

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INTERNO TRŽENJE V STORITVENIH PODJETJIH NA PRIMERU
KLICNEGA CENTRA**

Ljubljana, april 2016

SANJA PIPUŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Sanja Pipuš, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Interno trženje v storitvenih podjetjih na primeru klicnega centra, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Tomažem Kolarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v njem tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 19.05.2016

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STORITVENO TRŽENJE.....	3
1.1 Opredelitev storitev.....	3
1.2 Model 7 P – trženjski splet	7
1.3 Storitvena veriga dobička	9
1.4 Kultura v storitvenih podjetjih	11
1.5 Zadovoljstvo porabnikov	13
2 INTERNO TRŽENJE.....	15
2.1 Opredelitev in zgodovina internega trženja	15
2.2 Cilji internega trženja.....	18
2.3 Strategija in orodja internega trženja	20
2.4 Sinergija med internim in eksternim trženjem.....	22
2.5 Interno trženje kot vir konkurenčne prednosti	23
2.5.1 Izbor in vodenje zaposlenih.....	23
2.5.2 Motivacija zaposlenih.....	26
2.5.3 Morala zaposlenih.....	28
2.6 »Začarani krogi vzrokov in posledic«	28
3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V STORITVENIH PODJETJIH	29
3.1 Opredelitev usposabljanja.....	30
3.2 Prednosti in cilji usposabljanja	31
3.3 Oblike usposabljanja.....	32
3.4 Proces načrtovanja usposabljanja	33
3.4.1 Določitev potreb po usposabljanju	33
3.4.2 Načrt programa usposabljanja	35
3.4.3 Izvedba usposabljanja.....	36
3.4.4 Ocenitev oziroma evalvacija usposabljanja.....	37
4 OPREDELITEV KLICNIH CENTROV IN NJIHOVIH ZNAČILNOSTI	38
4.1 Opredelitev klicnega centra	39
4.2 Zgodovina klicnih centrov	40
4.3 Vrste klicnih centrov.....	40
4.4 Prednosti in slabosti klicnega centra.....	41
4.5 Kazalniki uspešnosti in kakovosti klicnega centra	43
4.6 Delo v klicnem centru.....	45
4.7 Karakteristike delovnega mesta v klicnem centru	46
4.7.1 Vodja in njegova vloga.....	46
4.7.2 Agent in njegova vloga.....	47

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V KLICNEM CENTRU	48
5.1 Namen in cilji raziskave	48
5.2 Raziskovalni načrt	50
5.3 Zbiranje podatkov	51
5.4 Rezultati.....	53
5.4.1 Predstavitev vzorca	53
5.4.2 Analiza intervjuja	55
5.4.3 Analiza vprašalnika	57
5.4.4 Preizkušanje hipotez na osnovi odgovorov	65
5.5 Povzetek ugotovitev obeh raziskav	68
5.6 Priporočila za management	71
SKLEP.....	72
LITERATURA IN VIRI.....	74
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezave v storitveni verigi dobička	10
Slika 2: Tradicionalno organizirano podjetje in podjetje, ki je v celoti usmerjeno v vidni del podjetja in ima stik s porabniki.	13
Slika 3: Model internega trženja za storitve.....	19
Slika 4: Kakovost storitev klicnega centra.....	45
Slika 5: Starost anketiranih, razvrščena v razrede (n = 39).....	54
Slika 6: Prikaz anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe	55
Slika 7: Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih	58
Slika 8: Zadovoljstvo s finančnim mesečnim dodatkom k plači.....	61
Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih z usposabljanjem in razvojem.....	62
Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in coachingom	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kategorije storitev	4
-------------------------------------	---

UVOD

Živimo v času izjemne konkurence in hitro spreminjajočega se globalnega trga. Neprestano smo priča spremembam, na katere moramo hitro in pametno odgovoriti. Zato morajo podjetja, še posebej storitvena, vložiti ves trud in resurse v svoje zaposlene. Ti pa so bogastvo podjetja. V storitvenem podjetju je pomembno, da zaposleni v njem verjamejo v storitev, ki jo ponujajo, saj so ogledalo podjetja, ki lahko le tako izboljša interno kakovost storitve. Poleg tega so storitve neotipljive, ni jih mogoče testirati ali občutiti pred nakupom, kar pripelje do negotovosti med porabniki.

Za uspešno porabnikovo izkušnjo poskrbijo zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni. Izziv za podjetje je torej, kako pridobiti zaposlene, ki bodo zadovoljni in obenem zvesti ter se bodo identificirali s storitveno kulturo podjetja in obenem poskrbeli za njegovo rast in dobičkonosnost. Na to vprašanje odgovori uspešno vpeljana interno trženje v poslovanje podjetja. Z njim podjetje pridobi motivirane in zadovoljne zaposlene, ki so najpomembnejši in obenem najkočljivejši vir. Podjetje mora na svoje zaposlene gledati kot na svoje notranje porabnike in z njimi ravnati, kot bi ravnalo s svojimi zunanjimi porabniki. Poskrbeti mora za opolnomočenje zaposlenih, to pa vpliva na stopnjo usmerjenosti k porabniku. Ugotovimo, da porabniki kupijo uspešno izvedbo storitve zaposlenega, torej zaposleni v veliki meri odločajo in vplivajo na to, kako uspešno bo podjetje pri zadovoljevanju potreb in zahtev porabnikov. Človeški dejavnik je lahko konkurenčna prednost podjetja, a ga je treba negovati in mu nameniti veliko pozornosti. Pri sprejemanju poslovnih odločitev naj podjetje ne pozabi na interese zaposlenih, naj poskrbi za njihovo stalno izobraževanje in usposabljanje, izpopolnjevanje, da bodo usklajena pričakovanja zaposlenih in podjetja. Tako bo podjetje ponudilo najvišjo stopnjo strokovnosti.

Veliko podjetij ima lastne klicne centre, ki so večkrat edina kontaktna vez porabnika s podjetjem. Živimo v informacijski dobi, v kateri je pomemben hiter in urejen pretok informacij od porabnika do podjetja, saj porabnik želi dostop do informacij kjer koli in kadar koli. Pomembno je, da podjetje zaposluje kakovostno usposobljen kader v klicnem centru, saj bo le tako ustvarilo dolgotrajen odnos s porabnikom. V praksi smo prepogosto priča drugačni sliki, saj vodilni management gleda na svoje zaposlene kot na navadne delavce in jih ne obravnava kot notranje porabnike. To želim preveriti v svojem magistrskem delu.

Namen mojega magistrskega dela je na osnovi prebrane domače in tuje strokovne literature, pregledanih virov, lastne raziskave in že izvedenih raziskav na sistematičen in celovit način analizirati interno trženje v storitvenem podjetju, natančneje v klicnem centru, in na podlagi ugotovitev nakazati smernice za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. Vlaganje v zaposlene je bistvenega pomena za podjetje, kajti le to bo prineslo dolgoročne pozitivne rezultate.

Cilj magistrskega dela je, da s pomočjo teoretičnega znanja in izvedene empirične raziskave identificiram pomembnost internega trženja v podjetju, saj danes govorimo o sodobnem delavcu, ki zahteva, da ga podjetje obravnava kot notranjega porabnika. Ugotoviti želim tudi

trenutno stanje v klicnem centru, in sicer, če so zaposleni zadovoljni in zavzeti za svoje delo, njihove potrebe po uresničevanju in če se lahko identificirajo s poslanstvom in vizijo podjetja, saj so deležni pravočasnega usposabljanja in kakovostnega vodenja.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila več metod raziskovalnega dela. Prvi del magistrskega dela je sestavljen iz poglobljenega teoretično-analitičnega pregleda strokovne domače in tuje literature, znanstvenih raziskav in člankov. Z metodo deskripcije sem opisala, razložila dejstva, probleme, ki zadevajo magistrsko delo ter z metodo kompilacije zbrala, povzela spoznanja in sklepe avtorjev iz domače ter tuje literature. Poleg tega sem ta del nadgradila s svojim znanjem, pridobljenim med študijem, ter izkušnjami, pridobljenimi pri delu v klicnem centru. Izvedena raziskava se z vidika izbire metode uvršča med kvantitativne. Magistrsko delo je nastajalo v obdobju med januarjem 2015 in marcem 2016. Empirični del naloge je rezultat lastne raziskave v klicnem centru, ki nudi podporo porabnikom mobilnih telefonov. Raziskava je potekala v treh fazah. Prva je zajemala oblikovanje spletnega vprašalnika in vprašanj za intervju, druga je zajemala izvajanje spletnega anketiranja in intervjuvanje, tretja pa analizo in prikaz pridobljenih rezultatov. Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu, ki zajema prvo, drugo, tretje in četrto poglavje, so podrobno opisane dosedanje ugotovitve strokovnjakov, v drugem delu, ki zajema peto in šesto poglavje, pa je predstavljena empirična raziskava na osnovi podatkov, ki sem jih zbrala s pomočjo spletnega vprašalnika in intervjuja.

V celoti je magistrsko delo sestavljeno iz šestih poglavij. V uvodnem predstavljam problematiko internega trženja v storitvenih podjetjih, v katerih je poudarek na notranjih porabnikih, saj so ti prvi pogoj za zadovoljne in zveste zunanje porabnike. Prav tako predstavim namen in cilje magistrske naloge. Osnovne značilnosti storitvenega trženja in storitvenih podjetij, s podrobnim opisom storitvene verige dobička in zadovoljstva porabnikov, so predstavljene v prvem poglavju. Interno trženje in različne koncepte delovnih okolij, ter s tema področjema povezane koncepte, obravnavam v drugem poglavju. V tretjem poglavju obravnavam usposabljanje zaposlenih v storitvenih podjetjih in pomembnost tega za nadaljnji uspeh podjetja. Sledi četrto poglavje, kjer podrobno opišem klicne centre in njihove značilnosti. Pri tem poudarim karakteristike delovnega mesta ter vlogo agenta in vodje v klicnem centru. V petem poglavju, ki je del empiričnega dela magistrskega dela, sem podrobno predstavila način izvedbe svoje raziskave, njene cilje in raziskovalne hipoteze. Pridobljeni rezultati in rezultati preizkušanja hipotez glede na odgovore na posamezna vprašanja so podrobno predstavljeni. Sledi predstavitev intervjuja z vodjo in operativnim managerjem ter predstavitev ugotovitve raziskave zadovoljstva in vodenja v klicnem centru, podam priporočila in smernice za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih. V zadnjem, šestem poglavju povzemam ugotovitve in priporočila za izboljšave dela v klicnem centru.

1 STORITVENO TRŽENJE

V točkah, ki sodijo v to poglavje, prikažem teoretična in praktična spoznanja, ki predstavljajo referenčni okvir obravnavanih modelov, konceptov in teorij v magistrski nalogi. Poglavje je sestavljeno iz petih delov. V prvem na splošno predstavim storitve in njihove značilnosti, v drugem opišem trženjski splet – model 7P, v tretjem podrobno opišem storitveno verigo dobička in njene značilnosti, v četrtem poglavju predstavim kulturo v storitvenih podjetjih in v zadnjem, petem se osredotočim na zadovoljstvo in pričakovanja porabnikov.

1.1 Opredelitev storitev

Danes vedno bolj narašča pomen storitvenega sektorja. Storitve so del našega življenja, zato vedno bolj narašča pomen strokovnih storitev, zdravstva, izobraževanje in podobno.

Med pregledom literature sem ugotovila, da obstaja mnogo različnih opredelitev storitev in je zaradi raznolikosti in množice storitev težko določiti eno in edino splošno veljavno definicijo. Pogosto zasledimo, da avtorji opredeljujejo storitve na osnovi primerjave s proizvodi, drugi osnovno opredelitev ponazorijo z naštevanjem primerov storitev. Vsem avtorjem je skupno, da so storitve procesi oziroma aktivnosti, med fizične izdelke pa štejemo različne naprave, blago, objekte in podobno.

Ljudje se moramo neprestano prilagajati nenehnim in hitrim spremembam. Porabniki postajajo vedno zahtevnejši, njihova pričakovanja pa vedno večja. Kajzer (2008) meni, da se zaradi čedalje večjih težav pri razlikovanju fizičnih izdelkov in konkurence na trgu podjetja raje odločajo za razlikovanje na podlagi storitev. Najbolj slikovito in enostavno opredeljujejo storitveni proces Lovelock, Wirtz in Chew (2009). Storitveni proces so opredelili kot menjavo med različnimi porabniki in ponudniki storitev. Poudarili so njihovo minljivost, saj porabnik prejme neko storitev, za katero je plačal ob določenem času, v zameno pa pričakuje neko vrednost in korist, vendar ob tem ne postane lastnik predmeta menjave. Pri storitvah prevladujejo številni otipljivi kot neotipljivi elementi. Tam, kjer prevladujejo neotipljivi elementi, je poudarek na otipljivih dokazih, kajti rezultat storitev lahko opazujemo oziroma merimo; na primer sprememba vedenja porabnika zaradi prejete storitve.

Med drugimi je Kajzer (2008) v svoji opredelitvi poudaril, da je storitev vsako delovanje ali dejanje, ki ga posameznik lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva nečesa. Izvedba storitve ni nujno povezana s fizičnimi izdelki, lahko pa je. Podobno pravi tudi Grönroos (2000), da so storitve kot proces, sestavljen iz določenega niza aktivnosti, ki so lahko bolj ali manj opredmetene. Niz aktivnosti se odvija v interakciji med zaposlenimi in porabniki. Storitve imajo naslednje značilnosti: neopredmetenost, spremenljivost, neločljivost, aktivnost ali proces, ni mogoče skladiščenje ali prenosa lastništva. Kasper, Helsdingen in Vries (1999) pravijo, da so storitve kot neotipljive in hitro minljive aktivnosti.

Nakup poteka v procesu medsebojnih vplivov, da bi zadovoljili porabnika. Medsebojni proces potrošnje ne vodi nujno k opredmetenemu lastništvu.

Storitve so zaradi svoje neoprijemljivosti bolj izpostavljene subjektivni presoji, težje jih je standardizirati in ovrednotiti, poleg tega pa ima pomembno vlogo medosebni stik. Bistvena razlika med storitvenimi in blagovnimi podjetji je v tem, da storitvena podjetja prodajajo izvedbo, blagovna pa stvari. Pri tem se tržniki storitev znajdejo v kompleksni situaciji, saj imajo opravka z posebnimi izzivi, ki izhajajo iz neoprijemljivosti in človeškega dejavnika (Berry, 1987).

Iz zgornjih definicij ugotovimo, da so storitve procesi oziroma aktivnosti, v katerih pride do menjave med različnimi porabniki in ponudniki storitev. Vsem storitvam je skupno, da so neotipljive, spremenljive, neločljive, minljive, prenos lastništva ter skladiščenje storitev pa nista mogoča.

V praksi se zaradi nešteto različnih opredelitev storitev najpogosteje našteva, katere dejavnosti sodijo med storitve. Razdelimo jih lahko v štiri širše kategorije. Tabela 1 prikazuje dejavnosti, ki sodijo v storitveni sektor, vpliv storitvenega procesa na ljudi (zgornji levi prekat), njihovo premoženje (zgornji desni prekat), duševno stanje (spodnji levi prekat) in informiranje (spodnji desni prekat).

Tabela 1: Kategorije storitev

Rezultati izvajanja storitev	Kdo ali kaj je prejemnik storitve?	
	Ljudje	Lastnina
Otipljivi rezultati	- frizerstvo - zdravstvo	- odstranjevanje odpadkov - oskrba z elektriko, plinom in vodo
Neotipljivi rezultati	Svetovanje	Informiranje
	- izobraževanje - oglaševanje, komunikacija, PR	- poslovne in finančne storitve - bančne storitve

Vir: C. Lovelock et al., Essentials of services marketing, 2009.

Kot je omenjeno že zgoraj, mora biti pri izvedbi storitve posameznik oziroma porabnik fizično prisoten na lokaciji. V procesu prejemanja storitve je nujno aktivno sodelovanje porabnika. Ponudnik storitve mora dobro preučiti proces in končno prejeto storitev z vidika kupca. Poleg finančnih stroškov mora oceniti tudi nefinančne stroške (čas, psihični in fizični napor, strah, bolečino) – **ljudje**. Sočasna proizvodnja in potrošnja ni mogoča, vpletenost

porabnika pa je minimalna – **lastnina**. Porabniku ni treba biti fizično prisoten v procesu nastajanja storitve, ampak mora biti zmožen sprejeti sporočilo storitve, ko je ta navzoča. Ponudnik storitve mora upoštevati etične standarde, kajti porabnik je odvisen od njegovih informacij. Posredovati mora resnične podatke – **svetovanje**. Kategorija **informiranja** je najbolj neotipljiva, a jo lahko prenesemo na različne otipljive formate, kot so pisma, knjige, CD-ji in DVD-ji (Lovelock, Wirtz, & Chew, 2009).

V nadaljevanju so podrobneje opisane skupne značilnosti storitev, ki imajo za trženje in razumevanje storitev pomembne implikacije. Prav tako pa je v osnovi treba razumeti, kaj si porabniki želijo in kaj ocenjujejo. Palmer (2011) je opredelil naslednje značilnosti storitev, in to so neotipljivost, neločljivost, spremenljivost in minljivost. V nadaljevanju so podrobneje opisane:

- **neotipljivost**

Neotipljivost je temeljna in splošna značilnost storitev, ker jih ne moremo otipati, torej so neotipljive. Palmer (2011) opredeljuje neotipljivost kot neko abstraktnost, ki ne more biti neposredno zaznana pred izvedbo oziroma nakupom. Neotipljivost storitve pripelje do negotovosti med kupci, ko se odločajo med različnimi ponudniki storitev, kajti te ni mogoče preizkusiti oziroma občutiti pred nakupom. Kupec po navadi pred nakupom opravi krajšo lastno raziskavo osebnih virov (internet, prijatelj ipd.), ki mu služi kot kazalnik kakovosti, da bi zmanjšal negotovost, potem pa se na podlagi tega in cene odloči o kakovosti storitve. Ponudniki storitev lahko omilijo negotovost z dokaznimi gradivi in močno blagovno znamko, ki neotipljivo spremeni v otipljivo.

- **neločljivost**

Storitve sočasno ustvarimo in porabimo. Proizvodnja in poraba storitve sta lahko ločljivi. Za primer lahko vzamemo blagovno znamko oblačil. Neko oblačilo je narejeno v Vietnamu, kjer so nizki proizvodni stroški, kasneje pa prodano za visoko ceno v Londonu na Oxford Street-u. Po drugi strani pa je na neki način proizvodnja in poraba storitve neločljiva. Porabnik in proizvajalec storitve morata sodelovati, če želita doseči največje zadovoljstvo. Izmenjava storitve poteka ob točno določeni uri in določenem kraju, ki je ugoden za oba porabnika, in lahko proizvajalec storitve nudi koristi storitve porabniku oziroma stranki. Proizvajalec storitve, porabnik storitve in drugi porabniki morajo biti fizično prisotni pri izvedbi storitve. Z razvojem tehnologije se je neločljivost malo zbrisala, ker nam ta omogoča bolj fleksibilno in brezosebno medsebojno sodelovanje. Na primer porabniku ni treba iti na banko, če želi vpogled v svoj bančni račun, saj lahko to opravi prek interneta (Palmer, 2011).

- **spremenljivost**

Storitve so spremenljive. Porabnik je sočasno vključen v proces proizvodnje in porabe storitve, zaradi tega ni mogoče storitev sočasno spreminjati in kontrolirati, da bi ustrezala določenim standardom kot na primer pri izdelkih. Kakovost storitev je spreminjajoče se

narave, saj so hkrati proizvedene in porabljene, zaradi tega skoraj ni mogoče popraviti napak pred porabo (Palmer, 2011).

- **minljivost**

Storitev je minljiva, saj je ni mogoče shraniti za kasnejšo porabo ali prodajo. Storitvena podjetja morajo pazljivo načrtovati zmogljivosti, da se izognejo preveliki ali premajhni zasedenosti svojih zmogljivosti. Podjetje mora biti vnaprej pripravljeno na povečanje oziroma zmanjšanje povpraševanja. Na primer, če pride do povečanja povpraševanja po javnem prevozu, mora podjetje zagotoviti večje število avtobusov kot v primeru enakomernega povpraševanja, saj se želi izogniti nezadovoljstvu porabnikov. Povpraševanje je v tem primeru večje kot ponudba. Lahko pa pride do obratnega primera, kjer ponudba preseže obstoječe povpraševanje. V tem primeru je vrednost storitve za podjetje izgubljena. S to težavo se sooča veliko letalskih prevoznikov, saj ni mogoče trenutno nezasedenih sedežev za določeno linijo prodati kasneje (Smodej & Hočevvar, 2011).

Večina storitev je neotipljivih, zaradi tega je nadziranje in ugotavljanje njihove kakovosti oteženo. Ob vsakem soočenju s storitvijo podjetja je njena kakovost preverjena. Zato je nakup storitev zelo tvegano dejanje, ker težko ugotavljamo in nadziramo njihovo kakovost, občutljivost za kraj, čas, način ter izvajalca storitve (Kajzer, 2008). Pri storitvah je nadziranje kakovosti vprašljivo zaradi hkratne izvedbe in porabe opravljene storitve. Kotler (2004) meni, da lahko podjetje doseže boljšo kakovost storitve, če sledi trem korakom. Najprej je zelo pomembna premišljena izbira strokovnega kadra in njegovo usposabljanje. V drugem koraku mora podjetje izoblikovati načrt poteka storitev, s katerim bodo dosegli standardiziran proces izvajanja storitev znotraj celotnega podjetja. V tretjem koraku naj podjetje spremlja zadovoljstvo porabnikov. To lahko preveri s sistemom predlogov in pritožb, primerjalnim nakupovanjem in anketiranjem porabnikov. Med drugimi sta Hoffman in Bateson (1997) mnenja, da je kakovost storitev po navadi nižja, če je povpraševanje večje od optimalne ponudbe. V tem primeru pride do nezadovoljstva porabnikov, kar vodi v širjenje negativnih govoric. V nasprotnem primeru pa pride do neizkoriščenosti delovne sile ali kapacitet, ker je povpraševanje manjše od optimalne ponudbe.

Porabniki se bodo ponovno odločili za uporabo storitve ponudnika, če so bila njihova pričakovanja izpolnjena ali celo presežena že prvič. V nasprotnem primeru, če je zaznana storitev slabša od pričakovane, bo prevladalo porabnikovo razočaranje nad prejeta storitvijo, zato se verjetno ne bo vrnil. Iz vidika trženja storitev Kolar (2006) predlaga dve pomembni dimenziji, ki bi ju moralo podjetje vključiti v koncept tržne naravnosti storitev. Ti sta storitvena epizoda/interakcija in ne/otipljivost storitev. Storitvena epizoda/interakcija je usmerjena na neposreden stik s porabnikom. Neopredmeteni (mehki) elementi kakovosti morajo biti bolj vključeni v koncept tržne naravnosti (kot na primer odnos zaposlenih), medtem ko so trdi elementi in sistemi (na primer avtomatizacija, določitev standardov) za zagotavljanje visoke kakovosti prav tako ključnega pomena za izvajanje koncepta tržne naravnosti.

1.2 Model 7 P – trženjski splet

Kot je bilo že omenjeno, obstaja mnogo opredelitev storitev, ki te razlikujejo na osnovi primerjave z izdelki. Pri tem lahko omenimo, da obstaja med izdelki in storitvami še ena pomembna razlika, in sicer trženjski splet. Pri izdelkih ločimo štiri sestavine trženjskega spleta. To so štirje P-ji: **izdelek/storitev**, **cena proizvoda/storitve**, **tržne poti** in **tržno komuniciranje**. Podjetje mora izoblikovati dober trženjski splet z namenom, da si zagotovi konkurenčni položaj na ciljnim trgu. Glede na to, da tradicionalen trženjski splet ne zajame odnosa s porabniki, kar je pri storitvah bistvenega pomena, dodajajo Lovelock et al. (2009) še tri P-je. Pri storitvah je zelo pomemben **postopek/izvedba storitev**, **fizični dokazi/okolje** in **ljudje**.

V nadaljevanju so podrobneje opisani 4 P-ji, ki so pomembni pri izdelkih oziroma storitvah, kasneje pa še dodatni trije P-ji (Lovelock et al., 2009):

- **izdelek/storitev**

Izdelek oziroma storitev je jedro podjetja, a če je slabo zasnovana, poleg ostalih dobro zasnovanih P-jev, ne bo prinesla dodane vrednosti za porabnika. Načrtovanje trženjskega spleta se začne z gradnjo koncepta storitev, ki bo dodal vrednost za porabnika. Jedro storitvenega izdelka zadovolji primarne porabnikove potrebe, medtem ko storitvene sestavine okrepijo in povečajo dodano vrednost.

- **tržne poti**

Prodaja oziroma dostava storitev ne potuje vedno skozi fizične distribucijske kanale. Večina storitvenih podjetij lahko dostavi vse oziroma nekaj storitvenih sestavin prek elektronskih poti. Skoraj vse storitve, ki so informacijske narave, so lahko dostavljene istočasno kamorkoli na svetu, kjer je na voljo internet. Podjetje se mora odločiti, katere tržne poti bo uporabilo, kje in kdaj bodo ponudili izdelek/storitev.

- **cena**

Cena mora biti tako postavljena, da je skladna s cenovno strategijo podjetja in prav tako ugodna za porabnika. Podjetje mora uporabiti tako cenovno strategijo, ki bo pokrila stroške izvedbe storitve in prinesla dobiček. Prav tako mora upoštevati porabnikovo dožemanje cene, ki jim predstavlja največji strošek, saj ne vedo, ali bo nakup izpolnil njihove želje. Porabnik v ceno vključi tudi pot do izdelka/storitve in ostale z izdelkom/storitvijo povezane stroške, ki niso monetarne narave. Porabnik bo najprej ocenil, ali je nakup storitve vreden njihovega časa in napora.

- **tržno komuniciranje**

Podjetje mora vzpostaviti uspešno tržno komuniciranje s porabniki, saj lahko le tako uspe. Ta element mora vsebovati naslednje sestavine: potrebne informacije in nasvete, ciljne porabnike mora prepričati o prednostih izdelka/storitve, morebitnega porabnika mora spodbuditi v nakup izdelka/storitve v točno določenem času.

Pri storitvah je poudarek na zadovoljstvu porabnikov (odjemalcev), zato podjetje želi ugotoviti njihove želje in potrebe, saj je usmerjeno k dobičku. Zaradi tega moramo pri storitvah dodati še 3 P-je, ki so jih Lovelock et al. (2009) podrobneje opisali:

- **postopek/izvedba storitve**

Uspešni managerji se zavedajo, da je pri storitvah prav tako zelo pomembno, kako podjetje izpelje določeno storitev, ne le, kaj ponujajo. Ustvarjanje in izvajanje procesa storitev zahteva oblikovanje in izvajanje učinkovitih storitvenih sestavin. Porabniki so aktivno vključeni v proces kot soustvarjalci. V procese izvajanja storitev so vključeni zaposleni pri izvajalcu, oprema in naročniki. Da bo izvedena storitev uspešna, mora vsak deležnik v procesu vedeti, kaj in kako to doseči. Pri izvedbi storitev je velik poudarek na storitvah za porabnike (ponudba storitev, obravnavanje pritožb). Podjetje mora predvideti morebitne težave, preden se te zgodijo. Zaposleni morajo biti primerno usposobljeni, če pride do morebitnih težav, da lahko ponudijo rešitev porabniku. Jasno zastavljeni in učinkoviti postopki bi morali zgraditi zaupanje porabnikov v sposobnosti podjetja.

- **fizični dokazi/okolje**

Med fizične dokaze oziroma okolje uvrščamo vse vidne elemente, kot so videz stavb, okolice, vozil, notranja oprema, službena obleka zaposlenih, oznake in promocijski material (izbira barv logotipa ipd.). Vidni elementi predstavljajo videz podjetja in neposredno tudi kakovost storitev. Podjetje mora biti zelo pazljivo, da si ne ustvari napačnega vtisa, saj so ti elementi večkrat edini uporabnikovi fizični dokazi, ki jih povezuje s storitvijo.

- **ljudje**

Za podjetje je pomembno, da zaposli pravi kader, kajti le zaposleni bodo imeli neposreden stik s porabniki, zato jih morajo primerno usposobiti za delo in neprestano motivirati. Neučinkoviti in nemotivirani zaposleni lahko ogrozijo ime in uspeh podjetja.

Poleg tega je Grönroos (2000) opredelil sedem kriterijev visoke zaznane kakovosti:

1. profesionalnost in sposobnost zaposlenih,
2. stališča in vedenje zaposlenih,
3. dostopnost in prilagodljivost,
4. zanesljivost in zaupanje,
5. reševanje težav in pritožb,
6. fizični elementi okolja in
7. ugled in kredibilnost.

Pri kakovosti je Grönroos opredelil dve dimenziji, ki odgovarjata na vprašanje, kako in kaj. To sta tehnična in funkcionalna dimenzija. Tehnična je povezana s kakovostjo rezultata, z njo pa povezujemo profesionalnost in sposobnost zaposlenih. Ostali kriteriji, povezani s procesom, predstavljajo funkcionalno dimenzijo kakovosti. Z ugledom podjetja sta povezana ugled in kredibilnost, zato imata funkcijo filtriranja.

1.3 Storitvena veriga dobička

Skozi lastno internetno raziskavo sem ugotovila, da med preučevalci storitvene verige dobička, izstopajo trije profesorji iz Harvardske poslovne šole, in sicer Heskett, Sasser in Schlesinger. Model storitvene verige dobička prikazuje in dokazuje logične vzročno-posledične povezave, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

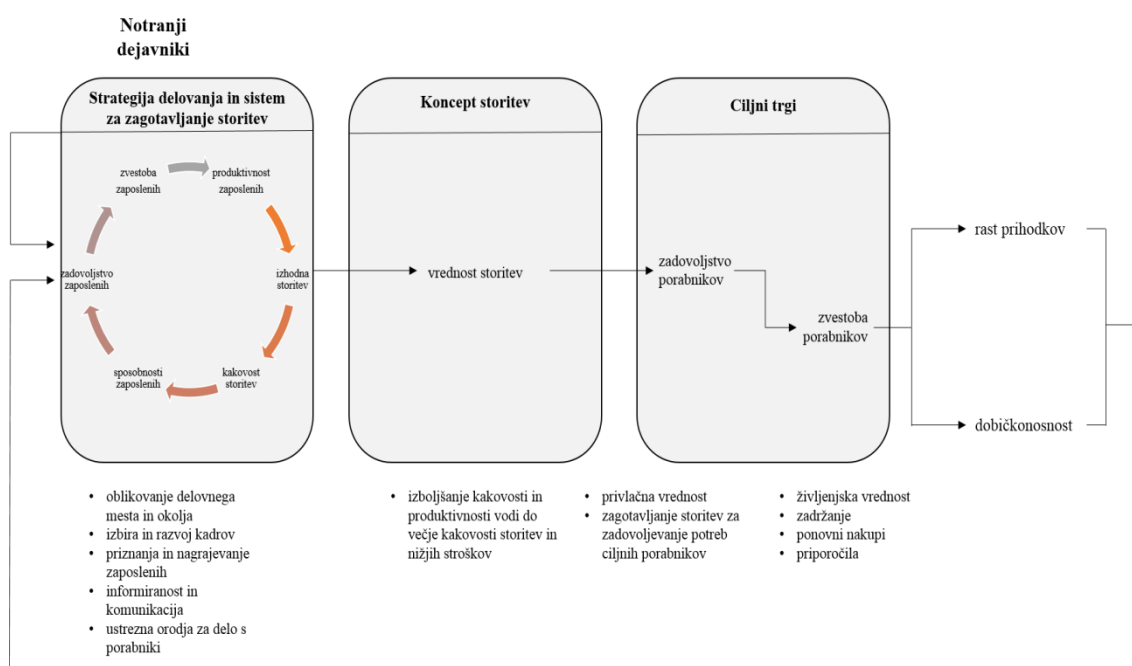
Model storitvene verige dobička Heskett (1997) predlaga kot ogrodje za oblikovanje strateške vizije podjetja in pri razlagi povezave med kulturo in dejavniki uspešnosti podjetja. Koncept mora biti natančno pojasnjen in prilagojen določenemu podjetju z namenom doseganja izjemnih rezultatov. Če podjetje posveča dovolj pozornosti odnosu med zaposlenimi in porabniki, bo z nizkimi stroški dosegalo izjemne rezultate. Na dobiček in rast podjetja vplivajo zadovoljstvo, pripadnost in zvestoba zaposlenih, ki vplivajo tudi na zadovoljstvo, pripadnost in zvestobo prihodnjih porabnikov. Heskett je spremenil pogled na odnos med zaposlenimi in porabniki. Nedavno podcenjenemu odnosu je dodal strateški pomen ter poudaril pomembnost managementa odnosov z zaposlenimi (Heskett, 2003). Heskett et al. (2008) v konceptu storitvene verige dobička pravijo, da je dobičkonosnost podjetja odvisna od vrednosti, ki jo ustvari zadovoljen, produktiven in zvesti zaposleni. Večje zadovoljstvo zaposlenih privede do večjega zadovoljstva porabnikov, kar vpliva na dobičkonosnost ter zvestobo in zadovoljstvo porabnikov.

Zaposleni v storitvenih podjetjih so ključnega pomena za uspešnost podjetja, posebej tam, kjer porabnik nima neposrednega stika s podjetjem, saj je od njih odvisno, ali bo izvedena storitev uspešna ali ne. Kadar zaposleni čuti pripadnost podjetju, mu bo tudi zvest in bo opravil delovne naloge brežhibno in učinkovito. Pomembno je, da ima podjetje sočasno zadovoljne porabnike in zaposlene.

Vsako podjetje želi, da jim porabniki ostanejo zvesti dalj časa. To se bo zgodilo, če bo podjetje ugotovilo in razumelo njihove potrebe ter sočasno vlagalo vanj. Zvestoba porabnikov pripelje do dobičkonosnosti in rasti podjetja. Njihovo zadovoljstvo privede do zvestih odjemalcev. Treba je vlagati v kakovost storitev, saj rezultat uporabe storitev pripelje do zadovoljnih porabnikov. Pomembno je, da podjetje ustvari delovna mesta, ki omogočajo zaposlenim dovolj svobode, saj zadovoljni in zvesti zaposleni vodijo do kakovostnih storitev in produktivnosti. Zadovoljen zaposlen bo zvest zaposleni. Pomembno je notranje preverjanje kakovosti, saj preverjamo občutke, ki jih imajo zaposleni do sodelavcev, odnos do delovnega mesta in podjetja. Avtorji so ugotovili, da višje plače zmanjšajo stroške najema zaposlenih, kar vpliva na večjo produktivnost, manjše fluktuacije zaposlenih in boljše kakovosti. Uspeh storitvene verige dobička je tako odvisen od vrhnjega managementa. Če ta razume storitveno verigo dobička, bo razvil in negoval storitveno kulturo, ki je osredotočena na storitve za porabnike in zaposlene (Heskett et al, 2008). Poleg tega mnogi avtorji opozarjajo, da najdemo model storitvene verige dobička, ki temelji na različnih pristopih v literaturi celovitega obvladovanja kakovosti in v literaturi managementa storitev.

Iz Slike 1 so razvidne povezave v storitveni verigi dobička med zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev, zadovoljstvom porabnikov in dobičkonosnostjo, kar so podrobneje obrazložili Heskett et al. (1994). Dejavniki, ki jih vključuje veriga dobička, v storitvah so razdeljeni v štiri skupine: notranji dejavniki, storitve, zunanji dejavniki in uspešnost poslovanja. Med notranje dejavnike štejemo produktivnost in kakovost dela, kakovost storitev, sposobnosti in zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so v strategiji izvedbe storitev in sistemu dobave storitev. Produktivnost in kakovost dela se nanašata na izvedbo storitve. Ko ta s svojimi značilnostmi zadovolji potrebe porabnikov, je kakovostna storitev. Med sposobnosti uvrščamo lastnosti zaposlenih, ki lahko s svojim znanjem prispevajo k večji uspešnosti podjetja.

