

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV ZADOVOLJSTVA STRANK NA ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2020

URŠKA SMRKE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Smrke, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv zadovoljstva strank na zadovoljstvo zaposlenih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	2
1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	3
1.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	5
1.4 Posledice zadovoljstva zaposlenih	6
2 ZADOVOLJSTVO STRANK.....	7
2.1 Opredelitev zadovoljstva strank.....	7
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strank.....	8
2.3 Metode merjenja zadovoljstva strank	10
2.4 Posledice zadovoljstva strank	12
3 VPLIV ZADOVOLJSTVA STRANK NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	13
4 RAZISKAVA VPLIVA ZADOVOLJSTVA STRANK NA
 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	14
4.1 Metodologija.....	15
4.2 Rezultati raziskave	16
4.3 Diskusija	18
SKLEP.....	18
LITERATURA IN VIRI.....	19
PRILOGE	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati analize povezave med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom
zaposlenih.....	17

UVOD

Podjetja potrebujejo tako zadovoljne zaposlene kot tudi zadovoljne stranke, če želijo ustvarjati dobiček. Zadovoljstvo zaposlenih nam pove, ali so zaposleni zadovoljni in izpolnjujejo svoje želje in potrebe na delovnem mestu, medtem ko je zadovoljstvo strank opredeljeno kot merilo, ki določa, kako zadovoljni so kupci z izdelki, s storitvami in z zmogljivostmi podjetja (Heathfield, 2019). Zadovoljstvo strank pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj so zaposleni tisti, ki so v neposrednem stiku s strankami in njihovi odzivi, kritike in pohvale lahko neposredno vplivajo na njihovo zadovoljstvo in vedenje na delu. Čeprav niso vsi zaposleni vedno v neposrednem odnosu s strankami, lahko v nekaterih primerih nezadovoljstvo enega zaposlenega posredno vpliva na preostale zaposlene v organizaciji, tudi tiste, ki so v neposrednem stiku s strankami, kar se odrazi navzven.

Opisana povratna zanka je pomembna, saj Chambersova (2019) pravi, da obstaja povezava med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih. Ko se poveča zadovoljstvo enih, se poveča tudi zadovoljstvo drugih. Cikel pozitivnih povratnih informacij omogoči, da se vsi počutijo bolj srečne, motivirane in zadovoljne (Chambers, 2019). Tudi Gremler in Gwinner (2000) sta s svojo raziskavo potrdila, da je povezava med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih pomembna, saj sta dokazala, da ima sproščen in prijeten medsebojen vpliv med strankami in zaposlenimi pozitiven učinek tako na strankino zadovoljstvo kakor tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

Glede na opisano velja, da zaposleni in stranke medsebojno vplivajo eden na drugega, pri čemer zadovoljstvo enih lahko vodi do zadovoljstva drugih. V literaturi je vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo strank bistveno bolj raziskano področje od vpliva zadovoljstva strank na zadovoljstvo zaposlenih, zato je namen zaključnega dela preučiti ravno slednje in s tem obogatiti razumevanje te povezave in medsebojnih vplivov dveh pomembnih deležnikov v podjetju. Zaposleni, ki so zadovoljni pri svojem delu, čutijo večjo pripadnost podjetju in so posledično bolj produktivni, kar pomaga pri ohranjanju zadovoljnih strank. Cilj zaključne naloge je teoretično opredeliti zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo strank, preučiti povezavo med zadovoljstvom strank in zaposlenih ter empirično preveriti povezavo med njima. Na osnovi empiričnih rezultatov je cilj podati priporočila za podjetja, kako lahko vplivajo na medsebojno zadovoljstvo strank in zaposlenih za dolgoročno uspešnost.

Zaključna naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer, teoretičnega in empiričnega dela. Temelji tako na primarnih kot sekundarnih virih. V začetnem oziroma teoretičnem delu bom s pomočjo opisne metode pregledala obstoječo literaturo, kjer bom predstavila pomembnost zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva strank, dejavnike, ki na ta zadovoljstva vplivajo, njihove posledice ter metode merjenja omenjenih zadovoljstev. Natančneje, v prvem poglavju je predstavljeno zadovoljstvo zaposlenih, v drugem poglavju pa zadovoljstvo strank. Tretje poglavje predstavlja empirični del, kjer bom opisala izbrano metodologijo in predstavila raziskavo vpliva strank na zadovoljstvo zaposlenih. Kot glavna raziskovalna metoda bo

uporabljen spletni anketni vprašalnik, ki spada pod kvantitativno študijo, kjer bom pridobila numerične podatke/rezultate in jih analizirala. Vzorec raziskave bodo predstavljali znanci, ki imajo v svojem delovnem okolju opravka s strankami. Zaključna naloga se bo zaključila z diskusijo rezultatov in predlogi za nadaljnje raziskave.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Mihaličeva (2008, str. 4) pravi, da je zadovoljstvo tisto, kar si večina zaposlenih najbolj želi pri delu in na delovnem mestu, ter da je to ključni predpogoj za to, kar lahko zaposleni doseže. Enako lahko rečemo za vsaj večino vodij, da si pri delu želijo zadovoljne zaposlene. Po mnenju avtorice so lahko uspešni in učinkoviti zaposleni le tisti, ki so na delovnem mestu zadovoljni. Ravno zaradi tega je vsako podjetje lahko učinkovito in uspešno, samo takrat ko je v njej vsaj večina posameznikov zadovoljnih (Mihalič, 2008, str. 4).

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Obstaja veliko raziskav o zadovoljstvu zaposlenih, ki pa si med seboj še vedno niso enotne, kaj ta pojem dejansko pomeni. Raziskovalci opisujejo zadovoljstvo zaposlenih glede na svoj zorni kot in v nadaljevanju bom predstavila različne definicije pojma zadovoljstva zaposlenih, ki jih opredeljujejo avtorji.

Awan, Rizwan, Razzaq in Ali (2014) zadovoljstvo zaposlenih opredeljujejo kot izraz, ki pojasnjuje, kako zelo je zaposleni srečen in miren pri svojem delu. Po njihovem je zadovoljstvo zaposlenih skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ima zaposleni do svoje službe. Tudi Spector (1997) je opredelil zadovoljstvo zaposlenih kot občutke, ki jih ima posameznik o svojem delu in njegovih različnih vidikih. Zadovoljstvo zaposlenih razlaga kot obsežen pojem, ki obsega zadovoljstvo s sodelavci in njihovo splošno zadovoljstvo, kot sta zadovoljstvo s politikami podjetja in okoljem podjetja. Okolje podjetja so v svojo opredelitev zadovoljstva zaposlenih vpeljali tudi Moyes, Shao in Newsome (2008). Opisujejo ga podobno kot prej omenjeni avtorji, tj. kako so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom. Nadalje pa le-to povezujejo s poslovnim okoljem, v katerem delujejo podjetja. V konkurenčnejšem poslovnem okolju stopnja zadovoljstva zaposlenih dobiva vse pomembnejšo vlogo. Na drugi strani pa ne smemo zanemariti niti notranjega okolja podjetja oziroma delovnega okolja. Dawis in Lofquist (v Bhatti & Qureshi, 2007) sta zadovoljstvo zaposlenega opredelila kot rezultat ocene zaposlenega glede stopnje, v kateri delovno okolje izpolnjuje posameznikove potrebe.

Drugi vsebinsko povezan sklop definicij zadovoljstva zaposlenih se navezuje na vpliv zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja. Heathfieldova (2019) zadovoljstvo zaposlenih opredeljuje kot izraz za opisovanje, ali so zaposleni zadovoljni in izpolnjujejo svoje želje in potrebe v službi. Višja stopnja izpolnjenosti teh dejavnikov kot sestavnih delov zadovoljstva zaposlenih vpliva na motiviranosti zaposlenih, doseganje ciljev zaposlenih in pozitivno moralo zaposlenih na delovnem mestu in v končni fazi uspešnost podjetja. Bhatti in Qureshi

(2007) namreč pravita, da je zadovoljstvo zaposlenih merilo, ki kaže, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delovnim okoljem, ki nedvomno vpliva na uspešnost podjetja kot eden izmed vidikov uspešnosti podjetja. Po njunih besedah bi vsa uspešna podjetja morala imeti kulturo, ki spodbuja zadovoljstvo zaposlenih.

Locke (v Bhatti & Qureshi, 2007) je zadovoljstvo zaposlenih opredelil kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene ene zaposlitve ali delovnih izkušenj. Natančneje, gre za neskladje med tem, kaj zaposleni ceni, in tistim, kar ponujajo okoliščine. Tudi Johnsonova (brez datuma) zadovoljstvo zaposlenih opisuje kot čustveno stanje, in sicer, stopnjo sreče zaposlenih. Nadalje navaja, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben sestavni del poslovanja, saj se neposredno nanaša na produktivnost zaposlenih. Zaposleni, ki doživljajo višje zadovoljstvo, so na splošno bolj produktivni kot tisti, ki so nezadovoljni. Potrebno je, da podjetja razumejo, kaj prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, in izvajajo potrebne ukrepe za izboljšanje morale v svojih podjetjih (Johnson, brez datuma).

