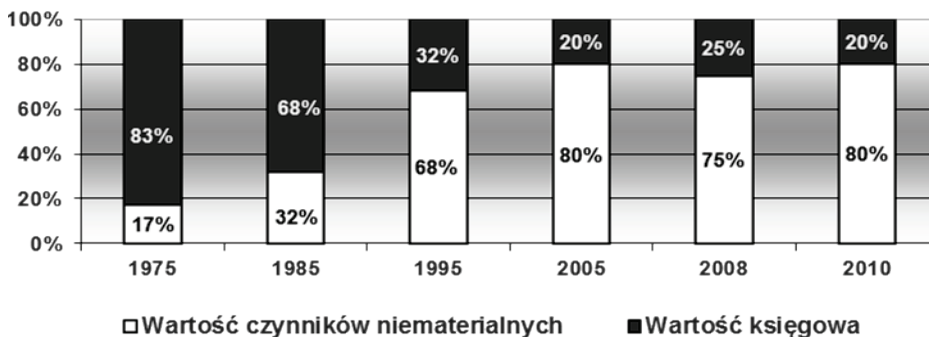
### 1. Wstęp

Tematyka zarówno zachowań rynkowych klientów, jak i motywacji pracowników była na przestrzeni ostatnich lat często podejmowanym zagadnieniem badawczym. Wynika to w głównej mierze z zaobserwowanego wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych organizacji w budowaniu ich pozycji rynkowej<sup>1</sup> (patrz rys. 1) oraz wynikającej z tego potrzeby wprowadzenia kwantyfikacji takich, dotychczas niemierzalnych obszarów, jak satysfakcja i lojalność klientów czy motywacja pracowników.

Środowisko specjalistów dysponuje w tym zakresie głównie wiedzą koncentrującą się na polemice wokół zarówno zachowań pracowniczych, jak i przebiegu samego procesu zakupowego. Istnieje szereg strukturalnych i opisowych, teoretycznych modeli tłumaczących na różnym poziomie szczegółowości istotę oraz uwarunkowania zachowań wymienionych grup interesariuszy organizacji, a także modeli wyjaśniających osobno proces kształtowania motywacji pracowników oraz satysfakcji i lojalności klienta. Brak natomiast przedstawienia omawianych zagadnień w sposób całościowy, ukazujący zależności natury przyczynowo-skutkowej występujące między opisywanymi zjawiskami. Można zatem dostrzec potrzebę stworzenia holistycznego modelu pomiarowego, który pomoże w dogłębnym zrozumieniu poruszanej problematyki, co w konsekwencji pozwoli przedsiębiorstwom

---

<sup>1</sup> Prezentowane na rys. 1 wyniki pokazują, że w okresie 1975-2005 stosunek wpływu wartości czynników niematerialnych i materialnych na wartość rynkową firm uległ odwróceniu.



Rys. 1. Wartość rynkowa firm działających na terenie USA (S&P 500)

Źródło: [Ocean Tomo's Annual Study... 2013].

w sposób bardziej skuteczny, świadomy i całościowy zarządzać swoimi relacjami z omawianymi grupami interesariuszy (wewnętrznymi – pracownikami, a także zewnętrznymi – klientami indywidualnymi i/lub instytucjonalnymi).

## 2. Równoległy pomiar motywacji pracowników i satysfakcji klientów

W badaniach na rynkach zachodnich rozwinął się nurt poszukiwania związków między satysfakcją klientów, wyrażaną między innymi w głosowaniu nad przyznawaniem poszczególnym podmiotom prestiżowych nagród, a wynikami ich działalności, opisanymi jako wektor wielu zmiennych<sup>2</sup>. Dają one pełny obraz prawdziwych źródeł sukcesu firm, pokazują sens „budowania klienta” jako zasobu przedsiębiorstwa, a w wielu przypadkach stanowią wartościowy materiał empiryczny dla planowania działań restrukturyzacyjnych. Ta filozofia myślenia o firmie z pozycji jej klienta powinna być upowszechniana na naszym rynku.

