

Toni Đokić, mag. oec.

VIDI - TO d.o.o.

E-mail: toni.djokic@gmail.com

Dr. sc. Mario Pepur

Docent

Ekonomski fakultet Split

Sveučilište u Splitu

E-mail: mpepur@efst.hr

Dr. sc. Josip Arnerić

Docent

Ekonomski fakultet Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

E-mail: jarneric@efzg.hr

UTJECAJ ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA NA TRŽIŠTU FINANCIJSKIH USLUGA

UDK / UDC: 336.71-057.16:658.89

JEL klasifikacija / JEL classification: G21, J28, M31, M54

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 9. siječnja 2015. / January 9, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 1. lipnja 2015. / June 1, 2015

Sažetak

Uslužna djelatnost je u posljednjim desetljećima doživjela svoj uzlet te postala obilježjem razvijenih ekonomija. Mnoga tržišta, među kojima i tržište financijskim uslugama našlo se u novim uvjetima pojačane konkurencije, visokih očekivanja, promjenjive tehnologije i novih načina poslovanja. Novostečene okolnosti primorale su menadžere na potpuno novi pristup koji u središte pozornosti stavlja uslugu i zadovoljstvo njezinog korisnika, pritom ne zanemarujući bitnost pravog, prikladnog i zadovoljnog osoblja. U ovom istraživanju ispitalo se postoji li pozitivan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika, a znanstveni doprinos rada se očituje u razradi i objedinjavanju teorijskih spoznaja u područjima marketinga, upravljanja ljudskim resursima i menadžmenta u sektoru financijskih usluga. Originalnost istraživanja jest u tome što se interni marketing uzima kao okvir i instrument postizanja lančane reakcije ispitivane veze. Time problematika zadovoljstva dobiva svoj kontekst te sinergijom stvara preduvjete za opći uspjeh tvrtke. Rezultati su potvrdili temeljnu pretpostavku o povezanosti

zadovoljstva zaposlenika sa zadovoljstvom korisnika. Dodatno ispitivanja su pokazala kako vezu pojačavaju jedna osobna varijabla (kooperativnost) te jedna organizacijska varijabla (pravedan sustav nagrađivanja). Iz spomenutog proizlaze implikacije za menadžere koji bi trebali bolje razumjeti prirodu i važnost promatrane veze te implementirati taktike kako bi izbjegli potencijalno nepoželjne ishode.

Ključne riječi: zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo korisnika, financijske usluge

1. UVOD

Uslužna djelatnost u posljednjim je desetljećima iz više razloga doživjela svoj uzlet te postala obilježjem razvijenih ekonomija. Mnoga tržišta, među kojima i tržište financijskih usluga našlo se u novim uvjetima pojačane konkurencije, visokih očekivanja, promjenjive tehnologije i novih načina poslovanja. Novostečene okolnosti primorale su menadžere na novi pristup koji u središte pozornosti stavlja uslugu i zadovoljstvo korisnika, pritom ne zanemarujući bitnost pravog, prikladnog i zadovoljnog osoblja.

Hrvatski uslužni sektor zaostaje za uslužnim sektorima modernih tržišnih gospodarstava i zato se ovim istraživanjem željelo skrenuti pozornost na činjenicu da menadžeri vrlo često površno i selektivno provode marketinške aktivnosti stavljajući naglasak isključivo na zadovoljstvo korisnika usluga pritom zanemarujući zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenici zadovoljni svojom karijerom trebali bi biti prioritet svakog poslodavca. Premda je ovo poznata činjenica u teoriji i praksi menadžmenta, današnja kriza učinila je situaciju takvom da poslodavci u RH uglavnom ignoriraju takav stav.