Če se zgornje opredelitve nanašajo bolj na trenutno stanje, pa Juneja (brez datuma a) na zadovoljstvo zaposlenih gleda tako s kratkoročnega kot z dolgoročnega vidika. Opisuje ga kot stanje, v katerem posamezniki niso samo zadovoljni s svojimi trenutnimi profili, ampak se veselijo dolgoročne povezanosti s podjetjem. Zaposleni bodo težko zadovoljni s svojim delovnim mestom, dokler ne bodo imeli zanimivega in zahtevnega dela, polnega izzivov. Zadovoljni zaposleni si z veseljem prizadevajo za uresničevanje lastnih ciljev in ciljev organizacije, na koncu pa s tem zagotavljajo dobiček in višje prihodke. Na drugi strani nezadovoljni zaposleni pogosto slabijo svoje podjetje, kar resno vpliva na podobo blagovne znamke podjetja, medtem ko zadovoljni zaposleni, ki so predani svojim delovnim nalogam, se dolgo zadržujejo v podjetju in mu koristijo s svojim strokovnim znanjem in z izkušnjami (Juneja, brez datuma a).

1.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Upoštevajoč zgornje definicije, je moč ugotoviti, da so sestavni deli zadovoljstva zaposlenih številni in raznoliki, kar nadalje nakazuje, da se razlikujejo tudi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju povzemam in opisujem dejavnike, ki so najpogosteje omenjeni v literaturi.

Delovno okolje in delovni pogoji. Dobro delovno okolje in dobri delovni pogoji lahko povečajo zadovoljstvo zaposlenih, da se trudijo dati vse od sebe in imajo višjo motivacijo, kar posledično poveča delovno uspešnost zaposlenega. Če podjetje ustvari pošteno delovno okolje (pošteno ravnanje z zaposlenimi, pošteno nadomestilo, pošteni delovni čas), se izboljšajo odnosi zaposlenega do službe (Parvin & Kabir, 2011). Tisti zaposleni, ki nimajo ustreznega delovnega mesta in jim tam ni udobno, se počutijo nelagodno in so nezadovoljni s svojim delom (Juneja, brez datuma b).

Priložnost za napredovanje. Zaposleni so bolj zadovoljni s svojim trenutnim delovnim mestom, če vidijo možnosti za napredovanje v podjetju, kjer jim je dodeljeno več

odgovornosti in skupaj z njimi višja nadomestila. Številna podjetja zaposlene spodbujajo k pridobivanju naprednejših znanj in spretnosti, kar jim poveča možnosti napredovanja. Podjetja pogosto plačajo šolnino zaposlenim na univerzitetnih tečajih. Dobra praksa je, da vodja svojemu zaposlenemu med letnim pregledom uspešnosti pokaže, kaj mora še doseči in katere nove veščine razviti, da bo lahko napredoval v organizaciji (Hill, 2019).

Obremenitev in stopnja stresa. Obvladovanje prevelike delovne obremenitve in roki, ki jih je nemogoče doseči, lahko povzročijo, da bo zadovoljstvo delovnega mesta spodkopalo tudi najbolj predanega zaposlenega. Neupoštevanje rokov povzroči nesoglasje med zaposlenimi in vodstvom ter dviguje raven stresa na delovnem mestu. Velikokrat to okolje povzroča neučinkovito upravljanje in slabo načrtovanje, ki vodi podjetje do poslovanja v kriznem načinu, ker vodje zaposlenim ne omogočajo dovolj časa za učinkovito opravljanje dodeljenih nalog. Težave preobremenjenosti in stresa lahko nastopijo tudi, če je število zaposlenih neustrezno (Hill, 2019).

Odnosi med sodelavci in z vodstvom. Odnosi med zaposlenimi in vodstvom so po mnenju Rahmana, Akhterja in Khana (2017) glavni dejavnik pri oblikovanju zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni morajo biti zadovoljni s svojim delovnim mestom in motivirani za opravljanje nalog na le-tem, da lahko postanejo konkurenčni in dosežejo cilje podjetja. Zaposleni si prizadevajo, da bi bili s strani večine sodelavcev obravnavali primerno. Sovražno delovno okolje z nesramnimi ali neprijetnimi sodelavci praviloma prinaša nižje zadovoljstvo z delovnim mestom. Vodje morajo posredovati v primeru nesoglasij, preden preidejo v resnejše težave, ki zahtevajo disciplinsko ukrepanje. Lahko se zgodi, da so vodje primorani zaposlene opozoriti, kakšna vedenja se med interakcijo s sodelavci štejejo za neprimerno (Hill, 2019).

Finančne nagrade – plača. Denar je dober motivator, saj vsi zaposleni delajo zanj, ker ga potrebujejo za preživetje. Dobra plača in dobra nadomestila so ključni dejavniki pri zadovoljstvu zaposlenega. Podjetje lahko zaposlenemu poveča plačo in nadomestila ter s tem zaposlenemu poveča motivacijo in tudi zadovoljstvo (Parvin & Kabir, 2011). Poleg tega morajo zaposleni prejemati dobro plačilo glede na njihovo imenovanje, vloge in odgovornosti, ki jo imajo v podjetju. V primeru, da je zaposleni premalo plačan, lahko takoj pokaže nižjo produktivnost in začne povzročati težave, kar negativno vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenega kot celo podjetje (Juneja, brez datuma b).

Pripadnost. Za višje zadovoljstvo zaposlenih je pomembno, da se zaposleni počutijo kot nepogrešljiv vir za podjetje. Zaposleni potrebujejo prostor in svobodo pri sprejemanju lastnih odločitev. Tako ni sprejemljivo, da so za vsako majhno stvar odvisni od podjetja oziroma nadrejenih, saj se bodo počutili odvisne in nesvobodne. Posledično bo njihovo zadovoljstvo nižje zaradi občutka nezaupanja v njihove sposobnosti, kar lahko vodi do odpovedi delovnega razmerja s strani zaposlenega. Nasprotno, zaposleni, ki bodo imeli predpisan proračun in bodo pozvani, da opravijo naloge znotraj določenega okvira, bodo bolj motivirani in se čutili, da bolj pripadajo podjetju (Juneja, brez datuma b).

Parvin in Kabir (2011) sta na primeru farmacevtskih podjetjih preučevala, kako različne vrste dejavnikov vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Avtorja sta zaključila, da se mora vodstvo podjetij osredotočiti na dejavnike zadovoljstva zaposlenih z delom, če želijo izboljšati svoje podjetje. Izkazalo se je, da so najpomembnejši dejavniki plača, učinkovitost na delovnem mestu, obrobni nadzor in odnosi s sodelavci. Tudi Ronra in Chaisawat (2009) se strinjata, da je razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, koristno za podjetje, saj je tako upravljanje lažje in pomaga ohranjati potencialne zaposlene v podjetju.

1.3 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Poleg poznavanja dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je potrebno spremljanje zadovoljstva zaposlenih. Merjenje zadovoljstva zaposlenih se razlikuje od podjetja do podjetja in tudi raziskovalci so razvili različne merske instrumente. Heathfieldova (2019) pravi, da se zadovoljstvo zaposlenih meri na dva načina. Prvič, najpogosteje se meri z anonimnimi anketnimi vprašalniki o zadovoljstvu zaposlenih, ki se redno izvajajo za merjenje zadovoljstva zaposlenih. Aslan (2017) pravi, da vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih najpogosteje vključuje področja dejavnosti, neodvisnosti, raznolikosti, socialnega statusa, nadzora, morale, varnosti zaposlitve, avtoritete, sposobnosti, politike, napredovanja, ustvarjalnosti, delovnih pogojev, priznanj, dosežkov in sodelavcev na delovnem mestu. Moyes, Shao in Newsome (2008) kot tipičen način merjenja zadovoljstva zaposlenih navajajo uporabo ocenjevalnih lestvic, kjer zaposleni poročajo o svojih reakcijah na delovnem mestu. Vsebinsko se lahko obravnavajo najrazličnejša vprašanja, vključno z višinami odškodnin, delovnimi odgovornostmi, raznolikostjo nalog, priložnostmi za napredovanje in samim položajem. Drugi način za merjenje zadovoljstva zaposlenih je srečanje z manjšimi skupinami zaposlenih in postavljanje istih vprašanj ustno znotraj skupine. Če upoštevamo opisano, lahko podjetje do razumevanja stopnje zadovoljstva svojih zaposlenih pride na različne načine, izbira metode pa je odvisna od kulture podjetja in od tega, ali so zaposleni pripravljene prosto posredovati povratne informacije (Heathfield, 2019).

Priporočeno je, da se merjenje izvede vsaj enkrat letno. Ravno tako je priporočljivo, da se merjenja zadovoljstva zaposlenih izvede pred in med vpeljevanjem temeljitih sprememb v podjetju ter po vpeljevanju le-teh, kot sta izvedba kadrovskega zamenjav ali temeljita preobrazba in večja zmanjševanja števila zaposlenih. Zgolj tako lahko podjetje spremlja, na kakšen način so se zaposleni sprijaznili s posameznimi spremembami v podjetju, kakšne posledice so pustile pri zadovoljstvu in podobno (Mihalič, 2008, str. 90).

Prav tako je smiselno, če je le možno, v merjenje zadovoljstva zaposlenih vključiti vse zaposlene, saj tako zagotovimo natančno merjenje skupnega zadovoljstva, da dobimo željene rezultate. Kljub vsemu nekatera podjetja merjenja zadovoljstva zaposlenih ne izvajajo, čeprav je le-to pomembno (Martensen & Grønholdt, 2001). Podjetje lahko na ta način spozna, kje so prednosti in slabosti, ter pridobi podlage za enostavnejše upravljanje zadovoljstva. Nadalje, merjenje zadovoljstva zaposlenih vodstvu omogoča oceno stanja, na podlagi katere je mogoče

določiti, kje in na katerih delih v podjetju je nujno uveljaviti spremembe (Mihalič, 2008, str. 90).