Należy jednakże zaznaczyć, że zjawiska zarówno motywacji pracowników, jak i satysfakcji i lojalności klienta nie zostały dotychczas zoperacjonalizowane w taki sposób, aby stanowiły jednocześnie holistyczny i autonomiczny problem natury praktyczno-badawczej. W praktyce badawczej polskich przedsiębiorstw brak działań marketingowych mających na celu pozyskanie szczegółowej wiedzy o kliencie i pracowniku w aspektach ich oczekiwań, preferencji i procesu wartościowania danej organizacji i jej oferty (w perspektywie poszczególnych płaszczyzn analityczno-problemowych). Ponadto można dostrzec brak parametrycznej analizy klienta oraz pracownika i wyceny ich potencjału jako zasobu przedsiębiorstwa. Posiadanie wiedzy o wymienionych grupach interesariuszy organizacji i ich wartościowanie jako inwestycji jest niezbędne dla umacniania pozycji konkurencyjnej przedsiębior-

<sup>2</sup> Zob. np.: [Johnson Michael 1998; Hendricks, Singhal 2001a; Hendricks, Singhal 2001b].

stwa na rynku. Obecnie marketing stoi u progu nowej filozofii i wymaga nowego paradygmatu.

Problematyka wartościowania klienta i pracownika jako zasobów przedsiębiorstwa jest sygnalizowana w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego (szczególnie w nurcie behawioralnym i szkół „zasobowych”), marketingu (współczesne koncepcje marketingu relacji, wartości, CRM, HRM), a także dotyczącej tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu. Klienta definiuje się jako uczestnika rynku, aktywnego interesariusza, adresata oferty rynkowej, rządziej – jako partnera dla producenta. Pracownik jest najczęściej postrzegany jako główny nośnik i twórca *know-how* w organizacji i niezmiernie rzadko dostrzega się jego istotną rolę w procesie budowania długotrwałych relacji firmy z jej klientami zewnętrznymi. Szerokie spektrum metod i narzędzi marketingowych kładzie akcent na kwestie techniczne oraz sprawność operacyjną tych instrumentów, nie traktując omawianych zagadnień jako jednego holistycznego, metaprocesu marketingowego natury relacyjnej.

Ponadto należy zaznaczyć, że oprócz braku kompleksowego traktowania omawianych zagadnień, w piśmiennictwie krajowym pracownika i klienta nie potraktowano jako aktywów i zasobu strategicznego przedsiębiorstwa w sposób szczegółowy i metodyczny, co dałoby podstawę do badania ich potencjału. Tematyka badania satysfakcji i lojalności klienta, jak również poziomu motywacji pracowników – obecna w rozproszonej formie w działaniach agencji badawczych i firm konsultingowo-szkoleniowych – jest również słabo obecna w praktyce biznesowej większości polskich firm.

### 3. Główne wyzwania analityczne

Kluczowym zagadnieniem badawczym, jakie aktualnie formułuje praktyka menedżerska, jest przedstawienie całościowego procesu budowania długotrwałych relacji firmy z jej klientami (zewnętrznymi oraz wewnętrznymi) oraz dogłębne poznanie wszystkich czynników determinujących poziom omawianych relacji. Ponadto niezwykle istotnym problemem z perspektywy zarówno badawczo-naukowej, jak i praktyki biznesowej jest wykazanie istnienia relacji o charakterze przyczynowo-skutkowym występującej między zjawiskami motywacji pracowników a satysfakcją i lojalnością klientów.

Zasadności podjęcia omawianego kierunku badawczego przez różne gremia naukowe dowodzi duża luka wiedzy i doświadczenia praktyki w badanym obszarze. Potwierdzają to następujące argumenty:

- Dokładna analiza relacji występujących między satysfakcją i motywacją pracowników a satysfakcją i lojalnością klientów (wraz z analizą zmiany siły oddziaływania w kolejnych okresach sprawozdawczych) pozwoli na precyzyjną charakterystykę całego procesu oraz umożliwi zbudowanie metamodelu marketingowego budowania trwałych relacji firmy z jej głównymi interesariuszami. Możliwość dokładnego pomiaru tak złożonego i istotnego dla funkcjonowania



organizacji procesu pozwoli podmiotom wykonyującym dane analizy na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez precyzyjne dostosowanie rozwiązań organizacyjnych, zarządczych oraz marketingowych do aktualnych potrzeb i oczekiwań swoich pracowników i klientów.