Među mnogim definicijama usluge koje literatura nudi, najprikladniji uvod u konkretno istraživani predmet predstavlja Steinhoffov citat (1979) u kojem tvrdi kako je "sirovi materijal usluge zapravo osoblje". „Premda postoje i ostali faktori koji uslugu mogu učiniti opipljivom, kao što su napredna pomagala, čisto, sigurno i udobno fizičko okruženje te točna, napredna i *up to date* uslužna tehnologija, ipak glavna materija usluge zapravo su ljudi.“ Gronroos (2000, str. 46) je objedinio definicije više autora te uslugu objasnio kao: „aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika sa osobom koja pruža uslugu i onoga tko pruža uslugu, a koja se pruža kao rješenje problema korisnika.“

Sageer, Rafat i Agarwal (2012) u svojem pregledu literature navode (Morse, 1997) kako; “zadovoljstvo predstavlja razinu ispunjenja nečijih potreba, želja ili težnji. Zadovoljstvo ovisi o tome što individua želi od svijeta koji ga okružuje i što od njega zapravo dobiva. Dakle razlika između očekivanog i postignutog/dobivenog.”

U literaturi postoji više istraživanja koja u različitim uslužnim sektorima i iz različitih znanstvenih pobuda promatraju prirodu veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Prema dostupnim podacima, svega nekoliko istraživanja koristi različite medijatorske varijable u ispitivanju veze zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, ali ne u sektoru financijskih usluga i ne u obliku predloženog modela istraživanja. Znanstveni doprinos rada se ogleda u razvoju znanstvenih spoznaja o utjecaju medijatorskih varijabli na prirodu veze zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika u sektoru financijskih usluga. Praktični doprinos istraživanja očituje se u boljem razumijevanju načina na koji se stvara, pospješuje i održava veza zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika što potencira iznimnu važnost ovog istraživanja za menadžere financijskih institucija, kao i menadžere ostalih uslužnih poduzeća bez obzira na vrstu usluga koja se pruža.

Predmet istraživanja ovog rada je ispitivanje i dublje upoznavanje s prirodom veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika na stvarnoj podlozi bankarskih usluga u Hrvatskoj. Veza koja će se ispitati ima svoje uporište u više istraživanja proteklih godina (Yoo i Park, 2007; Hurley i Estelami, 2007; Payne i Webber 2006; XuYingzi, 2005; Homburgand i Stock, 2004; Hennig-Thurau, 2004; Kamakura i dr., 2002; Johnson, 1996; Schmitt i Allscheid, 1995, preuzeto od Bhaskar i Khera, 2013). Vezu ćemo pokušati dodatno potvrditi ispitivanjem utjecaja određenih organizacijskih (potpora/odnos s nadređenima i pravedan sustav nagrađivanja) te osobnih varijabli (osobna učinkovitost zaposlenika i zaposlenikova kooperativnost naspram korisniku). Ispitat će se postoji li njihov pozitivan utjecaj na „vezu“ te u kojoj mjeri eventualno pojačavaju vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Rad se sastojati od četiri poglavlja. Sljedeći dio rada posvećen je konkretnom teorijskom okviru istraživanja u kojem su elaborirane specifičnosti internog marketinga, temeljne teorijske odrednice zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika te je obrazložena utemeljenost pretpostavljene veze dvaju konstrukata. U trećemo poglavlju formuliran je konceptualni model istraživanja te su predstavljeni potpuni rezultati empirijskog istraživanja. U posljednjem poglavlju prezentirani su zaključci te dana ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.

2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

2.1. Interni marketing

Interni marketing se pojavio 1970-ih kao rješenje tvrtki koje su željele ponuditi konkurentniju uslugu korisnicima. Naime do kraja sedamdesetih prikupio se relevantan broj teorijskih postavki ovog koncepta te je sve više menadžera uvidjelo priliku u diferencijaciji i stjecanju konkurentskih prednosti na sasvim nov način. Koncept

internog marketinga se razvijao oko ideje da osim eksternog tržišta postoji interno tržište, pritom postupajući sa zaposlenicima kao s internim korisnicima. Woodruffe (1995, preuzeto iz Kameswari i Rajyalakshmi, 2012, str. 47) objašnjavajući interni marketing izjednačava važnost zaposlenika i korisnika u strateškim programima, ne bi li se ostvarili konačni ciljevi tvrtke. Neki su autori po pitanju važnosti u ostvarivanju konačnih ciljeva stavili zaposlenike ispred krajnjih korisnika.