1.4 Posledice zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo z delom ima veliko pozitivnih rezultatov za podjetje kot celoto in tudi posamezne zaposlene (Omah & Obiekwe, 2019). Velja za dobrega pokazatelja uspešnosti podjetja, kar je ena izmed posledic zadovoljstva zaposlenih. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi različni sistemi ocenjevanja uspešnosti zaposlenih, ki prinašajo različne stopnje zadovoljstva z delovnimi mesti podjetja, vendar so dobri pokazatelji, kakšne spremembe potrebujejo podjetja narediti za povečanje svoje učinkovitosti (Tatar, 2020).

Naslednja posledica zadovoljstva zaposlenih je višja pozitivna morala med zaposlenimi, saj lahko prispeva k izboljšanju uspešnosti podjetja. Kadar je zaposleni nezadovoljen, neposredno oziroma posredno svoje nezadovoljstvo razširi tudi na ostalo osebje. To lahko povzroči znižanje morale celotnega osebja in prinese znižanje produktivnosti. Poleg tega imajo zaposleni, ki so nezadovoljni s svojim delom, negativen odnos do dela. Upoštevajoč opisano je nezadovoljen in nemotiviran zaposleni resna grožnja v podjetju. Na drugi strani imajo zaposleni z visoko stopnjo zadovoljstva na delu pozitiven odnos do svojega dela in dokazano je, da je izboljšana uspešnost podjetja rezultat angažirane delovne sile, ki je zadovoljna s svojimi delovnimi vidiki v podjetju (Omah & Obiekwe, 2019).

Omah in Obiekwe (2019) so ugotovili tudi, da ima nezadovoljstvo z delom negativno povezavo z odsotnostjo od dela ter s padcem prometa, zadovoljstvo z delom pa ustvarja pozitivno visoko moralo zaposlenih, povečuje zavezanost zaposlenih podjetju in njihovo raven motivacije ter neposredno vpliva na stopnjo produktivnost zaposlenih. Priporočeno je, da bi se moralo vodstvo zanimati za odnos njihovih zaposlenih in opazovati morebitne težave, ki lahko vplivajo na vedenje zaposlenih.

Kot omenjeno, zadovoljstvo zaposlenih povečuje zavezanost zaposlenih do podjetja. Zaposleni, ki je zadovoljen, bo želel ostati v službi, se poskusil najbolj možno potruditi za svoje podjetje, v katerem je zaposlen, medtem ko bo nezadovoljen zaposleni vedno v iskanju druge zaposlitve. Zadovoljstvo z delovnim mestom izboljša tudi intenzivnost motivacije med zaposlenimi, povečuje kakovost in produktivnost zaposlenih. Zadovoljni zaposleni so bolj pripravljeni uporabiti nova znanja in inovacije za lastno uspešnost na delu, kar pomaga podjetjem razviti konkurenčne prednosti. Zadovoljstvo zaposlenih služi tudi kot močna strategija zaposlovanja boljših zaposlenih s trga delovne sile, saj se bodo zadovoljni zaposleni trudili, da podjetje zaposli ljudi, ki jih pozna, imajo znanje in spretnosti, potrebne za pomoč podjetju (Omah & Obiekwe, 2019).

V literaturi je mogoče najti še posredne učinke, ki jih prinaša visoko zadovoljstvo pri delu. Zadovoljniji zaposleni imajo boljše telesno in duševno zdravje, se zlahka učijo novih nalog, povezanih s službo, ter imajo manj delovnega stresa in nemirov. Takšni zaposleni postajajo

bolj sodelovalni in pripravljeni pomagati sodelavcem in strankam, kar spet vodi do izboljšane uspešnosti poslovnih enot in organizacijsko učinkovitost (Venkatesh, brez datuma).

2 ZADOVOLJSTVO STRANK

Zadovoljstvo strank je izjemno pomemben, a pogosto spregledan vidik uspešnega poslovnega modela. Mnoga podjetja se preveč osredotočajo na pridobivanje novih strank in premalo na zadovoljevanje in zadrževanje obstoječih strank, čeprav je za podjetje ceneje ohranjati obstoječe stranke kot pridobivati nove. Poleg tega razpoložljiva sodobna tehnologija lastnikom podjetij ponuja več možnosti in priložnosti, da zadovoljijo svoje stranke. Če se podjetje ne osredotoča na zadovoljstvo strank, je lahko to zelo škodljivo za trajnostni poslovni uspeh tako za mala podjetja kot za velika podjetja, kar nakazuje na to, da je merjenje zadovoljstva strank pomembno. Za ohranjanje zadovoljnih strank je potrebno vedeti, kako izmeriti zadovoljstvo strank, da podjetje ugotovi, ali so stranke resnično srečne ali ne (Swain, 2018).

Srečne in vesele stranke so tiste, ki o podjetju povejo svojim prijateljem in se zvesto še naprej vračajo k podjetju. Medtem ko podjetje kratkoročno lahko preživi z jeznimi strankami z enim nakupom, bodo dolgoročno uspevala le tista podjetja, ki bodo veliko pozornost namenjala tudi zadovoljstvu strank. Iz napisanega sledi, da je zadovoljstvo strank pomemben dejavnik, ki vpliva na uspeh podjetja. Ker podjetja za preživetje potrebujejo zaslužek, za zaslužek pa potrebujejo stranke, morajo posebno pozornost namenjati tudi zadovoljstvu le-teh. Zadovoljstvo strank ne vpliva samo na zaposlene, temveč tudi na vodstvo ter moralo in možnost, da podjetje celotno ekipo uspe zadržati na delovnih mestih (Chambers, 2019).

2.1 Opredelitev zadovoljstva strank

Zadovoljstvo strank je definirano kot mera, ki določa, kako srečna je stranka z izdelkom, s storitvijo ali sposobnostjo podjetja (American Society for Quality, brez datuma). Zadovoljstvo strank ima znotraj organizacije pomembne učinke, saj se zaposleni osredotočajo na izpolnjevanje pričakovanj strank. Ko zadovoljstvo strank pade, je to znak za podjetje, ki zahteva ukrepanje, saj lahko vpliva na dobičkonosnost (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein, 2010). Ideja o zadovoljstvu strank je v zadnjem času pridobila na zanimanju v številnih podjetjih. Za vsako podjetje je zadovoljstvo strank bistveni vidik, ki zasluži skrbno obravnavo. Temu je tako zato, ker raziskave kažejo, da zadovoljstvo strank vodi do močnega položaja na trgu konkurenčnosti (Khuong & Dai, 2016). Zadovoljstvo strank je torej ključnega pomena za vsa podjetja, ki želijo ustvariti in ohranjati konkurenčno prednost. Nekateri dejavniki dobro določajo zadovoljstvo strank, kot so pričakovanja, uspešnost in pravičnost. Stranke naj bi bile zadovoljne, ko prejeti izdelek ali prejeto storitev preseže pričakovanja, kar imenujemo pozitivno razočaranje. Nezadovoljstvo nastane, ko pričakovanja presežejo prejeti izdelek ali prejeto storitev, kar imenujemo negativna zavrnitev (Khuong & Dai, 2016).

Zadovoljstvo strank je način pridobivanja povratnih informacij od strank, kar lahko podjetja uporabljajo za vodenje in izboljšanje poslovanja. Gre za najboljši kazalnik, kako je lahko videl posel v prihodnosti, saj podjetjem pomaga pri sprejemanju pravih odločitev za uporabo ustreznih virov pri izdelavi izdelkov. Podjetja morajo biti sposobna zadovoljiti svoje stranke, jim pravočasno dostavljati vrednost. S tem gradijo na dolgoročnih odnosih s strankami, kar za podjetja ni preprosto, a pomembno, saj na tak način podjetja zmanjšajo tveganje, da bi ponujali storitve in proizvode, ki bi bili v nasprotju s pričakovanji strank. Poleg tega lahko tako znižajo stroške pridobivanja novih strank. Vzdrževanje odnosov z obstoječimi strankami in osrečevanje le-teh je namreč do 6-krat cenejše od pridobivanja novih strank in hkrati povečuje možnost pridobitve novih, saj bodo zadovoljne stranke še naprej kupovale pri podjetju in okrepile zagovorništvo oziroma oglaševanje od ust do ust kot obliko trženja, za katero manjša podjetja ocenjujejo, da predstavlja 85 % njihovega novega poslovanja (Chambers, 2019; Pokalsky, 2016).

Zadovoljne stranke se pogosteje vračajo k podjetju in raje kupujejo proizvode in storitve, ki jih ponuja izbrano podjetje kot proizvode in storitve konkurenčnih podjetij. Zadržanje strank je hkrati korak k ohranjanju zvestobe strank. Ohranjanje zaupljivih in zvestih odnosov s strankami in zadovoljne stranke sta namreč pomembna koraka k temu, da se bodo stranke vračale nazaj v podjetje (WishDesk Official, 2018). Glede na predstavljeno velja, da so zadovoljne stranke dolgoročno koristne, medtem ko nezadovoljne stranke predstavljajo breme za podporno skupino v podjetju. Slednja ni najbolj navdušena, ko mora skrbeti za jezne stranke. Na tak način lahko pride do nižje morale zaposlenih, nižje angažiranosti in nižjih stopenj prometa, če so zaposleni manj motivirani za nudenje višje kakovosti storitve (Lumoa, 2020).