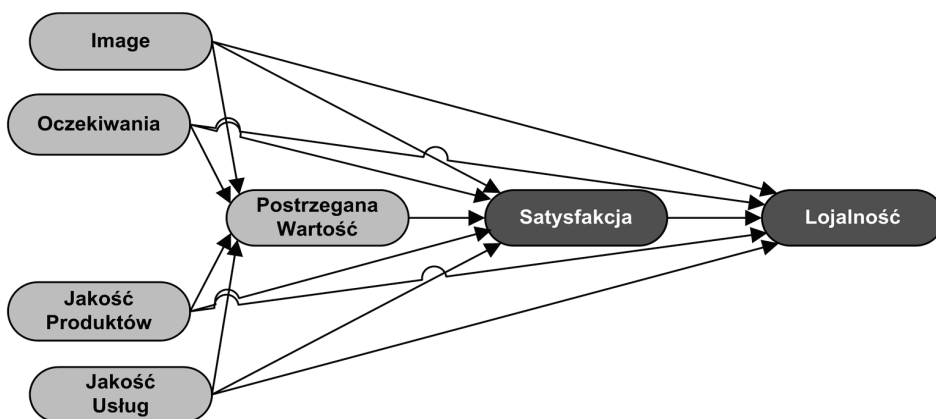
- W praktyce polskich przedsiębiorstw klienta traktuje się wyłącznie jako podmiot zewnętrzny, a konsekwencją tego jest stosowanie Porterowskiej logiki w budowaniu relacji rynkowych (kategoria siły przetargowej jako czynnik atrakcyjności sektora). Klient jest postrzegany jako potencjalny adresat oferty handlowej, którego można „otwierać” na firmę i jej ofertę przez zintegrowane działania komunikacyjne (szeroko rozumianą promocję). Ze strony firm brak natomiast wiedzy o „potencjale” tego klienta, co sprawia, że podejmowane działania promocyjne są w dużym stopniu „strzelaniem w ciemno”. Również oferowane modele biznesu (w rozumieniu całościowej koncepcji angażowania zasobów i budowania przewag dla tworzenia wartości firmy/generowania zysku) przyjmują milcząco założenie o oczywistości zachowań klienta. Klient rzadko jest postrzegany jako interesariusz, z którym należy budować trwałą więź lojalności i wspólnoty interesu.
- Badania zarówno satysfakcji i lojalności klienta, jak i satysfakcji i motywacji pracownika powinny być podstawową funkcją diagnostyczną w polityce zarządzania jakością. Poza oczywistą przydatnością w praktyce osiągania sukcesu rynkowego utrwalałyby również zmianę w postrzeganiu kategorii jakości: od zgodności z formalnym porządkiem technicznym i organizacyjnym, wyrażanym w normach ISO, do standardu definiowanego przez głównych interesariuszy organizacji – jej pracowników oraz klientów (koncepcja bliska *Total Quality Management*).
- Analiza parametryczna potencjału klienta zewnętrznego oraz wewnętrznego może znaleźć miejsce w teorii i praktyce zarządzania strategicznego jako rozwinięcie szkoły zasobowej. Jeśli zarzuca się jej opisowe podejście do diagnozowania potencjału strategicznego organizacji, to mierzenie poziomu motywacji pracowników i satysfakcji klientów wychodzi naprzeciw postulatowi pełniejszego wykorzystania metod ilościowych w diagnozie strategicznej. Ponadto, w myśl założeń takiej filozofii zarządzania, w budowaniu relacji z klientem zewnętrznym i wewnętrznym (której miarą są satysfakcja, lojalność i motywacja) należy upatrywać rozwoju tzw. kapitału klienckiego oraz pracowniczego jako ważnych składników aktywów niematerialnych każdej organizacji.

#### 4. Holistyczne narzędzie pomiarowe

Dzięki zastosowaniu holistycznego modelu o charakterze relacyjnym będzie możliwe pokazanie, które z analizowanych zmiennych mają największy wpływ na poszczególne badane grupy interesariuszy organizacji, a także tego, w jaki sposób mogą być kształtowane przez system i praktykę zarządzania.

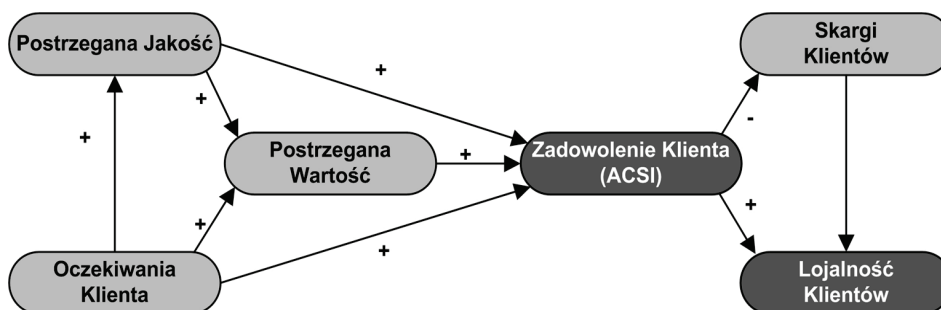
Autor proponuje, aby do celów pomiarowych w obszarze analizy i wyznaczania indeksów satysfakcji i lojalności klientów oraz motywacji i satysfakcji pracowników wykorzystać metodykę badań (modeli) ścieżkowych. Za takim rozwiązaniem przemawiają liczne opracowania literaturowe, które podkreślają wysoką elastyczność omawianych narzędzi analitycznych, umożliwiającą ich szerokie zastosowanie (w perspektywie zarówno przedmiotu badania, jak i charakteru sektora/rynku). Ponadto modele ścieżkowe należy obecnie traktować jako najbardziej zaawansowane metody pomiaru omawianych zjawisk, co potwierdzają główne zalety prezentowanych rozwiązań [Skowron 2010, s. 184-185]:

- dokładne przedstawienie i zbadanie procesów budowania złożonych zjawisk marketingowych (np. satysfakcja klientów, motywacja pracowników, postrzeganie atrakcyjności miejsca/marki/firmy),



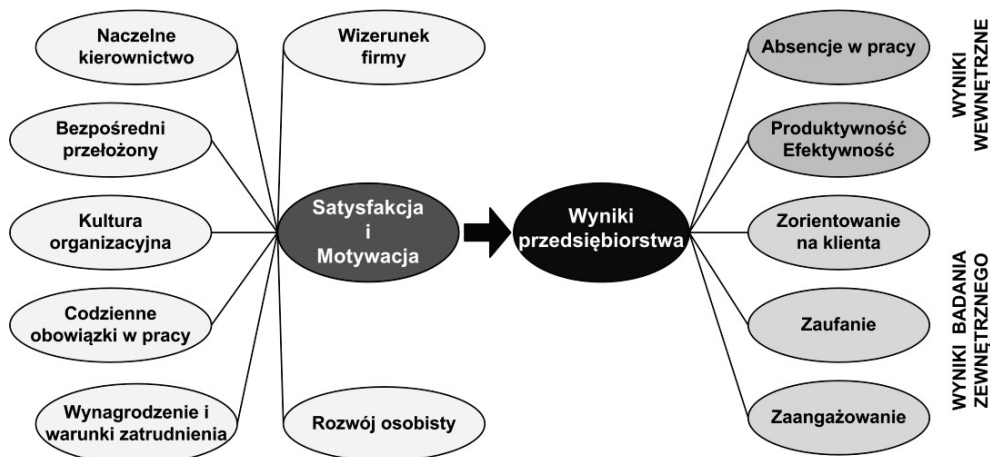
Rys. 2. Model EPSI (*European Performance Satisfaction Index*)

Źródło: [Johnson Michael 2001, s. 243].



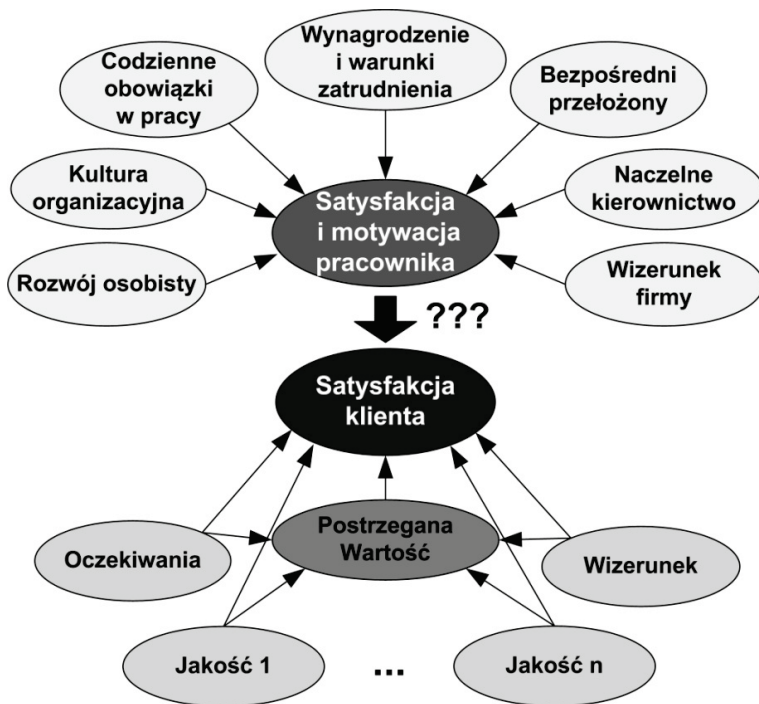
Rys. 3. Model ACSI (*American Customer Satisfaction Index*)

Źródło: [Arbor, s. 34].



Rys. 4. Model ISMP pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników

Źródło: model ISMP badania satysfakcji i motywacji pracowników [www.totaleffect.pl].