Prema konceptu internog marketinga koncentracija se usmjerava na interno tržište kao primarno tržište. Gounaris (2006, str. 432) ističe kako je bitno da je tvrtka interno orijentirana i da vrlo dobro poznaje svoje interno tržište (zaposlenike), ne bi li tako na pravi način pristupila eksternom tržištu (korisnicima). Prema Varey i Lewis (2000, preuzeto od Kameswari i Rajyalakshmi 2012), interno tržište prije svega treba biti informirano, educirano, uvježbano, nagrađeno i motivirano kako bi se potom zadovoljilo potrebe i očekivanja vanjskih korisnika.

Unatoč sličnostima s eksternim, interno tržište posjeduje svoje specifičnosti te su stoga potrebne prilagođene aktivnosti marketinškog upravljanja. Interno tržište je relativno zatvoreno, a odnosi ponude i potražnje uglavnom su fiksni. Bitnost svake akcije je istaknuta jer su svi odnosi intenzivniji i imaju jači efekt. Prema Groonrosu (2000, str. 340) svaka aktivnost na internom tržištu koja ima utjecaj na interne odnose, osvještava zaposlenika o usluzi te ga usmjerava ka korisniku može se nazvati aktivnošću internog marketinga.

Razvoj internog marketinga se može podijeliti u faze. Od svojeg početka izričito se koncentrirao na zaposlenike, njihovu motivaciju i zadovoljstvo, potom evoluirao u posebnom odnosu prema eksternim korisnicima dok suvremenici objašnjavaju interni marketing kao sredstvo upravljanja (Rafiq i Ahmed, 2000, str. 450-452).

Prema Gronroosu (1990, str. 222) „Interni marketing djeluje kao proces cjelovitog/holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje tvrtke i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima. Premisa internog marketinga jest da interna razmjena između tvrtke i grupa njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što tvrtka može biti uspješna u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.“

Interni marketing je bitan za sve tvrtke, no posebno je ključan u djelatnostima koje su povezane s ljudima, kao što su uslužne djelatnosti. Može se reći da je ishodište internog marketinga u uslužnom sektoru jer je tu najviše istaknut interaktivni proces u kojem do izražaja dolaze sve karakteristike zaposlenika, a time posredno i cijele tvrtke. Prema Piercy i Morgan (1991, preuzeto iz Nair, 2010, str. 221) interni marketing igra vrlo bitnu ulogu u sektoru financijskih usluga, poglavito zbog specifičnosti financijske usluge i istaknute važnosti interakcije između zaposlenika i korisnika pri stvaranju/pružanju/korištenju takve usluge.

Al-Ofaishat (2001, preuzeto iz Aburoub i dr., 2011, str. 110) kaže kako je prva korist koju banka postigne uvođenjem internog marketinga poboljšanje same kvalitete usluge kroz osoblje banke, koje je u tom slučaju bolje povezano, potpomognuto i međusobno bolje funkcionira, što daje za rezultat i bolju uslugu koju prima krajnji korisnik. Uspjeh eksternog marketinga u konačnici ovisi o osobama u banci s kojima klijenti komuniciraju, jer su kvalificirani i motivirani zaposlenici ključni u stvaranju i uvećavanju ukupnog rezultata tvrtke (Aburoub i dr., 2011, str. 107). Korisnik bankarskih usluga ne poznaje banku, on poznaje zaposlenika koji predstavlja banku, a njihova interakcija na eksternom tržištu trebala bi rezultirati korisnikovom odanošću i zadovoljstvom.

Gounaris i Boukis (2013, str. 322) na temelju više autora (Berry, 1981; Gounaris, 2006; Lings and Greenley, 2009; Gounaris i dr., 2010) istražujući problematiku internog marketinga, kao glavnu pretpostavku dobro obavljenog posla postavljaju zadovoljstvo zaposlenika poslom. Jedino ako su zaposlenici uistinu sretni sa svojim poslom, bit će spremni uložiti dodatan napor kada je to potrebno, kako bi pružili uslugu u najboljoj formi za korisnika. Prema Kameswari i Rajyalakshmi (2012, str. 14) istraživanja su često dokazivala kako aktivnosti internog marketinga povećavaju zadovoljstvo zaposlenika (Tansuhaj i dr., 1991; Rafiq i Ahmed, 2000; Conduit i Mavondo, 2001; Ahmed i dr., 2003; Schultz, 2004). Pojedina su istraživanja pokazala povezanost između internog marketinga, zadovoljstva zaposlenika te zadovoljstva korisnika (Gronroos, 1983; Deshpande i Farley, 1998; Bansal i dr., 2001; Gounaris, 2006, preuzeto iz Gounaris, 2008, str. 408). U tom slučaju internim marketingom se koristi kao instrumentom kako bi se u zaposlenika postigla učinkovitost i zadovoljstvo poslom te posljedično utjecalo na zadovoljstvo korisnika. Lings (2000, preuzeto iz Aburoub i dr., 2011, str. 110) objašnjava kako je zadovoljstvo zaposlenika temeljni uvjet i prvi korak u ostvarenju zadovoljstva korisnika, a glavni instrument u postizanju spomenutog ističe interni marketing.