Nadalje, številne raziskave dokazujejo, da želijo biti stranke pravilno obravnavane, saj bo večina kupcev izbrala podjetje, s katerim so bili v preteklosti že zadovoljni, tudi če slednje ponuja višje cene v primerjavi s cenejšimi podjetji, s katerimi nimajo izkušenj. Posledično je cilj podjetja potruditi se za zadovoljitev strank z odličnostjo, saj se to lahko izkaže za pomembnejše kot ponuditi konkurenčne cene. Skladno s tem so pri Lumoa (2020) ugotovili, da ima podjetje, ki ima zadovoljne stranke, pomembno prednost pred konkurenti (Lumoa, 2020).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo strank

Podjetje se mora zavedati razlogov ali dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo med strankami določene blagovne znamke. Študija, ki so jo predstavili Hanif, Hafeez in Riaz (2010), je pokazala, da se zadovoljstvo strank ustvari, ko podjetje zadovolji glavne potrebe strank. Motiv študije je bil preveriti, ali dvig v poštenosti cene zniža zadovoljstvo strank in dobra storitev zviša zadovoljstvo strank. Izkazalo se je, da ta dva dejavnika pojasnita 37,8 %, preostali delež pa je odvisen od drugih dejavnikov. Nekaj jih predstavljam v nadaljevanju.

Zadovoljstvo zaposlenih. Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo strank, po besedah g. Howarda J. Rossa, predsednika svetovalnega podjetja s sedežem v Marylandu, je zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki se pri svojem delu počutijo zadovoljno in srečno, so po navadi koristnejši in obzirnejši do strank. Če je zaposlenemu všeč delovno okolje in družba, za katero dela, bo kupcem posredno sporočal, da imajo dober izdelek (National business research institute, 2020).

Dostopnost. Podjetje mora zagotoviti, da bodo stranke lahko na svojem želenem kanalu učinkovito, brez ovir in trenja našle izdelke in storitve, ki jih podjetje nudi. Potrebno je omogočiti, da lahko stranke vstopijo v podjetje in dobijo dobro prodajno izkušnjo, kadar imajo vprašanje ali potrebujejo pomoč pri odločitvi o nakupu (Carter, 2017).

Jezik. Pogovor s strankami v njim želenem jeziku je ključnega pomena za podjetje. Več kot 50 % potrošnikov ne bo opravilo nakupa, če informacije o izdelku niso na voljo v njihovem jeziku. Jezik se ne nanaša zgolj na jezik v smislu geografske demografije, ampak tudi na to, kako določene besedne zveze ali izrazi ustrezajo določeni publiki in so odraz podjetja. Potrebno je uporabiti prijazen jezik in se izogibati specifičnim industrijskim žargonom, ki bi lahko povzročili zmedo in odvzeli priložnost za povezovanje na osebni ravni. Brez dobre komunikacije podjetje ne more imeti odlične izkušnje s strankami (Carter, 2017).

Spomin. Glede na študijo Dixona, Freemanove in Tomana (2010) je za stranke neprijetno, če se morajo ponavljati. Potrošniki se počutijo udobno pri prehodu z enega prodajnega kanala na drugega v primerih, ko njihovi podatki sledijo, ne da bi jih morali znova ponavljati. Ne želijo, da se od njih znova in znova zahtevajo iste podrobnosti, ne glede na kanal ali oddelek, s katerim sodelujejo. Pomembno je tudi, da si podjetje zapomni potrebe strank in se izogne poskusom prodaje izdelkov kupcem, za katere vedo, da niso zainteresirani oziroma potencialni (Carter, 2017).

Udobje. Udobje je bistven element pozitivne izkušnje s strankami. Vpliva na to, kako se stranke odločajo o tem, kaj kupiti, katere storitve uporabiti, kam iti in s kom sodelovati (Carter, 2017).

Intuicija. Kupci cenijo podjetja, ki jih »resnično razumejo«. Nekatera podjetja imajo preprosto dobro intuicijo oziroma t.i. „šesti čut“, so proaktivna in predvidevajo potrebe in čustva kupcev. Podjetja, ki vedo, kaj želijo njihove stranke, preden se stranke same tega zavedajo, ali pa rešujejo težavo, preden stranke sploh vedo, da obstaja, lahko ustvarijo boljše, bolj priročne izkušnje in odnose, ki temeljijo na zaupanju (Carter, 2017).

Enostavnost. Eden lažjih načinov, da stranka iz prodajnega procesa odide zadovoljna, je, da je prodajni postopek čim bolj poenostavljen. Potrebno je odvzeti zapletenost in kompleksnost, povezano z odločanjem, s svetovanjem in podporo strankam na celotni poti (Carter, 2017).

Izvedljivost. Glede na študijo Motha (2012) 48 % kupcev večino za dostavo svojega nakupa ni pripravljeno čakati več kot pet dni, 23 % pa jih je počakalo osem dni ali več. Čas pošiljanja

ne vpliva samo na odločitve o nakupu, ampak tudi močno vpliva na zadovoljstvo kupcev (Carter, 2017). Pri tem je posebej problematično razhajanje med obljubljenih in izvedenim časom pošiljanja, saj so stranke pripravljene počakati dlje, če so na to predhodno opozorjene (Norman, 2008).

Ko lahko podjetje svojim strankam ponudi več možnosti med nakupnim postopkom, obstaja večja verjetnost, da se bodo počutili bolj povezani z blagovno znamko podjetja. Ko podjetje ponuja možnosti, je potrebno, da poskrbi za podporo strank in jim omogoči, da ugotovijo, katera izbira je najboljša (Carter, 2017).

2.3 Metode merjenja zadovoljstva strank

Čeprav se podjetja pogosto osredotočajo samo na dobiček, vse več raziskav kaže na blagodejnost vpliva zadovoljstva strank tako na dobiček kot vedenjske vidike strank (npr. zvestoba in zadovoljstvo) (Yeung, Lee & Ennew, 2002). Nekateri avtorji merjenje zadovoljstva strank štejejo celo kot ključni kazalnik uspešnosti poslovanja. Cilj merjenja zadovoljstva strank je možnost sprejemanja odločitev za nenehno izboljšanje poslovanja podjetja (Farris, Bendle, Pfeifer & Reibstein, 2010; Hill, Roche & Allen, 2007).

Pri zadovoljstvu strank kot pomembnemu cilju podjetja je najboljši način za izboljševanje le-tega stalna povratna informacija, iz česar sledi, da mora podjetje za izboljšanje zadovoljstvo strank najprej le-tega izmeriti. To je možno narediti na več načinov, vendar so najpogostejši in najučinkovitejši načini, da se preprosto vpraša stranko (Chambers, 2019). Ko se bo podjetje osredotočilo na merjenje zadovoljstva strank in izvajanje sprememb, ki temeljijo na povratnih informacijah strank, bo lahko nenehno izboljševalo uporabniško izkušnjo in tako obdržalo več kupcev na dolgi rok, kar pomeni dolgoživost in svetlo prihodnost podjetja (Swain, 2018).

Zaradi raznolikih ponudb izdelkov in storitev je za podjetja smiselno, da oblikujejo način merjenja zadovoljstva strank, ki je prilagojen njihovim posebnostim. Obstajajo torej različni pristopi za merjenje zadovoljstva strank. Kot ena izmed meritev uspešnosti kakovosti v sistemu upravljanja je redno spremljanje informacije o dožemanju strank, ali je podjetje izpolnilo njihove zahteve in pričakovanja. Skladno s tem podjetja opazujejo zadovoljstvo svojih strank in pripomorejo k prilagajanju izdelkov oziroma storitev skladno z njihovimi zahtevami. Vidiki merjenja zadovoljstva strank so lahko kakovost, cena, zaupnost odnosov, pritožbe in težave. Ključna točka merjenja zadovoljstva strank je sklepati, kako le-tega izboljšati in ohranjati dober odnos s strankami ter potencialnimi strankami (Khadka & Maharjan, 2017).

Učinkovito upravljanje zadovoljstva strank je največji izziv organizacije, orodja ali metode za merjenje zadovoljstva strank pa je potrebno natančno opredeliti. Za merjenje zadovoljstva strank Juneja (brez datuma c) omeni posredne in neposredne metode, podobne metode pa omenjata tudi Kotler (v Nikolić, 2004). Navajam in opisujem jih v nadaljevanju.

Med neposredne metode merjenja zadovoljstva strank uvrščamo (Juneja, brez datuma c; Kotler, v Nikolić, 2004):

- Neposredno navezovanje stikov s strankami in pridobivanje njihovih dragocenih povratnih informacij.
- Pridobivanje povratnih informacij strank prek agencij tretjih strank.
- Neposredno trženje, interni klicni centri in oddelek za obravnavanje pritožb so prva stična točka za pridobivanje povratnih informacij s strankami, ki so sestavljene za analizo dojemanja strank.
- Pridobivanje povratnih informacij strank s pogovorom ali sestankom.
- Povratne informacije preko pritožbe ali zahvalnega pisma.
- Neposredne povratne informacije strank z anketami in vprašalniki o zadovoljstvu strank.

Podjetja večinoma zaposlujejo zunanje agencije, da prisluhnejo svojim strankam in jim posredujejo želene povratne informacije. Te povratne informacije morajo biti izpopolnjene in strukturirane, da se lahko iz njih izluščijo ključne ugotovitve. Na drugi strani srečanja iz oči v oči, pritožbe in zahvalna pisma obravnavajo takojšnja vprašanja, a so povratne informacije, prejete pri tem, manj strukturirane in niso enotne, saj se različne vrste kupcev lotevajo različnih področij vprašanj. To zahteva, da se postopek analize informacij, pridobljenih iz različnih zgoraj omenjenih kanalov, izvaja natančno in dosledno, zato je učinkovitejši način, da podjetje izvede ustrezno anketo, ki je sestavljena iz enotnega vprašalnika, da dobijo od strank take povratne informacije, kot jih želijo oziroma potrebujejo. Zasnova vprašalnika je pomemben vidik in mora vključevati vse bistvene dejavnike poslovanja. Vprašanja morajo biti zasnovana na način, da se stranko spodbuja, da odgovori. Te povratne informacije, ki jih podjetja prejmejo, se lahko obravnavajo kot eden najboljših načinov za merjenje zadovoljstva strank. Poleg zgoraj naštetih metod se uporablja tudi dejanski obisk na trgu oziroma navidezno nakupovanje kot še ena neposredna metoda. Navidezni kupec se pretvarja, da je potencialni kupec in spremlja dobre ter slabe izkušnje pri svojem nakupu, ki jih podjetje kasneje analizira. Podjetja se poslužujejo tudi analize izgubljenih kupcev, pri čemer ugotavljajo razloge za odhod kupcev h konkurenci (Juneja, brez datuma c; Kotler, v Nikolić, 2004).