Rys. 5. Schemat holistycznego modelu relacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

- uzyskanie danych pozwalających na wyliczenie zależności występujących między poszczególnymi zmiennymi opisywanego modelu,
- wyznaczenie głównych (kluczowych) czynników kształtujących dane zjawisko (przez analizę wpływu całościowego),
- możliwość dokładnego pomiaru poziomu dopasowania budowanego modelu do zaobserwowanej rzeczywistości rynkowej (przez wykorzystanie statystycznych mierników, tj.: wskaźniki GoF,  $R^2$ , Cronbachs Alpha, AVE i innych).

W praktyce rynkowej do pomiaru poziomu satysfakcji i lojalności klientów z zastosowaniem analizy ścieżkowej wykorzystuje się głównie jeden z dwóch modeli badawczych: ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) lub EPSI (*European Performance Satisfaction Index*). Dokładna charakterystyka wymienionych modeli jest tematem wielu opracowań w literaturze polskiej i zagranicznej<sup>3</sup>, natomiast ich ramowa konstrukcja została przedstawiona na rys. 2 i 3.

W przypadku pomiaru poziomu motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystaniem modeli ścieżkowych na rynku polskim mamy do czynienia z modelem ISMP (Indeks Satysfakcji i Motywacji Pracownika) opracowanym na bazie europejskiego modelu EEI (*European Employee Index*) – rys. 4.

Główna idea modelu holistycznego polega na połączeniu prezentowanych (rys. 2-4) narzędzi pomiarowych w jeden metamodel analityczny. Dzięki takiemu podejściu będzie możliwe uzyskanie informacji odnośnie do zakresu i siły oddziaływania oraz „luki czasowej” występujących między zjawiskami satysfakcji i motywacji pracowników a satysfakcji i lojalności klientów (rys. 5).

## 5. Podsumowanie

Podsumowując rozważania prowadzone w niniejszym artykule, należy podkreślić potrzebę wypełnienia luki świadomości i wiedzy o pracowniku i kliencie, którą uzasadniają argumenty natury poznawczej i utylitarnej. W szczególności dotyczy ona:

- Zoperacjonalizowania kategorii pracownika i klienta i ich potencjału mierzonego w sposób holistyczny, m.in. indeksami satysfakcji i motywacji, oraz poziomem lojalności, procesowego ujęcia całościowego rozwoju tego potencjału, jako źródła dochodu firmy, a także pomiaru tego potencjału.
- Poszukiwania związku między potencjałem pracowników i klientów danej organizacji oraz ich wpływem na wyniki finansowe osiągnięte przez dane firmy i instytucje, kiedy jednym z efektów zarządzania jest budowanie tego potencjału (jaki efekt wymierny dla firmy przynosi zmiana poziomu motywacji/satysfakcji pracowników oraz satysfakcji/lojalności jej klientów).
- Formułowania przesłanek dla praktyki menedżerskiej, tj. takiej, która uruchamia, podtrzymuje i rozwija proces budowania długotrwałych obopólnie korzystnych relacji na płaszczyznach firma–klient (zewnątrzny i wewnętrzny).

<sup>3</sup> Zob. np.: [Johnson Michael 1998; Skowron, Skowron 2012].

## Literatura

- Arbor A., *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center/American Society for Quality Control.
- Hendricks K.B., Singhal V.R., *Firm characteristics, total quality management and financial performance*, "Journal of Operations Management" 2001a, no. 19, s. 269-285.
- Hendricks K.B., Singhal V.R., *The impact of TQM on financial performance: evidence from quality award winners*, Stakeholder Value – The Path to Sustainable Growth, 2001b.
- Johnson Michael D., *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 1998.
- Johnson Michael D., Gustaffson Anders, Andreassen Tor Wallin, Lervik Line, Jaesung Cha, *The evolution and future of national satisfaction index models*, "Journal of Economic Psychology" 2001, vol. 22, s. 217-245.
- Skowron Ł., *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Poltext, Warszawa 2010, rozdział 11, s. 184-185.
- Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012. [www.totaleffect.pl](http://www.totaleffect.pl).

### **HOLISTIC RELATIONAL MODEL OF EMPLOYEE'S MOTIVATION AND CUSTOMER'S SATISFACTION**

**Summary:** In the article its author presents the problem of a holistic measurement of the phenomena of employee's motivation and satisfaction as well as customer's satisfaction and loyalty, which will allow to determine the strength of the relationships between the aforementioned areas. For the analytical purposes of the described research process the author proposed and described main path relation models used for the measurement of the mentioned above marketing occurrences.

**Keywords:** consumer satisfaction, employee motivation, path relation models.