Slika 1: Povezave v storitveni verigi dobička



Vir: J. L. Heskett et al., *Putting the Service-Profit Chain to Work*. 1994, str. 164–174.

Med zadovoljstvom zaposlenih štejemo občutke, ki jih zaposleni doživljajo pri delu, s pripadnostjo zaposlenih pa je izražena njihova zvestoba in identifikacija s podjetjem. Medsebojno so vsi elementi povezani in vplivajo drug na drugega. Pripadnost podjetju je povezana s produktivnostjo in kakovostjo dela, kakovost storitev je povezana s produktivnostjo in sposobnostmi zaposlenih, kamor sodijo izkušnje, znanje in osebne značilnosti. K zadovoljstvu zaposlenih najbolj prispeva kakovost njihovega delovnega okolja. Avtorji so na podlagi raziskav našli naslednje dejavnike, ki so pomembni elementi za razvoj in zmoglosti zaposlenih: večja svoboda pri uresničevanju pričakovanj porabnikov ob jasno določenih mejah pristojnosti zaposlenih, kakovostno usposabljanje, kakovostno oblikovani podporni sistemi in priznanja in nagrajevanje za odlično opravljeno delo, pri čemer uporabljamo kot merilo tudi ugotovljeno stopnjo zadovoljstva porabnikov. Med zunanje dejavnike štejemo zadovoljstvo in zvestobo porabnikov. Podjetja v večini primerov

izmerijo uspešnost podjetja s kazalniki dobičkonosnosti in rasti poslovanja. Uspešnost podjetja je izhodni člen verige (Heskett et al., 1997).

Na dobiček in rast podjetja vpliva lojalnost porabnikov, ta pa je neposreden rezultat njihovega zadovoljstva. Zaznana vrednost izvedenih storitev oziroma kakovost storitev ima velik vpliv na zadovoljstvo porabnikov. Vezni člen storitvene verige je torej zaznana zunanja kakovost storitev. Z zadovoljnimi, produktivnimi in lojalnimi zaposlenimi lahko dosežemo visoko zaznano kakovost storitev, v prvi vrsti je pomembno kontaktno osebje. Zadovoljstvo zaposlenih lahko dosežemo s kakovostnimi notranjimi podpornimi sistemi in storitvami. Ti omogočijo zaposlenim, da izvajajo dobro storitev. Kakovost delovnega okolja in oblikovanje delovnih nalog vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. To merimo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, podjetja in sodelavcev. Kakovost delovnega okolja oziroma življenja na delovnem mestu med drugimi vključuje tudi boljši sistem nagrajevanja, varnost zaposlitve, višja plačila in možnosti za osebno rast. Interna kakovost storitev je nujna za doseganje zunanje kakovosti. Ugotovili so, da se bodo zadovoljni porabniki pogosto vračali, kajti njihova zvestoba se je zaradi tega povečala. Zadovoljstvo zaposlenih pa ugodno vpliva na pripadnost zaposlenih. Do uspešnega podjetja pripelje višja stopnja lojalnosti porabnikov (Heskett et al., 1994). Hurley in Estelami (2007) pravita, da je glavni poudarek obravnavanega koncepta, da porabniki ne kupujejo storitve ali izdelka, ampak rezultate njihove uporabe.

Dandanes smo priča hitrim tehnološkim spremembam, kar pomeni, da mora podjetje pri iskanju konkurenčne prednosti vključevati v ponudbo vse več "mehkih" storitvenih sestavin. Med te štejemo hitro odzivnost, strokovnost, prijaznost, empatijo in ustrežljivost. Podjetje, ki posveča velik poudarek "mehkim" sestavinam storitev, lahko doseže povečanje zaznane vrednosti pri porabnikih ter to uporabi kot element diferenciacije podjetij (Kolar, A., Snoj, B. & Kolar, T. 2000). Podjetje lahko ustvari zveste in zadovoljne zaposlene in porabnike le, če jim nenehno nudi storitve, ki presegajo njihova pričakovanja. Pomembno je, da ne zanemarimo »mehkih« storitvenih sestavin, iz delovanja ljudi izhajajočih sestavin, ki so ključne za zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov. Na porabnikovo željo lahko kvalitetno odgovorijo samo tisti zaposleni, ki so zadostno usposobljeni, zadovoljni in motivirani (Vrčon-Tratar & Snoj, 2003).

Iz zgornjih opredelitev ugotovimo, da so za uspešno podjetje pomembni zadovoljni zaposleni in porabniki. Podjetje naj razvije kulturo, ki bo upoštevala in razvijala želje zaposlenih, spodbujala zaposlene k učenju in odkrivanju novih spretnosti in tako krepila kulturo podjetja ter gradila na dolgotrajnih vezeh s porabniki.

1.4 Kultura v storitvenih podjetjih

Kot je bilo že omenjeno, je kultura v storitvenih podjetjih zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na njihovo delovanje. Podjetje jo mora negovati, še posebej, če je prisotna visoka intenzivnost človeških interakcij. V literaturi najdemo različne opredelitve storitvene

kulture, natančne in enotne opredelitve ni. Storitveno kulturo lahko opredelimo kot (Schneider & Bowen, 1995):

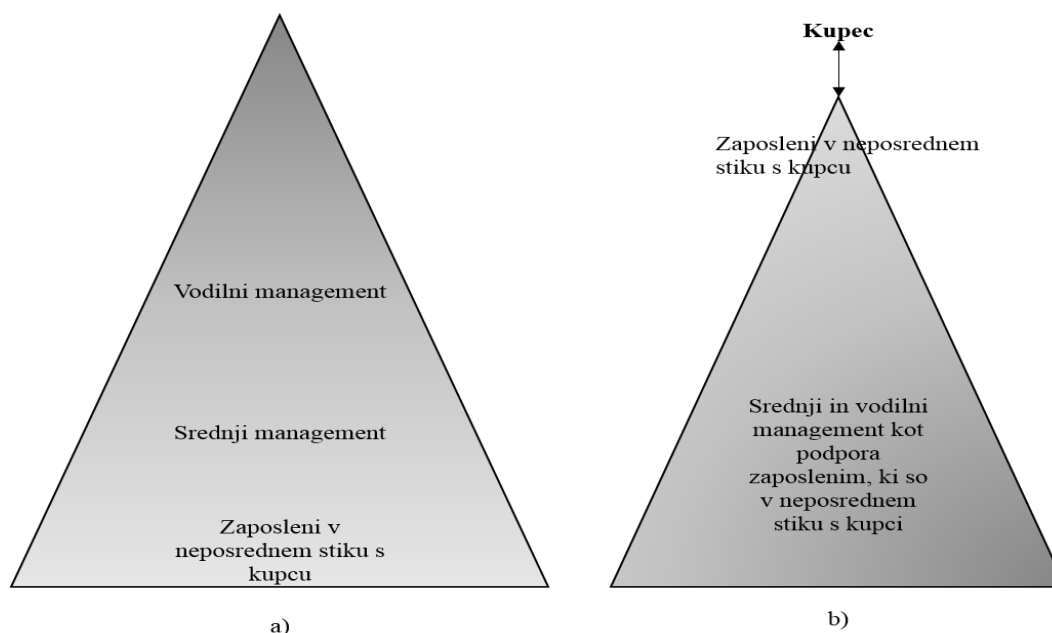
- skupek idej zaposlenih o tem, kaj je za podjetje pomembno, in
- skupne vrednote in prepričanja zaposlenih o tem, zakaj je to pomembno za podjetje.

Berry (1995) meni, da so vrednote odličnih storitvenih podjetij odličnost, inovativnost, veselje, timsko delo, spoštovanje, moralna in etična načela ter družbeni dobiček. Te vrednote so del storitvene kulture podjetja, ki mora razviti močno storitveno kulturo, če želi doseči odličnost ponujenih storitev.

Vodstvo mora storitveno kulturo nenehno krepiti in razvijati. Nujno je karizmatično vodenje, ker bodo zaposleni le tako delali več kot potrebno, saj je vodenje v skladu z njihovimi vrednotami, prepričanji in vedenji (Lovelock, 2009). Med drugimi pa Zheng, Qing in Yang (2009) menijo, da se kultura v podjetju razvija skozi odgovarjajoče mehanizme implantacije, inspiracije, pogajanj in transformacije. Avtorji trdijo, da je vodstvo odgovorno za razvoj človeških virov, dojemljivost za življenjska obdobja njihovih podjetij ter za upravljanje z različnimi kulturnimi mehanizmi, s katerimi bi našli odgovor na kritične potrebe podjetja. Lovelock (2009) meni, da je močna storitvena kultura prisotna tam, kjer se celotno podjetje osredotoči na porabniku viden del, na kontaktno osebo. Vodstvo mora podpirati in nenehno sodelovati z zaposlenimi, če želi ponuditi odlične storitve porabnikom. Zaposleni prikazujejo skupno strategijo in delijo odgovornost za zadovoljstvo porabnikov.

Slika 2 prikazuje tradicionalno organizirano podjetje in podjetje, ki je v celoti usmerjeno v vidni del podjetja, ki je v stiku s porabniki. Če se podjetje zaveda, da je vidni del zelo pomemben za njihov uspeh, vodstvo nenehno aktivno sodeluje z zaposlenimi in zbira informacije o dogajanju v vidnem delu podjetja, ki je v neposrednem stiku s porabniki. Vodstvo to doseže z rednim komuniciranjem z zaposlenimi, opravljanjem dela z njimi in spremljanjem dogajanja med zaposlenim in porabnikom. Tako vodstvo dobi boljši vpogled v realnost dogajanja, ugotovi prednosti in pomanjkljivosti svoje ponudbe ter možne spremembe potrošnikovih preferenc. Vodstvo se lahko zato hitro in učinkovito odzove na morebitne spremembe.

Slika 2: Tradicionalno organizirano podjetje in podjetje, ki je v celoti usmerjeno v vidni del podjetja in ima stik s porabniki.



Vir: C. Lovelock et al., *Essentials of Services Marketing*, 2009.

Storitvena kultura je torej odsev vodenja, filozofije, zgodovine, skupnih prepričanj ter vrednot podjetja. Kultura podjetja je pomembna, saj neposredno vpliva na to, ali bodo zaposleni podprli možne spremembe ali ne, je odraz vedenja v podjetju. Napačno zasnovana kultura podjetja lahko pripelje do odpora zaposlenih do sprememb, njihov odziv na spremembe je lahko počasen oziroma se odločijo za sabotažo zelenega vedenja (Drake, Gulman & Roberts, 2005).

Gebauer, Friedli in Fleish (2006) so ugotovili, da potrebujemo za razširitev poslovnih storitev implementacijo šestih dejavnikov v podjetje. Ti so tržno naravnan razvoj storitev ter njihov jasno definiran proces, ponudba storitev, osredotočena na ponujanje vrednosti za porabnika, management človeški virov, definicija storitvene strategije ter vzpostavitev ločenih storitvenih podjetij.

1.5 Zadovoljstvo porabnikov

Že od nekdaj je zadovoljstvo porabnikov eden od glavnih in najpomembnejših ciljev podjetja. Zvest porabnik se bo vračal in morda ostal zvest podjetju daljše obdobje, kar privede do uspešnega poslovanja podjetja. Podjetje mora znati prisluhniti porabniku in zadovoljiti njegove želje in potrebe. Ker smo priča hitrim spremembam in naraščajoči konkurenci, mora podjetje razviti tako strategijo, s katero bo zgradilo dolgoročen odnos s porabniki. Zadovoljstvo in zvestoba porabnika je eden ključnih konceptov sodobne trženjske teorije in prakse.

Beseda zadovoljstvo (satisfaction) izvira iz latinske besede »*satisfactiōn*«, ki je zloženka besed *satis*, in pomeni dovolj in *facere*, ki pomeni narediti, delati. Zadovoljstvo torej pomeni neko zadoščenje oziroma izpolnitev (Dictionary, 2015). Oliver (1997) je zadovoljstvo opredelil kot čustveno (emotivno) in racionalno (kognitivno) vrednotenje izkušenj porabnika z izdelkom ali storitvijo. Porabnik ovrednoti izkušnjo na podlagi standardov, ki so osnova za ocenitev izpolnitve obljub. To so lahko osebni cilji, pričakovanja, potrebe, izkušnje s konkurenčnimi podjetji in podobno. »Zadovoljstvo porabnikov s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo potrošniki pričakujejo od izdelka, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi. Pri pričakovani vrednosti gre za predvideno pričakovano vrednost izdelka, za katero porabniki predvidevajo, da jo bo izdelek imel ob uporabi« (Snoj, 1998). Porabniki so v današnjem času občutljivejši na vrednost ponudbe zaradi vse večje izbire in drugih trendov. Iz porabnikovega vidika je pomembno, da bi izidi storitev in kakovost njihovega izvajanja vse bolj presegali ceno storitve, stroške njihovega pridobivanja in oportunitetnih stroškov uporabe (Vrčon-Tratar & Snoj, 2003).

Med drugimi so Heskett et al. (1997) razvili formulo vrednosti. Vrednost je rezultat izida, ki pomeni zadovoljitev osnovne porabnikove potrebe, ki jo ima v zvezi z neko storitvijo. Ta potreba je osnovni razlog za nakup ali uporabo te storitve. Na primer, če se je porabnik odločil za nakup točno določene storitve zaradi ugodnejše cene, lahko e-poslovanje, ki zniža stroške, poveča zaznano vrednost storitve. Iz lastnih raziskav so Heskett et al. (1997) ugotovili, da je zveza med zadovoljstvom in lojalnostjo porabnikov v storitveni verigi dobička najmanj zanesljiva in dosledna. Zvest porabnik ne bo vedno pokazal pripravljenosti za ponovno menjavo s storitvenim podjetjem. Ta zveza je predvsem odvisna od števila substitutov, stopnje konkurenčnosti, stroškov zamenjave storitvenega podjetja, narave zveze med porabnikom in storitvenim podjetjem ter učinkovitostjo programov za spodbujanje lojalnosti.

Ljudje smo različni, zato so različna tudi naša **pričakovanja storitev**. Nanje vpliva mnogo dejavnikov, zato je pomembno, da nam ponujajo koristi oziroma dodajo vrednost, ki jo cenimo.

Snoj in Gabrijan (2006) opozarjata, da poleg preteklih izkušenj na pričakovanja porabnikov vplivajo tudi drugi dejavniki. Ti so osebne značilnosti porabnika, neodvisne informacije v množičnih medijih, informacije prijateljev, znancev, družine, moč blagovne znamke, informacije marketinškega značaja ponudnikov in razmere na ciljnim trgu. Med drugimi je Potočnik (2005) dodal, da je pričakovanja mogoče razdeliti v hierarhijo pričakovanj, od najslabšega do idealnega. Idealno dosežemo ob najboljših objektivnih pogojih. Dobre izkušnje povečujejo pričakovanja, slabe ga znižajo. Na različna pričakovanja in raven zadovoljstva vplivajo različne motnje. Motnje pričakovanj so razlike med zaznano in pričakovano kakovostjo. Poznamo pozitivne in negativne motnje. Pozitivne povečajo zaznano kakovost storitev, ta bo višja od pričakovane. Zato bo porabnik s storitvijo zadovoljen. Negativne motnje pripeljejo do slabše zaznane kakovosti od pričakovane, porabnik bo zato nezadovoljen in se ne bo odločil za ponovni nakup.

Zelo pomembno je, da so zaposleni ozaveščeni o blagovni znamki, saj brez tega znanja ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu. Neozaveščeni bodo težje izpolnili porabnikova pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki, in širili njeno želeno podobo (Fox, 2006; Miles & Mangold, 2005). Pričakovano vrednost določijo porabniki sami. Podjetje mora izdelek oziroma storitev zgraditi na način, da ponudi koristi oziroma doda vrednost, ki jo ceni porabnik. Prava vrednost se ustvari šele ob uporabi izdelka oziroma storitve (de Chernatony, 2002; Woodruff, 1997).

2 INTERNO TRŽENJE

Notranji odnos med podjetjem in zaposlenim je vodilo internega trženja, na katerem mora podjetje graditi, če želi imeti zadovoljne zaposlene in zato zadovoljne porabnike. V prejšnjem poglavju smo nakazali na potrebo po povezovanju različnih nivojev v podjetju, po usklajenem sprejemanju strateških odločitev in če je bistvo poslovanja storitvenih podjetij zadovoljevanje potreb porabnikov, potem mora podjetje poskrbeti, da trženje poveže vse ostale poslovne funkcije.

Poglavje je razdeljeno na šest delov. V prvem obravnavam bistvene prelomnice v zgodovini internega trženja in njegove splošne opredelitve, sledijo podrobno opisani cilji internega trženja. V tretjem delu predstavim strategijo in orodja internega trženja, sledi sinergija med internim in eksternim trženjem. V petem delu podrobno opišem, zakaj je interno trženje vir konkurenčne prednosti za podjetje. V njem se osredotočim tudi na izbor in vodenje zaposlenih, njihovo motivacijo in moralo, kateri so pomembni faktorji v vsakem podjetju in jih večkrat zanemarjajo. V zadnjem, šestem delu poglavja opisujem »začarane kroge vzrokov in posledic« v storitvenem podjetju, saj želim v raziskovalnem delu ugotoviti, kam se uvršča klicni center, v katerem sem opravila raziskavo.

Jančič (1997b) je v svojem članku opredelil interno trženje kot »način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov prek zadovoljevanja vseh potreb podjetja in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave.« Podjetja morajo upoštevati vse svoje déležnike: porabnike, partnerje, dobavitelje, trgovce, lokalne skupnosti, predvsem pa lastne zaposlenih po načelih strateške in ekvivalentne recipročne menjave.

2.1 Opredelitev in zgodovina internega trženja

V trženje sodijo odnosi z lastnimi zaposlenimi. Podjetje se mora zavedati, da je človeški faktor pomemben dejavnik njihove uspešnosti oziroma neuspešnosti. Tako se je začelo razvijati interno trženje.

Začetki internega trženja segajo v leto 1970, ko se je ta koncept prvič pojavil kot način za izboljšanje kakovosti storitev. Osnovno vodilo je bilo, če želi imeti podjetje zadovoljne porabnike, mora imeti tudi zadovoljne zaposlene, a to lahko doseže tako, da ima enak odnos do zaposlenih kot do porabnikov (Ahmed & Rafiq, 2002). Prav tako so na to opozorili Berry, Hensel in Burke (1976), ki so predlagali, da se uporabi interno trženje kot rešitev za problem zagotavljanja stalno visoke kakovosti storitev. Jančič (1997b) pravi, da je interno trženje

nastalo kot rezultat spoznanj storitvenega trženja in raziskovanj na področju »celovite kakovosti«, ki postavijo v ospredje vlogo posameznika v podjetju.

Ta trženjska usmeritev in njeno preučevanje se je zelo razširila v zadnjih 25 letih, vendar so ga v praksi vključila le nekatera podjetja v razvitih državah. Eden izmed glavnih razlogov za to je, da podjetje nima ne volje in ne ustreznih kadrov, da v literaturi ne obstaja en sam enoten opis, kaj spada pod interno trženje (v nadaljevanju IT). Na voljo so različni opisi o tem, kaj je IT, kako bi se naj izvajalo in kdo bi ga naj izvajal. Ta raznolikost interpretacij in definicij pa je povzročila težave pri izvajanju in sprejetju koncepta. Ne glede na različne opredelitve IT obstajajo tri ločene, vendar tesno povezane stopnje razvoja koncepta IT. To so stopnja zadovoljstva zaposlenih, usmerjenost k porabnikom in implementacija strategije oziroma prestrukturiranje vodstva/upravljanja. V prvi stopnji razvoja se je koncept IT osredotočil na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Temelj koncepta je izboljšanje kvalitete storitev, zaradi tega se prva stopnja osredotoči na zaposlene. Tukaj govorimo o filozofiji IT (Ahmed & Rafiq, 2002). Izraz "interno trženje" so kot prvi uporabili Berry et al. (1976), kasneje George (1977), Thompson et al. (1978) in Murray (1979). Prav tako sta idejo o IT predstavila Sasser in Arbeit v njunem članku iz leta 1976.

Kot prvi je IT v svojem članku leta 1981 opredelil Leonard Berry. Zamisel o interni usmeritvi trženjskih aktivnosti izhaja iz spoznanja, da mora podjetje, ki želi dosegati kakovostne storitve, trženjsko upravljati s svojimi notranjimi porabniki, zaposlenimi in ne le s svojimi zunanji porabniki. Berry (1981) pravi, da moramo svoje zaposlene obravnavati kot notranje porabnike, delovna mesta kot notranje izdelke, ki zadovoljijo potrebe in želje teh notranjih porabnikov in hkrati izpolnjujejo cilje podjetja. Ključna predpostavka, na kateri temelji ta pogled IT, temelji na ideji, da "bi imeli zadovoljne porabnike, mora podjetje imeti tudi zadovoljne zaposlene". Sasser in Arbeit (1976) sta tej opredelitvi dodala še, da je človeški faktor najpomembnejši trg, na katerem naj posluje storitveno podjetje. Avtorja sta v svojem članku IT dodala še prodajno usmerjeno definicijo. Pri IT gre za prodajo delovnih mest svojim zaposlenim. Opozarjata, da je potrebno gledati na zaposlitveno ponudbo kot na izdelek in na zaposlene kot na porabnike, kar prisili vodje, da posvetijo enako pozornost njihovem delovnemu mestu kot ga namenijo porabnikom njihovih storitev. Pri IT je torej poudarek na usposabljanju in motiviranju zaposlenih.

Poudarek na zadovoljstvu zaposlenih in pomembnosti človeškega dejavnika je mogoče v veliki meri pripisati dejstvu, da pri storitvah porabniki kupijo delo oziroma uspešno izvedbo storitve zaposlenega. Ključnega pomena je pridobitev najboljših kadrov, njihovo zadržanje in motiviranje teh kadrov. Ljudje so lahko ključna konkurenčna prednost podjetja, zlasti tam, kjer je kakovost storitve edini diferencialni dejavnik med konkurenco. To je najbolj značilno za storitveno okolje, kjer so kupci zelo zahtevni in ogromno pričakujejo od zaposlenih, ti pa imajo prav tako visoka pričakovanja od svojega delovnega mesta, saj jim služi kot vir samouresničevanja in osebnega razvoja. Temeljnega pomena za doseganje zadovoljstva zaposlenih v okviru tega pristopa je obravnavanje zaposlenih kot kupcev (Ahmed & Rafiq, 2002).

Drugi pomemben korak v razvoju IT je dodal Grönroos (1985), ki je opozoril na motiviranost zaposlenih in sočasno grajenje k potrošniku usmerjene kulture. Grönroos pravi, da sama motivacija ni dovolj za uspešnejše delo zaposlenih, ampak morajo biti ti tudi tržno usmerjeni. Zanikal je Berryja in ostale avtorje, ki pravijo, da so dovolj motivirani zaposleni. Podjetje lahko uspešno vpliva in motivira zaposlene z vpeljavo in uporabo internih trženjskih aktivnosti, da so usmerjeni h kupcem ter tržno in prodajno naravnani. Medtem pa je Winter (1985) v ospredje postavil vlogo IT kot tehnike vodenja zaposlenih z namenom doseganja ciljev podjetja. Winter (1985) je opredelil IT kot »uvrščanje, izobraževanje in motiviranje zaposlenih v smeri ciljev podjetja, preko katerih zaposleni spoznajo in razumejo ne samo vrednost načrta podjetja, ampak tudi svoje mesto v njem.« Tukaj postane vloga IT kot orodja za upravljanje jasneje določena. Sprva se je IT osredotočalo na trg storitvenih dejavnosti, kasneje pa sta Piercy in Morgan (1991) opozorila, da je IT nepogrešljiva sestavina vsakega strateškega razmišljanja. IT je načrtovan boj, v katerem je v ospredju vodilo, da premagamo odpor do sprememb in uvrstimo, motiviramo ter integriramo zaposlene, da dosežemo učinkovito korporacijsko strategijo (Ahmed & Rafiq, 1993). Pri tem je velik poudarek na nalogah in aktivnostih, ki jih je treba izvesti za učinkovito izvajanje trženja in drugih programov za doseganje zadovoljstva kupcev, ob tem pa priznava osrednjo vlogo zaposlenih (Ahmed & Rafiq, 2002).

IT pomeni uporabo različnih načel in znanj trženja, ki jih vodstvo v podjetjih usmerja v svoje zaposlene. Zaposleni postanejo interni uporabniki oziroma primarna ciljna skupina podjetja. Pri IT gre za filozofijo, ki v ospredje postavlja razmišljanja in skrb za kakovost življenja ljudi, tako znotraj kot zunaj podjetja. Podjetja ugotavljajo, da je zelo pomembno, da najprej spoznajo in uredijo razmerja znotraj kolektiva, saj bodo le tako lahko uspešno poslovala v skladu z zahtevami okolja (Snoj & Gabrijan, 1995).

IT služi kot orodje za upravljanje, ki je zrcalna slika organizacijski aktivnosti v zunanjem okolju. Po mnenju mnogih avtorjev je podjetje lahko uspešno na svojem eksternem trgu le, če je uspešno v menjavi z lastnimi zaposlenimi. Na podlagi teh izhodišč so se izoblikovale metode izvajanja IT, ki so v praksi ohranile vidik podjetja in obenem zanemarile medsebojno sodelovanje v podjetju. Ta izredno pomembni proces znotraj podjetja prinašajo šele novejši pristopi, ki dajo velik poudarek na iskanje prave recipročnosti v odnosih med podjetjem in njenimi člani (Jančič, 1997a).

McDonald in Payne (1997) pravita, da IT ni ločena aktivnost podjetja. IT je vgrajeno v pobude za večjo kakovost, širše poslovne strategije in v programe za boljše izpolnjevanje potreb odjemalcev. Uspešno IT omogoči podjetju, da se diferencira in doseže prednost v primerjavi s konkurenti ter zmanjša nasprotja med funkcijskimi področji znotraj podjetja. Avtorja menita, da je IT evolutijska aktivnost, saj počasi briše meje med oddelki in funkcijami ter pospešuje inovacijsko dejavnost. O zapletenosti in problematiki IT govori tudi Grönroos (2000), ki meni, da je za trženje v storitvenem podjetju potrebno tako interno kot eksterno trženje.

Danes so v ospredju popolnoma novi motivacijski faktorji, ki obravnavajo smiselnost dela, občutek koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini itd. Zaposleni se torej želi identificirati s poslanstvom podjetja in hoče biti del njegove prihodnosti. Večja plača za boljše delo ne spada več med glavne motivatorje, podjetju lahko celo bolj škodi, kot pripomore (Jančič, 1997b).

Kot je bilo že omenjeno v prejšnjem poglavju, niso pomembni le zunanji porabniki, ampak moramo začeti pri notranjih, ki imajo izreden vpliv na procese v podjetju. Heskett et al. (1994) pravijo, da je interna kakovost storitev nujna za doseganje zunanje kakovosti storitev. Še posebej v storitvenih podjetjih je pomembno, da podjetje poskrbi za kakovostne notranje storitvene procese za kontaktno osebje, saj so ti v neposrednem stiku s porabniki in bodo vpliva na njihovo zadovoljstvo.

2.2 Cilji internega trženja

Po mnenju avtorja Grönroos (1990) je glavni cilj IT vzpostaviti, vzdrževati in stopnjevati take odnose v podjetju, da posameznika motivirajo, ne glede na njegov položaj v podjetju, da izvaja svoje interne in eksterne trženjske naloge. Zaposleni morajo biti za te naloge zadostno usposobljeni, da jih uspešno izvedejo ob podpori vodstva, podjetja in tehnologije. Smiselno celoto lahko dosežemo le, če med vodstvom in zaposlenimi obstaja ustrezen nivo zaupanja. Grönroos je iz glavnega cilja IT izpeljal štiri splošne cilje IT:

1. motivirati zaposlene, da uspešneje izvajajo trženjske naloge ter da se bolj osredotočijo na porabnike in storitve,
2. zadržati in privabiti najboljše zaposlene,
3. zjamčiti, da so storitve internega trženja usmerjene na zaposlene,
4. zaposlenim zagotoviti dovolj tehnične in managerske podpore ter jim tako omogočiti uspešno izvajanje nalog.

Ugotovimo, da je glavni cilj IT motivacija zaposlenih, da bi bili čim bolj usmerjeni na odjemalce in storitve. Iz prvega cilja se razvije drugi, saj je podjetje, ki neguje odnose s svojimi zaposlenimi in ima temeljito razvit IT, bolj privlačno za potencialne zaposlene. Tretji cilj je povezan s prvim, saj ga nadgrajuje. S četrtilim ciljem pa poskrbimo za trženjsko delovanje vseh zaposlenih in jim omogočimo, da lahko uspešno opravljajo naloge v kakršnem koli položaju.

Zaposleni so notranji kupci, torej moramo imeti do njih isti odnos kot do svojih porabnikov. Iz tega izhaja Brečko (2002), ki pravi, da je cilj IT ugotavljanje potreb zaposlenih, zadovoljevanje teh potreb in obenem dobiti iz ljudi najboljše. Ahmed in Rafiq (2002) sta na podlagi pregledane literature definirala 5 glavnih dejavnikov IT, ki so osredotočeni na doseganje zadovoljstva porabnikov z implementacijo v porabnika usmerjenih strategij:

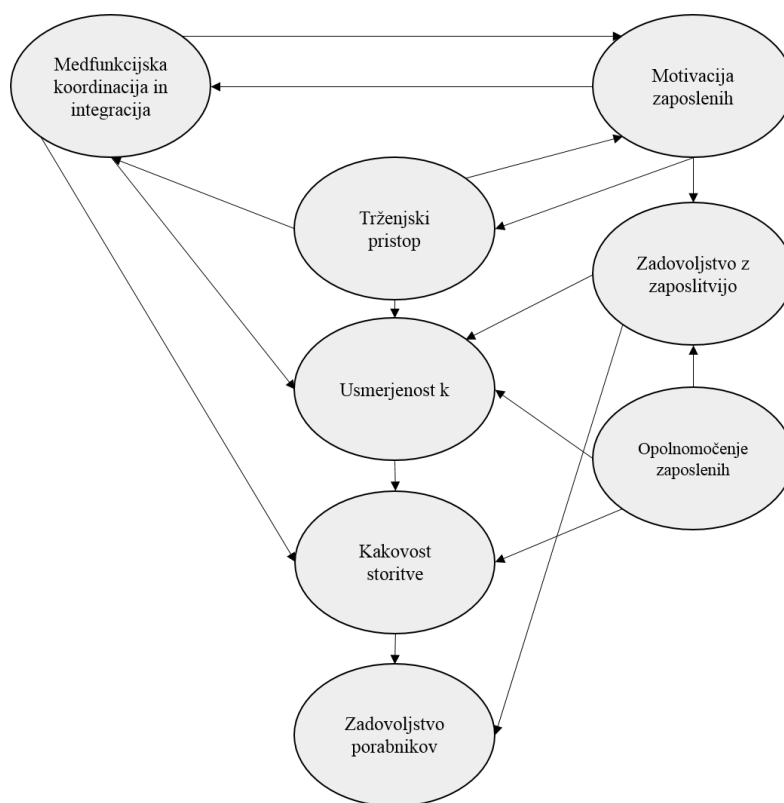
- motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
- osredotočenost na odjemalca in njegovo zadovoljstvo,

- interfunkcionalna koordinacija in integracija,
- trženjski pristop za uresničitev zgoraj navedenih elementov ter
- uvedba specifičnih podjetniških in funkcijskih strategij v podjetju.

Iz temeljnega cilja IT izhajata Berry in Parasuraman (1991), a sta dodala, da je treba privabiti, razvijati, motivirati, zadovoljevati in zadrževati kvalificirane zaposlene, ki bodo pripravljeni sprejeti temeljno usmeritev podjetja kot svojo in bodo gradili odnos s podjetjem. IT razumeta kot filozofijo obravnavanja zaposlenih kot pravih porabnikov.

Govorimo o celovitem procesu, ki uporablja marketinške pristope, ki so usmerjeni na motiviranje zaposlenih. Zahteva uvedbo in usmeritev strategije podjetja, ki je usmerjena na porabnike (Ahmed, 1993). Ahmed in Rafiq (2002) sta poenostavila model, ki služi kot ogrodje za interno trženje storitev. Ta model prikazuje Slika 3. Tako naj bi interno trženje delovalo v praksi.

Slika 3: Model internega trženja za storitve



Vir: P. K. Ahmed & M. Rafiq, *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*, 2002.

Usmerjenost v porabnika je v centru ogrodja. To dosežemo s trženjskimi pristopi k motivaciji zaposlenih ter medfunkcijskim usklajevanjem in integracijo. Glavni dejavnik pri operacionalizaciji koncepta internega trženja je opolnomočenje zaposlenih, kar vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih, na stopnjo usmerjenosti k porabniku in kakovost storitev. V praksi lahko vzpostavimo interno trženje, če imamo prisotno podporo vrhnjega

managementa, vplivanje na zadovoljstvo zaposlenih z obravnavanjem delovnih mest kot internih proizvodov, z ustrezno komunikacijo z vsemi zaposlenimi o trženjskih strategijah in ciljih, z uporabo trženjskih pristopov za motivacijo zaposlenih in medfunkcijsko usklajevanje, ter poseben participativni stil vodenja, ki je osredotočen na posebno prakso zaposlovanja, usposabljanje in opolnomočenje zaposlenih (Ahmed & Rafiq, 2002).

Usmerjenost v porabnike je strateška usmeritev in na to so opozorili Drake, Gulman in Roberts (2005), ki pravijo, da je pri IT pomembno, da prepričamo zaposlene, da vzljubijo blagovno znamko, ker bodo tudi oni o tem prepričali porabnike. Podjetje se mora zavedati, da vsi zaposleni ne živijo njegovih vrednot in ne verjamejo v njegovo vizijo, ampak želijo le opraviti potrebno delo in dobiti plačilo za to. Podjetje si ne sme privoščiti velikega števila »pasivnih« delavcev, saj se ti ne identificirajo z njim, zato to tudi prenesejo na porabnike, kar povzroči izgubo profita za podjetje. Z uporabo preizkušenih trženjskih metod lahko podjetje poveča zavedanje o identiteti blagovne znamke v očeh zaposlenih. Avtorji trdijo, da lahko na kratek rok podjetje uvede specifične iniciative, s katerimi lahko uvaja nov načrt, se prilagodi spremembi, premaga težavo in podobno. IT predstavlja vizijo storitvene kulture, krepi že tako močno kulturo blagovne znamke in daje zaposlenim načrt za ukrepanje. Če management verjame in sporoča kulturo podjetja zaposlenim, bo dosegel naslednje:

1. zaposleni bodo ugotovili, da management verjame v vrednote in prepričanja kulture,
2. dokažemo zaposlenim, da so oni srce in duša podjetja.

Drake et al. (2005) predlagajo, da podjetje ustvari "E"-zaposlene, ki bodo pripravljeni tvegati, predlagati izboljšave, podpreti sodelavce in jih motivirati, se veliko smejeti, uživati v delu, da bodo vredni zaupanja, spoštovali in poskrbeli za porabnikove potrebe. V okviru temeljnih ciljev IT ugotovimo, da je v teoriji namen IT ustvariti motivirane zaposlene, da bodo z lahkoto in veseljem opravljali svoje delo. Žal je v praksi večkrat nasprotno in so podjetja pogosto usmerjena v kratkoročno doseganje dobička, pri tem pa so zanemarjeni dolgoročni cilji in usmerjenost na zaposlene. Namesto veselih in motiviranih se pogosto srečamo z nezadovoljnimi in izčrpanimi zaposlenimi, ki ne verjamejo in se ne identificirajo s podjetjem, zato ne pripomorejo k blaginji podjetja. Tega ne more spremeniti niti denarno plačilo, saj ne moremo prepričati nekoga, da dela, česar si ne želi z visoko stopnjo motivacije in zagnanosti.