Glavna pomanjkljivost neposrednih metod merjenja zadovoljstva strank je ta, da so zelo drage in zahtevajo veliko predhodnih priprav. Za pridobitev dragocenih povratnih informacij je podjetje odvisno od kupca, tj. tretje osebe, zaradi česar lahko izgubi možnosti, da ob pravem času pridobi želene informacije, na osnovi katerih sprejme izboljševalne ukrepe (Juneja, brez datuma c). Zato so se razvili še posredni načini pridobivanja povratnih informacij o zadovoljstvu strank, in sicer (Diwan, 2020; Juneja, brez datuma c; Kotler, v Nikolić, 2004):

- Pritožbe strank, ki jih stranka poda dobavitelju glede določenega izdelka ali povezane storitve. Pritožbe se lahko sprejemajo preko obrazcev ali brezplačnih telefonskih števil in se po prejetju razvrstijo v različne segmente glede na resnost in oddelek. Če se pritožbe na določenem segmentu v določenem obdobju pojavijo, potem se uspešnost podjetja na tem

določenem območju ali segmentu slabša. Če pa se pritožbe v določenem časovnem obdobju zmanjšajo, to pomeni, da podjetje deluje dobro in je tudi stopnja zadovoljstva strank višja.

- Spremljanje zvestobe strank, za povečanje katere je nujno, da podjetje redno komunicira s strankami. Zvestoba strank se lahko spremlja z merami zavezanosti strank, pogostostjo nakupa, trajanju obiska na spletni strani, aktivnosti uporabnikov na spletni strani, merami zadržanja strank in verjetnostjo ponovnega nakupa. Številni znanstveniki so tudi razvili različne merske lestvice, s katerimi je mogoče meriti zvestobo strank (Bobâlčã, Gãtej, in Ciobanu; 2012; Söderlund, 2006). V interakcijah in komunikacijah s strankami se podjetje uči in določa posamezne potrebe strank in se nanje ustrezno odziva. Stranka naj bi bila zvesta, če redno nakupuje pri določenem podjetju. Te zveste stranke so zadovoljne in zato vezane na odnos do podjetja. Na tak način lahko podjetje s pridobitvijo indeksa zvestobe kupcev posredno meri zadovoljstvo strank.

2.4 Posledice zadovoljstva strank

Zadovoljstvo strank je temeljni koncept, ki ga obravnavajo vsi učbeniki o trženju. Kot že omenjeno, gre še vedno za spregledan vidik uspešnega poslovnega modela, čeprav bi moral biti razumljen kot pomemben marketinški cilj, saj lahko z zagotavljanjem stalne zvestobe strank povečajo donosnost (Marketingstudyquide, 2020). Pri zadovoljnih strankah obstaja večja verjetnost, da bodo daljše obdobje ostale pri podjetju, kar lahko sčasoma znatno poveča prihodke od prodaje in dobičkonosnost (Marketingstudyquide, 2020). Poleg tega zadovoljne stranke bolj verjetno priporočajo blagovno znamko, izdelek ali podjetje svoji družini, prijateljem in stikom na družabnih medijih. Za podjetje so potrebni nižji promocijski izdatki, saj se iz oglaševanja od ust do ust ustvarja stalen pretok novih strank, kar zmanjša potrebo po ustvarjanju novih strank iz različnih promocijskih dejavnosti (Marketingstudyquide, 2020).

Zadovoljne stranke bodo bolj verjetno zainteresirane za sodelovanje s podjetjem (npr. v obliki tržnih raziskav), da bi prispevale k novim pobudam za izdelke, procese in storitve. Številna storitvena podjetja zasledujejo močne odnose s strankami kot ključni del svoje tržne strategije. Jasno je, da so odnosi med strankami in podjetjem močnejši in produktivnejši pri delu z zadovoljnimi strankami (Marketingstudyquide, 2020).

Zadovoljne stranke cenijo splošno izkušnjo in izdelek podjetja ter se v svoji celotni oceni manj ukvarjajo s ceno (Marketingstudyquide, 2020). Chambersova (2019) pravi, da je pri 81 % zadovoljnih strank bolj verjetno, da bodo znova poslovale s podjetjem, če imajo pozitivne izkušnje, medtem ko bo 95 % strank »ukrepalo« po negativnih izkušnjah (npr. delili skrbi in mnenje s prijatelji in z družino). Ko bodo stranke zaupale podjetju, bodo verjele, da bo podjetje še naprej zagotavljalo kakovostni izdelek oziroma kakovostno storitev. Posledično bodo z njimi še naprej poslovali, iz česar sledi, da nenehno zadovoljstvo vodi v zvestobo. Zvestoba je vreden cilj, ki ga je potrebno doseči. Potrebno se je osredotočiti in izkoristiti sredstva v korist zadovoljstva obstoječih strank (Chambers, 2019).

3 VPLIV ZADOVOLJSTVA STRANK NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Veliko ljudi bi se strinjalo, da je delo bistveni dejavnik preživetja, saj delo obravnavajo kot način, da pridejo do denarnega nadomestila. Na drugi strani posamezniki, ki se s to trditvijo ne bi strinjali, na delo gledajo drugače, in sicer, kot nekaj, kar določa njihovo socialno stanje. V vsakem primeru pa drži, da zaposleni veliko časa preživijo na svojem delovnem mestu, zato si želijo tam najti osebni interes in zadovoljstvo z delom. Skladno s tem želijo podjetja ustvariti delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo motivirano in zadovoljno. Zadovoljstvo zaposlenih ima namreč neposreden vpliv na vedenje na delovnem mestu. Podjetja z višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih imajo višjo stopnjo ohranjanja zaposlenih v podjetju in posledično zmanjšujejo stroške zaposlovanja in usposabljanja. Zadovoljni zaposleni bolje opravljajo svoje naloge in imajo dolgoročno običajno večjo raven spretnosti ter strokovnega znanja (Abuhashesh, Al-Dmour & Masa'deh, 2019). Delovno okolje mora zaposlenim omogočiti, da so zadovoljni, uživajo pri delu, da lahko izvajajo storitve na kakovosten način, brez konfliktov in napetosti (Leah, 2005). Kljub vsemu pa so številni avtorji opozorili (Schmit & Allscheid, 1995), da je vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo strank v literaturi bistveno bolj zastopan od vpliva v nasprotni smeri, tj. zadovoljstvo strank na zadovoljstvo zaposlenih, kar naslavljam v svoji nalogi.

Rogers, Clow in Kash (1994) trdijo, da pri zaposlenih, ki se bolj poistovetijo s situacijami strank, prepoznavajo in cenijo odnose s strankami, zagotavljajo boljše storitve. Stranke, ki prejmejo boljše storitve, se manj pritožujejo in ustvarjajo manj težav za zaposlene. Če zaposleni pozitivno reagirajo na srečanja s strankami, je bolj verjetno, da jim bodo nudili boljše storitve in dosegli pričakovanja več strank. Zadovoljstvo zaposlenih lahko poveča zadovoljstvo strank, prinese ponavljajoče nakupu in pozitivne reference drugim potencialnim strankam (Rogers, Clow & Kash, 1994).

Gremler in Gwinner (2000) sta preučevala povezavo med zaposlenimi in strankami, ki temelji na razumevanju občutkov in idej drug drugega ter komunikaciji med njima. Njuna raziskava je pokazala, da ima prijetna interakcija med zaposlenim in stranko pozitiven vpliv na strankino zadovoljstvo, zvestobo in komunikacijo od ust do ust. Na slednjo pozitivno vpliva tudi vez, ki se razvije med zaposlenim in stranko. Dokazan je bil tudi obojestranski vpliv med prijetno interakcijo in osebno povezanostjo. Osebna povezanost daje stranki občutek identitete in povečuje strankino željo po ohranjanju tega odnosa. Če imajo stranke rade storitev, ki jo za njih opravi zaposleni, in izrazijo hvaležnost oziroma zadovoljstvo, naj bi to privedlo do višje ravni zadovoljstva zaposlenih (Gremler & Gwinner, 2000).

Goodwin in Gremler (1996) tudi trdita, da vsebinska in zabavna komunikacija ter osebna pomoč spodbujajo tesnejši odnos med strankami in zaposlenimi, ki spominja na prijateljski. Hkrati tak odnos vpliva na način, kako so razumljeni nakupni dejavniki (npr. cena). Študija Goodwina in Gremlerja (1996) je nakazala, da ponudniki (zaposleni) in stranke vplivajo drug

na drugega ter stranke prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih. Interaktivna srečanja strank in zaposlenih prinašajo užitke oziroma zadovoljstvo strankam, ki ga zaposleni zaznavajo, kar vpliva na zaposlene. Schmit in Allscheid (1995) sta v svoji študiji prav tako povezala zadovoljstvo strank in zadovoljstvo zaposlenih ter ocenjevala model zaposlenih in model strank na različnih ravneh podatkov. Model zaposlenih je temeljil na individualni ravni, medtem ko je model strank temeljil na podatkih, zbranih v več uradih, usmerjenih v storitvene dejavnosti. Avtorja sta trdila, da je na zadovoljstvo zaposlenih vplivalo delovno vzdušje, ustvarjeno s strani strank, kar povezuje model zaposlenih in model strank (Schmit & Allscheid, 1995).