Kao glavne ciljeve internog marketinga, Rafiq i Ahmed (2000, str. 454) identificiraju motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, orijentaciju ka korisniku, zadovoljstvo korisnika, međufunkcijsku koordinaciju te marketinški pristup na svim spomenutim poljima, uz implementaciju određene strategije. Interni marketing, kao koncept i instrument, savršeno se uklapa u domenu promatranog područja finansijskih usluga.

2.2. Zadovoljstvo zaposlenika

Prema Al-Hawary i dr. (2013, str. 812) zadovoljstvo zaposlenika se počelo istraživati već u tridesetim godinama dvadesetog stoljeća (Hoppock, 1935; Kornhauser i Sharp, 1932; Roethlisberger i Dickson, 1939). Od tada pa nadalje bilježi se veliki broj u istraživanjima, kako teorijskim tako i praktičnim. Zadovoljstvo zaposlenih je, kao istraživana varijabla, u tvrtkama nadmašila sve ostale, uzimajući u obzir njezin utjecaj na pojedinca i tvrtku u cjelini (Abdulla i dr., 2011, preuzeto iz Tlaiss, 2012, str. 377). Može se reći da je zadovoljstvo

zaposlenika pokazatelj zdravlja tvrtki u kojima pružanje kvalitetne usluge uvelike ovisi o ljudima koji je pružaju (Fitzgerald i dr., 1994, preuzeto iz Hyž, 2010).

Zadovoljstvo ovisi o razlici između očekivanja i stvarnosti, odnosno o odstupanju od željene vrijednosti (Locke 1976, preuzeto iz Tlais, 2012, str. 378). U literaturi se može naći više definicija zaposlenikova zadovoljstva poslom. Najčešće se objašnjava prema Lockeu (1976, preuzeto iz Netemeyer i dr., 1997, str. 86) kao pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iskustvom na poslu. Spector (1997) je definirao zadovoljstvo zaposlenika kroz sve pozitivne osjećaje koje pojedinac ima prema poslu u različitim aspektima. Bilo to politika tvrtke, okruženje, kolege ili nešto sl. Postigne li se situacija u kojoj su zaposlenici zadovoljni svojim poslom, pruži li im se osjećaj pripadnosti i odgovarajuća mjera izazova, smatra se kako će to imati veliki utjecaj na zadovoljstvo korisnika usluge i na njihovu odanost.

Prema autorici Mumford (1991, str. 11) zaista ne postoji jedinstvena definicija zadovoljstva zaposlenika te je većina koncentrirana na pojedine ili manje grupe čimbenika koji su povezani s osjećajem zadovoljstva. Vlastitim uvidom u literaturu konstatira se kako autori u svojim istraživanjima obraćaju pozornost na različite opseg te različito klasificiraju pojedine preduvjete/čimbenike ili dimenzije zadovoljstva zaposlenika.

Luthan (1998, preuzeto iz Hyž, 2010, str. 86) je ustvrdio kako postoje tri važne dimenzije definicije zadovoljstva poslom:

1. Zadovoljstvo poslom je emocionalna reakcija na situaciju na poslu;
2. Zadovoljstvo poslom često ovisi o tome koliko je pružena usluga zadovoljila očekivanja korisnika;
3. Zadovoljstvo poslom predstavlja skup od više povezanih stavova o najbitnijim karakteristikama posla na koje ljudi najviše reagiraju.