Iz zgornjih opredelitev IT lahko strnemo, da je cilj IT imeti zadovoljne zaposlene. Ugotovimo, da tako zaposleni kot porabniki želijo zadovoljiti svoje potrebe, zaradi tega mora podjetje svoje zaposlene obravnavati tako kot svoje porabnike. Zadovoljstvo zaposlenih, interno trženje in uspešnost poslovanja podjetja povezujejo tako zadovoljni notranji kot zunanji porabniki.

2.3 Strategija in orodja internega trženja

Preden pristopimo k upravljanju IT, si moramo razjasniti, da z njegovo uvedbo ne moremo rešiti trenutnih zapletov v medsebojnih odnosih ali v poslovanju podjetja. IT zahteva celovit

in strateški pristop ter je vedno naravnan dolgoročno. Z IT lahko zagotovimo učinkovito notranje komuniciranje, ki ga ni mogoče doseči s klasičnimi metodami internega komuniciranja. Uvedba IT v podjetje je nujno potrebna in to bi moralo storiti vsako podjetje, ki mu je mar za svoje zaposlene.

Obstajata dva načina pristopa k upravljanju oziroma soupravljanju IT, ki sta podrobneje opisana spodaj (Jančič, 1997b):

- konvencionalni interno-marketingški pristop in
- sodoben pristop, ki temelji na interno-marketingških odnosih.

Prvi pristop, tako imenovan konvencionalni interno-marketingški pristop sledi zrcalni sliki eksternega marketingškega upravljanja pri načrtovanju in izvedbi aktivnosti. Izhajamo iz analize notranjega trga, na podlagi katere izoblikujemo strategijo ciljnega trga, strategijo konkurenčnega pozicioniranja in strategijo interno-marketingškega spleta. S strategijo ciljnega trga v IT želimo ugotoviti, kateri so tisti ključni profili zaposlenih v podjetju, ki jih nikakor ne smemo izgubiti oziroma, v katere moramo vlagati in storiti vse zanje, da bi lahko v podjetju razvili svoje potenciale do največje možne mere. Ta segment zaposlenih predstavlja notranji ciljni trg interno-marketingškega upravljanja. Naslednji korak je strategija konkurenčnega pozicioniranja, v kateri moramo ugotoviti, kako ti zaposleni dojemajo delo v podjetju in njihov pogled na morebitne konkurenčne ponudbe delovnih mest. V razmislek naj ne pozabimo vključiti tako racionalnih kot emocionalnih vidikov zadovoljstva zaposlenih in temu primerno oblikujemo tudi raziskovalni instrument. Pri zadnji strategiji je treba prilagoditi celoten interno-marketingški splet, da rešimo problem zadovoljstva izbranih zaposlenih. Jančič predlaga, da se odločimo raje za storitveno naravo delovnega mesta kot pa za opredelitve, da gre pri delovnem mestu za izdelek, saj je namreč vsako podjetje, tudi če ni storitveno, znotraj sebe inherentno storitveno naravnano. Generični izdelek (storitev) je delovno mesto. Elementi storitveno interno-marketingškega spleta so naslednji (Jančič, 1997b):

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezna plača in bonitete,
- bližina kraja zaposlitve,
- ustrezni sodelavci in predpostavljani,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja in
- ustrezno interno komuniciranje.

Vodstvo na to izoblikuje programe izvedbe posameznih aktivnosti izhajajoč iz strateških izhodišč. Ta pristop je primeren zlasti za velika podjetja, v katerih je neposredno vzpostavljanje medosebnih stikov oteženo. Prednosti tega pristopa sta v podrobni analizi in načrtnosti. Ta prednost je lahko hkrati tudi njegova največja slabost, če da podjetje v pripravo strateškega načrta poklicnim strateškim načrtovalcem ali zunanjim svetovalcem, ki

ne vedo, kakšno je poslovno življenje v realnosti in kakšne potrebe imajo zaposleni (Jančič, 1997b).

Sledi drugi, novejši pristop, ki temelji na t. i. interno-marketingških odnosih in je primernejši za srednja in manjša podjetja ali pa tudi v primeru močne decentralizacije in diverzifikacije večjih podjetij. Tudi ta pristop je zrcalna slika eksternemu marketingu, le da ta sloni na marketingških odnosih. Njihov cilj je vzpostavitev in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjava. V ta proces morajo biti vključeni tudi zaposleni. Podjetje mora zgraditi navzven uspešno, navznoter pa trdno in sodelovalno ter povezano organizacijo. Poudarek je na jasni viziji in filozofiji podjetja, ki zaposlenim omogočata visoko osmiselitev njihovega dela. Zaposleni naj bodo vključeni v vse procese menjave. Pri tem pristopu lahko pride do odstopanj, če vsi zaposleni niso pripravljeni vzpostaviti tako tesnih odnosov s podjetjem oziroma sodelavci. Tak pristop temelji na popolnem zaupanju, podjetje nima težav s pomanjkanjem ali fluktuacijo ključnih kadrov. Zaposleni se počutijo kot del trdne celote (Jančič, 1997b).

2.4 Sinergija med internim in eksternim trženjem

Podjetje mora s trženjskimi pristopi povezati interno in eksterno trženje. Kot je bilo že omenjeno, mora podjetje obravnavati zaposlene kot svoje notranje porabnike, torej tako, kot bi obravnavalo zunanje porabnike.

Podjetje mora uspešno izvajati tako eksterno kot tudi interno trženje, če želi ostati oziroma postati uspešno in konkurenčno na trgu (Caruana & Calleya, 1998). Mnogi avtorji in študije (Thomas, 1978; Grönroos, 1984; 1990) so predlagali konceptualni okvir za storitveno trženje, poznan kot storitveni trikotnik, z namenom, da bi povezali interno, eksterno in medosebno trženje. Iz tega izhaja Jančič (1997a), ki pravi, da je interno trženje zrcalna slika aktivnosti podjetja v zunanjem okolju. Po mnenju mnogih avtorjev je podjetje lahko uspešno na svojem eksternem trgu le, če je uspešno v menjava z lastnimi zaposlenimi. Piercy in Morgan (1991) sta v svojem modelu povezala eksterno in interno trženje. Orodja in tehnike eksternega trženja lahko apliciramo v interno. V svoj koncept sta vključila tudi upravljanje odnosov (angl. *relationship marketing*). To poteka vzporedno z eksternim trženjem med podjetjem in porabniki ter internim trženjem, ki poteka od zaposlenih do porabnikov. Po mnenju Kotlerja (2004) mora biti IT izvedeno pred eksternim trženjem. Odlično storitev je nesmiselno obljubiti, preden so jo zaposleni v podjetju pripravljeni zagotoviti.

Pri uresničitvi IT se lahko sočasno pojavijo potencialne težave v primerjavi z eksternim trženjem. Ahmed in Rafiq (2002) sta ugotovila, da je izdelek (storitev), ki ga podjetje prodaja, lahko zaposlenim nezaželen (ne verjamejo v izdelek) oziroma je nekoristen, neuporaben, vendar ga morajo vseeno sprejeti. Podjetje ne doseže želenega učinka oziroma je učinek negativen. Prav tako slavni rek »kupec je kralj« za zaposlene v večini primerov ne velja. Pri eksternem trženju pride redko do tega, saj porabnik kupi, kar potrebuje oziroma nekaj, kar mu bo prineslo prihodnje koristi. Prav tako zaposleni v večini primerov ne morejo izbirati med različnimi izdelki, a pri eksternem trženju je na voljo širok asortima, v katerem

lahko izbirajo porabniki. Pojem »zaposleni kot kupec« postavlja vprašanje, ali so potrebe zunanjih kupcev pomembnejše od potreb zaposlenih.

Jeff King, direktor Atlanta Office of Barkley Evergreen & Partners Inc., pravi, da je IT kritično za podjetje. Naloga IT je, da se držimo tega, kar obljublja blagovna znamka. Marketinške in oglaševalske agencije lahko pripravijo odlične oglase in obljube, vendar je vse odvisno od zaposlenih, da podjetje uresniči oziroma izpolni te obljube. Zaposleni morajo razumeti, kaj obljublja blagovna znamka, saj bo podjetje le tako uspešno tudi navzven (Drake, Gulman & Roberts, 2005).

Iz prej navedenega je razvidno, da se podjetja zavedajo pomena internega trženja, vendar niso naredila koraka dlje, da bi to v praksi resnično udejanjila. Obstaja nekaj podjetij, ki tudi v praksi izvaja IT, vendar so v manjšini.

2.5 Interno trženje kot vir konkurenčne prednosti

Zaposleni so pomemben vir podjetja ter predstavljajo konkurenčno prednost v njem. Večina vodstvenih struktur se ne zaveda pomembnosti internega trženja, ki pa postaja vedno pomembnejše managersko orodje. Konkurenca podjetju ni le zunanji trg, ampak tudi njegova notranjost (Peternel, 2010).

2.5.1 Izbor in vodenje zaposlenih

Živimo v času, v katerem je prisotna močna konkurenca, zato se je treba pošteno boriti za ohranitev svojega tržnega deleža na trgu. Podjetja morajo začeti obravnavati svoje zaposlene kot pomemben in dolgoročen vir uspešnosti, konkurenčnosti, in ne le kot strošek dela.

Izziv sodobnega managementa je, kako zaposliti in obdržati najboljše zaposlene v podjetju. Vsak posameznik ustvari posebno vez s podjetjem, saj ne komunicira več s podjetjem samo kot zaposleni, ampak tudi kot notranji odjemalec oziroma notranji porabnik. Delovna mesta morajo biti izoblikovana tako, da zadovoljijo potrebe posameznika. Zadovoljen zaposleni lahko podjetju prinese več kot dober oglas (Peternel, 2010).

Dabholkar in Abston (2007) sta mnenja, da so zaposleni, ki so osredotočeni na porabnike, velika prednost podjetja. To mora poskrbeti, da ima dober management človeških virov, da bo lahko obdržalo te zaposlene. Ruekert meni, da je bolje zaposliti osebo, ki je tržno usmerjena in že ima vse veščine ter spretnosti, potrebne za delovno mesto, kot pa zaposliti osebo, ki tega nima in jo je zato treba najprej usposobiti, da bo primerna za delovno mesto. Medtem pa Lovelock in Wirtz (2011) izhajata iz tega, da za večino današnjih uspešnih storitvenih podjetij stoji učinkovito upravljanje s človeškimi viri (angl. *Human Resource*), vključno z zaposlovanjem, izborom, usposabljanjem, motiviranjem in zadržanjem zaposlenih. Podjetjem, ki vlagajo v svoje zaposlene, se bo ta vložek pozitivno povrnil.

Kot dober primer iz prakse bi omenila podjetje Zappos, eno največjih internetnih trgovin na svetu, ki prodaja različne izdelke blagovnih znamk oblačil, obutve in modnih dodatkov.

Zaposs je postavil pomoč porabnikom na čisto drugo raven, saj vlagajo v zadovoljstvo svojih kupcev popolnoma drugače kot konkurenca, ponujajo brezplačno dostavo in možnost vračila v obdobju enega leta, pri čemer krije tudi strošek poštnine ob vračilu. Prav tako imajo popolnoma neobičajno kulturo, saj imajo prijateljski odnos do zaposlenih, jim nudijo različne ugodnosti, spodbujajo igrivost, sledijo svojim desetim vrednotam, ki so vpletene v njihov poslovni model, ter sledijo »žabici«, ki jim govori, kako ravnati in katera načela zasledovati (Mužič, 2010).

Zaposleni so ena izmed prednosti podjetja, pravita Lovelock in Wirtz (2011), obenem pa tudi opozarjata, da ne bo vsak posameznik prispeval k blaginji podjetja, kar zahteva previdno poslovanje. Podjetje mora zaposliti primerno usposobljen kader, ki bo na dolgi rok pozitivno prispeval k blaginji podjetja. Posameznik, ki je po naravi prijazen, poln energije in ima delovne navade, ima več možnosti kot pa nekdo, ki tega nima, saj so te vrline v večini prirojene. Uspešna storitvena podjetja uporabljajo številne pristope za identifikacijo najboljših kandidatov. Ti vključujejo intervju, opazovanje vedenja, osebnostne teste in testiranje kandidata na realnih primerih z delovnega mesta. Strukturiran intervju je eden izmed najpogostejše uporabljenih pristopov, pri katerih so vprašanja postavljena tako, da zajemajo pogoje za delovno mesto. Večkrat sta prisotni dve osebi, ki intervjuvata. Tako je intervjuvanec previdnejši, ker ve, da ga ocenjujeta dve osebi. Zato je manj možnosti, da bi oseba, ki intervjuva, zaposlila sebi podobno osebo. Odločitev o zaposlitvi mora temeljiti tudi na opazovanju vedenja osebe, in ne samo na besedah, ki jih slišijo. John Wooden pravi, da po navadi tisti, ki veliko govorijo, malo naredijo. Vedenje je mogoče z uporabo različnih vedenjskih stimulacij in ocenjevalnih centrov opazovati neposredno in posredno. Namen ocenjevalnega centra je ugotoviti, ali kandidat na podlagi sposobnosti in simulacije kompetenc zadovoljuje kriterije, ki jih zahteva specifično delovno mesto. Dober kazalnik za prihodnje vedenje je preteklo vedenje. Avtorja predlagata, da naj podjetje zaposli osebo, ki je v preteklosti že prejela nagrado za storitveno odličnost, pohvale delodajalca in ima odlične reference predhodnih delodajalcev.

Lovelock in Wirtz (2011) predlagata, da z osebnostnimi testi identificiramo osebnostne lastnosti posameznika, primerne za določeno delovno mesto. Ugotovimo lahko, ali je posameznik pripravljen biti spoštljiv, pazljiv in obziren do porabnikov in sodelavcev, ali je dojemljiv za potrebe porabnikov in če je dober komunikator. Dokazano je, da je bolje zaposliti posameznika, ki je optimističen in vesele narave, saj bodo porabniki z njim zadovoljnejši, kot če imajo opravka s pesimistično osebo. Med medosebne spretnosti uvrščamo vizualne komunikacijske spretnosti, kot so očesni stik, pozorno poslušanje, govorica telesa in celo obrazna mimika. Med tehnične spretnosti uvrščamo zahtevano znanje, povezano s postopki, stroji, ter pravila in predpise v zvezi s postopki s porabniki. Prav tako obstajajo stroškovno učinkoviti spletni testi, pri katerih kandidat odda svoje odgovore na vprašanja. Prihodnji delodajalec prejme analizo odgovorov, ocenjeno primernost kandidata in predlog za zaposlitev.

Kot navaja Potočnik (2002) temeljita izbira in pridobivanje zaposlenih na podrobnem opisu nalog in zahtev delovnega mesta, ki jih mora kandidat izpolnjevati. Podjetje nameni veliko pozornost izbiri kontaktnega osebja, saj je poslovna uspešnost neposredno odvisna od uspešnega opravljanja delovnih nalog. Postopek izbire novih zaposlenih lahko poteka na dva načina, in sicer:

- centralizirano: vodstvo prodajne službe izbire novega zaposlenega.
- decentralizirano: vodje posameznih oddelkov odločajo o izbiri novega zaposlenega.

V postopku zaposlovanja naj podjetje seznani kandidata z resničnostjo delovnega mesta. Namen tega je ugotoviti, ali je kandidat primeren za to delovno mesto; prav tako pa lahko delodajalec ugotovi, kako se kandidati odzovejo na realnost delovnega mesta. Ko je selekcijski postopek končan, mora podjetje seznanimi in poučiti nove zaposlene o kulturi podjetja, ciljih ter strategiji, o medosebnih in tehničnih spretnostih ter jih seznanimi z izdelki oziroma storitvami podjetja (Lovelock & Wirtz, 2011).

Pri izbiri kontaktnega osebja v storitvenem podjetju mora podjetje paziti, da zaposli osebo, ki ima podoben odnos in mišljenje kot ekipa podjetja ter se ujema z njihovimi cilji. Intervju je ključnega pomena, saj le tako lahko podjetje spozna osebnost določenega kandidata in ugotovi, ali je kandidat primeren za delovno mesto. Shulzhenko (2014) predlaga, da naj pri izbiri kadra podjetje upošteva naslednje in zaposli osebo, ki je:

- odličen komunikator, saj je podpora porabnikom delo, pri katerem je zaposleni vsakodnevno v nenehni interakciji s porabniki. Učinkovita komunikacija ustvarja boljše odnose in gradi na zaupanju;
- dober poslušalec, saj je to ključ za razumevanje porabnikovih potreb, želja in skrbi, še posebej, če ima zaposleni opravka z jeznim porabnikom. Dober poslušalec bo znal postaviti primerna vprašanja in ugotoviti resnično težavo ter ponuditi najboljšo rešitev;
- timski igralec, saj bo ta hitro zgradil močan odnos z ostalimi člani ekipe in ustvaril kolegialen in sodelovalen odnos s sodelavci, managementom in celo porabniki;
- rojen vodja, saj mu bodo drugi člani ekipe sledili. Vodje imajo sposobnost, da odlično rešijo težavo, prevzamejo odgovornost in so odlični odločevalci. Zaposleni mora biti pripravljen iti dodatno pot, da ponudi resnično pozitivno in nepozabno izkušnjo porabniku, s čimer doseže njegovo zadovoljstvo.

Novi zaposleni se naj ob prvem stiku s podjetjem seznani s temeljno strategijo podjetja, saj se lahko le tako identificirajo z njim. Podjetje mora spodbujati temeljne vrednote, kot so zavezanost k odličnosti storitev, odzivnost, timski duh, medsebojno spoštovanje, poštenost in integriteta. Vodje se naj raje osredinijo na »kaj«, »zakaj« in »kako« kot pa na podroben opis delovnega mesta. Izobraženi zaposleni so ključ do kakovostnih storitev. Zaposleni morajo biti sposobni opisati lastnosti izdelka in ga pravilno pozicionirati. Usposabljanje mora prinesiti oprijemljive spremembe v obnašanju in izboljšati sprejemanje odločitev. Če zaposleni ne uporabijo na novo pridobljenega znanja, je bil ves trud usposabljanja zaman

(Lovelock & Wirtz, 2011). Pomembno je stalno izpopolnjevanje in usposabljanje, saj morajo zaposleni do podrobnosti poznati izdelke oziroma storitve ter ponuditi najvišjo stopnjo strokovnosti, ko imajo opravka s porabniki. Vlaganje v prave zaposlene se poplača v prihodnosti, saj ti zaposleni poskrbijo za zveste porabnike in dolgoročen uspeh podjetja (Shulzhenko, 2014).

Ko zaposlimo primerno osebo, je pomembno, da jo znamo tudi primerno voditi. Vodenje je »sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju želenih ciljev« (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002). Vedno več storitvenih podjetij uporablja coaching, katerega namen je, da vodja oziroma coach usmerja posameznika s konstruktivnimi povratnimi informacijami. Vodje svoje znanje in sposobnosti nenehno nadgrajujejo, saj želijo voditi s ciljem in zagotoviti visoko delovno uspešnost in odličnost. Več o coachingu v 4. poglavju.

2.5.2 Motivacija zaposlenih

Motivacija je nepogrešljivo gonilo v vsakem podjetju, saj je od nje odvisna uspešnost pri doseganju ciljev podjetja. Motivacija vpliva na naša čustva, vedenje, osredinjenost in je neposredno vodilo našega delovanja.

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem motivacije. Eden izmed njih je Mayer (1994), ki pravi, da je motivacija neprestan spodbujevalni proces oblikovanja osebnega poslovnega življenja in doživljanja zadovoljstva. To lahko dosežemo z možnostjo ustvarjalnega dela v podjetju, usmerjenem na uspešnost, prispevek posameznika in skupin k odličnosti ter osebni in strokovni rasti zaposlenih. Hodgetts (2002) je na kratko predstavil pojem motivacije kot psihološko gonilo, ki usmerja osebo k cilju. Motivacija izhaja iz latinske besede *movere*. To pomeni gibati, premikati, vendar ne vključuje samo fizičnega, temveč tudi mentalno gibanje.

Z managerskega vidika bi lahko rekli, da je motivacija navdušenje za določeno početje, do katere pride na podlagi posameznikove močne želje po določeni aktivnosti. Rabey (2001) pravi, da manager ne more motivirati posameznika, lahko le ustvari razmere, na katere bo posameznik odreagirал, ker se je tako sam odločil. Vodje oziroma managerji morajo dobro razumeti potrebe zaposlenih.

Kot je bilo že omenjeno, obstajajo različne opredelitve, ki razlagajo pojem motivacije. Kobal in Musek (2009) sta ugotovila, da so si te teorije vendarle enotne v opredelitvi, da je motivacija občutena napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu cilju, kot drugo je specifična želja, potreba ali hotenje, ki spodbudi ciljno vedenje. Tretjič je notranji proces, ki vpliva na vztrajnost, smer in intenzivnost vedenja. Kot navajata Lovelock in Wirtz (2011), je ključ do motivacije zaposlenih uspešen sistem nagrajevanja. Zaposleni se morajo zavedati, da morajo zagotoviti kakovostne storitve, če želijo biti nagrajeni. Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih je eno od najbolj učinkovitih sredstev za ohranitev zaposlenih. Veliko storitvenih podjetij ni uspešnih, saj ne znajo učinkovito vključiti v poslovanje sistema nagrajevanja. Velika večina jih meni, da je plača motivacijski faktor, vendar ni, služi namreč

kot higienski faktor. Nadpovprečna plača motivira zaposlene samo za kratek čas. Po drugi strani pa bonus oziroma dodatek na uspešnost motivira zaposlene za daljše obdobje, saj je dodatek odvisen od uspešnosti zaposlenega in si ga je treba prislužiti vedno znova. Med ostale trajne nagrade lahko štejemo obseg dela, priznanje in povratne informacije ter doseganje cilja:

- obseg dela: ljudje so motivirani in zadovoljni že samo s tem, če vedo, da so dobro opravili svoje delo. Zaposleni se bo počutil dobro in bo delal na tem, da bo ponovno deležen pohvale;
- priznanje in povratne informacije: ljudje smo socialna bitja, kar pomeni, da začutimo pripadnost in dobimo občutek identitete s podjetjem, ko prejmemo priznanja in povratne informacije od vodij, sodelavcev in porabnikov. Če so zaposleni identificirani in pohvaljeni za doseganje odličnih storitev, si bodo prizadevali za še večji uspeh;
- doseganje cilja: ljudje svojo energijo usmerijo na cilje. Cilji, ki so specifični, težki, vendar dosegljivi in jih zaposleni sprejmejo, so močni motivatorji. Pripeljejo do večje uspešnosti, kot če jih podjetje ne postavi oziroma načrtuje nesmiselne ali neuresničljive. Dobri cilji so uspešni motivatorji.

Pretekle raziskave med zaposlenimi so pokazale, da so za dvig morale in motivacije zaposlenih pomembni naslednji dejavniki: cilji, sodelovanje, priznanja, komunikacija, poštene plače, učenje, timsko delo ter izzivi in inovacije. Managerji morajo postaviti ovrednotene in pomembne cilje ter dobro komunikacijo z zaposlenimi, ki je ključnega pomena za doseg takega stanja. Managerji morajo najprej sami pokazati zavezanost, sicer je zaposleni ne bodo. Komunicirati morajo z zaposlenimi, se pogovoriti o spremembah, poslušati njihove ideje in predloge ter jih pravočasno obvestiti o sprejetih sklepih. Timsko delo je pomembno, saj podjetju omogoča pravočasno in kakovostno delo ter motivira zaposlene. Vodje naj ne nagrajujejo samo posameznikov, ampak tudi celotno ekipo. Med glavna demotivatorja štejemo negotovost in frustracijo (Rabey, 2001).

Brečko (2003) v svojem strokovnem članku predstavi deset najpogostejših potreb zaposlenih, ki so rezultat raziskave več kot 34.000 zaposlenih v majhnih in srednjih podjetjih. Opravil jo je Thomson in predstavil v svoji knjigi Ravnanje z internimi kupci. Te potrebe so naslednje:

- **zaposlitev** – pomembna in močna človekova potreba. Ta nastopi le v primeru, da zaposlitve nima oziroma s sedanjo ni zadovoljen,
- **uvajanje** – koliko podjetij načrtno uvaja novince v delo,
- **vodenje** – ni idealnih vodij, toda kakršni koli so, igrajo pomembno vlogo. Zaposleni si želijo predvsem jasna navodila,
- **izobraževanje in usposabljanje** – naj bo poskrbljeno za usklajena pričakovanja posameznika in podjetja,
- **prihodnost – varnost**, vizija, ki je uresničljiva,
- **razvoj kariere**,

- **vpletenost v spremembe** – zaposleni želijo sodelovati pri spremembah in sami oblikovati delovna mesta,
- **nagrade in priznanja** za dobro opravljeno delo,
- **kakovost delovnega okolja** ne le v smislu urejenosti delovnega prostora, temveč tudi sprostitve, zabave, stimulativnih elementov,
- **komunikacija**; osebna, pristna, povratna in jasna.

Svetic (2010) izhaja iz tega, da je ena od ključnih nalog managementa, kako spodbuditi zaposlene, da bodo več in bolje delali. Managerji si prizadevajo doseči motiviranost zaposlenih, saj bodo le motivirani prinesli poslovno uspešnost in učinkovitost. Poslovna uspešnost podjetja je odvisna od motiviranih zaposlenih, zaradi tega morajo managerji previdno izbirati motivacijska sredstva in programe za spodbujanje motiviranosti zaposlenih. Svetic (2010) meni, da mora management za motiviranje zaposlenih upoštevati naslednje:

- zagotavljati nenehne izzive na delovnem mestu,
- vključevati zaposlene v sprejemanje odločitev z vidika prispevka k ciljem podjetja,
- možnost razvoja in uporabe svojih kompetenc,
- komuniciranje in pravočasen prenos informacij za delo,
- timsko delo,
- plačilo na delovno uspešnost in
- možnost oblikovanja kariere in osebne rasti.

2.5.3 Morala zaposlenih

Bowles in Cooper (2009) definirata moralo zaposlenih kot psihološko stanje dobrega počutja posameznika. To stanje temelji na občutku zaupanja, namena in koristi. Povedano drugače, morala je psihološko stanje, ki posameznika sili k temu, da želi biti del dogajanja, sodelovanju, želi biti uspešnejši in želi izboljšati stvari.

V praksi zasledimo, da se pojmov etika in morala ne uporablja dosledno in ju pogosto celo zamenjujemo. Med obema pojmomoma obstaja razlika. »Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem, ter norme – kriterije za odločanje in ravnanje po teh načelih; je filozofija morale. Morala obsega ravnanje in delovanje v skladu z etiko.« (Možina, 2000).

2.6 »Začarani krogi vzrokov in posledic«

Različne koncepte managementa oziroma delovnih okolij, ki opisujejo »začarane« kroge vzrokov in posledic, ki vplivajo na zaposlene v storitvenih podjetjih, sta opredelila Lovelock in Wirtz. Avtorja pravita, da obstajajo tri različna delovna okolja, to so začarani krog napak, začarani krog povprečnosti in začarani krog uspeha. Ti začarani krogi opisujejo, kako dobro, povprečno oziroma slabo podjetja določijo uspeh, povprečnost oziroma neuspeh svojih zaposlenih. Pogosto se zgodi, da zaposleni, ki niso zadovoljni z vodstvom, to nezadovoljstvo prenesejo na porabnike.

Lovelock in Wirtz (2011) opisujeta »začarani krog napak« kot delovno okolje, kjer so prisotne slabe delovne razmere, gre za rutinska dela oziroma relativno nezahtevna delovna mesta. Poudarek je na izpolnjevanju pravil, saj gre za relativno nizko zahtevna delovna mesta. Temelji na strategiji nizkih plač, kar pomeni, da se podjetje ne trudi pri izbiri zaposlenih ali njihovem usposabljanju. Kader je neizobražen. Zaposleni niso motivirani za svoje delo, kar je na dolgi rok slabo za podjetje, saj to zaposleni prenašajo na porabnike. Zaposleni so nezadovoljni in prav tako porabniki. V takih podjetjih je prisotna visoka stopnja fluktuacije, kar je še dodaten razlog za nezainteresiran in neuspešen odnos zaposlenih s porabniki. Podjetje je prisiljeno v nenehno iskanje novih porabnikov, saj jim ti niso zvesti. V večini primerov podjetja v tem krogu poslujejo z nizkim dobičkom. Vodstvo ne želi vlagati v zaposlene, saj jim predstavljajo strošek, vendar ob tem pozabijo na druge stroške (stroški zaposlovanja in usposabljanja, slabša produktivnost novih neusposobljenih zaposlenih in strošek nenehnega oglaševanja, da pridobijo nove porabnike). Prav tako podjetje zanemari dva potencialna vira dohodka, in sicer prihodnji dohodek, ki bi ga lahko generirali več let, če ne bi porabnik šel drugam, in potencialni dobiček, ki je izgubljen zaradi negativnih govoric.

Medtem pa se »začarani krog povprečnosti« najpogosteje najde v velikih birokratskih organizacijah, kot so javna uprava, karteli in razni oligopoli. V organizaciji so prisotna toga pravila in standardne storitve. Naloge zaposlenih so omejene in samoiniciativnost skorajda ni mogoča. Odgovornosti položaja so točno definirane. Usposabljanje poteka samo na operativni ravni. Delovne naloge so močno kategorizirane glede na stopnjo odgovornosti in prilagojene delovni etiki podjetja. Gre za dolgočasno in monotono delo, vendar pa nudi socialno varnost, zato je nizka fluktuacija zaposlenih. Zaposleni ne radi menjajo službe in v večini primerov nimajo posebnih znanj. Porabniki so izredno nezadovoljni, saj morajo upoštevati toga pravila, slediti birokratskim postopkom, zaposleni so neprilagodljivi in nenaklonjeni (Lovelock & Wirtz, 2011).

»Začarani krog uspešnosti« opisuje organizacijo, ki je uspešna na dolgi rok. Organizacija vlaga v usposabljanje in izobraževanje svojih zaposlenih. Podjetja v tem krogu privabijo nadarjene posameznike, saj nudijo privlačne kompenzacijske pakete in nadpovprečno visoke plače. Delovna mesta niso strogo opredeljena. Zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo in so srečnejši, kajti zaposlovanje je skrbno načrtovano, deležni so intenzivnega usposabljanja, zato imajo prijazen in profesionalen odnos do porabnikov. Zaposleni in porabniki so lojalni podjetju, kar pomeni, da ni treba nenehno pridobivati novih porabnikov, saj jim ti prinašajo dobiček. Tukaj so zaposleni ključ do uspeha podjetja (Lovelock & Wirtz, 2011).

V raziskovalnem delu magistrskega dela ugotavljam, v katerem »začaranem krogu« se giblje izbrani klicni center.

3 USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH V STORITVENIH PODJETJIH

V današnjem globalnem in informatiziranem gospodarstvu je prisotna vedno večja konkurenca, zato je pomembno, da podjetje ustvarja in zadržuje usposobljeno delovno silo.

Za dolgoročno učinkovito in uspešno poslovanje postaja ustvarjanje konkurenčnih prednosti nuja. Tehnologijo je mogoče hitro posnemati, zaradi tega je poslovna uspešnost odvisna od ljudi, njihove motiviranosti in znanja.

Huselid (1995) je dokazal, da uporaba različnih tehnik, ki izboljšujejo delovno učinkovitost, kot so uspešno zaposlovanje in izbira kadra, nagrajevanje in usposabljanje zaposlenih, pripomorejo k manjši fluktuaciji z delovnega mesta, ohranitvi in uspešnosti zaposlenih kot tudi k dolgoročnim ukrepom za finančno uspešnost podjetij.

3.1 Opredelitev usposabljanja

Raziskave s področja usposabljanja so se zelo razvile in izpopolnile v zadnjih 30 letih. Prvič je bilo omenjeno v *Annual Review of Psychology*, v katerem je Campbell (1971) usposabljanje označil kot obsežno, neempirično, neteoretično, slabo napisano ter dolgočasno.

Avtorji različno opredeljujejo usposabljanje, vendar so si opredelitve med seboj dokaj podobne. Treven (1998) je opredelil usposabljanje kot sistematično in načrtovano spremembo vedenja. Do nje pride na podlagi preučevanja učnih programov, primerov in upoštevanja napotkov. Tako posameznik doseže potrebno raven znanja, sposobnosti in spretnosti za učinkovito izvedbo njegovega dela. Merkač-Skok (2005) pravi, da je usposabljanje kot načrtovan napor, da bi zaposleni pridobil in dosegel vedenja, ki so potrebna za delo in bi tako izboljšal svoje delovne rezultate. Salas in Cannon-Bowers (2001) izhajata iz tega, da je usposabljanje načrtovana in sistematična dejavnost, namenjena pridobivanju novih znanj, spretnosti in načinov vedenja. Učinkovito usposabljanje poteka, ko so posamezniki načrtno opremljeni s pedagoškimi zvočnimi predmeti, da bi se naučili novih znanj, spretnosti in vedenj s pomočjo navodil, demonstracij, praktičnega dela in pravočasnih povratnih informacij o njihovem delovanju. Salas et al. (2012) pravijo, da je namen usposabljanja ustvariti trajnostne spremembe v vedenju in znanju posameznikov, da si prisvojijo potrebne sposobnosti, ki jih morajo obvladati, da lahko uspešno opravljajo svoje delo. Študije so dokazale, da moramo gledati na usposabljanje kot na »sistem« in ne kot na enkraten dogodek. Ta sistem mora upoštevati, kaj se dogaja pred, med usposabljanjem in po njem. Pomembne so vse tri faze. Poleg tega mora spodbujati uporabo novih znanj in spretnosti ob prihodu na delovnem mestu. Podjetje mora zagotoviti stalno notranjo podporo, da so zaposleni motivirani za učenje in bodo vse pridobljeno vpeljali v delovno rutino.

Med izobraževanjem in usposabljanjem ni enačaja, a se povezujeta. Usposabljanje v velikih primerih ne izобрази zaposlene, izobraževanje pa po navadi poteka zunaj centra za usposabljanje. Izobraženost zaposlenih je zaželen izid usposabljanja. To pa je proces, kjer si zaposleni pridobijo nova znanja in načine vedenja, ki so rezultat učenja, prakse ali izkušenj (Kraiger et al., 1993). Gre za razmeroma stalne spremembe kognitivnih funkcij, obnašanja in vpliva. Rezultati emocionalnih študij vključujejo boljšo motivacijo in samoučinkovitost (Salas et al., 2012). Drugi raziskovalci menijo, da je v spodbudnem delovnem vzdušju, v katerem se zaposleni počutijo kot del »družine«, več zanimanja in motiviranosti za

izobraževanje kot v nasprotnem primeru (Maurer & Tarulli, 1994; Noe & Wilk, 1993). Prav tako se bodo posamezniki raje udeležili prostovoljnega usposabljanja (Baldwin, Magjuka & Loher, 1991; Hicks & Klimoski, 1987). Motivacija za učenje je lahko pomemben kazalnik dejanskega učenja pri usposabljanju. Motivirani posamezniki poznajo pomen učenja in so se za nova znanja pripravljani potruditi. (Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1986). Quiñones (1997) dodaja k motivaciji za učenje vztrajnost, ki jo zaposleni nazorno prikažejo pri uporabi na novo pridobljenih znanj na delovnem mestu. Na motivacijo za učenje vplivajo tako posameznikove lastnosti kot njegova uspešnost in strokovna usmerjenost ter spodbude v podjetju in predhodne pozitivne izkušnje s podobnimi programi usposabljanja (Noe & Colquitt, 2002).

V literaturi vidimo, da se vse več govori o konceptu učečega se podjetja. Volk (2002) pravi, da v učečem se podjetju poteka nenehno učenje, ki zajema vse njegove dele. To podjetje se od klasične organizacije razlikuje po tem, da sistematično rešuje probleme, išče in testira nova znanja, uči se iz lastnih uspehov oziroma napak in iz izkušenj drugih ter je sposobno učinkovitega pretoka znanja med zaposlenimi.