Če se zgoraj omenjene študije osredotočajo predvsem na vidik zadovoljstva, pa je treba opozoriti tudi na vidik nezadovoljstva strank oziroma, kot sta to poimenovala Harris in Reynolds (2003), vedenje nefunkcionalnih strank. Vedenje nefunkcionalnih strank se nanaša na dejanja strank, ki delujejo na način, ki ovira ostalo delovanje funkcionalnih storitev. To lahko počnejo bodisi namerno bodisi nenamerno, lahko bodisi odkrito bodisi prikrito. Harris in Reynolds (2003) sta v svoji raziskavi opisala tri glavne posledice obnašanja nefunkcionalnih strank, in sicer, posledice na zaposlene, stranke in podjetje. Na tem mestu opisujem zgolj posledice na zaposlene, ki so neposredno povezane z mojo raziskavo. Med posledice vedenja nefunkcionalnih strank na zaposlene uvrščamo sledeče:

- Dolgoročna psihološka posledica za zaposlenega je psihološki stres zaradi nefunkcionalnega vedenja strank, iz katerega lahko sledi spomin na tesnobo in neprespanost. Vedenje nefunkcionalnih strank lahko privede tudi do vidnih dolgotrajnih psiholoških škod za zaposlene.
- Kratkoročne čustvene posledice za zaposlene po stiku s strankami so doživljanje nesramnosti, grožnje in agresivnosti, kar je nanje vplivalo negativno.
- Fizične posledice na zaposlene v stiku s strankami se nanašajo na otipljive telesne poškodbe ali poškodbe premoženja, ki ga povzročajo dejanja nefunkcionalnih strank.

Omenjene posledice na koncu privedejo do velikega nezadovoljstva zaposlenih. Poleg vseh omenjenih posledic raziskava navaja, da nefunkcionalno vedenje strank pomembno vpliva na stanje zaposlenih, ki so bili v stiku s takimi strankami (npr. padec motivacije in potrnosti) (Harris & Reynolds, 2003).

4 RAZISKAVA VPLIVA ZADOVOLJSTVA STRANK NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V teoretičnem delu zaključne naloge sem predstavila zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo strank ter njihov medsebojni odnos s teoretičnega vidika, v tem poglavju pa želim povezavo o vplivu zadovoljstva strank na zadovoljstvo zaposlenih tudi empirično preveriti. S pomočjo empirične raziskave bom poskušala prikazati, kako zadovoljni so zaposleni na svojem delovnem mestu in kako na njihovo zadovoljstvo vplivajo stranke. Glavna hipoteza, ki jo želim preveriti, je, da zadovoljstvo strank vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

4.1 Metodologija

Za preučevanje obratne povezave vpliva zadovoljstva strank na zadovoljstvo zaposlenih sem uporabila metodo anketnega vprašalnika. Za merjenje preučevanih konstruktov sem uporabila preverjene merske lestvice. Vprašalnik, ki je prikazan v prilogi 1, je bil sestavljen iz treh delov. Vprašanja sem v določenih pogledih prilagodila moji raziskavi. Prvi del je obsegal demografska vprašanja. Med demografskimi vprašanji in vprašanji o (trenutni) zaposlitvi so me zanimali sledeči podatki o anketirancih: spol, starostna skupina, stopnja izobrazbe, trenutni zaposlitveni status, poslovna funkcija delovnega mesta, tip delovnega mesta, način zaposlitve in trajanje zaposlitve v trenutnem podjetju. Pri vseh vprašanjih so imeli anketiranci navedene možne odgovore, med katerimi so izbrani za njih ustreznega. Vprašanja o trenutnem zaposlitvenem statusu, poslovni funkciji delovnega mesta, tipu delovnega mesta in načinu zaposlitve so ponujali tudi možnost »Drugo«, kamor so anketiranci lahko zabeležili svoj odgovor, v kolikor ga niso našli med ponujenimi možnostmi.

Drugi del vprašalnik je obsegal trditve o zadovoljstvu zaposlenih. Pri vprašanjih o zadovoljstvu zaposlenih pri delu sem uporabila trditve, ki so se izkazale kot zanesljive v raziskavi Chija in Gursoya (2009). Omenjeni vprašalnik vsebuje širši nabor trditvev od tistega, kar sem uporabila, saj pokriva področja finančnega uspeha, zadovoljstva strank in zadovoljstva zaposlenih, za katere so anketiranci s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice označili svoje strinjanje s trditvami. Iz vprašalnika Chija in Gursoya (2009) sem iz angleščine prevedla štiri trditve o zadovoljstvu zaposlenih. Potrebna je bila tudi prilagoditev, da so se trditve vsebinsko nanašale na službo, ki jo je v trenutku anketiranja opravljal anketiranec.

Tretji del vprašalnika je obsegal trditve o domnevnem zadovoljstvu strank. Vprašanja o zadovoljstvu strank je obsegalo štiri trditve, ki temeljijo na raziskavah Chija in Gursoya (2009) in Manninga, Davidsona in Manninga (2004). Originalni vprašalnik Chija in Gursoya (2009) je obsegal tri trditve, ki sem jih prilagodila na naravo svoje raziskave, in sicer, namesto prve osebe ednine uporabljena besedna zveza "naše stranke", ker so anketo izpolnjevali zaposleni glede na svoje stranke in ne stranke same. Prvotna vprašanja so bila namenjena za analizo zadovoljstva gostov v hotelu, zato sem jih prilagodila za zadovoljstvo strank na splošno (npr. namesto »Zadovoljna sem z izkušnjo, ki sem jo doživela pri ____.« sem uporabila trditvev »Naše stranke so zadovoljne z izkušnjo, ki jo doživijo pri nas.«). Dodala sem še trditvev o celotnem zadovoljstvu strank s storitvijo, ki so jo za merjenje razumevanja zadovoljstva strank s strani zaposlenih s 5-stopenjski Likertovo lestvico uporabili Manning, Davidson in Manning (2004).

Vprašanja z zadovoljstvo pri delu in zadovoljstvo strank so bila zaprtega tipa. Anketiranci so morali izbrati stopnjo strinjanja na Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 predstavljalo »nikakor se ne strinjam«, 2 »ne strinjam se«, 3 »niti ne strinjam, niti strinjam«, 4 »strinjam se« in 5 »popolnoma se strinjam«.

4.2 Rezultati raziskave

Anketa je bila izpeljana z uporabo orodja za anketiranje Ika in je bila odprta tri tedne od konca junija 2020 do sredine julija 2020. Po izločitvi odgovorov z neodgovorjenimi vprašanji (manjkajočimi vrednostmi), je bilo ustrezno bilo izpolnjenih 91 anket, ki so bile zajete v analizo. Med anketiranci je bilo 71 % žensk in 29 % moških. Od tega je bila najštevilčnejša starostna skupina 19-25 let, v katero je spadalo 54 % anketirancev, druga najbolj zastopana starostna skupina pa je bila 25-35 let s 23 % anketirancev. Ostali anketiranci so se razvrstili na sledeči način: 36-45 let 10 %, 46-55 let 9 % in do 18 let 4 %. Starejših od 55 let ni bilo med sodelujočimi.

Največ anketirancev je imelo zaključeno srednješolsko izobrazbo (47 %). Z zaključeno univerzitetno izobrazbo je bilo 15 % anketirancev, z visoko šolo 13 %, z višjo šolo 10 %, s poklicno šolo 9 %, z osnovno šolo 4 % in z magisterijem oziroma doktoratom 1 %. Glede na zaposlitveni status je bilo 51 % zaposlenih in 45 % študentov oziroma dijakov. Preostali 4 % so bili samozaposleni.

Pri vprašanih o delovnem mestu zaposlenega v času anketiranja so anketiranci izbirali med navedenimi možnostmi o poslovni funkciji in tipu delovnega mesta. V proizvodnji in storitvah je zaposlenih 43 % anketirancev, v marketingu in prodaji 26 %, preostali manjši deleži pa so razporejeni med ostale poslovne funkcije, in sicer, 9 % v upravi oziroma vodstvu, 7 % v logistiki in skladiščenju, 4 % v financah in računovodstvu, 3 % v informatiki, 2 % v kadrovskega oddelku in 5 % v poslovnih funkcijah, ki niso bile podane med možnostmi. V poslovalnici je delalo 47 % anketirancev, slabo tretjino tega (21 %) pa v pisarni. Na terenu je bilo zaposlenih 11 % anketirancev in še 20 % izven omenjenih treh možnosti. Večina anketirancev (42 %) je bila v trenutnem podjetju do 5 let, 39 % do 1 leta, 13 % do 10 let, 3 % do 15 let in 3 % nad 15 let. 45 % anketirancev v podjetju opravlja delo preko študentskega servisa, 39 % je bilo zaposlenih za nedoločen čas in 15 % za določen čas. Razbrati je mogoče, da so anketiranci v splošnem zadovoljni s svojo trenutno zaposlitvijo in v veliki meri nameravajo v trenutnem podjetju delati tudi v prihodnje. Popolno strinjanje oziroma strinjanje o zadovoljstvu s svojo zaposlitvijo je na Likertovi lestvici izbralo 86 % anketirancev – 18 % se jih je popolnoma strinjalo, 68 % pa strinjalo. Prav tako se večinski delež, tj. 61 % anketirancev, strinja, da bodo v prihodnje delali v trenutnem podjetju. S tem se je popolnoma strinjalo 18 % anketirancev, strinjalo pa 43 %.