Iz zgoraj navedenega sklepamo, da je vsem opredelitvam različnih avtorjev skupno eno, in sicer, da z usposabljanjem posameznik pridobi nove sposobnosti in znanja, potrebno za čim uspešnejše delo.

3.2 Prednosti in cilji usposabljanja

Podjetje želi zaposlene, ki so pripravljeni opraviti naložene naloge se učiti in prilagoditi spreminjajočim se zahtevam. Dobro zasnovano usposabljanje in razvoj omogočita zaposlenim, da so bolj produktivni in boljši delavci ter so zato vredni višje plače. Uspešno usposabljanje ni enkraten dogodek, ampak ponavljajoč se proces, ki upošteva sestavne dele pred usposabljanjem kot tudi pomembne dejavnike po njem. Podjetja v Združenih državah Amerike porabijo letno milijone za usposabljanje zaposlenih, saj ima to za podjetje nešteto prednosti: se zna prilagoditi, inovirati, tekmovati, izboljšati storitve in doseči zastavljene cilje, zato prinaša dobiček. Dokazano je, da lahko z usposabljanjem zmanjšamo napake, kar je zlasti pomembno v organizaciji, kjer je prisotno visoko tveganje (vojaška, letalstvo in urgencia). Učinkovito usposabljanje je pomembno na vseh področjih, saj podjetje le tako lahko ostane konkurenčno. Sprotno usposabljanje pripomore k razvijanju zaposlenih na osebni in strokovni rasti ter prinese pozitivne rezultate. Podjetja morajo biti zelo pazljiva, da si pravilno zastavijo program usposabljanja, saj to ne more biti kakršno koli (Salas et al., 2012).

Prednosti usposabljanja sta v svoji knjigi opredelila Svetlik in Zupan (2009). Usposabljanje in razvoj sta pomembna, saj je tako lažje privabiti in zadržati zaposlene, izboljšati konkurenčnost (produktivnost), izboljšati storitev za porabnika, mogoče uvajati nove tehnologije, hitro integracijo po združitvah in prevzemih ter povečati kohezivnost med različnimi profili zaposlenih. Učenje je glavna sestavina usposabljanj v podjetjih. Aguinis in Kraiger (2009) sta iz različni evropskih študij ugotovila, da je usposabljanje ključna

komponenta oblikovanja in ohranjanja učinkovite delovne sile. Prav tako je usposabljanje ključni element v razvoju vodstva, ki je naslednji dejavnik, na katerem temelji uspeh podjetja.

Pred usposabljanjem je pomembno upoštevati tako situacijske kot tudi individualne značilnosti. Cilj podjetja je ustvariti kakovostno usposabljanje, pri čemer se ne smejo zanemariti posameznikove izkušnje oziroma sposobnosti, saj lahko vplivajo na rezultat usposabljanja (Salas et al., 2012).

3.3 Oblike usposabljanja

Kakršno koli usposabljanje ni primerno, zato je pomembno, da podjetje izbere tisto obliko oziroma način usposabljanja, ki ustreza potrebam posameznikov, ki jim je namenjeno. Program usposabljanja je treba stalno prilagajati oziroma razvijati nove. Usposabljanje poteka v različnih oblikah. Najpogostejši načini oziroma postopki usposabljanja zaposlenih so rotiranje, igranje vlog, programirane inštrukcije in interaktivni video.

- **Rotiranje**

Za to obliko je značilno, da se posameznik določen čas izmenično uči z delom in poučevanjem na drugih delovnih mestih v podjetju. Ta metoda je vedno pomembnejša, saj podjetja potrebujejo zaposlene, ki lahko opravljajo naloge na različnih delovnih mestih. Prednost te metode je, da pripelje do večjega sodelovanja in povezanosti v skupini, učinkovitejšega reševanja problemov ter nadomeščanja odsotnih sodelavcev (Možina et al, 2002).

- **Igranje vlog**

Določimo aktualen problem oziroma situacijo iz delovnega okolja ter dodelimo vsakemu udeležencu določeno vlogo. Dogovorjeno situacijo morajo odigrati čim bolj zavzeto, da se približajo resničnosti (Možina et al, 1998).

- **Programirane inštrukcije**

Pri tej metodi uporabimo programirano učno gradivo, ki prevzame vlogo učitelja. Učna vsebina je podana posameznikom v obliki avdiovizualnih gradiv, delovnih zvezkov, učbenikov ali multimedijskih paketov (CD ali internet) (Možina et al, 2002).

- **Interaktivni video**

Ta metoda je kombinacija videa in računalniško vodene inštrukcije. Večinoma se uporablja za usposabljanja tehničnih oziroma individualnih sposobnosti. Ta metoda je vedno bolj razširjena, saj podjetju omogoča stik z zaposlenimi na različnih lokacijah (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Obstaja še vrsta drugih načinov, ki jih lahko uporabimo pri usposabljanju zaposlenih, na primer predavanje, seminarji, webinarji in podobno.

Usposabljanje lahko delimo tudi na začetno, adaptacijsko in dopolnilno. Pri začetnem gre predvsem za usposabljanje novincev za njihov prvi poklic ali pa za dodatno usposabljanje posameznikov za nova opravila, ki so različna od prejšnjega strokovnega področja. Tukaj gre predvsem za usposabljanje posameznikov za opravljanje enostavnejših nalog. Med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve imamo adaptacijsko usposabljanje, ki je vmesna stopnja med izobraževanjem in delom na začetku zaposlitve. Najpogostejše oblike so pripravništvo, stažiranje in specializacija. Pri adaptacijskem usposabljanju gre za pridobivanje novih sposobnosti, spretnosti in strokovnih znanj, ki jih posameznik ni pridobil v okviru strokovno pridobljene izobrazbe. V okviru specializacije posameznik pridobi poglobljeno strokovno znanje ali nadgradi svoje znanje za neko specifično področje dela. Dopolnilno usposabljanje lahko organiziramo za zaposlene, pri katerih opazimo bistveno ali delno spremenjen način dela, ki so ga opravljali, ali pa za zaposlene, pri katerih gre za slabo kakovost dela ali neustrezno storilnost. Ena izmed oblik dopolnilnega usposabljanja je tudi dokvalifikacija (Jereb, 1989).

3.4 Proces načrtovanja usposabljanja

V procesu načrtovanja usposabljanja želi podjetje ugotoviti, komu je usposabljanje namenjeno, za katera področja dela potrebujejo posamezniki dodatna znanja in do kdaj je treba zaključiti posamezne stopnje usposabljanja. Prav tako je pomembno, da podjetje upošteva vse dejavnike in spremenljivke, ki znajo morebiti vplivati na učenje.

Programi za usposabljanje se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja. Ta proces lahko razdelimo v štiri faze:

1. določitev potreb po usposabljanju,
2. oblikovanje programa usposabljanja,
3. izvajanje usposabljanja in
4. ocenitev ali evalvacija usposabljanja.

3.4.1 Določitev potreb po usposabljanju

V podjetju lahko pride do tega, da se trenutno stanje bistveno razlikuje od želenega. Vzrok je lahko v pomanjkanju znanja, spretnosti, motivacije, ustreznega odnosa med zaposlenimi in vodstvom. Ko podjetje prepozna nezaželeno stanje, mora ugotoviti in določiti potrebe po usposabljanju na posameznikovi ravni in ravni podjetja.

Ugotovitev potreb po usposabljanju je prvi korak v vsakem procesu načrtovanja usposabljanja. V analizo potreb vključimo, kako pravilno definirati potrebne sposobnosti za delovno mesto, koga je treba vključiti v usposabljanje in v katerem tipu podjetja moramo izpeljati usposabljanje. Rezultati tega koraka so pričakovani rezultati učenja, smernice za načrtovanje in zagotavljanje usposabljanja, ideje za evalvacijo usposabljanja in informacije o organizacijskih dejavnikih, ki lahko olajšajo ali ovirajo učinkovitost usposabljanja. Pomembno je ugotoviti, da usposabljanje ni vedno idealna rešitev za odpravo

pomanjkljivosti v delovanju. Dobro opravljena analiza potreb po usposabljanju lahko pomaga ugotoviti, ali je rešitev brez usposabljanje boljša alternativa (Salas et al., 2012).

V literaturi najdemo tri sestavne dele ugotovitev potreb po usposabljanju:

- Analiza delovnih nalog

Ta komponenta opisuje delovno mesto, potrebna znanja, zahtevnosti dela ter sposobnosti, ki jih morajo imeti zaposleni za uspešno opravljeno delo. Sistematična analiza delovnih nalog je ključna, saj predstavlja načrt za usposabljanje. Podatke iz analize delovnih nalog je treba uporabiti pri odločitvi o tem, kaj (in kaj naj ne) vključuje usposabljanje ter za določanje standardov usposabljanja za uspešnost (Salas et al., 2012). Torej določimo naloge in opredelimo znanje, spretnosti in sposobnosti, ki so potrebni za uspešno opravljeno delo.

- Analiza podjetja

Salas et al. (2012) predlagajo, da si podjetje v tem koraku odgovori na vprašanje o prioritetah usposabljanja in o tem, ali je podjetje pripravljeno, da sprejme in podpre usposabljanje. Ugotavlja se, kje v podjetju je treba zagotoviti usposabljanje. Ta analiza pomaga zagotoviti, da je zagotovljeno primerno usposabljanje (strateška uskladitev) in da je okolica ustrezno pripravljena za uspešno usposabljanje (pripravljenost na okolico). Tannenbaum (2002) izhaja iz tega, da strateška uskladitev vključuje pregled ključnih poslovnih ciljev in izzivov, opredelitev delovnih mest in nalog, ki imajo močan vpliv na uspešnost podjetja, določitev najbolj konkurenčnih oziroma diferencialnih sposobnosti podjetja ter uveljavitev strateško-učnih obveznosti.

Drugi del organizacijske analize preverja pripravljenost na okolje. Rezultati organizacijske analize lahko zagotovijo natančno mesto v podjetju, na katerem je usposabljanje potrebno. S tem se poveča motivacija zaposlenih in uspešnost usposabljanja (Salas et al., 2012). V tej fazi torej ugotovimo, kako ustreza usposabljanje strateškim ciljem podjetja, ali so v podjetju na voljo viri za usposabljanje in ali ga managerji in zaposleni podpirajo.

- Analiza posameznika oziroma zaposlenega

Na zadnji ravni opredelimo, kdo ima (in kdo nima) potrebnih spretnosti, ki so nujne za opravljanje delovnih nalog. Namen je ugotoviti posameznikove potrebe po usposabljanju in določiti način za njihovo zadovoljitev. Ugotavlja se uspešnost izvajanja delovnih nalog posameznika, ali potrebuje dodatno usposabljanje in kakšno naj bo. Prav tako je pomembno, da pri izbiri načina usposabljanja ne pozabimo na starost posameznika. Starejši posamezniki bodo verjetno potrebovali samostojen tempo usposabljanja ali dobro strukturirano usposabljanje, ki bo zadovoljilo njihove potrebe po usposabljanju. Prav tako pa je pred začetkom usposabljanja potrebno, da podjetje pripravi in spodbuja supervizorje, mentorje in vodje ekip, da se učinkovito pogovorijo s posamezniki. Ti naj bodo vključeni v začetno oceno potreb, tako da razumejo potrebo po usposabljanju in lahko zagotovijo točne informacije o njem (Salas et al., 2012).

3.4.2 Načrt programa usposabljanja

Če je podjetje spoznalo primanjkljaj znanj in spretnosti, mora skrbno pripraviti načrt programa usposabljanja in poskrbeti, da jih zaposleni pridobijo. Vsak program usposabljanja mora biti obravnavan in oblikovan individualno.

V tej fazi se je treba osredotočiti na izbiro ustrezne metode poučevanja strategij, podroben opis vsebine in oblikovanje programa usposabljanja za izpolnitev določenih ciljev podjetja na podlagi predhodnega znanja posameznikov. Vsak posameznik prinese v učno okolje individualne značilnosti, ki vplivajo na rezultat usposabljanja. Te vključujejo samoučinkovitost, usmerjenost v cilje in motivacijo za učenje. Samoučinkovitost vodi k boljšemu učenju. Usposabljanje mora biti zasnovano tako, da spodbuja in krepi samoučinkovitost (Salas et al., 2012). Ciljna usmerjenost je miselni proces, v katerem se posameznik v različnih situacijah izkaže s svojimi kompetencami in odloči, kako ravnati v učnem okolju. Obstajata dve vrsti ciljev: cilji obvladovanja in cilji usmerjenosti nase (Dweck, 1986). O ciljih obvladovanja govorimo, ko je posameznik pri opravljanju nalog predvsem osredotočen na razumevanje snovi, obvladovanje naloge ter na razvoj lastnih zmožnosti in znanja (Fisher & Ford, 1998). Ciljna usmerjenost nase je značilna za posameznike, ki so osredotočeni predvsem na primerjavo svojih zmožnosti z drugimi ter je njihov glavni cilj doseči dobro mnenje o sebi (Leonardelli, Herman, Lynch, & Arkin, 2003). Salas et al. (2012) izhajajo iz tega, da je motivacija za učenje pomembna pred, med usposabljanjem in po njem ter jo je treba spodbujati v celotnem učnem procesu. Motivacijo za učenje je mogoče izboljšati z jasno obrazložitvijo povezave med vsebino usposabljanja in učnimi potrebami ter z uvedbo organizacijske skupine za podporo pri usposabljanju.

Na podlagi literature sta Noe in Colquitt (2002) opredelila značilnosti dobro zasnovanega programa usposabljanja, ki odgovori na potrebe po novem znanju:

- posamezniki razumejo cilje, namen in želene rezultate usposabljanja,
- vsebina je smiselna in primeri, vaje ter naloge so ustrezni za delovno mesto,
- posamezniki imajo na voljo učno gradivo, ki jim pomaga, da se lažje učijo, organizirajo in prikličejo v spomin, kar so se naučili na usposabljanju,
- posamezniki lahko vadijo v relativno zanesljivem okolju,
- posamezniki prejmejo povratne informacije o učenju od učitelja, opazovalcev, vrstnikov oziroma iz same naloge,
- posamezniki lahko opazujejo in se sporazumevajo z drugimi udeleženci usposabljanja ter
- program usposabljanja je usklajen.

Salas in Cannon-Bowers (2001) predlagata, da se v tem koraku določi strategija usposabljanja, cilji in vsebine usposabljanja ter čas, potreben za izvedbo. Temeljita strategija usposabljanja vključuje štiri elemente. Kor prvo, temeljito informira posameznike o konceptih, dejstvih in informacijah, ki jih potrebujejo za učenje. Kot drugo predstavi

zaželeno vedenje, znanje in obnašanje. Tretjič, ustvarja priložnost za urjenje sposobnosti, ki so potrebne za učinkovito opravljeno nalogo. Četrto, daje povratno informacijo posamezniku o tem, kako se je odrezal na usposabljanju, in omogoča, da posameznik to izboljša. Večina programov usposabljanja, katerih namen je oblikovati spretnosti, morajo vsebovati te štiri elemente (informacije, predstavitev, praksa in povratne informacije). Oblikovanje ali izbira ustrezne strategije je ključna za povečanje prenosa znanja iz usposabljanja.

Salas et al. (2012) predlagajo, da naj učinkovita strategija vključuje prenos znanja, učenje na napakah, igranje vlog in samokontrola. Pri prenosu znanja naj imajo posamezniki priložnost vaditi in se vključevati v istih kognitivnih procesih, ki jih bodo potrebovali, da se vključijo v trenutku, ko se vrnejo na delo. V program usposabljanja je treba uvesti zadosten izziv. Vključitev učenja na napakah je uporabna predvsem pri usposabljanju kompleksnih kognitivnih nalog. Te so lahko izdelane tako, da bodo posamezniki bolj verjetno naredili napako, zato lahko spodbudi posameznike, da preizkusijo nove možnosti, tudi če to vodi do napak. Taylor et al. (2005) pravijo, da se pri igranju vlog posamezniki naučijo novih spretnosti z opazovanjem drugih, ki izvajajo te spretnosti. Posameznikom so zagotovljeni nizi vedenj oziroma spretnosti, ki se jih morajo naučiti. Samokontrola se po Salas et al. (2012) nanaša na posameznikovo znanje in primerjavo napredka s končnim ciljem. Posameznik mora uspešno kontrolirati, koliko učnega napora je treba vložiti.

3.4.3 Izvedba usposabljanja

Tretja faza se nanaša na samo izvedbo usposabljanja. V tej fazi izvajalec programa neprestano spremlja napredek in odzive udeležencev ter program sproti prilagaja glede na odzive (Salas et al., 2012). Treven (1998) izhaja iz tega, da mora podjetje določiti izvedbo usposabljanja glede na potrebe zaposlenih. Usposabljanje lahko poteka med delom, lahko pa uporabimo formalne metode usposabljanja, katerih namen je dopolnitev znanja, spretnosti ali sprememba vedenja. Merkač (1998) doda, da so potrebni izvajalci programa, ki so lahko notranji (iz podjetja) ali zunanji (izven podjetja) udeleženci oziroma oboje. Florjančič et al. (1999) so opozorili, da obstajajo prednosti in slabosti notranjih in zunanjih izvajalcev. Pri izbiri izvajalcev je treba upoštevati merila v zvezi z opisom dela, z osebnostnim in strokovnim profilom, strokovne reference, uporabno znanje in drugo.

Jereb je v svojih delih opredelil prednosti in slabosti notranjih oziroma zunanjih izvajalcev. Prednosti notranjih izvajalcev so, da bodo programi usposabljanja prilagojeni internim potrebam usposabljanja in bodo zajete uporabne in aktualne vsebine. Udeleženci se med sabo dobro poznajo, zato med njimi poteka dobra komunikacija. Vsebina programa se lahko prilagodi naravi delovnih procesov in specifičnim razmeram ter pogojem podjetja. Poleg tega, da so stroški izvajanja manjši, pa obstajajo tudi slabosti notranjega izvajalca. Med te štejemo relativno zaprtost izbranih in obravnavanih težav, ni možnosti za izmenjavo izkušenj s strokovnjaki zunaj podjetja, potek usposabljanja je odvisen od medsebojnih odnosov udeležencev, večkrat spregledani lastni problemi in drugo. Prednosti zunanjih izvajalcev so naslednje: izmenjava izkušenj s strokovnjaki iz drugih podjetij, boljši pogoji za izvajanje

izobraževalnega procesa, izvajalci niso obremenjeni z vsakdanjo prakso v podjetju, primerjanje z drugimi podjetji in drugo. Poleg tega obstajajo tudi slabosti zunanjih izvajalcev, in sicer se lahko zgodi, da programi usposabljanja niso prilagojeni konkretnim potrebam in razmeram v podjetju, težje je prenesti znanje, sposobnosti in navade, udeleženci so manj motivirani in aktivni, večji stroški in drugo (Jereb, 1987 in Jereb, 1998 v Merkač–Skok, 2005).

Tehnologija je vključena v skoraj vsak vidik človekovega življenja, vključno z usposabljanjem. Ankete kažejo, da se povečuje število podjetij, ki izvajajo usposabljanje, ki temelji na tehnologiji namesto na tradicionalnih oblikah usposabljanja (Patel, 2010). Nedavna meta analiza Sitzmann et al. (2006) je pokazala, da je v povprečju spletno usposabljanje (oz. usposabljanje na daljavo) uspešnejše, saj se posamezniki več naučijo kot pa v razredu.

Ne glede na uporabljen medij je pomembno, da pripravimo skrbno dodelan načrt za usposabljanje in vključimo rezultate raziskave o učinkovitosti usposabljanja. Tako bomo zgradili učno okolje, ki ponuja izziv in sodelovanje, ne samo zabavo za bolj kvalitetno učenje. Dobro zasnovano usposabljanje, ki vključuje tehnologijo, je lahko zelo učinkovito, vendar vse potrebe po usposabljanju ne morejo biti zadovoljene z njo. Avtorji svetujejo, naj podjetja modro izvajajo usposabljanje, ki temelji na tehnologiji, ter izberejo pravi medij in učinkovito vključijo učna načela v oblikovanje programa (Salas et al., 2012).

3.4.4 Ocenitev oziroma evalvacija usposabljanja

V zadnji fazi procesa usposabljanja se oceni uspešnost usposabljanja zaposlenih. To je del učinkovitega usposabljanja. Gre za pridobivanje povratnih informacij o njegovih učinkih. Podjetja tako ugotovijo, ali nadaljujejo z določenim načinom usposabljanja, prenehajo z njim oziroma ga izpopolnijo. Rezultati ocene usposabljanja se lahko uporabijo tudi za predstavitev usposabljanja drugim podjetjem ter služijo kot motivator za prihodnje posameznike, prav tako pa kot izhodišče za merjenje uspešnosti ter učinkovitosti programa. Z rezultati usposabljanja podjetje ugotovi nadaljnje potrebe po usposabljanju, kar znova pripelje k fazi analize (Salas et al., 2012). Ocenitev usposabljanja se nanaša na sistematično zbiranje podatkov, s katerimi bi naj odgovorili na vprašanje, ali so bili učni cilji doseženi in ali je izvedba teh ciljev pripeljala do povečane uspešnosti na delovnem mestu (Kraiger, 2002; Kraiger et al., 1993).

V procesu analize potreb za usposabljanje uporabimo primarne potrebe za usposabljanje, ki služijo za identifikacijo učnih ciljev in rezultatov usposabljanja, kar predstavlja merila za oceno usposabljanja (Goldstein & Ford, 2002). Na primer, z analizo potreb lahko ugotovimo, da mnogi zaposleni ne poznajo značilnosti telefonov, ki so pravkar prišli v prodajo. To potrebo lahko pretvorimo v cilj in možen rezultat usposabljanja. V tem primeru je cilj to, da bodo zaposleni poznali glavne značilnosti novega modela telefona, preden bo ta prišel v prodajo, ter možen rezultat to, da bodo zaposleni dosegli zelo dober rezultat na preverjanju znanja o značilnostih novega modela (Salas et al., 2012).

Kirkpatrick je strokovnjak na področju usposabljanja in je uvedel štiri načine merjenja učinkovitosti usposabljanja, in sicer glede na (Salas et al., 2012):

- reakcije

Želimo ugotoviti, ali so udeleženci naklonjeni usposabljanju, celotnemu programu, vsebini, izvajalcem, uporabljenim metodam in okoliščinam. To se lahko izvede s pomočjo intervjujev, anket, z lestvicami stališč, s skupinskimi razgovori in s podobnimi tehnikami raziskave mnenj.

- učenje

Ugotavlja se, kako dobro so se udeleženci naučili načela, dejstva ali spretnosti med usposabljanjem. To se izvaja na koncu usposabljanja (v primeru merjenja, ali so udeleženci dosegli cilje usposabljanja) ali pred usposabljanjem in po njem (če se meri napredek v znanju). To lahko ovrednotimo s faznimi testi, zaključnimi testi in izpiti, strukturiranimi vajami, študijami primera in drugo.

- vedenje

Odkrivanje sprememb v vedenju na delovnem mestu v obliki odnosov, spretnosti, uporabo veščin, oblik dela. Namen je ugotoviti, če je udeleženec izboljšal kakovost opravljanja dela po vnitvi na delovno mesto oziroma se ugotavlja, če je bilo učenje preneseno na delovno mesto. Priporočljivo je, da se ocenjevanje izvede pred usposabljanjem in po njem. Lahko uporabimo formalno (testiranje) ali neformalno (opazovanje) merjenje, ki se izvaja v udeleženčevem delovnem okolju ter vključuje bližnje sodelavce.

- rezultati

Meri in ocenjuje se učinkovitost usposabljanja, spremenjena delovna uspešnost posameznika (manj napak) oziroma vpliv na uspešnost podjetja (večji profit). Ugotavlja se, če so bili cilji podjetja doseženi.

Z modelom Kirkpatrick pridobimo informacije za izboljšavo programov v prihodnosti in nam omogoča sprejemanje odločitev o tem, ali določen program sploh še izvajati.

Če povzamemo po Kraiger-ju (2002), je namen ocenjevanja usposabljanja sprejeti odločitev o usposabljanju (na primer, ali ohranimo nov spletni program usposabljanja ali ne), podati povratno informacijo o usposabljanju udeležencem, trenerjem oziroma oblikovalcem programa in dati na trg rezultate usposabljanja, ki bodo koristili drugim podjetjem.

4 OPREDELITEV KLICNIH CENTROV IN NJIHOVIH ZNAČILNOSTI

Danes smo priča informacijski in komunikacijski revoluciji in hitrim spremembam. To moramo izkoristiti. V sodobnem svetu je komunikacija bistvenega pomena. Zgraditi moramo bolj osebne ali pa celo izrazite nove oblike odnosov s porabniki. Ti želijo, da podjetje komunicira z njimi in v večini primerov so klicni centri edina kontaktna vez

porabnika s podjetjem. To lahko uspešno posluje, če dosega zadovoljstvo svojih porabnikov. Na to bistveno vpliva uspešno delovanje klicnega centra, ki mora zagotavljati urejen in hiter pretok informacij od porabnika do podjetja.

4.1 Opredelitev klicnega centra

V mnogih državah klicni centri zaposlujejo približno 1 do 2 odstotka delovno aktivnega prebivalstva, zato so pomemben del njihovega gospodarstva. V nekaterih regijah je v klicnih centrih zaposlenih kar 4 odstotke prebivalstva (Wilson, 2009).

Najbolj obsežno opredelitev klicnega centra sta podala Taylor in Bain. Njuna definicija ima tri ključne elemente. Prvi element so zaposleni, ki so osredotočeni na izvajanje storitvenega procesa za podporo in pomoč porabnikom. Drugi element so zaposleni, ki hkrati uporabljajo telefon in računalnik. Tretji element so klici, katere procesira in nadzira sistem za samodejno porazdelitev klicev (Dean, 2002). Weald (2012) pravi, da je glavna vloga klicnega centra odgovornost za klice za neko določeno podjetje. Klice lahko delimo na vhodne in odhodne. Porabnik lahko kliče zaradi informacije o prodaji, sklepanju naročila, poizvedbe o storitvi, tehnične podpore – seznam je skoraj neskončen. Večina klicnih centrov si danes prizadeva, da postanejo kontaktni centri, ki poleg zbiranja telefonskih klicev vključujejo še druge komunikacijske kanale, kot je spletni klepet, elektronska pošta in podobno.

Danes porabniki najbolj cenijo hitro časovno dostopnost do vseh storitev. Anton (2000) je opredelil idealen klicni center, ki bi omogočal porabniku dostop do informacij kadar koli, kjer koli, v različnih komunikacijskih oblikah in brezplačno. V prihodnosti bodo porabniki ostali zvesti podjetjem, ki bodo komunikacijsko najbolj dostopna. Klicni centri so za večino porabnikov edina kontaktna vez s podjetjem. Dober klicni center lahko ustvari kakovosten in dolgotrajen odnos podjetja s porabnikom.

Delo v klicnem centru v večini primerov poteka po naslednjem vrstnem redu: agent prejme klic, telefonska številka se mu samodejno prikaže na zaslonu, agent odpre nov obrazec za vnos komunikacije s porabnikom, samodejno se vključi ura za spremljanje dolžine pogovora, agent sproti zapisuje vprašanja porabnika, odgovor na vprašanje poišče v interni bazi podatkov, se posvetuje s supervizorjem ali pa pobrska po spletu, odgovor na vprašanje zapiše v obrazec za komunikacijo s porabnikom in ga mu posreduje, mu da referenčno številko klica, nato pa zaključi klic in zapre obrazec za komunikacijo s porabnikom (lastne izkušnje dela v klicnem centru).

Veliko podjetij zaupa izvajanje določenih dejavnosti zunanjim izvajalcem. Posebna strategija sodelovanja podjetja je zunanje izvajanje dejavnosti. Podjetje bi zmoglo samo opravljati te dejavnosti, vendar bolj ali manj ohranja svoje temeljne zmožnosti (Kavčič, 2007, 303). Klicne centre v večini primerov upravljajo zunanji izvajalci, ki imajo primerno usposobljen kader in tehnologijo za odlično izvedbo storitev.

Bergevin et al. (2010) pravijo, da je klicni center lahko sestavljen iz enega ali dveh zaposlenih v majhni pisarni, vendar je v večini primerov ogromen prostor, v katerem je zaposlenih mnogo ljudi, ki odgovarjajo na klice porabnikov. Za porabnika predstavlja klicni center glas podjetja. Če je porabnik nezadovoljen s prejeto storitvijo, bo poklical v klicni center podjetja in svoje razočaranje in jezo znesel nad zaposlenim, saj on predstavlja to podjetje. Podjetju predstavlja klicni center veliko stvari: stroškovni center, profitni center, glavni vir dobička, glavni vir razočaranja, strateško orožje, strateško izgubo, vir trženjskih raziskav in vir trženjske slabosti/nemoči. Vloga klicnega centra se razlikuje od podjetja do podjetja, odvisno od tega, kako blizu sta si matično oziroma odjemalčevo podjetje, od česa je odvisna podpora ciljev družbe in sposobnost samega klicnega centra. Feinberg et al. (2005) pravijo, da ima klicni center veliko prednosti. Klicni centri omogočajo podjetju, da zgradi, vzdržuje in ohranja odnose s porabniki. S klicnim centrom lahko podjetje hitro in učinkovito reši problem oziroma pritožbo porabnikov, nudi informacije, odgovarja na vprašanja in je v večini primerov odprt 24 ur na dan, 7 dni v tednu, 365 dni v letu.

4.2 Zgodovina klicnih centrov

Leta 1871 je Antonio Meucci izumil telefon in od razmeroma preprostih začetkov je dandanes postal nepogrešljiva enota za sprejemanje in posredovanje informacij. Ob nastanku prvih telefonskih omrežij je tehnologija zahtevala, da ljudje najprej pokličejo operaterja v centrali, ki je potem povezal klicatelja z drugo osebo. Čeprav so kontaktni centri relativno nov pojav, obstajajo številne podobnosti v zahtevanih spretnostih tradicionalnih agentov zaposlenih v centralah včasih in danes (Wilson, 2009).

Začetek klicnih centrov povezujemo z njihovim nastajanjem v poznih 60 letih. Prvi klicni center se je pojavil v ZDA. Pan American Airlines so leta 1956 uvedli enega izmed prvih 24/7 klicnih centrov. Kmalu zatem je AT&T uvedel velike popuste za odhodne klice na dolge razdalje, kar je pripeljalo do razvoja velikih regionalnih in nacionalnih telemarketing centrov in na splošno sposobnost za uporabo telekomunikacij, da se doseže oddaljene porabnike ali morebitne porabnike po nizki ceni. AT&T je leta 1976 razvil brezplačno številko (800) za dohodne klice, kar je sprožilo centralizacijo dohodnih klicnih centrov (Neff, 2000).

Eden najpomembnejših napredkov v tehnologiji klicnih centrov je bil izum avtomatske distribucije klica (ACD) leta 1972, katerega je razvil Rockwell International. ACD je spremenil velike in centralizirane klicne centre v praktične in učinkovite, saj zagotavlja enakomeren prenos velikega števila dohodnih telefonskih klicev med osebje klicnega centra. Z uvedbo ACD se je začela panoga klicnih centrov (Bergevin et al., 2010).

4.3 Vrste klicnih centrov

Klicni centri komunicirajo s porabniki na različne načine, ki pa so odvisni od vrste klicnega centra.

Bergevin et al. (2010) so jih razdelili v tri glavne kategorije:

- **dohodni klicni center**

Dohodni klicni center sprejema dohodne klice porabnikov in odgovarja na njihova različna vprašanja (klicni center za pomoč porabnikom, npr. reševanje reklamacij).

- **odhodni klicni center**

Agenti podjetja kličejo navzven (anketiranje po telefonu, prodaja).

- **mešani klicni center**

Nekatera podjetja nudijo tako dohodne kot odhodne klicne centre istočasno.

Med drugimi so Bergevin et al. (2010) mnenja, da je vedno večja popularnost interneta in brezžičnih tehnologij spremenila način komuniciranja med ljudmi. Ljudje še vedno uporabljajo telefon (v današnjem času je pogostno to mobilni telefon), vendar vse pogosteje komunicirajo s prijatelji, podjetji s pomočjo e-pošte, spletnih klepetov, spletnih forumov in z neposrednim pošiljanjem sporočil. Klicni centri so se odzvali na te spremembe in zaradi tega sedaj govorimo o **kontaktnih centrih**, saj nudijo pomoč porabnikom na različne načine in ne odgovarjajo le na klice. Porabnik lahko komunicira s centri na več načinov, in sicer prek e-pošte, faksa, spletne klepetalnice in podobno.

Dejstvo, da porabniki zahtevajo spletni stik s podjetjem, je potrdila raziskava *Global Contact Centre Benchmarking Report* iz leta 2015. Porabniki želijo komunicirati s podjetjem prek elektronskih sporočil, uporabe spletne klepetalnice in socialnih omrežij. V dveh letih bo glasovni stik s podjetjem nadomestil spletni stik, saj porabniki to zahtevajo. Nova generacija tehnološko ozaveščenih porabnikov, ki vstopajo na trg, predvsem generacija Y, telefon uporablja le kot zadnjo možnost poizvedbe, ki je ni bilo mogoče rešiti drugače. Porabniki, ki so mlajši od 40 let, veliko raje uporabljajo socialne medije in spletni klepet za komunikacijo s podjetjem kot kateri koli drug način za doseganje želenih rezultatov storitev. Klicni centri, ki ne bodo vpeljali spletnega stika med svoje storitve, bodo kmalu propadli (2015 Global Contact Centre Benchmarking Report, 2015).

Ena izmed novejših vrst klicnih centrov je **virtualni klicni center**. Skupina agentov dela od doma, namesto da bi bila na delovnem mestu v stavbi, ki jo upravlja organizacija. Nekateri centri ponujajo oboje; delo od doma in delo na delovnem mestu v fizični stavbi. Delo od doma je idealno za mnoge zaposlene, saj so ure dela fleksibilne, poslovna oblačila niso potrebna in ni treba zapravljati časa za prihod na delo in odhod domov. Z virtualnim klicnim centrom lahko podjetje zniža stroške, saj porabijo manj denarja za najem nepremičnin in omogoča optimizirano načrtovanje urnika (Bergevin et., 2010).

4.4 Prednosti in slabosti klicnega centra

Klicni center ima veliko prednosti za podjetje in porabnike, ki komunicirajo z njim. Med glavne prednosti štejemo izboljšanje kakovosti storitev, prispeva k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja, vse pa poveča zadovoljstvo porabnikov in zaposlenih.

Prednosti klicnega centra za podjetje so:

- zniževanje stroškov. Pričakovanja storitev med porabniki so se povečala in podjetja so se na to odzvala s cenejšimi stiki s podjetjem ter večjim udobjem za porabnika (Wilson, 2009);
- hiter odziv na klice, e-pošto;
- dostop do povratnih informacij. Stik s porabniki omogoča podjetju, da pridobi povratne informacije o izdelkih oziroma storitvah, ki jih ponuja. Podjetje tako ugotovi, ali so porabniki zadovoljni s storitvijo oziroma izdelkom, ugotovi morebitne pomanjkljivosti, povezane s kakovostjo (Bennington et al., 2000);
- učinkovitost. Nova in izpopolnjena tehnologija je privedla do učinkovitejših in uspešnejših storitvenih podjetij (Bennington et al., 2000);
- skrb za okolje. Ljudje so vedno bolj okoljsko ozaveščeni in zaradi tega veliko porabnikov zavrača sprejemanje letakov in ostale oglaševalske pošte. Telefonski pogovor, e-pošta, spletna klepetalnica so torej eden izmed načinov komunikacije, ki je za okolje najmanj škodljiva (Wiencke et al., 1997);
- neodvisnost od kraja in podaljšan delovni čas. S klicnim centrom lahko podjetje zagotovi neprekinjen dostop (24 ur na dan, 7 dni na teden) za porabnike. Klicni center je neodvisen od delovnega časa podjetja in se lahko izvaja kjer koli po svetu. Storitve so porabniku zagotovljene v jeziku, ki ga izbere (Bennington et al., 2000) in
- storitve podjetja izvaja dobro usposobljeno osebje.

Slabosti klicnega centra z vidika porabnika in podjetja se prepletajo med sabo. **Slabosti klicnega centra za podjetje so naslednje:**

- zaposleni lahko zlorabijo osebne podatke porabnikov,
- slaba zaščita osebnih podatkov zaposlenih,
- samo določene dejavnosti se lahko izvajajo v klicnem centru, večinoma te, ki temeljijo na komunikaciji,
- prisotna je nizka morala zaposlenih in visoka fluktuacija zaposlenih,
- zaposleni ne verjamejo v vizijo in norme podjetja, kar privede do slabih rezultatov in nezadovoljnih porabnikov.

Večina podjetij zaupa izvajanje določenih dejavnosti zunanjim izvajalcem. To pa prinese naslednje **slabosti** (Geraghty, 2013):

- zadovoljstvo porabnikov se zmanjša,
- jezikovne in kulturne ovire, saj agenti, ki so v tujini, nimajo dovolj znanja o sami kulturi države, imajo slabo izgovorjavo, nimajo komunikacijskih spretnosti za zagotavljanje odlične podpore,
- zmanjšan nadzor nad poslovnimi funkcijami,

- pomanjkanje znanja agentov o samem podjetju (ne poznajo kulture, prakse in norm podjetja, zaradi tega pa je večja verjetnost, da bodo nudili slabšo storitev),
- pomanjkanje sodelovanja in komunikacije med agenti in oddelki,
- skriti stroški (stroški, povezani z nepredvidenimi pravnimi vprašanji, najemom odvetnika, ki je dobro podkovan v mednarodnem pravu, izguba porabnika zaradi slabih storitev in stroški za ponovno pridobitev izgubljenih porabnikov),
- pomisleki o varnosti osebnih podatkov.

Prednosti klicnega centra z vidika porabnika so (Bennington et al., 2000):

- hiter dostop do informacij, udobje,
- nižji stroški,
- fleksibilnost in
- prilagajanje na zahteve porabnika.

Današnji porabniki zelo cenijo hitro dostopnost. V prihodnosti bi porabnik želel imeti dostop do informacij kadar koli, kjer koli, v kateri koli obliki in brezplačno (Anton, 2000).

Slabosti klicnega centra z vidika porabnika so (Bennington et al., 2000):

- neosebni stik,
- potrebno poznavanje tehnologije in
- dolge čakalne vrste, ki povzročajo zaskrbljenost in nerealno dojemanje preživetega časa v čakalni vrsti.

4.5 Kazalniki uspešnosti in kakovosti klicnega centra

Vsak klicni center želi zagotoviti kakovostno raven storitev svojim porabnikom. Kakovost storitev in uspešnost klicnega centra pa je v veliki meri odvisna od njegovega vodstva in od stopnje uresničitve zastavljenih ciljev.

Današnji dohodni klicni centri prehajajo iz preteklih centrov, ki so osredotočeni na delovno storilnost, in na tiste, ki so osredotočeni na kakovost (Anton & Gustin, 2000). Anton (1997) nakazuje na kombinacijo dveh vrst metrik za merjenje kakovosti, notranje in zunanje meritve. Notranje so po navadi zlahka dostopne. To so upoštevanje pravočasnega vpisa v sistem, čas po klicu za zaključek obrazca za komunikacijo ipd. in so v glavnem osredotočene na delovno storilnost, stroškovno učinkovitost in tehnično kakovost. Zunanje matrike lahko razdelimo v tri kategorije:

- dostopnost klicnega centra (število zvonjenj, dolžina čakalne vrste, čas na čakanju, število preusmerjenih klicev),
- interakcija z agentom (hitro reševanje, sočutnost za klicatelja, razumevanje klicateljevih vprašanj, jasnost govora) in
- odgovor ali rešitev (celovitost odgovora, njegova natančnost in poštenost).

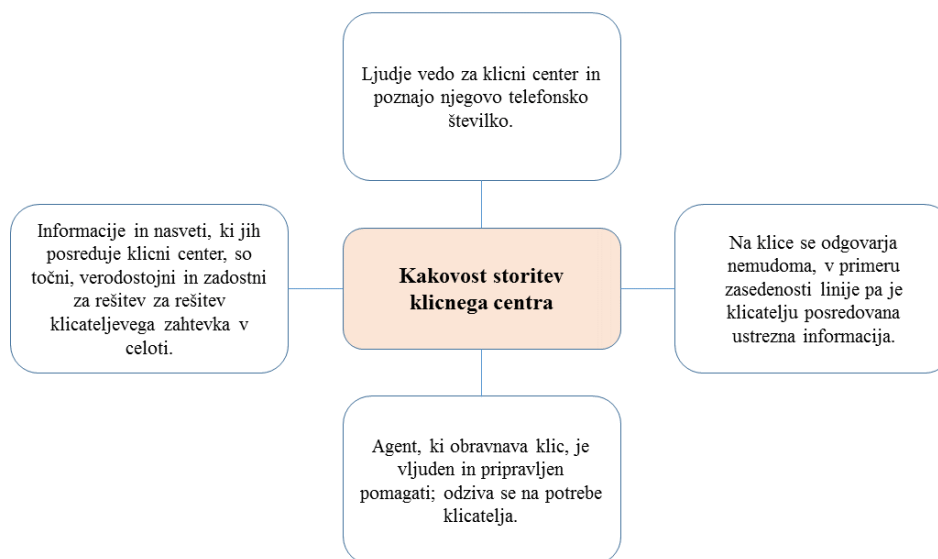
Odhodni klicni centri manj poudarjajo celovito oceno njihove učinkovitosti, meritve za vrednotenje kakovosti so na splošno manj razvite za odhodne klicne centre (Anton, 1997). Klicni centri, ki opravljajo tržne dejavnosti, običajno uporabljajo različne kriterije prodaje (na primer povprečna prodaja na klic, odstotek naročil na agenta/na uro itd.) in različna merila stroškovne učinkovitosti z namenom ocenitve uspešnosti agenta (Nash, 2000). Anton (1997) torej meni, da je kakovost storitev klicnega centra odvisna od merjenja in spremljanja naslednjih kazalnikov:

- povprečna hitrost odgovora,
- povprečen čas pogovora,
- povprečen čakalni čas na agenta,
- % klicev, zaključenih na prvi klic,
- stopnja opustitve klica (odstotek klicateljev, ki so prekinili oziroma odložili, preden so prejeli odgovor),
- upoštevanje urnika (ali agentje sledijo urniku),
- povprečen čas, potreben po klicu (delo po klicu: čas, potreben za dokončanje pisarniškega dela, čas za potrebno raziskavo problema po končanem klicu),
- % blokiranih klicev (odstotek klicev, ki se sploh ne uvrstijo v čakalno vrsto),
- čas pred opustitvijo klica (povprečen čas čakanja v čakalni vrsti, preden porabnik obupa in prekine klic, preden pride na vrsto),
- število prejetih klicev na agenta na dan (8-urni delovnik),
- število agentov, ki letno zapustijo delovno mesto,
- število vseh klicev in
- raven storitev (število odgovorjenih klicev v manj kot x sekundah, deljenih s številom vseh klicev).

Orodja za zbiranje in analizo podatkov bodo v naslednjih petih letih najpomembnejši kazalnik uspešnosti klicnih oziroma kontaktnih centrov. Razumevanje zapletenosti posameznega stika porabnika s podjetjem in njegovega vedenja (uporaba različnih komunikacijskih orodij) bo pomagalo podjetjem razumeti težave, s katerimi se soočajo porabniki, izboljšati njihovo izkušnjo in sodelovanje s podjetjem, kar bo ustvarilo večjo vrednost za obe strani (2015 Global Contact Centre Benchmarking Report, 2015). V prilogi 4 je primer ocene (benchmark) klica v izbranem klicnem centru.

Slika 4 prikazuje, da je zadovoljstvo porabnikov s kakovostjo storitev klicnega centra odvisno od načina komuniciranja agenta s porabnikom in njegove dovednosti za potrebe porabnika, od čakalnega časa na prostega agenta, ali je posredovana informacija koristna, razumljiva in popolna (Using call center to deliver public services, 2002).

Slika 4: Kakovost storitev klicnega centra



Vir: Using call center to deliver public services, 2002.

4.6 Delo v klicnem centru

V klicnem centru primerno usposobljeni predstavniki-agentje izpolnjujejo veliko delovnih mest, ki smo jih pred tem našli v podjetju, kot so pomoč in podpora porabnikom, računovodstvo in prodajni oddelek. Osebe v klicnem centru prepozna in se odzove na potrebe porabnikov in s tem povezanimi vprašanji, služi kot informacijski in prodajni kanal. Predstavniki v klicnih centrih so ključni element v mnogih podjetjih, saj so pogosto prvi in edini stik med podjetjem in porabnikom. Kako dobro oziroma slabo agent ravna s porabnikom, vpliva na strokovno odličnost podjetja. Veliko podjetij je spoznalo, kako pomembno vlogo igrajo agentje, zato so vložila veliko denarja in truda v zagotavljanje najsodobnejše opreme, usposabljanje agentov in v zaposlovanje kvalificiranih posameznikov (Lucas, 2001).

V današnjih kontaktnih centrih mora agent hkrati odgovarjati na klic, elektronsko pošto in porabniku v klepetalnici. Nekateri kontaktni centri imajo različne oddelke, na primer oddelek za tehnično podporo in pritožbe. Če mora agent odgovarjati na več spletnih klepetov hkrati in istočasno na klic, uporabniki niso zadovoljni, saj se ne more popolnoma posvetiti samo enemu porabniku. Zaradi tega je agent manj uspešen, ker ne dosega poslovnih ciljev. Delo v klicnem centru je naporno in vpliva na čustveno stanje agenta (D'Cruz & Noronha, 2008; Lloyd & Payne, 2009), saj so pod nenehnim pritiskom, da izpolnijo delovne cilje, medtem ko morajo zagotavljati kakovostne storitve za porabnike (Deery et al., 2002; Kjellberg et al., 2010). To privede do izgorelosti agentov, kar je oblika psihološke obremenitve zaradi nenehnega stresa na delovnem mestu (Ashill & Rod, 2011; Choi et al., 2012). Negativne posledice izgorelosti imajo tako posledice za agenta kot tudi za podjetje

samo in lahko vključujejo stroške fluktuacije kadra, odsotnost na delovnem mestu, nezadovoljstvo na delovnem mestu, nižjo identifikacijo s podjetjem in slabšo delovno uspešnost (Das, 2012; Deery et al., 2010).

4.7 Karakteristike delovnega mesta v klicnem centru

Klicni center združuje agente, ki nudijo porabnikom množico informacij z različnih področij, in vodje, ki nadzirajo in usmerjajo delo agentov. V nadaljevanju je podrobneje obrazložena vloga vodij in agentov.

4.7.1 Vodja in njegova vloga

Možina (1998) je opredelil vlogo vodje kot izjemno pomembno, saj lahko s svojim vplivom in pozitivnim pogledom bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in njihovo udejanjanje v praksi množično, zaželeno in cenjeno. Dober vodja čuti, verjame in razume, da je njegovo delo spodbujanje sodelavcev in ne omejevanje (Možina, 1998). Vodja v klicnem centru je ključnega pomena za uspešen razvoj in zadržanje nadarjenih in uspešnih agentov. Vloga vodje je odvisna od velikosti podjetja, vendar obstaja nekaj elementov, ki so skupni večini vodij. Ti so (Callcentrehelper, 2012):

- upravljanje z viri (načrtovanje urnika, nalog agentov, preusmeritev agentov, če je npr. gneča na klicih, preusmerijo agente, ki odgovarjajo na elektronska sporočila, na klice),
- management učinkovitosti in uspešnosti (zaposlovanje, uvajanje v delo, sestanki (1-2-1), coaching, usposabljanje ...),
- analiza podatkov in klicev, da bi dosegli najugodnejše delovanje ekipe skozi informativen coaching, ugotovitev potreb za razvoj, spremljanje kakovosti, reguliranje agentovega vedenja (več časa, potrebnega za zaključek primera po klicu),
- komuniciranje z managerjem klicnega centra o nenehnem izboljšanju pretoka klicev, uvajanju sprememb, novih tehnologij,
- upravljanje podatkovnih baz znanja in sodelovanje z drugimi oddelki v podjetju za izpolnjevanje ciljev podjetja v zvezi z delovanjem klicnega centra (sporazumi o ravni storitev, storitveni ali prodajni cilji ipd),
- reševanje kompleksnih primerov in povpraševanj,
- vodenje sestankov ekipe in spodbujanje timske morale in
- skrb za zdravje ter varnost ekipe.

Vodja koordinira in skrbi za to, da ekipa upošteva postopke in v celoti uporablja svoje znanje, izkušnje, spretnosti in strokovno znanje celotne ekipe (Pope & Blyth, 2008).

Poleg tega bi omenila poseben način vodenja, in sicer **coaching**, ki je zelo pomembno in uporabno orodje. Danes ga uporablja večina klicnih centrov za razvoj svojih zaposlenih. Zagotavljanje povratnih informacij o uspešnosti je občutljivo področje, ki zahteva potrebno znanje in izkušnost vodje, da pravilno poda povratne informacije agentu. Zaradi tega se uporablja coaching, ki vodje opremi s potrebnim znanjem za zagotavljanje konstruktivnih

povratnih informacij. Coaching se po navadi začne v zadnjem delu začetnega usposablja za delovno mesto in se nato nadaljuje skozi celotno obdobje zaposlitve (Wilson, 2009).

MacLennan (1995) je coaching opredelil kot interaktiven proces, v katerem posameznik pomaga drugemu, da odkrije še neodkrite sposobnosti, da spozna dejavnike, ki vplivajo na uspešnost, da poveča občutek lastne odgovornosti, spodbuja miselne procese posameznika, da pride do rešitev, do katerih bi sicer prišel veliko težje.

Prednosti coachinga so naslednje (Wilson, 2009):

- zagotavlja redno priložnost za vodjo in agenta, da razpravljata o agentovi uspešnosti na delovnem mestu,
- je fleksibilen pristop, ki se lahko uporabi po potrebi,
- pristop je usmerjen na potrebe posameznika,
- omogoča, da se dogovori o ciljih in jih potem spremlja,
- poveže formalno usposabljanje v učilnici s prakso,
- omogoča dvosmerno komunikacijo med vodjo in agentom,
- lahko se izvede v konkretnih primerih na delovnem mestu in
- pomaga zgraditi spoštljiv odnos med vodjo in agentom.

4.7.2 Agent in njegova vloga

Agent komunicira s porabniki podjetja. Njegova naloga je, da zagotovi informacije o izdelkih in storitvah, sprejema naročila, odgovarja na vprašanja, rešuje probleme, se odzove na pritožbe porabnikov in podobno. Kadar ima porabnik račun s podjetjem, bo agent odprl porabnikovo datoteko, ki je shranjena v bazi podatkov podjetja. Te informacije agent uporabi za hitrejše reševanje problema oziroma po potrebi posodobi porabnikove podatke. Agent je opremljen s telefonom, slušalkami in računalnikom. Klicni centri po navadi zaposlujejo veliko število ljudi, zato je v njih glasno, delo je ponavljajoče in stresno, z malo časa med klici (Sokanu, 2015).

Lucas (2001) pravi, da je pomembno, da agent porabniku ne posreduje lažnih informacij, saj bo tako porabnik izgubil zaupanje v podjetje. Porabnik zaupa agentu in ta mu mora znati pokazati skrb oziroma zanimanje za njegov problem ter sposobnost, da si ga prizadeva rešiti in zadovoljiti njegove potrebe. Dober agent je organiziran, ima dobro razvite medosebne odnose, hitro reši problem in čuti pripadnost podjetju. Delo agenta zahteva, da opravlja več nalog hkrati. To pomeni poslušati porabnika in hkrati preverjati zgodovino njegovega primera, da bi pridobil čim več informacij o njem in njegovem primeru.

Sokanu (2015) med drugimi pravi, da imajo agentje dostop do odgovorov za najpogostejše zastavljena vprašanja in do posebnih smernic za obravnavo prošenj ali pritožb. V primeru, da agent ne pozna odgovora na vprašanje oziroma ne more rešiti specifičnega problema, mu lahko pomaga supervizor ali drug izkušen zaposleni. Agentje morajo pazljivo poslušati in dobro komunicirati, da se natančno in pravilno odzovejo na vprašanje porabnika. Morajo mu

pozorno prisluhniti in razumeti njegove potrebe in skrbi, da lahko učinkovito rešijo klic. Agentje, ki imajo stik s porabniki prek elektronske pošte, klepetalnice ali prek drugih digitalnih kanalov, morajo biti dobro pisмени, obvladati morajo jezikovne in pravopisne zakonitosti. Na vprašanja in pritožbe morajo odgovoriti na prijazen in profesionalen način. Agent komunicira z različnimi ljudmi dnevno, zaradi tega je pomembno, da ustvari in ohranja pozitiven odnos. Delo agenta zahteva veliko mero potrpežljivosti in razumevanja, še posebej, ko gre za težavne ali jezne porabnike. Agent mora sistematično obravnavati porabnikovo vprašanje. Situacijo je treba analizirati, raziskati morebiten problem in določiti rešitev.

Delo v klicnem centru je zelo stresno, saj mora kontaktno osebje zadovoljevati različne, včasih celo nasprotujoče si zahteve vrhnjega managementa in odjemalcev. Kadar slika zaposlenih o tem, kako naj bi delovalo podjetje, ni skladna z njihovo zaznavo dejanskega stanja, prihaja do napetosti in stresa, nezadovoljstva, konfliktov, frustracije in želje po zapustitvi podjetja. To je torej eden izmed vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih (Vrčon-Tratar & Snoj, 2003).

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU IN ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V KLICNEM CENTRU

Pri načrtovanju empiričnega dela magistrske naloge sledim standardnim korakom procesa trženjskih raziskav. Jasno opredeljeni problemi in cilji so osnova za izbiro ustreznega raziskovalnega načrta. Naslednji korak je postavitve hipotez, izbor metod in operacionalizacija spremenljivk. Empirični del naloge je rezultat moje lastne raziskave in je potekal v izbranem klicnem centru. V poglavju podrobno predstavim svoj raziskovalni načrt z jasno opredelitvijo raziskovalnega problema, namena in ciljev raziskave ter raziskovalne hipoteze. Hipoteze sem preverjala na osnovi pridobljenih podatkov na posamezno vprašanje iz spletnega vprašalnika in intervjuja med zaposlenimi v izbranem klicnem centru. Sledijo natančno opredeljeni nameni in cilji raziskave, metoda zbiranja podatkov, predstavitev rezultatov raziskave in ugotovitve iz opravljene raziskave.

V teoretičnem delu magistrske naloge obravnavam teorijo s področja trženja storitev, ki vpliva na uspešnost storitvenih podjetij. Središče obravnavanih konceptov je zadovoljstvo porabnikov in zaposlenih, kar je osrednji element internega trženja. V nadaljevanju vključim v obravnavo področje usposabljanja zaposlenih in teorijo s področja klicnih centrov, kot je obravnavana v strokovni literaturi. V empiričnem delu želim to teorijo povezati s prakso.

5.1 Namen in cilji raziskave

Živimo v svetu, za katerega so značilne negotovost in čedalje hitreje spremembe. V teoretičnem delu magistrske naloge smo ugotovili, da je pri internem trženju ključnega pomena zaupanje in motiviranje zaposlenih, torej je pomembno, da gradimo na medsebojnih odnosih. Danes ne govorimo več o delovni sili, ampak o sodobnem delavcu, ki zahteva, da ga podjetje obravnava kot notranjega porabnika. Pogoji za zadovoljne in zveste porabnike je

zadovoljen zaposleni. Eno izmed orodij, s katerim lahko podjetje to doseže, je uspešno usposabljanje in coaching zaposlenih.

Sama sem imela priložnost delati v klicnem centru in na lastni koži spoznati, kako se teorija prepleta s prakso. Ko sem začela pisati magistrsko delo, sem ugotovila, da izbrani klicni center ne uporablja odmevnega usposabljanja oziroma coachinga, da je zato delovna morala zaposlenih dokaj nizka. Z izvedeno raziskavo sem želela to tudi preveriti in ugotoviti, kako zaposleni gledajo na to. Zaradi omenjene situacije sem videla priložnost klicnega centra, da izboljša usposabljanje in coaching za nadaljnje boljše poslovanje.

Namen magistrske naloge je torej teorijo povezati s prakso in z oprijemljivo analizo ugotoviti, kako uspešno izbrani klicni center sledi ciljem internega trženja v praksi. V svoji raziskavi želim ugotoviti dejansko stanje v klicnem centru, če so zaposleni zavzeti za svoje delo, česa si želijo in če se lahko identificirajo s poslanstvom in vizijo podjetja, če so deležni pravočasnega usposabljanja in vodenja. Sodobni vodja bi naj bil coach, kar pomeni, da ne samo usmerja in daje nasvete, ampak tudi sodeluje z zaposlenimi in skrbi za njihov razvoj, tako na strokovnem kot osebnem področju. Če želi podjetje ohraniti zaposlene, mora poskrbeti, da imajo priložnost za napredek ter osebno in strokovno rast. Skozi različna usposabljanja zaposleni pridobijo nove sposobnosti, ki pa so lahko razlog za večjo rast in razvoj podjetja. Prav tako se mi je med pisanjem porodilo vprašanje o tem, ali je denarni mesečni dodatek dovolj močan motivator, zaradi katerega bi naj zaposleni bili bolj zavzeti in motivirani za svoje delo. Namen raziskave je na podlagi pridobljenih odgovorov iz spletnega vprašalnika pridobiti širši vpogled v želje in mnenja zaposlenih glede samega delovnega mesta, usposabljanja in vodenja ter na osnovi tega pripraviti priporočila za management, ki bi rezultirala v bolj zadovoljne in motivirane zaposlene ter dolgoročne uspehe poslovanja klicnega centra. Za še nazornejšo sliko o usposabljanju in vodenjem v klicnem centru sem pripravila intervju z vodjo in operativnim managerjem.

Cilji raziskave so:

1. ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom,
2. ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom,
3. ugotoviti zaznavanje notranje kakovosti med zaposlenimi,
4. ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z usposabljanjem,
5. ugotoviti, kako zadovoljni so zaposleni z vodenjem vodij in managementa,
6. ugotoviti, kako vodje in management motivirajo zaposlene,
7. ugotoviti, ali se zdi zaposlenim mesečni denarni dodatek k plači pošteno dodeljen in
8. ugotoviti, v katerem »začaranem krogu vzrokov in posledic« se giblje raziskovani klicni center.

Poleg tega je moj cilj raziskave potrditi oziroma ovreči postavljene hipoteze.

5.2 Raziskovalni načrt

Raziskavo sem opravila v enem izmed klicnih centrov, ki nudi tehnično pomoč porabnikom znamke HTC-mobitelov. Zaradi spoštovanja anonimnosti mora ostati klicni center neimenovan. V njem je zaposlenih okoli 60 agentov in vodij iz različnih držav (Švedska, Finska, Norveška, Anglija, Slovenija, Madžarska, Poljska, Slovaška in Češka), med katerimi sem opravila spletno anketo. Vsak agent nudi tehnično pomoč porabnikom v svojem maternem jeziku in v angleščini. Poleg tega sem opravila intervju z vodjo ekipe in operativnim managerjem. Več tujih člankov in prebrane literature, na osnovi katerih je izdelan teoretični del naloge, ter moje delovne izkušnje so bili osnova za oblikovanje hipotez. Postavljene hipoteze se nanašajo na obravnavane koncepte – kakovost storitev, zadovoljstvo zaposlenih, vodenje in usposabljanje zaposlenih, ki jih v nadaljevanju navajam.

H1: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.

Iz pregledane literature ugotovimo, da večina avtorjev trdi, da lahko zadovoljstvo zaposlenih dosežemo s kakovostnimi podpornimi storitvami in politikami znotraj podjetja. Vrednost storitve za porabnika ustvarjajo zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni. Kakovostne storitve za porabnike bodo izvajali zaposleni, ki so deležni kakovostnih podpornih storitev. Vodstva uspešnih podjetij ugotavljajo, da le ustrezno motivirani in zadovoljni zaposleni ustvarjajo kakovostne storitve, ki lahko presežejo pričakovanja porabnikov (Heskett et al., 2008). Če želi podjetje izboljšati poslovni rezultat in kakovost storitev za porabnika, mora začeti vlagati v zaposlene, saj so ti ključ do uspeha.

H2: Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z zvestobo zaposlenih.

Po mnenju Heskett et al. (2008) so zadovoljni zaposleni zvesti zaposleni in vodijo do kakovostnih storitev. To so avtorji podrobneje opisali v storitveni verigi dobička. Ugotovimo, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva tako na zvestobo zaposlenih, zaznano kakovost storitev in na zadovoljstvo porabnikov. Podjetje ne sme zanemariti »mehkih« storitvenih sestavin, iz delovanja ljudi izhajajočih sestavin, ki so po mnenju Kolar et al. (2000) lahko element diferenciacije podjetja. Heskett et al. (2003) so ugotovili, da lahko od zvestih zaposlenih pričakujemo večji delež zavzetosti za delo, do podjetja samega, zaposleni se počutijo odlično na delovnem mestu in občutke delijo s prijatelji, zato je manjša fluktuacija. Kultura v podjetju je podlaga zadovoljstvu zaposlenih, njihovi zavzetosti, organizacijski klimi in poslovni uspešnosti Gruban (2015).

H3: Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu so povezani z uspešnostjo dela zaposlenih.

Grönroos (1990) je mnenja, da so dobri medosebni odnosi na delovnem mestu glavni cilj internega trženja, ki jih je treba vzdrževati in stopnjevati. Dobro vzpostavljeni medosebni odnosi služijo kot motivator, saj bo zaposleni ob ustrezni podpori vodstva in tehnologije uspešno opravljal svoje delo, obenem pa mora biti vzpostavljeno medsebojno zaupanje med vodstvom in zaposlenimi. Drake et al. (2005) navajajo, da če management verjame in komunicira kulturo podjetja svojim zaposlenim, bo podjetje vzpostavilo dobre medosebne

odnose, saj s tem dokaže, da jim je mar zanje in so ogledalo podjetja. Če v podjetju prevladujejo sovražni in nezadovoljni odnosi, to lahko pripelje do sabotaže zaposlenih, slabe delovne uspešnosti in do nezadovoljnih porabnikov.

H4: Zaposleni so deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.

V storitvenem podjetju je pomembno, da so zaposleni deležni pravočasnega usposabljanja, saj lahko tako izboljšajo svojo delovno uspešnost in uspešnost podjetja. Zaposleni, ki je zavzet za svoje delo in bo vanj vložil trud, ne bo vedno uspešen, če je na primer za delo potrebno dodatno usposabljanje, katerega ni bil deležen. Shulzhenko (2014) je mnenja, da je pravočasno izpolnjevanje in usposabljanje pomembno, kajti tako bodo zaposleni do podrobnosti poznali izdelek oziroma storitev in ponudili kakovostno storitev porabniku. Aguinis in Kraiger (2009) sta ugotovila, da je kakovostno usposabljanje ključna sestavina oblikovanja in ohranjanja učinkovite delovne sile.

H5: S podporo in vodenjem, ki jo vodje ekip nudijo, so zaposleni zadovoljni.

V prebranih člankih sem zaznala, kako pomembno je vodenje zaposlenih, da so ti zadovoljni. Gruban (2015) pravi, da živimo v »eri znanja« in hitro naraščajočega pomena »človeškega kapitala«, kjer so za podjetje odgovorni zaposleni, ki jih moramo vsestransko vključevati v poslovanje. V globalnem poslovnem okolju prevladuje v precejšni meri coaching, ne pa anahrono vodenje in ravnanje s sodelavci. Vzrok za slabe rezultate v poslovanju išče v kulturi podjetja, kjer so glavni krivci prav vodje. Vodje morajo postati coachi, saj je njihovo osrednje poslanstvo razvoj sodelavcev, vzpostavljanje sodelovanja med sodelavci in omogočanje njihove delovne uspešnosti.

H6: Mesečni finančni dodatek k plači je pravično razdeljen glede na kazalnike uspešnosti posameznika.

Plača posameznika je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela ter iz različnih kratkoročnih oziroma dolgoročnih spodbud. Pri kratkoročnih spodbudah gre za nagrajevanje enkratnih dosežkov, ki so pogosto izraženi v bonusih. Dolgoročne spodbude pa so praviloma rezultat večletnega dela (Drofenik Štibelj, 2006). Poutsma (2001) meni, če so sistemi finančne participacije dobro zastavljeni, bodo imeli pozitivne posledice za podjetje in zaposlene. Tako bo podjetje pritegnilo in spodbudilo dobre kadre k zaposlitvi, hkrati pa zadržalo obstoječe zaposlene. Finančna participacija v večji meri vodi do večje uspešnosti in učinkovitosti posameznika in tudi podjetja kot celote.

V klicnem centru, kjer sem opravila raziskavo, je finančni mesečni dodatek posameznika razdeljen v štiri kategorije, ki pokrivajo zadovoljstvo porabnikov, oceno kakovosti dela, pravočasna prisotnost na delovnem mestu in absentizem.

5.3 Zbiranje podatkov

Podatke sem zbirala iz sekundarnih in tudi primarnih virov. Med sekundarne, uporabljene v nalogi, uvrščamo literaturo in vire (članke, spletne strani). Primarne vire sem pridobila na osnovi izvedene lastne raziskave in intervjuja.

Pred anketiranjem in intervjuvanjem sem vprašalnika testirala, kar je bilo koristno, zato je vprašalnik nekoliko popravljen. Končna oblika vprašalnika je v prilogi 1. Način odgovarjanja na vsa vprašanja je enak (uporabljena Likertova lestvica). Da bi pridobila najkakovostnejše podatke za nadaljnjo uporabo, sem veliko pozornost namenila oblikovanju odgovorov. Vprašalnik je relativno kratek, vendar vključuje jasne in jedrnate trditve. Pogosto predolg in zahteven vprašalnik ni učinkovit, saj so anketiranci sčasoma vse manj pozorni na postavljena vprašanja. Da bi se v čim večji meri izognila merskim napakam, sem vprašalnik oblikovala s pomočjo vključene teorije v teoretičnem delu, člankov, pridobljenega znanja med študijem in lastnih delovnih izkušenj.

Spletno anketo z individualnim vabilom sem izdelala s pomočjo spletno dostopnega orodja za izdelovanje vprašalnikov 1ka. 1ka je enostavno in brezplačno orodje za izdelovanje anket, odgovori anketirancev se samodejno shranjujejo na strežnik, poleg tega nam nudi dostop do osnovnih orodij za analizo odgovorov. Po elektronski pošti sem poslala vabilo k sodelovanju pri raziskavi okoli 40 zaposlenim v izbranem klicnem centru, ki so moja izbrana ciljna populacija. Predviden čas za odgovor je bil 7 dni.

Spletne ankete lahko delimo na ankete s splošnimi vabili, ankete z individualnimi vabili ter prestrezne (angl. *intercept*) ankete. Pri anketah s splošnimi vabili seznam povabljenih k sodelovanju ne obstaja, saj lahko kdor koli sodeluje v anketi. Vabilo je v večini primerov objavljeno na spletni strani ali v drugih medijih. Nasprotno je pri spletnih anketah z individualnimi vabili, kjer imamo obstoječi seznam povabljenih k sodelovanju pred začetkom izpolnjevanja vprašalnika. Vprašalnik lahko izpolnijo samo povabljeni, ki so izbrani v vzorec. Prestrezne ankete so posebnost spletnih anket. Posamezniki so povabljeni k sodelovanju ob obisku določene spletne strani. Vabilo se običajno pojavi kot pojavno okno (Berzelak, 2010).

Vprašalnik je sestavljen iz 11 vprašanj, ki so razdeljena v pet vsebinskih delov. 9 vprašanj od 11 je zaprtega tipa, vprašanja številka 5 in 6 sta odprtega tipa. **Prvi del** vprašalnika, ki zajema vprašanje 1, se nanaša na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih. Vsebuje 11 trditev. Raziskovala sem zadovoljstvo zaposlenih z delovnim mestom v podjetju, ali so zavzeti za svoje delo, čutijo pripadnost podjetju, če so motivirani za svoje delo in kako je z delom povezan stres. Prav tako želim ugotoviti, ali so zaposleni fleksibilni, samostojni pri delu in imajo možnost za samopotrjevanje na delovnem mestu. **Drugi del** vprašalnika se nanaša na mesečni dodatek glede na posameznikovo delovno uspešnost, v katerem v vprašanju 2 preverjam različna stališča. Ugotavljam mnenja zaposlenih o pravični razdelitvi mesečnega bonusa glede na njihovo uspešnost. Poleg tega me zanima, ali so izbrani kazalniki uspešnosti, ki so pogoj, da je celoten bonus dosežen pravilno razdeljeni. **V tretjem** delu, ki zajema vprašanje 3, se osredotočim na usposabljanje in možnosti napredovanja v podjetju. Ugotavljala sem, ali so zaposleni zadovoljni z možnostmi napredovanja v podjetju, predvsem z delovnimi razmerami. Poleg tega me zanima, kaj menijo zaposleni o svojih nadrejenih. Ugotavljam, ali imajo zaposleni na voljo vse informacije in orodja, ki so nujna za uspešen potek dela. Podrobno raziskujem, ali so zaposleni zadovoljni z usposabljanjem

in delovno moralo v podjetju. V **četrtem** delu, ki zajema vprašanje 4, ugotavljam, kakšno vlogo igrajo vodje v očeh zaposlenih. Raziskujem, kakšen odnos imajo zaposleni z vodjo, način komuniciranja med zaposlenim in vodjo, in predvsem, ali gledajo zaposleni na vodjo kot na coacha. Ugotavljam, ali imajo zaposleni možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti ob ustreznem vodji. Sledita 2 odprti vprašanji, s katerima želim ugotoviti mnenje zaposlenih glede coachinga, česa so deležni od svoje vodje (coacha) in predloge za morebitne izboljšave zadovoljstva, kakovosti storitev, lojalnosti in zavzetosti zaposlenih. V zadnjem, **petem** delu vprašalnika sem želela pridobiti sociodemografske značilnosti anketirancev (vprašanja od 7 do vključno 11).

Vodič za intervju z operativnim managerjem je sestavljen iz 4 vprašanj (priloga 2). Ugotavljam, kako in katere pogoje mora posameznik izpolnjevati za delovno mesto agenta, kako manager motivira zaposlene, jih spodbuja in komunicira z njimi. Poleg tega raziskujem glavne elemente, ki so pogoj za uspešen klicni center (priloga 7). **Vodič za intervju z vodjo** je sestavljen iz 5 vprašanj (priloga 2). Z njimi želim ugotoviti, kako poteka povprečen delovni dan vodje, kako vodja vodi oziroma motivira zaposlene in kako potekajo mesečni 1-2-1 z zaposlenimi, primer 1-2-1 sestanka je priložen v prilogi 3. Povzetek intervjuja je priložen v prilogi 7.