Delež anketirancev, ki pogosto razmišlja o tem, da bi pustili trenutno službo in dali odpoved, če bi dobili službo, je manjši od deleža tistih, ki se s tem ne strinjajo. Od vseh je 50-60 % anketirancev, ki se ne strinjajo oz. popolnoma ne strinjajo z izjavama. Le 1 % anketirancev pogosto razmišlja o tem, da pusti trenutno zaposlitev, in 3 % anketirancev bi dalo odpoved, ko bi dobilo novo zaposlitev.

Večina anketirancev je mnenja, da so njihove stranke bolj zadovoljne kot nezadovoljne z izkušnjami, ki jih doživijo ob obisku, in storitvami, ki so jim nudene. Poleg tega storitve

pogosto presegajo pričakovanja. Z izjavo o zadovoljstvu strank glede dobljene izkušnje se je strinjalo oziroma popolnoma strinjalo 89 % anketirancev. Anketiranci so bili v 78 % mnenja (strinjanje oziroma popolno strinjanje), da so stranke navdušene nad njihovo storitvijo, 63 % se jih je strinjalo, da s ponujenimi storitvami presegajo pričakovanja strank, in 85 %, da celotna izkušnja strank prinaša zadovoljstvo. Nestrinjanje o zadovoljstvu strank je v vseh štirih primerih izreklo 6 % anketirancev ali manj.

Da bi preučila povezavo med zadovoljstvom strank in zadovoljstvo zaposlenih z delom, sem uporabila linearno regresijsko analizo, ki sem jo izvedla v orodju za statistične analize IBM SPSS Statistics. Za analizo sem uporabila vprašanje s štirimi trditvami o zadovoljstvu z delom in vprašanje s štirimi trditvami o zadovoljstvu strank. Poleg tega sta bili dve trditvi pri zadovoljstvu z delom (»Pogosto razmišljam o tem, da bi pustil/a trenutno zaposlitev.« in »Tako, ko najdem drugo zaposlitev, bom dal/a odpoved.«) merjeni v obratni smeri, zato sem iz vsake posebej izračunala novo spremenljivko, ki se po smeri merjenja ujema z ostalimi. Ker sta bili obe vprašanji merjeni s štirimi trditvami, sem vsako vprašanje posebej pretvorila v en konstrukt, pri čemer sem izračunala povprečno vrednost za trditve znotraj vsakega konstrukta, tj. zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo strank. Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih je predstavljal odvisno spremenljivko, konstrukt zadovoljstvo strank pa neodvisno spremenljivko.

Pri analizi povezave med zadovoljstvom strank in zadovoljstvo zaposlenih Pearsonov korelacijski koeficient znaša $r = 0,345$. To nakazuje na linearno, pozitivno in šibko povezavo, kar je razvidno tudi iz regresijskega koeficienta ($B = 0,490$), ki nakazuje zmerno povezavo. Vrednost t-testa regresijskega koeficienta znaša $t = 3,466$ s stopnjo značilnosti $p = 0,001$. Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da zadovoljstvo strank vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša $R^2 = 0,345$, kar pomeni, da je 34,5 % variabilnosti zadovoljstva zaposlenih pojasnjeno z linearno odvisnostjo zadovoljstva zaposlenih od zadovoljstva strank. Rezultati analize povezave med zadovoljstvom strank in zadovoljstvo zaposlenih so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati analize povezave med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih

Model	Nestandardni koeficienti		Standardni koeficienti	t	p	Kolinearnost	
	B	Ocena standardne napake	Beta			Toleranca	VIF
Konstanta	1,766	0,561		3,150	0,002		
Zadovoljstvo strank	0,490	0,141	0,345	3,466	0,001	1,000	1,000

a. Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo zaposlenih.

4.3 Diskusija

Rezultati empirične raziskave so pokazali, da zadovoljstvo strank vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, in sicer, višje zadovoljstvo strank vodi do višjega zadovoljstva zaposlenih, s čimer potrjujemo glavno hipotezo. Rezultati so skladni z dosedanjimi ugotovitvami avtorjev. Goodwin in Gremler (1996) ter Gremler in Gwinner (2000) so dokazali obojestranske vplive, tj. zaposlenih na stranke in strank na zaposlene. Harris in Reynolds (2003) pa sta opozorila tudi na negativne vplive strank na zaposlene. Avtorja sta ugotovila, da nefunkcionalne stranke na različne načine ovirajo izvajanje storitev, kar vodi do nezadovoljstva zaposlenih.

Kljub vsemu zadovoljstvo strank ni edini dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar je bilo prikazano že v pregledu literature. V preučevanem primeru na mojem vzorcu je bilo ugotovljeno, da je 34,5 % variabilnosti zadovoljstva zaposlenih pojasnjeno z linearno odvisnostjo zadovoljstva zaposlenih od zadovoljstva strank, preostanek pa je odvisen od drugih dejavnikov. Tak rezultat je pričakovan, saj je zadovoljstvo širši konstrukt, ki vključuje še druge vidike, npr. odnosi s sodelavci, plačilo, delovni pogoji.

Ključno priporočilo za podjetja je, da se s svojimi strategijami usmerjajo tako v zaposlene kot stranke, saj so vplivi medsebojni. Že en nezadovoljen zaposleni lahko vpliva na odnose in motivacijo znotraj podjetja za kakovostno opravljanje storitve, ena nezadovoljna stranka pa lahko vpliva na zadovoljstvo zaposlenega pri delu in motivacijo pri delu z drugimi strankami. Za podjetje je smiselno, da ne spremljajo zadovoljstva strank samo z vidika stopnje zadovoljstva, ampak predvsem pridobivanja povratnih informacij, kako lahko po mnenju strank le-tega izboljšajo. Zato je priporočljivo s strankami razviti tesne in osebne odnose, zaradi katerih bodo pripravljene deliti tako svoje pozitivno mnenje kot negativno, saj je predvsem slednje ključno, da kakovost svoje storitve dvignejo eno stopnico višje.

Hkrati podjetje ne sme pozabiti, da je prodajni proces sestavljen iz več korakov, in sicer, predprodajne storitve, prodajne storitve in poprodajne storitve. Nezadovoljstvo se namreč lahko pojavi zgolj v enem izmed korakov, spremljanje zadovoljstva strank po korakih pa lahko pomaga ugotoviti, kje je največ prostora za izboljšave. Tudi nadaljnje raziskave bi se lahko usmerile v spremljanje zadovoljstva strank v različnih korakih prodajnega procesa, poleg tega pa bi lahko naslovile omejitev moje raziskave, in sicer, da moja raziskava meri zadovoljstvo strank, kot ga dojemajo zaposleni, smiselno pa bi bilo stopnjo le-tega dobiti neposredno od strank.

SKLEP

Na eni strani podjetje gradi svoj uspeh kot rezultat zadovoljstva strank, ki so pripravljene na ponavljajoče se nakupe in grajenje zvestobe. To vodi do dobičkonosnosti, za katero se zavzema vsako podjetje. Na drugi strani pa ni uspešnega podjetja brez zaposlenih, ki so

zadovoljni in skrbijo, da so za stranke opravljene storitve oziroma zagotavljeni izdelki skladno s pričakovanji strank. Bolj zadovoljni zaposleni bodo bolj motivirani, da izpolnjujejo pričakovanja strank, zato bodo zadovoljni. Zaposlenim je tako treba zagotoviti ustrezne delovne pogoje in zadovoljiti drugim dejavnikom, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Opisane povezave so v literaturi bistveno bolj raziskane od povezave med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih, kar sem nasloвила v svoji raziskavi.

Namen raziskave je bil prikazati, da zadovoljstvo strank vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in s tem obogatiti razumevanje te povezave ter medsebojnih vplivov dveh pomembnih deležnikov v podjetju. Raziskava je bila narejena z analizo empiričnih rezultatov, ki so bili zbrani s pomočjo anketnega vprašalnika. Linearna regresijska analiza je pokazala linearno, pozitivno in srednje močno povezavo med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih, kar je pričakovano, saj to ni edini vplivni dejavnik. Za celovitejše razumevanje zadovoljstva zaposlenih je treba vključiti še druge vidike, npr. odnosi s sodelavci, plačilo, delovni pogoji, na kar bi se bilo smiselno osredotočiti z nadaljnjimi raziskavami. Ne glede na vse je ključno priporočilo za podjetja, da se morajo s svojimi strategijami usmerjati tako v zaposlene kot stranke, saj glede na pretekle raziskave zadovoljstvo zaposlenih vpliva na zadovoljstvo strank, glede na mojo raziskavo pa tudi zadovoljstvo strank na zadovoljstvo zaposlenih. Iz tega sledi, da se za dolgoročno uspešnost nobenega vidika ne sme zanemariti.