5.4 Rezultati

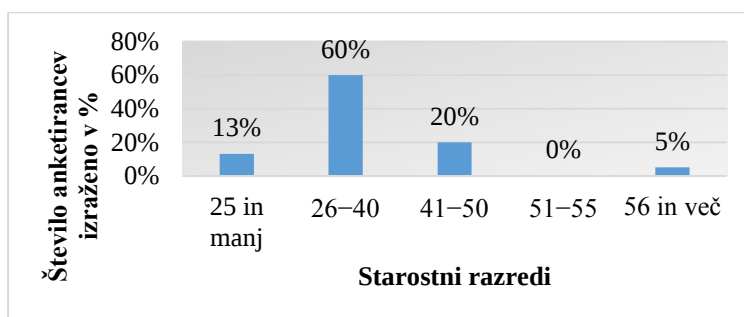
V tem poglavju so predstavljeni rezultati in ugotovitve iz lastne raziskave, opravljene v izbranem klicnem centru. V prvem delu poglavja sledi demografski opis vzorca, zajetega v raziskavo, kasneje analiza odgovorov na vprašanja v opisni, tabelarni in grafični obliki, preizkušanje hipotez na osnovi odgovorov s preverjanjem povezav med spremenljivkami ter opisna analiza intervjuja. Podatke sem analizirala in obdelala s pomočjo Microsoft Excel 2016 in statističnim paketom SPSS.

5.4.1 Predstavitev vzorca

V tem sklopu predstavljam značilnosti vzorca, ugotovljenega na podlagi odgovorov iz vprašalnika.

V raziskavi je sodelovalo 40 zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašalnik. Od tega je 39 oseb izpolnilo vprašalnik v celoti. Vprašanja o demografskih značilnostih so zajemala vprašanja o starosti, spolu, doseženi formalni izobrazbi, nacionalnosti in o delovni dobi zaposlitve v izbranem klicnem centru. Med vsemi anketiranimi osebami je na vprašanje o **starosti** odgovorilo 39 oseb. Spremenljivko starost sem prikazala v 5 starostnih razredih. Zaradi zagotavljanja anonimnosti sem razdelila starost anketirancev v razponu od 25 in manj do 56 in več. Največ, kar 60 % anketiranih je v starosti med 26 in 40 letom, 20 % med 41 in 50 letom, 13 % spada v razred med 25 in manj let ter 5 % v razred 56 in več let. Slika 5 prikazuje starost anketiranih oseb po posameznih starostnih razredih.

Slika 5: Starost anketiranih, razvrščena v razrede (n = 39)



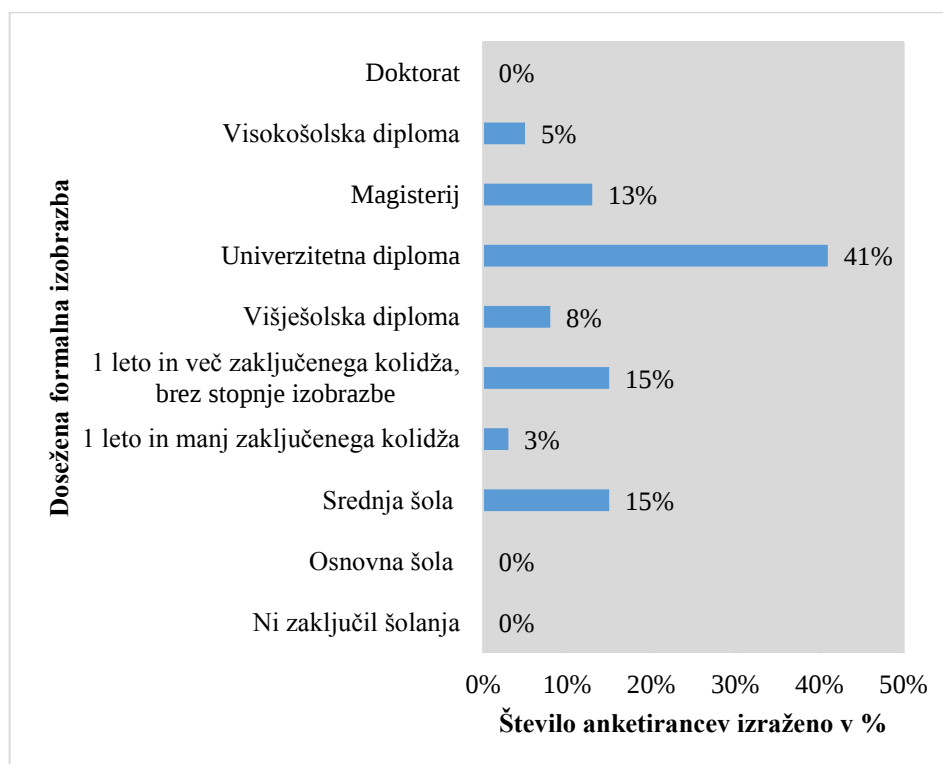
Spol anketiranih sem merila na dihotomni merski skali. Na to vprašanje je odgovorilo 39 oseb, ki so sodelovale v anketi. Med vsemi anketiranimi je 33 % oziroma 13 oseb ženskega spola in 67 % oziroma 26 oseb moškega spola.

Nacionalnost. Na to vprašanje je odgovorilo 39 oseb. 6 anketiranih oseb je iz Švedske, 6 iz Poljske, 4 osebe iz Anglije, po 3 osebe iz Češke, Norveške in Danske, po 2 osebi sta iz Slovenije, Finske in Nizozemske. Iz Madžarske, Nemčije in Slovaške je po 1 oseba. Poleg tega 5 oseb ni želelo razkriti, od kod prihajajo, saj menijo, da bi to razkrilo njihovo identiteto.

Delovna doba zaposlitve. Na to vprašanje je odgovorilo 39 oseb. Kar 59 % oziroma 23 anketiranih oseb dela v klicnem centru že več kot 1 leto in manj kot 3 leta, od tega jih je 15 % oziroma 6 oseb zaposlenih v klicnem centru že več kot 5 let, 5 oziroma 13 % oseb pa med 3 in 5 leti. Edino 1 oziroma 3 % oseb dela tam manj kot 6 mesecev. 4 oziroma 10 % oseb je zaposlenih med 6 mesecev in 1 letom.

V naslednjem vprašanju sem želela ugotoviti **najvišjo doseženo formalno izobrazbo** anketirancev. Glede na doseženo formalno izobrazbo so se osebe razvrstile v 10 razredov. Anketiranci so iz različnih držav, v katerih veljajo različni šolski sistemi, zaradi tega sem oblikovala 10 razredov. Na vprašanje je odgovarjalo 39 oseb. Večina anketirancev, kar 41 % oziroma 16 oseb ima dokončano univerzitetno izobrazbo (univerzitetna diploma). Srednjo šolo ima dokončano 15 % oziroma 6 anketiranih oseb, 3 % oziroma 1 anketirana oseba je opravila manj kot 1 leto kolidža, kjer je pridobila nekaj kreditnih točk, 15 % oziroma 6 anketiranih oseb je zaključilo 1 ali več let kolidža, vendar nima priznane stopnje izobrazbe, višješolski študij so dokončale 3 osebe oziroma 8 %. Poleg tega ima dokončan magisterij 5 anketiranih oseb oziroma 13 %, visokošolsko diplomato 2 osebi oziroma 5 %, nihče od anketiranih pa nima dokončanega doktorata. Izobrazbena struktura anketiranih oseb je razvidna s Slike 6.

Slika 6: Prikaz anketirancev glede na doseženo stopnjo izobrazbe



5.4.2 Analiza intervjuja

Za pridobitev primarnih podatkov in še bolj poglobljenega razumevanja dela v klicnem centru sem poleg anketnega vprašalnika izvedla še intervju z operativnim managerjem in vodjo ekipe (celotna intervjuja sta zapisana v prilogi 7).

5.4.2.1 Intervju z operativnim managerjem

V intervjuju z operativnim managerjem sem želela ugotoviti, kako poteka zaposlovanje za delo agenta v klicnem centru, kako motivira in komunicira z zaposlenimi.

Postopek prijave za delo agenta v klicnem centru poteka po naslednjem vrstnem redu. Kandidati se lahko prijavijo na delovno mesto agenta prek obrazca na spletni strani podjetja oziroma prek agencije za zaposlovanje. Po zaključenem postopku prijav so življenjepisi poslani operativnemu managerju, ki jih pregleda in izbere primerne kandidate za razgovor. Izbrani kandidati morajo nato uspešno prestati 90-dnevno poskusno dobo. Ključna sposobnost, ki jo potrebuje agent za uspešno delo, je pozitiven pristop do dela. Če agentu primanjkuje tehničnega znanja, ga lahko hitro dopolni, vendar le, če ima pozitiven pristop do dela.

Operativni manager motivira zaposlene z občasnimi spodbudami za uspešnost (iniciativami), vendar so te navadno osredotočene le na kratkoročne cilje. Najpomembnejša je dobra komunikacija z zaposlenimi. Če ti ne verjamejo in zaupajo svojemu managerju, ta

ne more pričakovati, da bodo cilji oddelka doseženi. Drugi ključni del, kako motivirati zaposlene, je ponuditi možnosti za napredovanje v karieri.

Kako sporočiti zaposlenim določeno sporočilo, je odvisno od sporočila, in sicer ali gre za sestanek, konferenčni klic ali predstavitev. Obstaja 7 temeljnih točk, ki naj vsebuje vsako sporočilo. Sporočilo naj bo jasno, jedrnato, resnično, pravilno, skladno, popolno in vljudno.

Uspešen klicni center mora biti dobičkonosen, produktiven itd. Kar je resnično pomembno, so ljudje. Večkrat se zgodi, da management ne posveti dovolj pozornosti svojim zaposlenim, vendar je samo od njih odvisno, ali bo klicni center dobičkonosen, zaradi tega je zelo pomembno, da so zaposleni motivirani in zavzeti za svoje delo.

5.4.2.2 Intervju z vodjo ekipe

Pogovor sem izvedla z enim izmed vodij ekip v klicnem centru. V pogovoru z njim sem pridobila kar nekaj zanimivih informacij, ki niso znane agentom v klicnem centru.

Zanimalo me je, kako poteka povprečen delovni dan vodje. Poteka po naslednjem vrstnem redu: Ko pride vodja v službo, najprej lepo pozdravi celotno ekipo, nato si vklopi vse potrebne programe za delo, preveri, ali je kateri od agentov odsoten in če so agentje po koncu včerajšnjega delovnega dne imeli kakšne posebne težave, o katerih je treba obvestiti skupino za načrtovanje urnikov, ki prav tako preverja agentovo dnevno prisotnost na delu. Potem sledi pregled elektronske pošte in planiranje dnevnih aktivnosti, seveda, če je to potrebno. Poleg tega preveri, ali je veliko neodgovorjene elektronske pošte in to porazdeli med agente oziroma prosi skupino za načrtovanje, da npr. agenta, ki bi naj odgovarjal na telefonske klice, razporedi na email-e. Vsak mesec je treba oceniti (benchmark) delovno uspešnost agentov na podlagi analize klicev, e-mail-ov ali klepetov. Poleg tega opozarja, da je zelo pomembno, da imaš vedno čas za svojo ekipo.

Zanimalo me je tudi, ali na kakšen poseben način motivira svoje člane ekipe. Pravi, da jih na različne načine, saj se vsak član različno odziva na različne načine motivacije. Poleg tega pa so za vse agente v klicnem centru ves čas na voljo različne iniciative/spodbude. Na primer, če imaš najboljšo oceno zadovoljstva, lahko v petek predčasno zaključiš delo, in še različne dolgoročne iniciative.

Vsak mesec bi naj agentje imeli 1-2-1 sestanke z vodjo. Na mesečnih 1-2-1 sestankih vodja pričakuje, da agent pozna svojo delovno uspešnost in statistiko, povezano z njo. Dobro delo je vedno pohvaljeno. Če je kakšno področje, na katerem se mora agent izboljšati, bosta agent in vodja pripravila načrt, kako to uresničiti in doseči potrebne cilje. V idealni situaciji je to dvosmerni pogovor in agent bi naj vedel, kaj je treba storiti in kako. Ključ do uspešne komunikacije je biti pošten do vseh agentov in znati na različne načine pristopiti do različnih agentov, saj nekateri potrebujejo nežnejši pristop, drugi spet ne. Ekipo je treba najprej spoznati in ugotoviti, kateri način komunikacije posameznikom najbolj ustreza, saj lahko le tako naveže pristne odnose.

Izboljšanje zadovoljstva porabnikov doseže tako, da vedno svetuje in izmenja najboljše prakse z agenti o tem, kako izboljšati njihovo delo. Meni, da se je treba na zahteve porabnika odzvati pravočasno in pošteno, brez praznih obljub, saj lahko le tako zmanjšamo nezadovoljstvo porabnikov. Komunikacija je ključ do uspeha.

5.4.3 Analiza vprašalnika

V tem poglavju predstavljam rezultate raziskave, ki se nanašajo na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, delovno uspešnost/nagrajevanje, usposabljanje in razvoj ter zadovoljstvo z vodjo in coachingom.

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih (vprašanje 1). V raziskavi sem želela ugotoviti, kako (ne)zadovoljni in (ne)zavzeti so zaposleni za delo, ki ga upravljajo. V sklopu vprašanja o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih je enajst trditev. Na to vprašanje je odgovorilo 40 oseb ($n = 40$). Anketiranci so morali izraziti svoje strinjanje oziroma nestrinjanje na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Številka 1 je pomenila »sploh se ne strinjam«, številka 5 pa »popolnoma se strinjam«. Prikaz vrstičnih deležev za vsako podvprašanje, minimalna in maksimalna izbrana vrednost, aritmetična sredina, mediana in standardni odklon so v prilogi 6 (tabela 13). Strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih prikazuje Slika 7. Anketirane osebe so ocenjevale strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici, na kateri je številka 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, številka 2 »ne strinjam se«, številka 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, številka 4 »strinjam se« in številka 5 »popolnoma se strinjam«.

Slika 7: Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih



Strinjanje s trditvijo, vezano na menjavo službe v prihodnosti. S to trditvijo sem neposredno želela ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih s trenutnim delovnim mestom in koliko od teh razmišlja o prihodnji zamenjavi delovnega mesta. Na osnovi rezultatov je razvidno, da si skoraj vse anketirane osebe želijo v prihodnosti zamenjati službo, aritmetična sredina znaša 4,3 (so = 0,98). Od vseh anketiranih oseb se kar 45 % oseb popolnoma strinja s to trditvijo in želijo zamenjati službo v prihodnosti, 10 % je neodločenih in samo 3 % oziroma 1 oseba si ne želi zamenjati službe v prihodnosti.

Strinjanje s trditvijo, vezano na redko pohvalo za dobro opravljeno delo. Ugotavljala sem, ali vodstvo ceni delo agenta in ali so agentje pogosto pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Večina anketiranih oseb meni, da redko prejmejo ustrezno pohvalo po dobro opravljenem delu. Aritmetična sredina znaša 3,3 (so = 1,12). Kar 38 % se strinja, da le redko prejmejo pohvalo in 13 % se popolnoma strinja s trditvijo. Iz česar ugotovim, da 20

anketiranih oseb le redko prejme pohvalo. Neopredeljenih je 28 % anketiranih oziroma 11 oseb. Od vseh anketiranih le 8 % oziroma 3 osebe menijo, da vedno prejmejo pohvalo po dobro opravljenem delu.

Strinjanje s trditvijo, vezano na uživanje v delu, ki ga opravljajo anketirani. S to trditvijo sem želela ugotoviti, ali so anketirani zadovoljni z delom, ki ga opravljajo in jim je v veselje oziroma v breme. Večina anketiranih, kar 38 % oziroma 15 oseb je neopredeljenih in so to trditev označili z oceno 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, kjer aritmetična sredina znaša 3 (so = 0,97). Le 5 % oziroma 2 osebi popolnoma uživata v delu, ki ga opravljata, 28 % oziroma 11 oseb uživa v delu, ki ga opravlja, ter 5 % oziroma 2 osebi zagotovo ne uživata v delu, ki ga opravljata.

Strinjanje s trditvijo, vezano na všečnost poklica agent za podporo porabnikom. Ugotavljala sem, ali je anketiranim na splošno všeč poklic agenta za podporo porabnikom. Iz rezultatov ankete sem ugotovila, da je 13 % oziroma 5 osebam ta poklic zelo všeč, 25 % oziroma 10 osebam pa je všeč. Velik odstotek, kar 30 % anketiranih je neopredeljenih in je to trditev ocenilo z oceno 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«. Od vseh anketiranih 8 % oziroma 3 osebe ne uživajo v delu agenta. Aritmetična sredina znaša 3,1 (so = 1,15).

Strinjanje s trditvijo, vezano na pravočasno informiranje podjetja o zadevah, povezanih z anketiranimi. S to trditvijo ugotavljam ugled podjetja in ali so anketirani zadovoljni s količino prejetih informacij od podjetja, ki so vezane na zaposlenega. Anketirane osebe se ne strinjajo s tem, da jih podjetje vedno pravočasno informira o zadevah, povezanih z njimi. Aritmetična sredina znaša 2,5 (so = 1,13). Od vseh anketiranih oseb meni 23 %, da zagotovo niso pravočasno obveščeni o zadevah, povezanih z njimi, poleg tega se 35 % ne strinja s to trditvijo. Le 3 % oziroma 1 oseba meni, da je vedno pravočasno informirana.

Strinjanje s trditvijo, vezano na zadovoljitev potreb po osebnem razvoju. S to trditvijo sem želela preveriti, ali se imajo anketirani možnost razvijati na delovnem mestu tudi na osebnem področju. Ugotovila sem, da anketirane osebe zagotovo ne zadovoljijo potrebe po osebnem razvoju na delovnem mestu, saj to meni kar 20 % oziroma 8 oseb, poleg tega se 38 % oziroma 15 oseb ne strinja s to trditvijo. Le 3 % oziroma 1 osebi predstavlja to delovno mesto možnost osebnega razvoja. Aritmetična sredina znaša 2,5 (so = 1,08).

S povprečno oceno 3 ali več so anketirane osebe ocenile še naslednje trditve »Ko je porabnik nezadovoljen, imam običajno možnost to popraviti na porabnikovo zadovoljstvo« in »Sem zelo motiviran/a, da opravim svoje delo pravočasno«, vse druge trditve so anketirane osebe ocenile pod oceno 3.

Zadovoljstvo s finančnim mesečnim dodatkom k plači (vprašanje 2). V anketi sem želela ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z mesečnim dodatkom k plači (nagrajevanjem), ki je rezultat delovne uspešnosti posameznika. Vprašanje sestavljajo štiri trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih z mesečnim dodatkom k plači. Anketirane osebe so ocenjevale

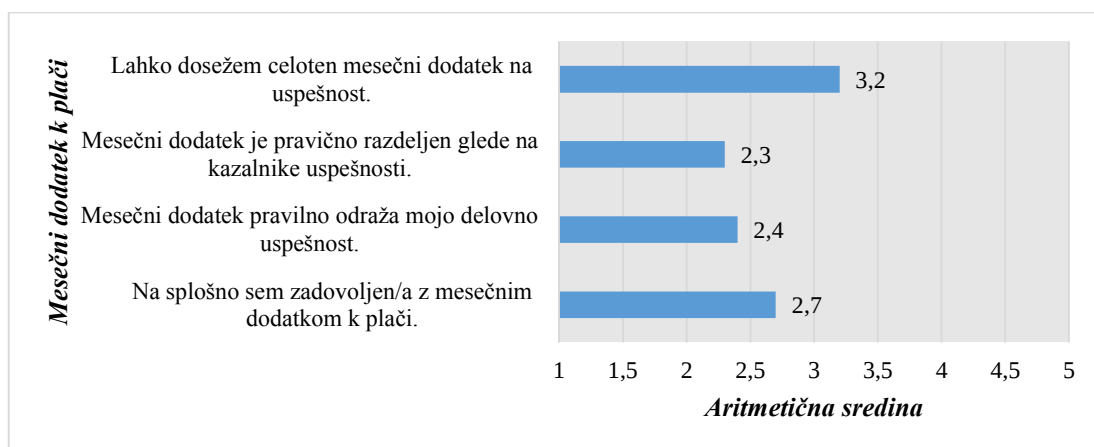
strinjanje s trditvami, povezanimi z mesečnim dodatkom k plači na petstopenjski Likertovi merski lestvici. Zadovoljstvo s finančnim mesečnim dodatkom je ocenjevalo 40 oseb ($n = 40$). Izbran odgovor pod številko 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, pod številko 5 pa »popolnoma se strinjam«. Prikaz vrstičnih deležev za vsako trditev o finančnem mesečnem dodatku k plači, minimalna in maksimalna izbrana vrednost, aritmetična sredina, mediana in standardni odklon so v prilogi 6 (tabela 14).

Strinjanje s trditvijo, vezano na doseganje celotnega mesečnega dodatka k plači. S to trditvijo sem želela ugotoviti, ali anketirani menijo, da je celoten mesečni dodatek enostavno dosegljiv vsem. Največ anketiranih oseb, kar 63 % oziroma 25 oseb vseh anketirancev je na lestvici ocenilo z oceno 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam« in več strinjanje s trditvijo, da lahko dosežejo celoten mesečni dodatek na uspešnost, kjer znaša aritmetična sredina 3,2 (so = 1,40). Od tega 25 % anketiranih zagotovo doseže celoten mesečni dodatek in 20 % ga doseže. Od vseh anketiranih oseb 13 % oziroma 5 oseb zagotovo ne doseže celotnega mesečnega dodatka.

Strinjanje s trditvijo, vezano na splošno zadovoljstvo z mesečnim finančnim dodatkom k plači. S to trditvijo sem želela ugotoviti, ali zaposleni prejmejo dovolj velik del variabilnega dela plače, ki zadovolji njihove potrebe. Pod oceno 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam« je ocenjeno splošno zadovoljstvo z mesečnim finančnim dodatkom k plači, aritmetična sredina znaša 2,7 (so = 1,23). 23 % oziroma 9 anketiranih oseb je zagotovo nezadovoljnih z mesečnim dodatkom k plači, prav tako je 25 % oziroma 10 anketiranih oseb nezadovoljnih s prejetim dodatkom in le 5 % oziroma 2 anketirani osebi sta zadovoljni z mesečnim dodatkom.

Strinjanje s trditvijo, vezano na pravično razdelitev mesečnega dodatka k plači glede na kazalnike uspešnosti. S to trditvijo sem želela ugotoviti splošno mnenje zaposlenih o razdelitvi mesečnega dodatka in če ta zadovolji individualne težnje po nagradi in prepoznavanju. Ta trditev je bila v sklopu vprašanja najslabše ocenjena. 40 % anketiranih oseb meni, da mesečni dodatek ni pravično razdeljen in le 3 % se strinja s trditvijo. Več kot polovica anketiranih oseb je to ocenilo z oceno 3 »niti se ne strinjam, niti se strinjam«, aritmetična sredina znaša 2,3 (so = 1,12). Zadovoljstvo s finančnim mesečnim dodatkom k plači prikazuje Slika 8. Anketirane osebe so ocenjevale strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici, na kateri je številka 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, številka 2 »ne strinjam se«, številka 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, številka 4 »strinjam se« in številka 5 »popolnoma se strinjam«. Anketirane osebe so vse trditve razen »Zmorem doseči celoten mesečni dodatek na uspešnost.« ocenilo pod oceno 3.

Slika 8: Zadovoljstvo s finančnim mesečnim dodatkom k plači



Zadovoljstvo zaposlenih z usposabljanjem in razvojem v podjetju (vprašanje 3). S tem vprašanjem sem želela preveriti zadovoljstvo zaposlenih z usposabljanjem in razvojem v podjetju, tako na osebni kot strokovni ravni. Zanimalo me je, kakšno mnenje imajo zaposleni o usposabljanju na delu, ali so deležni kakovostnega in pravočasnega usposabljanja ter ali podjetje skrbi za osebni in strokovni razvoj zaposlenih. To vprašanje je sestavljeno iz 15 trditev. Anketirane osebe so ocenjevale strinjanje s trditvami, povezanimi z usposabljanjem in razvojem na petstopenjski Likertovi merski lestvici. Zadovoljstvo z usposabljanjem in razvojem je ocenjevalo 39 oseb ($n = 39$). Izbran odgovor pod številko 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, pod številko 5 pa »popolnoma se strinjam«. Prikaz vrstičnih deležev za vsako trditev o usposabljanju in razvoju, minimalna in maksimalna izbrana vrednost, aritmetična sredina, mediana in standardni odklon so v prilogi 6 (tabela 15).

Strinjanje s trditvijo, vezano na možnost samostojnega opravljanja dela. S to trditvijo sem želela preveriti, ali so anketirane osebe samostojne na delovnem mestu in so prepričane o svojem znanju, ki je potrebno za kakovostno izvedbo dela. Anketirane osebe, od tega kar 83 % oseb je ocenilo trditev nad oceno 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam« in so prepričane, da lahko samostojno kakovostno opravijo delo, aritmetična sredina znaša 4 (so = 0,74). 13 % je neopredeljenih, niti ena oseba se ne strinja s to trditvijo.

Strinjanje s trditvijo, vezano na prijateljski odnos z glavnim managerjem. Ugotoviti sem želela ugled glavnega managerja med anketiranimi osebami. 57 % anketiranih oseb je to trditev ocenilo nad oceno 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, aritmetična sredina znaša 3,5 (so = 0,97). 33 % oziroma 13 oseb je neopredeljenih, vendar velika večina meni, da imajo prijateljski odnos z glavnim managerjem.

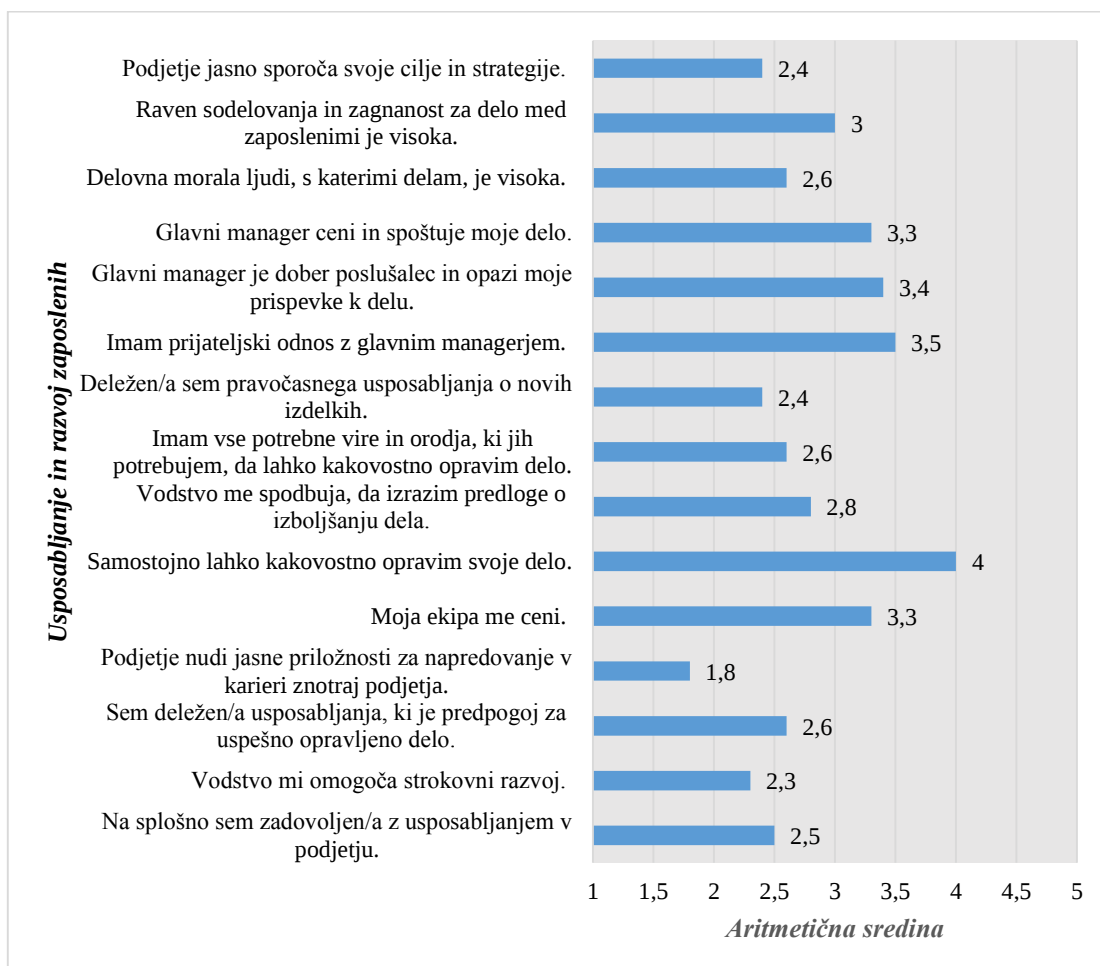
Strinjanje s trditvijo, vezano na splošno zadovoljstvo z usposabljanjem. S to trditvijo sem želela ugotoviti, ali imajo anketirane osebe na voljo usposabljanje, ki jim je v pomoč, da bolje opravijo delo. Pod oceno 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam« so anketirane osebe ocenile vse trditve, povezane z usposabljanjem v podjetju. Splošno zadovoljstvo z usposabljanjem so anketirane osebe ocenile z aritmetično sredino 2,5 (so = 1,10), od tega je

kar 59 % anketiranih oseb nezadovoljnih s trenutnim usposabljanjem v podjetju, le 3 % oziroma 1 oseba je zadovoljna s tem.

Strinjanje s trditvijo, vezano na pravočasno usposabljanje o novih izdelkih. Ugotoviti sem želela, ali imajo anketirane osebe na voljo vse potrebne informacije in so primerno usposobljene za delo, preden pride na trg novi izdelek in morajo nuditi pomoč porabnikom. Trditev o pravočasnem usposabljanju o novih izdelkih je 59 % anketiranih oseb ocenilo pod oceno 3, aritmetična sredina znaša 2,4 (so = 1,33), le 5 % anketiranih meni, da so deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.

Zadovoljstvo zaposlenih z usposabljanjem in razvojem prikazuje Slika 9. Anketirane osebe so ocenjevale strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici, kjer je številka 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, številka 2 »ne strinjam se«, številka 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, številka 4 »strinjam se« in številka 5 »popolnoma se strinjam«.

Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih z usposabljanjem in razvojem



Strinjanje s trditvijo, vezano na priložnosti napredovanja v karieri znotraj podjetja. S to trditvijo sem želela preveriti, ali imajo zaposleni možnost napredovati znotraj podjetja, kar tudi odraža zadovoljstvo zaposlenih s trenutnim položajem. Z najnižjo oceno so

anketirane osebe ocenile trditev o jasnih priložnostih o napredovanju v karieri znotraj podjetja, pri čemer aritmetična sredina znaša 1,8 (so = 0,98). Kar 49 % anketiranih oseb meni, da znotraj podjetja zagotovo nimajo priložnosti napredovanja v karieri, le 3 % menijo, da to imajo.

Vodenje in coaching (vprašanje 4). Z odgovori na to vprašanje sem želela ugotoviti, ali so zaposleni v podjetju zadovoljni z vodenjem in coachingom, ki ga prejmejo od vodij, saj je to ključ do uspeha. Na to vprašanje je odgovarjalo 39 oseb (n = 39). Vprašanje je sestavljeno iz desetih trditev. Anketirane osebe so ocenjevale svoje strinjanje oziroma nestrinjanje na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Številka 1 je pomenila »sploh se ne strinjam«, številka 5 pa »popolnoma se strinjam«. Prikaz vrstičnih deležev za vsako podvprašanje, minimalna in maksimalna izbrana vrednost, aritmetična sredina, mediana in standardni odklon so v prilogi 6 (tabela 16).

Strinjanje s trditvijo, vezano na upoštevanje pravil in postopkov vodje. S to trditvijo sem želela ugotoviti, ali veljajo v podjetju enaka pravila za vse in ta upošteva tudi vodja. Z oceno nad 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam« so anketirane osebe ocenile trditev in menijo, da njihov vodja upošteva pravila in postopke, kjer aritmetična sredina znaša 3,7 (so = 1,02). 38 % anketiranih oseb meni, da vodja dosledno upošteva pravila in postopke, 26 % je neopredeljenih in 3 % se zagotovo ne strinjajo s tem.

Strinjanje s trditvijo, vezano na prijaznost in razumevanje vodje. Ugotoviti sem želela, ali lahko anketirani sproščeno komunicirajo z vodjo, saj je to pogoj za uspešno vodenje. Aritmetična sredina znaša 3,6 (so = 1,05), 38 % meni, da je njihov vodja prijazen in razumevajoč, 31 % je neopredeljenih in 5 % se zagotovo ne strinja s tem.

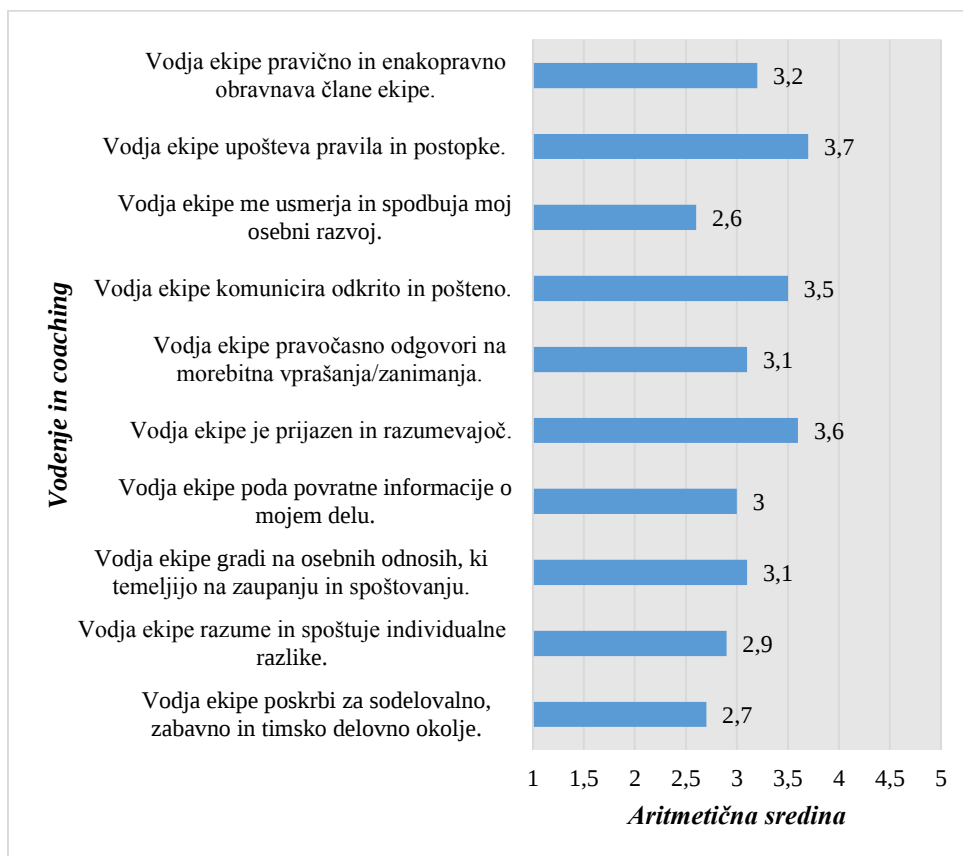
Strinjanje s trditvijo, vezano na odkrito in pošteno komuniciranje vodje z zaposlenimi. Želela sem ugotoviti, kakšen ugled ima vodja med anketiranimi osebami. Tukaj znaša aritmetična sredina 3,5 (so = 1,05). 53 % anketiranih oseb je ocenilo to trditev nad oceno 3 in menijo, da imajo odkrito in pošteno komunikacijo z vodjo, 26 % je neopredeljenih, a 18 % se ne strinja s tem.

Strinjanje s trditvijo, vezano na vodjevo usmerjanje in spodbujanje osebnega razvoja zaposlenega. S to trditvijo sem želela preveriti, ali so vodje samo leaderji oziroma so coachi in ima njihovo znanje in sposobnosti vpliv na zaposlene. Kar 56 % anketiranih je to trditev ocenilo pod oceno 3 in menijo, da jih vodja ne usmerja in spodbuja na osebnem razvoju, aritmetična sredina znaša 2,6 (so = 1,21), 8 % jih meni, da jih vodja usmerja in spodbuja.

Strinjanje s trditvijo, vezano na sodelovalno, zabavno in timsko delovno okolje, za katerega poskrbi vodja. S to trditvijo sem želela ugotoviti, v kakšnem okolju delajo anketirani. 41 % anketiranih oseb meni, da njihovo delovno okolje ni zabavno in timsko usmerjeno, sledi 26 % neopredeljenih, 5 % se jih strinja s trditvijo, pri čemer znaša aritmetična sredina 2,7 (so = 1,04). Zadovoljstvo z vodenjem in coachingom prikazuje Slika 10. Anketirane osebe so ocenjevale strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici, na kateri je

številka 1 pomenila »sploh se ne strinjam«, številka 2 »ne strinjam se«, številka 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, številka 4 »strinjam se« in številka 5 »popolnoma se strinjam«.

Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih z vodenjem in coachingom



Na koncu vprašalnika sem vključila dve odprti vprašanji. **Anketirane osebe sem povabila, da ocenijo in opišejo lastno izkušnjo s coachingom vodje.** Od vseh anketiranih oseb sta le 2 osebi ocenili prejeti coaching kot pozitivno izkušnjo. Ostale anketirane osebe so zelo nezadovoljne s situacijo v podjetju in so to ocenile kot negativno izkušnjo. Večina anketiranih ne prejme coachinga, njihov vodja jih ne motivira ali usmerja na osebnem ali strokovnem razvoju. V večini primerov anketirani niso deležni 1-2-1 sestankov, kaj šele coachinga. Prav tako jih vodja ne obvesti o aktualnih novostih v podjetju, zato morajo to sami ugotoviti, preden je prepozno. Fokus vodij je statistika, povezana z oceno zadovoljstva porabnikov agentov, število kontaktov in podobno, v primeru, da ne dosežeš kvote, bodo sledile sankcije in to je edini coaching, katerega so anketirani kadar koli prejeli od vodje. Veliko anketiranih meni, da vodje nezrelo in nespoštljivo opravljajo svoje delo in so slab vzor agentom.

V naslednjem odprtem vprašanju sem iskala predloge in mnenja zaposlenih o tem, kako **izboljšati zadovoljstvo zaposlenih, kakovost storitev, sodelovanje in lojalnost zaposlenih v podjetju.** Anketirani so navedli naslednje predloge izboljšav:

- jasna pravila za vse,

- obveščanje zaposlenih o aktualnih novostih v podjetju,
- motivacija zaposlenih,
- izkazati spoštovanje, cenjenje in zaupanje zaposlenih,
- obravnavanje zaposlenih kot svoje porabnike,
- zamenjava vodstva,
- upoštevanje povratnih informacij zaposlenih,
- boljše nagrajevanje in plača,
- možnost napredovanja v karieri,
- boljše usposabljanje,
- opremiti vodje z znanjem in sposobnostmi, ki jih potrebujejo za vodenje in usmerjanje zaposlenih,
- možnost rasti posameznika in
- mesečni sestanki ekip in 1-2-1.

5.4.4 Preizkušanje hipotez na osnovi odgovorov

V tej točki predstavljam bivariatno analizo povezav med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Linearno povezanost spremenljivk sem preverjala s Pearsonovim koeficientom korelacije in na podlagi frekvenc ter izračunane aritmetične sredine, pridobljene na osnovi odgovorov. Vsa testiranja so potekala pri stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ ali $\alpha = 0,01$ (dvosmerno testiranje).

H1: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.

S hipotezo sem preverila korelacijo med zadovoljstvom zaposlenih v klicnem centru in kakovostjo storitev.

Hipotezo sem preverila s Pearsonovim koeficientom korelacije. Obstaja srednje močna pozitivna povezanost zadovoljstva z delovnim položajem in motiviranostjo za pravočasno opravljeno delo (Pearsonov koeficient 0,46, $p < 0,01$). Uživanje v delu, ki ga opravljajo anketirani, je šibko, povezano s pravočasnim usposabljanjem o novih izdelkih (Pearsonov koeficient 0,32, $p < 0,05$). Všečnost delovnega mesta agenta v centru za pomoč porabnikom je srednje močno pozitivno povezana s spodbujanjem vodstva, da izrazim svoje predloge o izboljšanju dela (Pearsonov koeficient 0,47, $p < 0,01$). Zadovoljstvo z delovnim položajem v podjetju je srednje povezano z uživanjem v delu, ki ga opravljajo anketirani (Pearsonov koeficient 0,44, $p < 0,01$), srednje povezano s samim delovnim mestom agenta v centru za pomoč porabnikom (Pearsonov koeficient 0,60, $p < 0,01$), šibko povezano s pravočasnim usposabljanjem o novih izdelkih (Pearsonov koeficient 0,37, $p < 0,05$) ter šibko povezano s spodbujanjem vodstva, da izrazijo predloge o izboljšanju dela (Pearsonov koeficient 0,38, $p < 0,05$). Izpis povezav med spremenljivkami iz SPSS je v prilogi (Priloga 5, tabela 1).

Prav tako sem preverila Cronbachov koeficient zanesljivosti. Cronbachov koeficient zanesljivosti znaša 0,73 (priloga 5, tabela 2), kar je visoka vrednost, in nam omogoča, da

združimo posamezne postavke zanesljivosti v skupno lestvico zadovoljstva. Dve postavki sta negativno oblikovani, zato je bilo treba obrniti vrednosti. Ugotovimo, da so statistično značilne vse povezave razen med zadovoljstvom z delom in vodenjem (priloga 5, tabela 3). Obstaja srednje močna povezava med zadovoljstvom z delom in usposabljanjem (Pearsonov koeficient 0,69, $p < 0,01$) ter srednje močna povezava med zadovoljstvom z delom in nagrajevanjem (Pearsonov koeficient 0,68, $p < 0,01$).

H2: Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z zvestobo zaposlenih.

S hipotezo sem preverila korelacijo med zaznanim zadovoljstvom in zvestobo zaposlenih. Hipotezo sem preverila s Pearsonovim koeficientom korelacije. Obstaja močna povezanost zadovoljstva s trenutnim položajem v podjetju in zadovoljitvijo potreb po osebnem razvoju (Pearsonov koeficient 0,72, $p < 0,01$), srednja povezanost z omogočanjem strokovnega razvoja s strani vodstva (Pearsonov koeficient 0,51, $p < 0,01$) in srednja povezanost z nudenjem jasnih priložnosti za napredovanje v karieri znotraj podjetja (Pearsonov koeficient 0,51, $p < 0,01$).

Med motiviranostjo, da »opravim delo pravočasno, in zadovoljitvijo potreb po osebnem razvoju« obstaja srednje močna povezanost (Pearsonov koeficient 0,55, $p < 0,01$), srednje močna povezanost obstaja s pravočasnim informiranjem zaposlenih o zadevah, povezanih z njimi (Pearsonov koeficient 0,45, $p < 0,01$), srednje močna povezanost s spodbujanjem strokovnega razvoja s strani vodstva (Pearsonov koeficient 0,42, $p < 0,01$) in srednje močna povezanost z jasnimi priložnostmi za napredovanje v karieri znotraj podjetja (Pearsonov koeficient 0,50, $p < 0,01$). Izpis povezav med spremenljivkami iz SPSS je v prilogi (priloga 5, tabela 4).

H3: Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu so povezani z uspešnostjo dela zaposlenih.

S hipotezo sem preverila korelacijo med zaznanimi medosebnimi odnosi v klicnem centru in uspešnostjo dela zaposlenih. Hipotezo sem preverila s Pearsonovim koeficientom korelacije. Obstaja srednje močna povezanost med vodjo ekipe, ki poskrbi za sodelovalno, zabavno in timsko delovno okolje ter vodstvom, ki spodbuja zaposlene, da izrazijo predloge o izboljšanju dela (Pearsonov koeficient 0,42, $p < 0,01$) in šibka povezanost z jasno komunikacijo ciljev in strategije podjetja (Pearsonov koeficient 0,33, $p < 0,05$). Obstaja srednja močna povezanost med usmerjanjem in spodbujanjem vodje na osebnem razvoju in spodbujanjem vodstva, da izrazijo zaposleni predloge o izboljšanju dela (Pearsonov koeficient 0,43, $p < 0,05$). Izpis povezav med spremenljivkami iz SPSS je v prilogi (priloga 5, tabela 5).

Prav tako sem izračunala Cronbachov koeficient zanesljivosti, ki znaša 0,94 (priloga 5, tabela 6), kar je visoka vrednost, in nam omogoča, da združimo posamezne postavke zanesljivosti v skupno lestvico zadovoljstva z vodenjem. Ugotovimo, da povezava med

zadovoljstvom z delom in vodenjem ni statistično značilna. Obstaja srednje močna povezava med vodenjem in usposabljanjem (Pearsonov koeficient 0,46, $p < 0,01$) (priloga 5, tabela 3).

H4: Zaposleni so deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.

S hipotezo sem želela ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni in deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih. Na podlagi opisne statistike (vprašanje 3, trditev i) sem preverila hipotezo, ki je bila merjena na petstopenjski Likertovi lestvici. Upoštevani indikator je:

- Deležen/na sem pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.

Povprečna ocena znaša 2,44 (so = 1,33), kar pomeni, da zaposleni niso deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih, saj se kar 67,5 % anketiranih oseb ne strinja s to trditvijo in so ocenili na lestvici od 1 »sploh se ne strinjam« do 5 »popolnoma se strinjam« trditev z oceno 3 ali manj. Sklenemo lahko, da zaposleni niso deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih (priloga 5, tabela 7 in 8).

Prav tako sem izračunala Cronbachov koeficient zanesljivosti, ki znaša 0,86 (priloga 5, tabela 9), kar je visoka vrednost in nam daje možnost, da združimo posamezne postavke zanesljivosti v skupno lestvico zadovoljstva z usposabljanjem. Ugotovimo, da obstaja srednje močna povezava med zadovoljstvom z delom in usposabljanjem (Pearsonov koeficient 0,69, $p < 0,01$).

H5: S podporo in vodenjem, ki jo vodje ekip nudijo, so zaposleni zadovoljni.

S hipotezo sem preverila zadovoljstvo zaposlenih s podporo in vodenjem vodij ekip. Povprečna ocena za trditev, ki pravi, da vodja ekipe poda povratne informacije na delo zaposlenih, znaša 3,03 (so = 1,22), za trditev, da vodja ekipe razume in spoštuje individualne razlike, znaša povprečna ocena 2,87 (so = 1,19) ter za trditev, da »vodja ekipe usmerja in spodbuja moj osebni razvoj«, znaša povprečna ocena 2,59 (so = 1,20). Izpis iz SPSS je v prilogi (priloga 5, tabela 10). Sklepamo, da zaposleni niso pretirano zadovoljni s podporo in vodenjem, ki jo vodje ekip nudijo.

H6: Mesečni finančni dodatek k plači je pravično razdeljen glede na kazalnike uspešnosti posameznika.

S hipotezo sem preverila korelacijo med mesečnim finančnim dodatkom k plači in kazalniki uspešnosti.

Hipotezo sem preverila s Pearsonovim koeficientom korelacije. Obstaja močna povezanost med splošnim zadovoljstvom z mesečnim dodatkom k uspešnosti in pravilnim odražanjem mesečnega dodatka na uspešnost (Pearsonov koeficient 0,74, $p < 0,01$) ter močna povezanost s pravično razdelitvijo mesečnega dodatka na uspešnost glede na kazalnike uspešnosti (Pearsonov koeficient 0,73, $p < 0,01$).

Prav tako obstaja močna povezanost med prejetjem celotnega mesečnega finančnega dodatka in pravilnim odražanjem mesečnega dodatka na uspešnost (Pearsonov koeficient 0,80, $p < 0,01$) ter močna povezanost s pravično razdelitvijo mesečnega dodatka na uspešnost glede na kazalnike uspešnosti (Pearsonov koeficient 0,72, $p < 0,01$). Izpis iz SPSS v prilogi (priloga 5, tabela 11).

Sklepamo torej lahko, da je mesečni finančni dodatek k plači dokaj pravično razdeljen glede na kazalnike uspešnosti posameznika, saj obstaja srednje močna povezava med spremenljivkami. Na podlagi na novo izračunanih spremenljivk (priloga 5, tabela 12) ugotovimo, da je povprečna ocena vodenja 3,14 (so = 0,91), zadovoljstva 2,25 (so = 0,59), nagrajevanja 2,65 (so = 1,11) in usposabljanja 2,8 (so = 0,64).

5.5 Povzetek ugotovitev obeh raziskav

Na osnovi analize rezultatov intervjuja in izvedene ankete povzemam ugotovitve raziskave, tako iz vidika teorije kot tudi metodologije. Spletni anketni vprašalnik je bil opravljen v klicnem centru, v raziskavi je sodelovalo 40 oseb ($n = 40$). Od tega je 39 oseb ($n = 39$) izpolnilo vprašalnik v celoti. Med vsemi anketiranimi je 33 % oziroma 13 oseb ženskega spola in 67 % oziroma 26 oseb moškega spola. Starost sodelujočih v anketi je bila v razponu med 25 in manj do 56 let in več. 67 % oziroma 26 anketiranih oseb ima zaključeno univerzitetno, višjo ali visoko izobrazbo. Največ anketiranih prihaja iz Švedske in Poljske, kar po 6 oseb iz vsake države. Drugi anketiranci prihajajo iz Anglije, Češke, Norveške, Danske, Slovenije, Finske, Nizozemske, Madžarske, Nemčije in Slovaške. Povprečna doba zaposlitve anketiranih je med 1 in 3 leti.

Anketirane osebe so vsa zaprta vprašanja ocenjevala na Likertovi lestvici od 1 do 5. Zadovoljstvo in zavzetost z delom so anketirani ocenili s povprečno oceno 2,25. Na splošno anketirani niso zadovoljni s svojim delovnim mestom in si jih kar 45 % želi v bližnji prihodnosti zamenjati službo. Odstotek oseb, ki so zadovoljne s trenutnim položajem, je zelo majhen, samo 3 % oziroma 1 oseba je zadovoljna s trenutnim delovnim mestom. Ugotovila sem, da je poklic agenta za podporo porabnikom vseh velikemu odstotku oseb oziroma kar 38 % anketiranim osebam, od tega je 30 % neopredeljenih. Anketirane osebe so dokaj motivirane, da dokončajo delo pravočasno, saj znaša aritmetična sredina 3,3. Načeloma anketirane osebe niso pravočasno informirane o aktualnih dogajanjih in novostih na delovnem mestu, saj tako meni kar 58 % anketiranih. Na splošno anketirane osebe nimajo možnosti osebnega razvoja na delovnem mestu, od tega jih je kar 58 % takega mnenja.

Anketiranim osebam je mesečni dodatek k plači, ki je odvisen od delovne uspešnosti posameznika, dosegljiv, saj je kar 63 % oziroma 25 oseb takega mnenja. Na splošno anketirani oziroma 48 % oseb ni zadovoljnih z mesečnim dodatkom k plači. Prav tako anketirani niso zadovoljni s kazalniki uspešnosti, na podlagi katerih je odvisen njihov mesečni dodatek, saj jih 40 % meni, da ta ni pravično razdeljen in nepravilno odraža njihovo delovno uspešnost.

Zadovoljstvo z usposabljanjem in razvojem so anketirane osebe ocenile s povprečno oceno 2,5. Na splošno so prepričane v lastno znanje, ki je potrebno za kakovostno izvedbo dela, saj je takega mnenja kar 83 %. Anketirane osebe so izrazile nezadovoljstvo s trenutnim usposabljanjem na delovnem mestu, kar 59 % anketiranih je nezadovoljnih s trenutnim usposabljanjem v podjetju. Prav tako niso deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih ter nimajo na voljo potrebnih resursov, ki bi jih potrebovali, če bi želeli dobro opraviti svoje delo. Ugotavljam, da imajo anketirane osebe dokaj pozitivno mnenje glede operativnega managerja, saj so vse trditve ocenile nad oceno 3 in menijo, da operativni manager ceni in spoštuje posameznikov prispevek, je dober poslušalec in opazi posameznikov prispevek ter ima prijateljski odnos z vsemi. Največ nezadovoljstva so anketirani izrazili glede priložnosti za napredovanje v karieri znotraj podjetja, menijo, da te ne obstajajo, saj povprečna ocena znaša 1,8.

Splošno zadovoljstvo z usposabljanjem in coachingom so anketirane osebe ocenile s povprečno oceno 3,14. Ugotovimo, da so anketirane osebe dokaj neopredeljene glede zadovoljstva z vodenjem, niso niti nezadovoljne niti zadovoljne. Na splošno jih 38 % anketiranih meni, da je njihov vodja prijazen in razumevajoč, vendar je poleg tega 31 % neopredeljenih, za kar menim, da ni dober znak, saj je to pogoj za uspešno vodenje. Z oceno 3 in več so anketirani ocenili naslednje lastnosti vodje, in sicer »vodja pravično in enakopravno obravnava člane ekipe, upošteva pravila in postopke, komunicira odkrito in pošteno, pravočasno odgovori na morebitna vprašanja/zanimanja, poskrbi za povratne informacije o posameznikovem delu ter gradi na osebnih odnosih, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju«. Poleg tega je nekaj trditev glede vodje, ki so jih anketirani, ocenili pod oceno 3, in sicer menijo, da »vodja ne poskrbi za sodelovalno, zabavno in timsko delovno okolje, ne razume in ne spoštuje individualnih razlik med posamezniki ter ne usmerja in spodbuja posameznikovega osebnega razvoja«. Te lastnosti so bistvene za dober coaching, ki ga zaposleni skorajda niso deležni.

Preverila sem tudi šest hipotez, katerih ugotovitve povzemam v nadaljevanju. Na osnovi podatkov glede pozitivne povezave zadovoljstva na kakovost storitev ugotavljam, da vsi indikatorji zadovoljstva niso statistično značilni. Hipotezo lahko deloma potrdim, saj, kot navajajo Heskett et al. (2008), le ustrezno motivirani in zadovoljni zaposleni ustvarjajo kakovostne storitve, ki lahko presežejo pričakovanja porabnikov in na podlagi rezultatov obstaja srednje močna pozitivna povezanost zadovoljstva z delovnim položajem in motiviranostjo za pravočasno opravljeno delo. Heskett et al. (1997) so podali pomemben teoretični prispevek o storitveni verigi dobička, ki poudarja prenos in uporabo spoznanj med internim in zunanjim trženjem. Na podlagi raziskave ugotovimo, da je všečnost delovnega mesta agenta v centru za pomoč porabnikom srednje močno pozitivno povezana s spodbujanjem vodstva, da izrazijo svoje predloge o izboljšanju dela.

V naslednji hipotezi sem ugotavljala, ali ima zadovoljstvo pozitiven vpliv na zvestobo zaposlenih, saj, kot navajajo Heskett et al. (2008), so zadovoljni zaposleni zvesti zaposleni. Prav tako so pomembne »mehke storitvene sestavine«, kot navajajo Kolar et al. (2000).

Mednje štejemo zavzetost, odgovornost, lojalnost, samoiniciativnost ipd. zaposlenih. Na osnovi podatkov iz raziskave ugotavljam, da vsi kazalniki zadovoljstva in zvestobe zaposlenih niso pozitivni in statistično značilni. Hipotezo lahko deloma potrdim, saj obstaja močna pozitivna povezanost med zadovoljstvom s trenutnim položajem v podjetju in zadovoljitvijo potreb po osebnem razvoju, srednje močna povezanost z omogočanjem strokovnega razvoja s strani vodstva, srednje močna povezanost z nudenjem jasnih priložnosti za napredovanje v karieri znotraj podjetja in srednje močna povezanost s pravočasnim informiranjem zaposlenih o zadevah, povezanih z njimi. Statistično neznačilna pa je povezava med zadovoljstvom s trenutnim položajem v podjetju, z delom zadovoljim potrebe po osebnem razvoju in želim zamenjati službo v prihodnosti v povezanosti s pravočasnim informiranjem zaposlenih o zadevah in novostih, povezanih z njimi. Sklepamo lahko, da kot pravijo Heskett et al. (2008), bi bili zaposleni bolj zvesti in zadovoljni, če bi podjetje poskrbelo za pravočasno informiranje zaposlenih o aktualnih zadevah in novostih na delovnem mestu.

V tretji hipotezi sem preverjala, ali so dobri medosebni odnosi na delovnem mestu povezani z uspešnostjo dela zaposlenih. Ugotovimo, da povezava med zadovoljstvom z delom in vodenjem ni statistično značilna. Obstaja srednje močna povezanost med vodjo ekipe, ki poskrbi za sodelovalno, zabavno in timsko delovno okolje, ter vodstvom, ki spodbuja zaposlene, da izrazijo predloge o izboljšanju dela, in šibka povezanost z jasno komunikacijo ciljev in strategije podjetja. Obstaja srednja močna povezanost med usmerjanjem in spodbujanjem vodje na osebnem razvoju in spodbujanjem vodstva, da izrazijo zaposleni predloge o izboljšanju dela. Kot pravi Grönroos (1990), so dobri medosebni odnosi na delovnem mestu zelo pomembni, ker služijo kot motivator, saj bodo zaposleni ob ustrezni podpori vodstva lažje in uspešnejše opravili svoje delo. Ugotovimo, da se moje ugotovitve skladajo z zaključki Grönroosa (1990), saj si zaposleni želijo boljšega vodstva in podpore. Sklenem lahko, da je hipoteza deloma potrjena.

Uspešno podjetje, ki je usmerjeno v zaposlene, bo dobičkonosno, če bo zaposlenim nudilo pravočasno usposabljanje, kar tudi ugotavlja Shulzhenko (2014) v svoji raziskavi. Na podlagi rezultatov iz moje raziskave ugotovim, da ni tako, saj je večina zaposlenih mnenja, da niso deležni pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih. Obstaja srednje močna povezava med zadovoljstvom z delom in usposabljanjem, na podlagi katere sklepam, da lahko četrto hipotezo deloma potrdim.

Ugotavljam, da smo danes priča hitro naraščajočemu pomenu »človeškega kapitala« in zaradi tega podjetja potrebujejo coache in ne navadne vodje, saj mora biti njihov fokus razvoj sodelavcev, vzpostavljanje sodelovanja med sodelavci in omogočanje njihove delovne uspešnosti. Na to tudi opozarja Gruban (2015) v svojem strokovnem delu. Ugotavljam, da na podlagi rezultatov iz moje raziskave zaposleni niso pretirano zadovoljni s podporo in vodenjem v podjetju. Zaposleni menijo, da ne morejo rasti na osebni ravni, saj nimajo zadostne podpore s strani vodje, ki tudi ne razume individualnih razlik med sodelavci in se

ne trudi, da bi vzpostavil sodelovanje med njimi. Sklepamo, da lahko zavrremo peto hipotezo.

V zadnji, šesti hipotezi sem ugotavljala zadovoljstvo z mesečnim finančnim dodatkom k plači in če je ta pravično razdeljen glede na kazalnike uspešnosti posameznika. Vsi kazalniki zadovoljstva z mesečnim dodatkom so pozitivni in statistično značilni. Obstaja močna povezanost med vsemi kazalniki. Ugotovimo, da so anketirani zadovoljni s kratkoročnimi spodbudami, ki so pogosto izražene v bonusih, na kar tudi opozarja Drofenik Štibelj (2006) in poudarja, da je finančna participacija vse bolj razširjena oblika sodelovanja zaposlenih v sodobnem podjetju, ki temelji na uspešnosti. Hipotezo lahko potrdim. Iz raziskave ugotavljam, da so na splošno zaposleni zelo nezadovoljni s trenutnim vodstvom, usposabljanjem in nagrajevanjem.

Iz intervjuja z vodjo sem ugotovila, da je ta preveč osredotočen na številke (statistiko) in ne na usmerjanje in vodenje zaposlenih na osebni in strokovni rasti. Vodja sledi anahronemu vodenju, moral pa bi delovati kot coach. Kot je bilo že omenjeno, je to razvidno tudi iz rezultatov anketnega vprašalnika, v katerem so anketirani izrazili veliko nezadovoljstva z vodjo.

V intervjuju z operativnim managerjem ugotavljam, da ceni in spoštuje zaposlene, se zaveda, da so oni ključ do uspeha. Na podlagi rezultatov iz raziskave ugotavljam, da so zaposleni dokaj zadovoljni z operativnim managerjem in imajo prijateljski odnos z njim.

Opozoriti želim, da je raziskava izvedena na majhnem vzorcu oseb, velikosti 40 ($n = 40$), pri nekaterih odgovorih je bil ta vzorec še manjši, in sicer 39 ($n = 39$) oseb. Izvedena raziskava je bila izpeljana med zaposlenimi v manjšem klicnem centru. Zaradi navedenega ni mogoče sploševati rezultatov moje raziskave.

5.6 Priporočila za management

Na podlagi ugotovitev iz izvedenega spletnega vprašalnika in intervjuja bom strnila temeljna priporočila za management. Lahko so koristna pri krepitvi zadovoljstva in zvestobe zaposlenih v klicnem centru.

Skladno z ugotovitvami iz raziskave je treba aktivnosti usmerjati v razvoj in nudenje podpore zaposlenim. Podjetje mora nujno izboljšati in prilagoditi interno trženje ter usposabljanje znotraj podjetja, če želi povečati zadovoljstvo in zaupanje zaposlenih. Podjetje lahko izboljša zadovoljstvo z delom, če bo spremenilo trenutno vodenje in nagrajevanje zaposlenih.

V sodobnem podjetju je »človeški dejavnik« velikega pomena in ga ne moremo kar tako zanemariti. Podjetje se mora tega zavedati in to vključiti v svojo kulturo in vrednote. Zaposleni so naše največje bogastvo. Torej je pomembno, da podjetje ugotovi, da njihov uspeh temelji na zadovoljnih zaposlenih, zato si mora vzeti čas zanje. Tako kot podjetje redno in previdno skrbi za svoje zunanje porabnike, mora tudi za svoje notranje porabnike.

Podjetje lahko izboljša zadovoljstvo zaposlenih tako, da:

- motivira zaposlene (kratkoročne in dolgoročne spodbude, boljše delovne ure, plača/uspešnost),
- vzpostavi jasna pravila poslovanja (s katerimi bo zmanjšalo nepotreben stres zaradi trenutnih nejasnosti),
- predstavi njihovo vlogo in njen pomen pri uspehu podjetja,
- obvešča o dogajanjih in novostih v podjetju,
- poskrbi za pošteno nagrajevanje glede na delovno uspešnost,
- kaže iskreno zanimanje za zaposlene,
- posluša in ceni mnenje zaposlenih ter ukrepa, ko je to potrebno,
- vzpostavi možnosti napredovanja znotraj podjetja,
- poskrbi za možnost osebne in strokovne rasti zaposlenih,
- zamenja vodje, saj so slab zgled za zaposlene in zaposli coache,
- izboljša in nudi pravočasno kakovostno usposabljanje,
- pohvali zaposlene pri nalogah, ki jih opravljajo in
- opolnomoči zaposlene, pri nalogah, ki jih opravljajo.

Na splošno je za klicne centre značilna velika stopnja fluktuacije zaposlenih, vendar je to mogoče spremeniti, če bo podjetje upoštevalo zgoraj naštete smernice pri spremembi poslovanja. Visoka stopnja fluktuacije vpliva na kakovost delovnega procesa in zvišuje stroške, zato mora podjetje negovati in zadržati najboljše zaposlene, da bi se temu izognilo. Podjetje naj spregleda, da slavni stavek »Porabnik je kralj« ne drži vedno, in mora najprej poskrbeti za zaposlene, ki so srce podjetja.

SKLEP

V današnjem visoko konkurenčnem okolju ugotavljam, da je vedno pomembnejše, da se podjetja osredotočijo na zadovoljstvo svojih zaposlenih, ne le na porabnike. Zadovoljen zaposleni je zvesti zaposleni, ki ga je vredno zadržati v podjetju. Za podjetje je bistveno ceneje zadržati zaposlenega, kot pridobiti novega. Zaradi vedno večje konkurence na trgu podjetja čedalje težje najdejo svojo konkurenčno prednost, ki bi jih razlikovala od konkurence. Z uspešno vpeljanim internim trženjem lahko podjetje reši to težavo, saj mu lahko motivirani, uspešni in dobro usposobljeni zaposleni služijo kot konkurenčna prednost. To je še posebej pomembno v storitvenih podjetjih, saj so storitve neotipljive, zato je njihov nakup zelo tvegano dejanje, ker težko ugotavljamo in nadziramo njihovo kakovost ter pred nakupom. Če ima podjetje zadovoljne zaposlene, obstaja večja verjetnost, da bodo zadovoljni tudi porabniki. Na zadovoljstvo porabnikov in poslovno uspešnost podjetja vpliva več dejavnikov, ki jih podrobneje opisujejo avtorji storitvene verige dobička. Ti v ospredje postavljajo pomen zadovoljstva zaposlenih. Na poslovno uspešnost podjetja vplivajo tako zadovoljni zaposleni kot zadovoljni porabniki. Zaradi tega je pomembno, da podjetje vpelje v svoje poslovanje interno trženje in kakovostno usposabljanje, da bo doseglo

tako delovno okolje, katerega rezultat so zadovoljni in zvesti zaposleni. Na spletu in v literaturi zasledimo, da se vedno pogosteje pojavlja pojem zadovoljstva in opolnomočenja zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so dokazano bolj produktivni in poskrbijo za zagotavljanje kakovostnih storitev in tudi za zadovoljne porabnike. Zaposlene je treba motivirati, graditi na medsebojnem zaupanju, vzpostaviti medosebne odnose in jih ustrezno voditi ter usmerjati na osebni in strokovni rasti.

Osnovni namen magistrskega dela je na osnovi prebrane domače in tuje strokovne literature, pregledanih virov, lastne raziskave in že izvedenih raziskav na sistematičen in celovit način razširiti in sistematično analizirati interno trženje v storitvenem podjetju, natančneje v klicnem centru. Temeljni cilj je prispevati k zavedanju in pomembnosti faktorja internega trženja v poslovnem svetu, na podlagi katerega sem oblikovala raziskovalne hipoteze. V nalogi dosežem postavljen cilj.

V zadnjem poglavju magistrskega dela je narejena kvantitativna raziskava zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v klicnem centru. Na podlagi raziskave sem želela ugotoviti, v kateri »začarani krog vzrokov in posledic« spada preučevani klicni center. Analiza rezultatov iz raziskave je prav tako služila potrjevanju hipotez. Na podlagi rezultatov iz raziskave lahko uvrstim klicni center v »začaran krog napak«, saj so prisotne slabe delovne razmere, podjetje se ne trudi pri izbiri kadra oziroma pri usposabljanju zaposlenih, zato so ti nezadovoljni. Ugotovim, da zaposleni niso pretirano zavzeti za svoje delo, se ne identificirajo s poslanstvom in vizijo podjetja, vzrok za to je slabo sporazumevanje glede ciljev in strategije podjetja, nikakor ne morejo zadovoljiti potreb po osebni in strokovni rasti, niso deležni kakovostnega vodenja in pravočasnega usposabljanja. Rezultatov raziskave ni mogoče posploševati, saj je bila ta izvedena na majhnem vzorcu. V kratkoročnem obdobju je nujno, da klicni center ukrepa in spremeni strategijo izvajanja internega trženja ter skrbno preuči in preuredi načrt za usposabljanje, saj kakršno koli ni vedno uspešno in dobičkonosno. Če želi podjetje izboljšati nadaljnjo konkurenčnost in storitve za porabnike, mora najprej odpraviti napake znotraj podjetja in spoznati, da je treba ravnati z notranjimi porabniki kot z zunanji. Zadovoljni zaposleni so zvesti zaposleni, ki bodo poskrbeli za dolgoročen uspeh podjetja. Zaposlene je treba opremiti z znanjem in usposabljanjem, kar je pogoj za uspešno izvajanje dodeljenih nalog in izpolnjevanje pričakovanj podjetja. Ob prisotnosti take storitvene kulture, ki v središče dogajanja poleg porabnikov postavi tudi svoje zaposlene, je podjetje bistveno uspešnejše.

LITERATURA IN VIRI

1. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, (60), 451–474.
2. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
3. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
4. Anton, J. (1997). *Call Center Management by the Numbers*. West Lafayette: Ichor Business Books.
5. Anton, J. (2000). The past, present and future of customer access centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 120–130.
6. Anton, J., & Gustin, D. (2000). *Call center benchmarking*. West Lafayette, Ind.: Ichor Business Books/Purdue University Press.
7. Ashill, N. J., & Rod, M. (2011). Burnout processes in non-clinical health service encounters. *Journal of Business Research*, 64(10), 1116–1127.
8. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
9. Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loher, B. T. (1991). The Perils Of Participation: Effects Of Choice Of Training On Trainee Motivation And Learning. *Personnel Psychology*, 44(1), 51–65.
10. Bennington, L., Cummane, J., & Conn, P. (2000). Customer satisfaction and call centers: An Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), 162–173.
11. Bergevin, R., Kinder, A., Siegel, W., & Simpson, B. (2010). *Call Centers For Dummies*. Ontario: John Wiley & Sons.
12. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 25–8.
13. Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
14. Berry, L. L. (1987). Big ideas in services marketing. *The Journal of Services Marketing*, 1(1), 5–9.
15. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.
16. Berry, L. L. (1995). *On Great Service – A Framework for Action*. New York: Free Press.
17. Berzelak, N. (2010). Delavnica Spletno anketiranje. Fakulteta za družbene vede. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www.1ka.si/db/22/269/Osnovna%20priporo%C4%8Dila/Priporocila_za_pripravo_in_izvedbo_spletnih_anket_/?&p1=226&p2=238.
18. Bowles, D., & Cooper, C. L. (2009). *Employee Morale: Driving Performance in Challenging Times*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
19. Brečko, D. (2002). Interni marketing: Strateški pristop k upravljanju "internih kupcev". *Industrijska demokracija*, 5(1).

20. Brečko, D. (2003). Zaposleni so nosilci blagovnih znamk (Kako delavsko soupravljanje krepi blagovne znamke). *Industrijska demokracija*, 11(1).
21. Callcentrehelper. (2012). *How to develop leadership in the contact centre*. Najdeno 23. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www.callcentrehelper.com/how-to-develop-leadership-in-the-contact-centre-26234.htm>.
22. Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), 565-602.
23. Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116.
24. Choi, S., Cheong, K. J., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call center. *Managing Service Quality*, 22(5), 492–516.
25. D'Cruz, P. & Noronha, E. (2008). Emotional labour: the experiences of Indian call center agents. *Global Business Review*, 9(1), 131–147.
26. Dabholkar, P. A., & Abston, K. A. (2007). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research*, 61(9), 959–967.
27. Das, D. (2012). Effects of identity variables and job performance on employee intentions to leave: an empirical study in Indian call centres. *International Journal of Management*, 29(1), 368–378.
28. de Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
29. Dean, A. M. (2002). Service quality in call centres: Implications for customer loyalty. *Managing Service Quality* *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(6), 414–423.
30. Deery, S., Iverson, R. & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centers: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
31. 2015 Global Contact Centre Benchmarking Report. Dimension Data. Najdeno 15. maja 2015 na spletnem naslovu <https://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable%20Documents/2015%20Global%20Contact%20Centre%20Benchmarking%20Summary%20Report.pdf>.
32. Drake, S. M., Gulman, M. J. & Roberts, S. M. (2005). *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*. Chicago: Kaplan Professional.
33. Drofenik Štibelj, L. (2006). Nagrajevanje zaposlenih s finančno participacijo. *Industrijska demokracija*, 6(1).
34. Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048.
35. Feinberg, R., de Ruyter, K. & Bennington, L. (2005). *Cases in Call Center Management: Great Ideas (Th)at Work*. Purdue University Press.
36. Fisher, S. L., & Ford, J. K. (1998). Differential Effects Of Learner Effort And Goal Orientation On Two Learning Outcomes. *Personnel Psychology*, 51(2), 397–420.
37. Florjančič, J., Ferjan, M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Fox, A. (2006). Building Employee Support for Brands. *HR Magazine*, 51 (10), 12.