LITERATURA IN VIRI

1. Abuhashesh, M., Al-Dmour, R. & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to increase Customer's Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019, 1-23.
2. American Society for Quality. (brez datuma). *What is customer satisfaction?* Pridobljeno 26. avgusta 2020 iz <https://asq.org/quality-resources/customer-satisfaction>
3. Aslan, I. (2017). Measuring job satisfaction, performance criteria and job life quality: Bingol city banking case. *Journal of Business & Management*, 5(4), 167-187.
4. Awan, M. A., Rizwan, M., Razzaq, J. B. & Ali, U. (2014). Factors Affecting Employee Satisfaction in the Private Organizations of Bahawalpur Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 147.
5. Barnes, D. C., Hopkins, C. D. & Ponder, N. (2015). The impact of perceived customer delight on the frontline employee. *Journal of Business Research*, 68, 433-441.
6. Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
7. Bobâlcă, C., Gătej, C. & Ciobanu, O. (2012). Developing a scale to measure customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 3, 623-628.
8. Carter, R. (2017). *The 15 Key Factors That Influence Customer Satisfaction* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://zoovu.com/blog/customer-satisfaction-factors>

9. Chambers, S. (2019). *The Importance of Customer Satisfaction*. Pridobljeno 15. julija 2020 iz <https://www.nicereply.com/blog/importance-of-customer-satisfaction>
10. Chi, C. G. & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
11. Diwan, T. (2020). *How to measure customer loyalty*. Pridobljeno 27. avgusta 2020 iz <https://www.surveysensum.com/customer-experience/customer-loyalty/measure-customer-loyalty>
12. Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116–122.
13. Farris, P. W., Bendle, N., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. (2010). *Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance*. Pearson Education.
14. Goodwin, C. & Gremler, D. D. (1996). Friendship over the counter: How social aspects of service encounters influence customer service loyalty. *Advances in Services Marketing and Management*, 5, 247–282.
15. Gremler, D. D. & Gwinner, K. P. (2000). Customer – Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82–104.
16. Hanif, M., Hafeez, S. & Riaz, A. (2010). Factors Affecting Customer Satisfaction. *International Research Journal of Finance and Economics*, 60(1), 44–52.
17. Harris, L. C. & Reynolds, K. L. (2003). The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144–161.
18. Heathfield, S., M. (2019). *How to Foster Employee Satisfaction*. Pridobljeno 20. junija 2020 iz <https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014>
19. Hill, B. (2019). *What Are the Factors Affecting Job Satisfaction?* Pridobljeno 30. junija 2020 iz <https://smallbusiness.chron.com/factors-affecting-job-satisfaction-20114.html>
20. Hill, N., Roche, G. & Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent Publishing Ltd.
21. Johnson, R. (brez datuma). *What Makes up Employee Satisfaction?* Pridobljeno 29. junija 2020 iz <https://smallbusiness.chron.com/up-employee-satisfaction-22231.html>
22. Juneja, P. (brez datuma a). *Employee Satisfaction and Need of Employee Satisfaction*. Pridobljeno 5. julija 2020 iz <https://www.managementstudyguide.com/employee-satisfaction.htm>
23. Juneja, P. (brez datuma b). *Factors Influencing Employee Satisfaction*. Pridobljeno 6. julija 2020 iz <https://www.managementstudyguide.com/factors-influencing-employee-satisfaction.htm>
24. Juneja, P. (brez datuma c). *Methods of Measuring Customer Satisfaction*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.managementstudyguide.com/methods-of-measuring-customer-satisfaction.htm>
25. Parvin, M. M. & Kabir, N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 113–123.

26. Khadka, K. & Maharjan, S. (2017). *Customer satisfaction and customer loyalty: Case trivsel städtjänster (trivsel siivouspalvelut)*. Pridobljeno 25. julija 2020 iz <https://core.ac.uk/download/pdf/161421179.pdf>
27. Khuong, M. N. & Dai, N. Q. (2016). The Factors Affecting Customer Satisfaction and Customer Loyalty – A Study of Local Taxi Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(5), 228.
28. Leah, S. (2005). *Increasing customer satisfaction through employee satisfaction in a call center environment*. Pridobljeno 25. julija 2020 iz <https://core.ac.uk/download/pdf/5066729.pdf>
29. Lumoa. (2020). *The importance of customer satisfaction* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. julija 2020 iz <https://lumoa.me/blog/the-importance-of-customer-satisfaction>
30. Manning, M. L., Davidson, M. & Manning, R. L. (2004). Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 75–90.
31. Marketingstudyguide. (2020). *Benefits of Customer Satisfaction*. Pridobljeno 15. julija 2020 iz <https://www.marketingstudyguide.com/benefits-of-customer-satisfaction>
32. Martensen, A. & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total Quality Management*, 12(7-8), 949–957.
33. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
34. Moth, D. (2012). *Free shipping and delivery timing are key for customer satisfaction*. Pridobljeno 26. avgusta 2020 iz <https://econsultancy.com/free-shipping-and-delivery-timing-are-key-for-customer-satisfaction>
35. Moyes, G. D., Shao, L. P. & Newsome, M. (2008). Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession. *Journal of Business & Economics Research*, 6(2), 65–81.
36. National business research institute. (2020). *10 Factors That Affect Customer Satisfaction*. Pridobljeno 12. julija 2020 iz <https://www.nbrii.com/customer-survey-white-papers/10-factors-that-affect-customer-satisfaction>
37. Norman, D. A. (2008). The psychology of waiting lines. *Excerpt of Chapter 4, Clerks and Waiting Lines*.
38. Omah, O. & Obiekwe, O. (2019). Impact of employee job satisfaction on organizational performance. *International Journal of Current Research*, 6(12), 234–403.
39. Pokalsky, T. (2016). *The importance of customer satisfaction and loyalty research*. Pridobljeno 10. avgusta 2020 iz <https://ssrs.com/wp-content/uploads/2016/06/Customer-Satisfaction-SSRS-2016-Copy.pdf>
40. Prossack, A. (2019). *How Employee Satisfaction Affects Customer Satisfaction*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/05/31/employee-satisfaction-customer-satisfaction/#2512c1fd5e2c>

41. Rahman, K. U., Akhter, W. & Khan, S. U. (2017). Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1273082.
42. Rogers, J. D., Clow, K. E. & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing*, 8(1), 14–26.
43. Ronra, B. & Chaisawat, M. (2009). Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts. *International Colloquium on Business & Management 2007-2010*.
44. Schmit, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48(3), 521–536.
45. Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with multi-item scales. *International journal of service industry management*, 17(1), 76-98.
46. Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
47. Swain, G. (2018). *Measuring customer satisfaction: Methods and benefits* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <https://www.agilecrm.com/blog/measuring-customer-satisfaction-methods-and-benefits>
48. Tatar, A. (2020). *Impact of Job Satisfaction on Organizational Commitment*. Pridobljeno 22. julija 2020 iz https://www.researchgate.net/publication/339401568_Impact_of_Job_Satisfaction_on_Organizational_Commitment
49. Venkatesh. (brez datuma). *Top 6 Outcomes of Job Satisfaction*. Pridobljeno 2. julija 2020 iz <https://www.yourarticlelibrary.com/hrm/jobs/top-6-outcomes-of-job-satisfaction/53317>
50. WishDesk Official. (2018). *6 reasons why customer satisfaction is important*. Pridobljeno 16. julija 2020 iz <https://medium.com/@wishdesk.com/6-reasons-why-customer-satisfaction-is-important-69900307b9ed>
51. Yeung, M., Lee, C. G. & Ennew, C. (2002). Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11, 24–33.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Urška Smrke, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. V raziskovalnem delu svoje zaključne naloge želim raziskati, kako zadovoljstvo strank vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V kolikor ste zaposlena oseba ali opravljate delo preko študentskega servisa in ste v stiku s strankami, vas prosim, da v celoti izpolnite kratek vprašalnik, ki je popolnoma anonimen. Rezultati bodo uporabljeni izključno za namene moje zaključne naloge.

Za vaše odgovore se vam iskreno zahvaljujem!

1. Spol:

- a) Ženski.
- b) Moški.

2. Starostna skupina:

- a) Do 18 let.
- b) 19-25 let.
- c) 26-35 let.
- d) 36-45 let.
- e) 46-55 let.
- f) Nad 55 let.

3. Stopnja izobrazbe:

- a) Osnovna šola.
- b) Poklicna šola.
- c) Srednja šola.
- d) Višja šola.
- e) Visoka šola.
- f) Univerzitetna.
- g) Magisterij, doktorat.

4. Trenutni zaposlitveni status:

- a) Zaposlen.
- b) Samozaposlen.
- c) Brezposeln.
- d) Upokojenec.
- e) Dijak ali študent.
- f) Gospodinja.
- g) Drugo: _____.

5. Poslovna funkcija vašega delovnega mesta:

- a) Uprava/vodstvo.
- b) Marketing in prodaja.
- c) Kadrovski oddelek.
- d) Logistika in skladiščenje.

- e) Nabava.
- f) Finance in računovodstvo.
- g) Informatika.
- h) Proizvodnja in storitve.
- i) Drugo: _____.

6. Vaše delovno mesto je:

- a) V pisarni.
- b) Na terenu.
- c) V poslovalnici.
- d) Drugo: _____.

7. Način zaposlitve:

- a) Zaposlen za nedoločen čas.
- b) Zaposlen za določen čas.
- c) Delo preko študentskega servisa.
- d) Drugo: _____.

8. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju:

- a) Do 1 leta.
- b) Do 5 let.
- c) Do 10 let.
- d) Do 15 let.
- e) Nad 15 let.

9. Ocenite vaše osebno zadovoljstvo pri delu (označite 1 – nikakor se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - niti se ne strinjam, niti se strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam):

	1 – Nikakor se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Na splošno sem zadovoljen/-a s svojo zaposlitvijo.					
V trenutnem podjetju nameravam delati tudi v prihodnje.					
Pogosto razmišljam o tem, da bi pustil/-a trenutno zaposlitev.					
Takoj, ko najdem drugo zaposlitev, bom dal/-a odpoved.					

10. Ocenite zadovoljstvo vaših strank (označite 1 - nikakor se ne strinjam; 2 - ne strinjam se; 3 - niti se ne strinjam, niti se strinjam; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam):

	1 – Nikakor se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 – Niti se ne strinjam, niti se strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Naše stranke so zadovoljne z izkušnjo, ki jo doživijo pri nas.					
Naše stranke so navdušene nad storitvami, ki jih ponujamo.					
S storitvami, ki jih ponujamo, pogosto presežemo pričakovanja strank.					
Stranke so zadovoljne glede na celotno storitev in izkušnje, ki jih zagotavljamo.					

Hvala za sodelovanje.