39. Gebauer, H., Friedli, T., & Fleisch, E. (2006). Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 13(3), 374–386.
40. George, W. R. (1977). The retailing of services – a challenging future. *Journal of Retailing*, 53 (3), 85–98.
41. Geraghty, S. (2013). *The Pros and Cons of Call Center Offshore Outsourcing* Talkdesk. Talkdesk. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu <https://www.talkdesk.com/blog/the-pros-and-cons-of-call-center-offshore-outsourcing-2/>.
42. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (4th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.
43. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
44. Grönroos, C. (1985). *Internal marketing – theory and practice*. Chicago: American Marketing Association's Services Conference Proceedings, 41–7.
45. Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books, Lexington, Mass
46. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing – A consumer relationship approach*. Chicheser: John Willey & Sons.
47. Gruban, B. (2015). Prenehajte biti menedžerji, postanite ... coachi! – novi trendi v participativnem vodenju. *Industrijska demokracija*, 3, 3–6.
48. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
49. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: The Free Press.
50. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2003). *The value profit chain*. New York: Free Press.
51. Heskett, J.L., Thomas, O.J., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (2008). Putting the Service Profit-Chain to Work. *Harvard Business Review*.
52. Hicks, W. D., & Klimoski, R. (1987). The process of entering training programs and its effect on training outcomes. *Academy of Management Journal*, 30, 542–552.
53. Hodgetts, R. M. (2002). *Modern Human Relations at Work*. Orlando: Harcourt.
54. Hoffman, K.D., & Bateson, J.E.G. (1997). *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
55. Hurley, F. R., & Estelami, H. (2007). An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of consumer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 186–199.
56. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
57. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Jančič, Z. (1997a). Sodobno podjetje kot organizacijska skupnost. *Industrijska demokracija*, 12, 3–8.
59. Jančič, Z. (1997b). Interni marketing in soupravljanje zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 3, 1–5.
60. Jereb, J. (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

61. Kajzer, V. (2008). *Trženje in kakovost storitev*. Ljubljana: Zavod IRC.
62. Kasper, H., Helsdingen, P., & Vries, W. (1999). *Services marketing management*. Chichester: Wiley.
63. Kavčič, Klemen (2007). Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management*, 2 (4), 303–318.
64. Kjellberg, A., Toomingas, A., Norman, K., Hagman, M., Herlin, R.M., & Tornquist, E.W. (2010). Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres. *A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 36, 9–25.
65. Kobal, D.G., & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
66. Kolar, A., Snoj, B. & Kolar, T. (2000). *Kako ugotavljati in izboljševati zadovoljstvo kupcev*. Delovno gradivo za seminar. Maribor: Društvo ekonomistov.
67. Kolar, T. (2006). Advancing market orientation of service companies. *Organizacija*, 39(7), 409–415.
68. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
69. Kraiger, K. (2002). *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
70. Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Integration of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328.
71. Leonardelli, G. J., Herman, A. D., Lynch, M. E., & Arkin, R. M. (2003). The shape of self-evaluation: Implicit theories of intelligence and judgments of intellectual ability. *Journal of Research in Personality*, 37(3), 141–168.
72. Lloyd, C., & Payne, J. (2009). Full of sound and fury, signifying nothing: interrogating new skill concepts in service work – the view from two UK call centers. *Work Employment & Society*, 23(4), 617–634.
73. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy (7th ed.)*. Boston: Prentice Hall.
74. Lovelock, C., Wirtz, J., & Chew, P. (2009). *Essentials of services marketing*. Singapore: Prentice Hall.
75. Lucas, R. (2001). How to be a great call center representative. *American Management Association*.
76. MacLennan, N. (1995). *Coaching and Mentoring*. Aldershot: Gower.
77. Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 3–14.
78. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
79. McDonald, M., & Payne, A. (1997). *Marketing Planning*. Oxford: Butterworth.
80. Merkač - Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Visoka šola za management.
81. Merkač, M. (1998). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za
82. Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 65–87.

83. Možina, S. (1998). Poslovno odločanje s sodelovanjem vseh zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 4.
84. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Jereb, J., Florjančič, J., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
85. Možina, S. (2000). Poslovna etika in menedžment. *Industrijska demokracija*.
86. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
87. Murray, J. G. (1979). The importance of internal marketing. *Bankers Magazin*.
88. Mužič, A. (2010). *Neobičajen branding mode*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <https://arturmuzic.wordpress.com/tag/zappos/>
89. Using call center to deliver public services (2002). London: National Audit Office. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2002/12/0203134es.pdf>.
90. Neff, T. (2000). *The Multimedia Contact Center: Corporate Façade or Human Face?* The Fletcher School of Law and Diplomacy.
91. Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Some neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4), 736–749.
92. Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523.
93. Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291–302.
94. Noe, R. A., & Colquitt, J. A. (2002). *Planning for training impact: Principles of training effectiveness*. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
95. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
96. Palmer, A. (2011). *Principles of Services Marketing*. Berkshire: McGraw Hill Education.
97. Patel, L. (2010). ASTD State of the industry report 2010. Alexandria: *American Society for Training & Development*.
98. Peternel, P. (2010). Delovanje internega marketinga. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*. Koper-Celje-Škofja Loka.
99. Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93.
100. Pope, S., & Blyth, E. (2008). *Team leader workbook*. Amherst, Mass.: HRD Press.
101. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
102. Poutsma, E. (2001). *Recent Trends in Employee Financial Participation in the European Union*. Luxemburg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities.
103. Quiñones, M. A. (1997). Contextual influences on training effectiveness. Washington, DC: *American Psychological Association*.

104. Rabey, G. P. (2001). Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*, 33(1), 26–28.
105. Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499.
106. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, Supplement, 13(2), 74–101.
107. Sasser, W.E. & Arbeit, S.F. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
108. Schneider, B., & Bowen, E. D. (1995). *Winning the Service Game*. Boston, Mass: *Harvard Business School Press*.
109. Schwepker Jr. C H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377–397.
110. Shulzhenko, M. (2014). *How to Hire the Right People for Customer Service*. Najdeno na spletnem naslovu dne 9. 5. 2015: <http://www.providesupport.com/blog/how-to-hire-right-people-for-customer-service/>.
111. Sitzmann, T., Kraiger, K., Stewart, D., & Wisher, R. (2006). The comparative effectiveness of Web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 59, 623–664.
112. Smodej, V., & Hočevár, M. (2011). *Trženje in kakovost storitev*. Ljubljana: Zavod IRC.
113. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
114. Snoj, B., & Gabrijan, V. (1995). *Kaj mora vsak manager vedeti o marketingu – teze za seminar z delavnico*. Ljubljana: Izobraževalni center za razvoj podjetij.
115. Snoj, B., & Gabrijan, V. (2006). *Zbrano gradivo pri predmetu Osnove marketinga (1. del)*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
116. Sokanu (2015). *Customer Service Representative*. Najdeno 20. maja 2015 na spletnem naslovu <https://www.sokanu.com/careers/customer-service-representative/soupravljanje-krepi-blagovne-znamke>). *Industrijska demokracija*, 11.
117. Svetic, A. (2010). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. Ljubljana: *IBS Newsletter Poročevalec*. Najdeno 14. maja 2015 na <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ucinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji>
118. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
119. Tannenbaum, S. I. (2002). A strategic view of organizational training and learning. V K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: State-of-the-art lessons for practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
120. Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A metaanalytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692–709.
121. Satisfaction. (b. l.). V *Dictionary*. Najdeno 16. aprila 2015 na spletni strani <http://dictionary.reference.com/browse/satisfaction>.

122. Thomas, D.R.E. (1978). Strategy is different in service businesses. *Harvard Review*, 56(7), 158–165.
123. Thompson, T. W., Berry, L. L. & Davidson, P. H. (1978). *Banking tomorrow: Managing Markets Through Planning*. New York: Van Nostrand Reinhold.
124. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
125. Volk, L. (2002, 15. oktober). Učeče se podjetje. Znanje ne sme ostati samo v glavah zaposlenih. *Delo*, str. 19.
126. Vrčon - Tratar, N., & Snoj, B. (2003). Storitvena veriga dobička in zadovoljstvo v e-poslovanju. *Management in E-Izzivi*, 99-109. Najdeno 16. aprila 2015 na spletni strani <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-07-1/099-109.pdf>.
127. Weald, P. (2012). *What is a call centre?* Najdeno 12. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.callcentrehelper.com/what-is-a-call-centre-51301.htm>.
128. Wiencke, W., & Koke, D. (1997). *Call center praxis: Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren*. Stuttgart: Schaffer – Poeschel.
129. Wilson, J. (2009). *The call centre training handbook*. London: Kogan Page.
130. Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1).
131. Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
132. Zheng, Q., Qing, Q., & Yang, B., (2009). Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review*, 8 (2): 151–153.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju	8
Priloga 3: Mesečni 1-2-1	9
Priloga 4: Ocena (benchmark) klica	10
Priloga 5: Prikaz testnih statistik za postavljene hipoteze.....	11
Priloga 6: Obdelava vprašanj, prikaz podatkov	19
Priloga 7: Povzetek intervjuja z operativnim managerjem in vodjo	23

Priloga 1: Anketni vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih

Employee Satisfaction Survey

Hello,

I am completing my master's degree and as part of my master's thesis titled "Internal marketing in services organizations: A call center example" you are invited to participate in Employee Satisfaction Survey. Your survey responses will be strictly confidential and anonymous. This survey should take about 5-10 minutes to complete.

Thank you very much for your time and support. Please start with the survey now by clicking on the Continue button below.

Employee Job Satisfaction

1. On a scale of 1 to 5, where 1=Strongly Disagree and 5=Strongly Agree, please indicate your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
Overall, I am extremely satisfied with my position at this company.					
My work gives me a feeling of personal accomplishment.					
I really enjoy in work I do.					
I seldom receive adequate acknowledgement or appreciation when my work is really good.					
The Company does an excellent job of keeping employees informed about matters affecting us.					

When a customer is dissatisfied, I can usually correct the problem to their satisfaction.					
My job makes good use of my skills and abilities.					
My job has a lot of responsibility and I am constantly under stress as I do not have enough time to resolve the queries.					
I am highly motivated to get my work done in time.					
I like working as a customer support advisor.					
In future I wish to change the job.					

Monthly Performance Bonus (KPI)

2. On a scale of 1 to 5, where 1 = Strongly Disagree and 5 = Strongly Agree, please indicate your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
Overall I am satisfied with the monthly performance bonus received.					
Monthly performance bonus					

correctly reflects my work performance.					
Monthly performance bonus is fairly distributed (consider KPI scores*: CSAT, QA, ADH and 0 sickness).					
I am able to achieve full monthly performance bonus.					

*KPI scores: CSAT= customer satisfaction
ADH= adherence

QA= quality assessment

Training and Development

3. On a scale of 1 to 5, where 1 = Strongly Disagree and 5 = Strongly Agree, please indicate your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly Disagree	2	3	4	5 Strongly Agree
Overall I am satisfied with training received at this company.					
Management encourages my					

professional development.					
I receive the training I need to do my job well.					
The company offers clear opportunities for career advancement within the company.					
I feel valued as a team member.					
I feel confident in the work I am doing.					
I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things.					
I have the tools and resources to do my job well.					
I receive the training before the products are launched.					
I have a friendly relationship with operations manager.					
Operations manager is a good listener and recognises my contributions.					
I feel operations manager value and appreciate the work I do.					
The work morale of the people with whom I work is high.					

The team spirit and level of cooperation among workers is high.					
The company clearly communicates its goals and strategies.					

Team Leader and coaching

4. How would you rate the following aspects of your Team Leader's performance?

*Team Leader = TL

	1 Strongly Disagree	2	3	4	5 Strongly Agree
My TL formulates a collaborative climate through cooperation, team spirit and FUN.					
My TL understands and values individual differences (e.g. Natural Behaviors, Methods of Learning, Motivational Style, Communication Styles...)					
My TL builds trusting and					

respectful relationships.					
My TL provides feedback on performance.					
My TL is approachable and supportive.					
My TL resolves issues in a timely fashion.					
My TL communicates openly and honestly.					
My TL encourages and guides me on my personal development.					
My TL follows policies and procedures.					
My TL demonstrates fair and equal treatment among team members.					

5. How would you rate your personal experience with received coaching* from your team leader? Please elaborate your answer.

*(Coaching is a practical, goal-focused form of personal, 1-2-1 learning that may be used to improve performance, enhance a career or prevent derailment and work through organizational issues or change initiatives (Hall et al., 1999). Team leader's job is not only to lead you but to support you and act as a coach.)

Hall DT, Otazo KL, Hollenbeck GP. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 273, 39–52

6. How do you think your company could improve employee satisfaction, service quality, engagement and loyalty of employees? What are common causes of job dissatisfaction in your opinion?

Demographic data

7. Your age?

- 25 or under
- 26–40
- 41–50
- 51–55
- 56 or older

8. What is your gender?

- Female
- Male

9. What is the highest degree or qualification you have completed? If you're currently enrolled, mark the previous grade or highest degree received.

- No schooling completed
- Primary school to 8th grade
- High school graduate - high school diploma or the equivalent (for example: GED)
- Some college credit, but less than 1 year
- 1 or more years of college, no degree
- Associate degree (for example: AA, AS)
- Bachelor's degree (for example: BA, AB, BS)
- Master's degree (for example: MA, MS, MEng, MEd, MSW, MBA)
- Professional degree (for example: MD, DDS, DVM, LLB, JD)
- Doctorate degree (for example: PhD, EdD)

10. Nationality?

11. How long have you worked here?

- Less than 6 months
- months–1 year
- 1–3 years
- 3–5 years
- More than 5 years

Priloga 2: Vprašanja za intervju

Interview with Operations Manager

1. Can you please describe the recruiting process for customer support advisor position? Have you personally hired, trained and coached staff? What do you think is the skill set individual need to possess to be successful?
2. How do you motivate your employees?
3. What methods do you employ to communicate your message? How do you do it?
4. What are the key factors which make a successful call centre?

Interview with Team Leader

1. Describe a typical day as a team leader. How do you plan daily and weekly activities?
2. How do you lead and motivate your team members?
3. Describe monthly 1-2-1 meetings with team members.
4. How do you handle differences between your team members?
5. What have you done to promote great customer service?

Priloga 3: Mesečni 1-2-1

Slika 1: Mesečni 1-2-1

Agent Monthly 1-2-1							
Agent Name:						Date:	
Team Leader							
Performance:							
Month	NCH	Emails	Chats	Total	hour	Adh %	Occ Sick
November							
QA				CSAT			
Absence / Lates:							
Date	Absence/ Late	Days/ Minutes		Reason			
How are things going? (any points agent wishes to discuss?)							
Review of Last Months Actions (were goals met and any tasks set completed?)							
Personal Development (what are the agents goals? How will they get there? What steps t							
Concerns / Challenges (what could have gone better? Whats your biggest obstacle?)							
Next Steps (agreed actions for the coming month to improve performance or personal de							

Priloga 5: Prikaz testnih statistik za postavljene hipoteze

Tabela 1: Statistično preizkušanje hipoteze 1 – Pearsonov koeficient korelacije

		Na splošno sem zelo zadovoljen/a s trenutnim delovnim položajem v podjetju.	Uživam v delu, ki ga opravljam.	Rad/a delam kot agent/ka za podporo in pomoč porabnikom.	Sem zelo motiviran/a, da opravim svoje delo pravočasno.	Deležen/a sem pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.	Vodstvo me spodbuja, da izrazim predloge o izboljšanj u dela.
Na splošno sem zelo zadovoljen/a s trenutnim delovnim položajem v podjetju.	Pearsonov koeficient korelacije	1	,443**	,602**	,468**	,370*	,388*
	p-vrednost		,004	,000	,002	,021	,015
	N	40	40	40	40	39	39
Uživam v delu, ki ga opravljam.	Pearsonov koeficient korelacije	,443**	1	,753**	,433**	,324*	,264
	p-vrednost	,004		,000	,005	,044	,105
	N	40	40	40	40	39	39
Rad/a delam kot agent/ka za podporo in pomoč porabnikom.	Pearsonov koeficient korelacije	,602**	,753**	1	,408**	,371*	,466**
	p-vrednost	,000	,000		,009	,020	,003
	N	40	40	40	40	39	39
Sem zelo motiviran/a, da opravim svoje delo pravočasno.	Pearsonov koeficient korelacije	,468**	,433**	,408**	1	,488**	,523**
	p-vrednost	,002	,005	,009		,002	,001
	N	40	40	40	40	39	39
Deležen/a sem pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.	Pearsonov koeficient korelacije	,370*	,324*	,371*	,488**	1	,376*
	p-vrednost	,021	,044	,020	,002		,018
	N	39	39	39	39	39	39

se nadaljuje

Tabela 1: Statistično preizkušanje hipoteze 1 – Pearsonov koeficient korelacije (nad.)

Vodstvo me spodbuja, da izrazim predloge o izboljšanju dela.	Pearsonov koeficient korelacije	,388*	,264	,466**	,523**	,376*	1
	p-vrednost	,015	,105	,003	,001	,018	
	N	39	39	39	39	39	39
**p< 0,01							
*p< 0,05							

Tabela 2: Statistično preizkušanje hipoteze 1 – Cronbachov koeficient

Cronbachov koeficient	N
,730	11

Tabela 3: Preverjanje korelacij med zadovoljstvom z delom, nagrajevanjem, vodenjem in zadovoljstvom s coachingom in usposabljanjem

		Zadovoljstvo	Usposabljanje	Vodenje	Nagrajevanje
Zadovoljstvo	Pearsonov koeficient korelacije	1	,696**	,301	,688**
	p-vrednost		,000	,062	,000
	N	40	39	39	40
Usposabljanje	Pearsonov koeficient korelacije	,696**	1	,462**	,739**
	p-vrednost	,000		,003	,000
	N	39	39	39	39
Vodenje	Pearsonov koeficient korelacije	,301	,462**	1	,432**
	p-vrednost	,062	,003		,006
	N	39	39	39	39
Nagrajevanje	Pearsonov koeficient korelacije	,688**	,739**	,432**	1
	p-vrednost	,000	,000	,006	
	N	40	39	39	40
** p< 0,01					

Tabela 4: Statistično preizkušanje hipoteze 2 – Pearsonov koeficient korelacije

		Na splošno sem zelo zadovoljen/a s trenutnim delovnim položajem v podjetju.	Sem zelo motiviran/a, da opravi svoje delo pravočasno.	V prihodnosti želim zamenjati službo.	Z delom zadovoljim potrebe po osebnem razvoju.	Podjetje vedno pravočasno informira zaposlene o aktualnih dogajanjih in novostih na delovnem mestu.	Vodstvo mi omogoča strokovni razvoj.	Podjetje nudi jasne priložnosti za napredovanje v karieri znotraj podjetja.
Na splošno sem zelo zadovoljen/a s trenutnim delovnim položajem v podjetju.	Pearsonov koeficient korelacije	1	,468**	-,534**	,725**	,279	,518**	,518**
	p-vrednost		,002	,000	,000	,082	,001	,001
	N	40	40	40	40	40	39	39
Sem zelo motiviran/a, da opravi svoje delo pravočasno.	Pearsonov koeficient korelacije	,468**	1	-,231	,553**	,451**	,427**	,507**
	p-vrednost	,002		,151	,000	,004	,007	,001
	N	40	40	40	40	40	39	39
V prihodnosti želim zamenjati službo.	Pearsonov koeficient korelacije	-,534**	-,231	1	-,580**	,181	-,381*	-,347*
	p-vrednost	,000	,151		,000	,264	,017	,031
	N	40	40	40	40	40	39	39

se nadaljuje

Tabela 4: Statistično preizkušanje hipoteze 2 – Pearsonov koeficient korelacije (nad.)

Z delom zadovoljim potrebe po osebnem razvoju.	Pearsonov koeficient korelacije	,725**	,553**	-,580**	1	,207	,424**	,586**
	p-vrednost	,000	,000	,000		,200	,007	,000
	N	40	40	40	40	40	39	39
Podjetje vedno pravočasno informira zaposlene o aktualnih dogajanjih in novostih na delovnem mestu..	Pearsonov koeficient korelacije	,279	,451**	,181	,207	1	,361*	,262
	p-vrednost	,082	,004	,264	,200		,024	,108
	N	40	40	40	40	40	39	39
Vodstvo mi omogoča strokovni razvoj.	Pearsonov koeficient korelacije	,518**	,427**	-,381*	,424**	,361*	1	,736**
	p-vrednost	,001	,007	,017	,007	,024		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
Podjetje nudi jasne priložnosti za napredovanje v karieri znotraj podjetja.	Pearsonov koeficient korelacije	,518**	,507**	-,347*	,586**	,262	,736**	1
	p-vrednost	,001	,001	,031	,000	,108	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39
** p< 0,01								
* p< 0,05								

Tabela 5: Statistično preizkušanje hipoteze 3 – Pearsonov koeficient korelacije

		Vodja ekipe poskrbi za sodelovalno, zabavno in timsko delovno okolje.	Vodja ekipe gradi na osebnih odnosih, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju.	Vodja ekipe je prijazen in razumevajoč.	Vodja ekipe me usmerja in spodbuja moj osebni razvoj.	Vodstvo me spodbuja, da izrazim predloge o izboljšanju dela.	Glavni manager ceni in spoštuje moje delo.	Podjetje jasno sporoča svoje cilje in strategije.
Vodja ekipe poskrbi za sodelovalno, zabavno in timsko delovno okolje.	Pearsonov koeficient korelacije	1	,577**	,545**	,707**	,423**	,215	,331*
	p-vrednost		,000	,000	,000	,007	,188	,040
	N	39	39	39	39	39	39	39
Vodja ekipe gradi na osebnih odnosih, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju.	Pearsonov koeficient korelacije	,577**	1	,847**	,573**	,191	,223	,069
	p-vrednost	,000		,000	,000	,245	,172	,678
	N	39	39	39	39	39	39	39
Vodja ekipe je prijazen in razumevajoč.	Pearsonov koeficient korelacije	,545**	,847**	1	,563**	,101	,104	,002
	p-vrednost	,000	,000		,000	,542	,528	,989
	N	39	39	39	39	39	39	39
Vodja ekipe me usmerja in spodbuja moj osebni razvoj.	Pearsonov koeficient korelacije	,707**	,573**	,563**	1	,439**	,107	,328*
	p-vrednost	,000	,000	,000		,005	,516	,041
	N	39	39	39	39	39	39	39

se nadaljuje

Tabela 5: Statistično preizkušanje hipoteze 3 – Pearsonov koeficient korelacije (nad.)

Vodstvo me spodbuja, da izrazim predloge o izboljšanj u dela.	Pearsonov koeficient korelacije	,423**	,191	,101	,439**	1	,439**	,438**
	p-vrednost	,007	,245	,542	,005		,005	,005
	N	39	39	39	39	39	39	39
Glavni manager ceni in spoštuje moje delo.	Pearsonov koeficient korelacije	,215	,223	,104	,107	,439**	1	,027
	p-vrednost	,188	,172	,528	,516	,005		,870
	N	39	39	39	39	39	39	39
Podjetje jasno sporoča svoje cilje in strategije.	Pearsonov koeficient korelacije	,331*	,069	,002	,328*	,438**	,027	1
	p-vrednost	,040	,678	,989	,041	,005	,870	
	N	39	39	39	39	39	39	39
** p< 0,01								
* p< 0,05								

Tabela 6: Statistično preizkušanje hipoteze 3 – Cronbachov koeficient

Cronbachov koeficient	N
,940	10

Tabela 7: Statistično preizkušanje hipoteze 4 – aritmetična sredina in standardni odklon

N	Veljavno	39
	Manjka	1
Aritmetična sredina		2,44
Standardni odklon		1,334

Tabela 8: Statistično preizkušanje hipoteze 4

Trditev: Delež/a sem pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.					
		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	1 Sploh se ne strinjam	13	32,5	33,3	33,3
	2 Ne strinjam se	10	25,0	25,6	59,0
	3 Niti se ne strinjam, niti se strinjam	4	10,0	10,3	69,2
	4 Strinjam se	10	25,0	25,6	94,9
	5 Popolnoma se strinjam	2	5,0	5,1	100,0
	Skupno	39	97,5	100,0	
Manjkajoče		1	2,5		
Skupno		40	100,0		

Tabela 9: Statistično preizkušanje hipoteze 4 – Cronbachov koeficient

Cronbachov koeficient	N
,867	15

Tabela 10: Statistično preizkušanje hipoteze 5 – aritmetična sredina in standardni odklon

	Aritmetična sredina	Standardni odklon	N
Vodja ekipe poda povratne informacije o mojem delu.	3,03	1,224	39
Vodja ekipe razume in spoštuje individualne razlike.	2,87	1,196	39
Vodja ekipe me usmerja in spodbuja moj osebni razvoj.	2,59	1,208	39

Tabela 11: Statistično preizkušanje hipoteze 6 – Pearsonov koeficient korelacije

		Na splošno sem zadovoljen/a z mesečnim dodatkom k plači.	Lahko dosežem celoten mesečni dodatek na uspešnost.	Mesečni dodatek pravilno odraža mojo delovno uspešnost.	Mesečni dodatek je pravično razdeljen glede na kazalnike uspešnosti.
Na splošno sem zadovoljen/a z mesečnim dodatkom k plači.	Pearsonov koeficient korelacije	1	,726**	,744**	,737**
	p-vrednost		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
Lahko dosežem celoten mesečni dodatek na uspešnost.	Pearsonov koeficient korelacije	,726**	1	,805**	,727**
	p-vrednost	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
Mesečni dodatek pravilno odraža mojo delovno uspešnost.	Pearsonov koeficient korelacije	,744**	,805**	1	,810**
	p-vrednost	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
Mesečni dodatek je pravično razdeljen glede na kazalnike uspešnosti.	Pearsonov koeficient korelacije	,737**	,727**	,810**	1
	p-vrednost	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40
** p< 0,01					

Tabela 12: Opisna statistika za novo izračunane spremenljivke

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Std. Odklon
Vodenje	39	1,00	5,00	3,1436	,91531
Zadovoljstvo	40	1,00	3,45	2,2500	,59444
Nagrajevanje	40	1,00	5,00	2,6500	1,11344
Usposabljanje	39	1,20	4,47	2,8325	,64488
Veljavno št. enot	39				

Priloga 6: Obdelava vprašanj, prikaz podatkov

Tabela 13: Ocena zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih

Spremenljivka	Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
Q1	Ocena zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih na 5-stopenjski lestvici						
Q1a	Na splošno sem zelo zadovoljen/a s trenutnim delovnim položajem v podjetju.	40	40	2.8	1.14	1	5
Q1b	Z delom zadovoljim potrebe po osebnem razvoju.	40	40	2.5	1.08	1	5
Q1c	Uživam v delu, ki ga opravljam.	40	40	3.0	0.97	1	5
Q1d	Redko prejmem ustrezno potrdilo ali zahvalo po dobro opravljenem delu.	40	40	3.3	1.12	1	5
Q1e	Podjetje vedno pravočasno informira zaposlene o aktualnih dogajanjih in novostih na delovnem mestu.	40	40	2.5	1.13	1	5
Q1f	Ko je porabnik nezadovoljen, imam običajno možnost to popraviti na porabnikovo zadovoljstvo.	40	40	3.0	1.11	1	5
Q1g	Delo zahteva, da uporabljam svoje sposobnosti in znanje.	40	40	2.8	1.08	1	5
Q1h	Delovno mesto ponuja veliko stopnjo odgovornosti, zaradi česar sem nenehno v stresu, saj sem vezan/a na čas.	40	40	2.6	1.15	1	5

se nadaljuje

Tabela 13: Ocena zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih (nad.)

Q1i	Sem zelo motiviran/a, da opravim svoje delo pravočasno.	40	40	3.3	1.14	1	5
Q1j	Rad/a delam kot agent/ka za podporo in pomoč porabnikom.	40	40	3.1	1.15	1	5
Q1k	V prihodnosti želim zamenjati službo.	40	40	4.2	0.98	1	5

Tabela 14: Ocena nagrajevanja/mesečnega dodatka

Spremenljivka	Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
Q2	Ocena nagrajevanja/mesečnega dodatka na 5-stopenjski lestvici						
Q2a	Na splošno sem zadovoljen/a z mesečnim dodatkom k plači.	40	40	2.7	1.23	1	5
Q2b	Mesečni dodatek pravilno odraža mojo delovno uspešnost.	40	40	2.4	1.17	1	5
Q2c	Mesečni dodatek je pravično razdeljen glede na kazalnike uspešnosti.	40	40	2.3	1.12	1	5
Q2d	Lahko dosežem celoten mesečni dodatek na uspešnost.	40	40	3.2	1.40	1	5

Tabela 15: Ocena zadovoljstva z usposabljanjem in razvojem

Spremenljivka	Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
Q3	Ocena zadovoljstva z usposabljanjem in razvojem na 5-stopenjski lestvici						
Q3a	Na splošno sem zadovoljen/a z usposabljanjem v podjetju.	39	40	2.5	1.10	1	5
Q3b	Vodstvo mi omogoča strokovni razvoj.	39	40	2.3	1.08	1	5
Q3c	Sem deležen/a usposabljanja, ki je predpogoj za uspešno opravljeno delo.	39	40	2.6	1.20	1	5
Q3d	Podjetje nudi jasne priložnosti za napredovanje v karieri znotraj podjetja.	39	40	1.8	0.98	1	5
Q3e	Moja ekipa me ceni.	39	40	3.3	1.12	1	5
Q3f	Samostojno lahko kakovostno opravi svoje delo.	39	40	4.0	0.74	2	5
Q3g	Vodstvo me spodbuja, da izrazim predloge o izboljšanju dela.	39	40	2.8	1.13	1	5
Q3h	Imam vse potrebne vire in orodja, ki jih potrebujem, da lahko kakovostno opravi delo.	39	40	2.6	1.27	1	5
Q3i	Deležen/a sem pravočasnega usposabljanja o novih izdelkih.	39	40	2.4	1.33	1	5
Q3j	Imam prijateljski odnos z glavnim managerjem.	39	40	3.5	0.97	1	5
Q3k	Glavni manager je dober poslušalec in opazi moje prispevke k delu.	39	40	3.4	0.99	1	5

se nadaljuje

Tabela 15: Ocena zadovoljstva z usposabljanjem in razvojem (nad.)

Q3l	Glavni manager ceni in spoštuje moje delo.	39	40	3.3	0.92	1	5
Q3m	Delovna morala ljudi, s katerimi delam, je visoka.	39	40	2.6	1.16	1	5
Q3n	Raven sodelovanja in zagnanost za delo med zaposlenimi je visoka.	39	40	3.0	1.12	1	5
Q3o	Podjetje jasno sporoča svoje cilje in strategije.	39	40	2.4	1.11	1	4

Tabela 16: Ocena zadovoljstva z vodenjem in coachingom

Spremenljivka	Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
Q4	Ocena zadovoljstva z vodenjem in coachingom na 5-stopenjski lestvici						
Q4a	Vodja ekipe poskrbi za sodelovalno, zabavno in timsko delovno okolje.	39	40	2.7	1.04	1	5
Q4b	Vodja ekipe razume in spoštuje individualne razlike.	39	40	2.9	1.20	1	5
Q4c	Vodja ekipe gradi na osebnih odnosih, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju.	39	40	3.1	1.10	1	5
Q4d	Vodja ekipe poda povratne informacije o mojem delu.	39	40	3.0	1.22	1	5
Q4e	Vodja ekipe je prijazen in razumevajoč.	39	40	3.6	1.05	1	5
Q4f	Vodja ekipe pravočasno odgovori na morebitna vprašanja/zanimanja.	39	40	3.1	1.24	1	5

se nadaljuje

Tabela 16: Ocena zadovoljstva z vodenjem in coachingom (nad.)

Q4g	Vodja ekipe komunicira odkrito in pošteno.	39	40	3.5	1.05	1	5
Q4h	Vodja ekipe me usmerja in spodbuja moj osebni razvoj.	39	40	2.6	1.21	1	5
Q4i	Vodja ekipe upošteva pravila in postopke.	39	40	3.7	1.02	1	5
Q4j	Vodja ekipe pravično in enakopravno obravnava člane ekipe.	39	40	3.2	1.19	1	5

Priloga 7: Povzetek intervjuja z operativnim managerjem in vodjo

Interview with Operation Manager

1. Can you please describe the recruiting process for customer support advisor position? Have you personally hired, trained and coached staff? What do you think is the skill set individual need to possess to be successful?

We get passed candidates CV and covering letters from our agency partners or from applications completed on our website. The CV's are then revised by the operations manager to select the required number for interview. I have personally hired many technical support agents over the course of my employment with Xerox with training and coaching also being part of the manager's job role with new starters during their 90-day probation period. I think the most vital key skill required in a contact centre environment is attitude. An employee can lack technical understanding or customer service skills but with the right positive attitude everything else can be taught.

2. How do you motivate your employees?

Typically, performance incentives are the go to, to motivate people, but this normally focuses on short term goals. I believe the most important way to motivate employees is to communicate well. If the workforce is not engaged in their manager you cannot expect them to want to achieve the department goals. Another key part of motivation is to offer opportunities for advancement with the career prospects. If you can help an employee achieve where they want to go it builds gratitude and appreciation which will in turn create motivation and positivity in the work place.

3. What methods do you employ to communicate your message? How do you do it?

Communication methods vary depending on the message that needs to be delivered, whether it is a meeting, email, conference call or presentation. But there are 7 key points to consider no matter what the communication is to make sure the message is well constructed and clear. They are called the 7 C's. Clear, concise, concrete, correct, coherent, complete and courteous.

4. What are the key factors which make a successful call centre?

Success has numerous meanings within a call centre. It could be profitability, productivity, low attrition, high tenure etc. But in my opinion there is only one thing that really matters, and that is the people. It is something very simple but is too often overlooked by management. Without the individuals in the team we would not have a profitable business. If you can engage and motivate your employees, you will almost definitely have a successful business model.

Interview with Team Leader

1. Describe a typical day as a team leader. How do you plan daily and weekly activities?

Greet the team. Load up systems. Check the sick line and raise any tickets. Raise any outstanding exception tickets sent through from the previous night. Check emails and plan any actions required. Check contact us to see how many emails are in the queue and pass them out / ask traffic for an agent to be scheduled email depending on volumes. Assess outstanding benchmarks and perform quality checks. Update agent stats tracker and coaching plans. Make sure you have time for the team.

2. How do you lead and motivate your team members?

Each team member responds differently to different methods of motivation, for the general agent pool we run centre wide incentives such as half day Fridays for CSAT or larger and longer challenges with nights out. Some agents need a firm hand when it comes to performance management and coaching on development areas, these agents might be placed on action plans or PIPs.

3. Describe monthly 1-2-1 meetings with team members.

Agents should know their own performance and be able to talk me through their stats. I will praise good performance and we will discuss area that need improvement, coming up with ways to improve and agreeing targets and behavioural changes needed to reach targets. This will ideally be a two-way discussion and the agent should have the ability to see what needs to be done and how to do it.

4. How do you handle differences between your team members?

Being fair to all agents is key but knowing how to approach a situation is very important some agents need a gentler approach and some need to be told straight. The outcome of behaviour should be consistent but the journey can vary. Knowing the team members and how they react to different approaches take time but once you know the right approach you can get the best results.

5. What have you done to promote great customer service?

I will advise on the correct manor in which to respond to customers and share best practice. I have a lot of experience in customer care and agents will ask for ways in which to get the message across. I personally feel that the first thing we need to get right is to respond to all customers in a timely manner to not over promise on resolution. Being realistic from the start will manage the customer's expectation and reduce ill feeling down the line. I encourage all agents to follow through for their customers and if more information is needed find it and call them back if the info is not there call the customer anyway to reassure them they have not been forgotten. Communication is everything.