Prema Leapu i Crinou (1993, preuzeto iz Vrtiprah i Sladoljev, 2012) zadovoljstvo zaposlenika poslom je stav zaposlenog prema samom poslu, prema nagradama za rad te socijalnim, organizacijskim i fizičkim karakteristikama okruženja u kojemu obavlja svoj posao. Churchill, Ford i Walker (1974, preuzeto iz Yahoona i dr., 2001) u svojoj definiciji kažu kako zadovoljstvo zaposlenika poslom čine ne samo posao za sebe već sve karakteristike posla i njegova okruženja koje zaposlenici smatraju ispunjujućim, nagrađujućim i zadovoljavajućim, odnosno frustrirajućim i nezadovoljavajućim.

Porter i Miles (1974, preuzeto iz Vrtiprah i Sladoljev, 2012, str. 102) ističu tri skupine čimbenika koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika:

1. Individualne karakteristike – predstavljaju one potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci, a razlikuju se od osobe do osobe, odnosno ono što utječe i na različitost motiva za izvršavanje radnih zadataka.

2. Karakteristike posla – predstavljaju attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Menadžment mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. Organizacijske karakteristike – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se povećava učinkovitost tvrtke. Svi spomenuti instrumenti moraju biti koncipirani na način da privlače nove i zadržavaju postojeće zaposlenike.

Sageer i dr. (2012, str. 33) sumiraju dosadašnja istraživanja te čimbenike koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika dijele na osobne i organizacijske. Oni ističu kako organizacijski čimbenici igraju bitnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika. Zaposleni provode većinu vremena u tvrtci pa je stoga i logično da većina čimbenika iz okruženja tvrtke ima utjecaj na zaposlenikovo zadovoljstvo. Zaposlenikovo zadovoljstvo se može poboljšati upravljajući organizacijskim varijablama. U organizacijske varijable ubrajaju razvoj tvrtke, politiku sustava nagrađivanja, napredovanje i razvoj karijere, općenito zadovoljstvo poslom, sigurnost posla, radno okruženje i uvjete, odnose s nadređenima, timski rad, stil vođenja tvrtke i ostalo. Osim organizacijskih, jednako važnima se ističu osobne varijable. Zaposlenikova osobnost uvelike određuje što podrazumijeva njegovo zadovoljstvo. U osobne varijable ubrajaju osobnost, očekivanja, godine, obrazovanje i spol.

Konkretno istraživanje se neće toliko baviti komponentama koje čine zadovoljstvo zaposlenika već će se mjeriti općenito zaposlenikovo zadovoljstvo poslom. Nije uobičajeno da se općenito zaposlenikovo zadovoljstvo poslom istraži postavljanjem samo jednog pitanja. Najčešće se koriste koncepti od tri ili četiri pitanja koja sumiraju zadovoljstvo. Temeljno na referentnom istraživanju Jeon i Choi (2012), koncept istraživanja zadovoljstva zaposlenika preuzeli smo od Netemeyer i dr. (1997).

Zadovoljstvo poslom ima značajan utjecaj na mnoge ekonomske i sociološke fenomene. Smatra se važnom dimenzijom zaposlenikova životnog blagostanja i željenim indikatorom uspjeha tvrtke (Culbertson, 2009; Korunka, Scharitzer, Carayon i Sainfort, 2003 preuzeto iz Menezes, 2012, str. 309). Tvrtke bi se trebale pobrinuti da zadovoljstvo zaposlenika bude na visokoj razini, što je tek preduvjet za postizanje povećanja produktivnosti, odaziva te kvalitete odnosa s korisnicima pri pružanju usluge. Zaposlenici s visokom razinom zadovoljstva poslom su uobičajeno manje odsutni, manje je vjerojatno da će otići u drugu tvrtku, produktivniji su, odaniji tvrtci te zadovoljniji svojim životima (Lease, 1998, preuzeto iz Chahal i dr., 2013, str. 12).

Prema Haskett i dr. (1994, preuzeto iz Sageer i dr., 2012), zadovoljniji zaposlenici, stimuliraju lanac pozitivnih akcija koji završava s poboljšanim djelovanjem tvrtke. Studije pokazuju kako tvrtke koje napreduju u zadovoljstvu zaposlenika smanjuju promjenu zaposlenih za 50% od normi, povećavaju

zadovoljstvo korisnika na prosjek od 95% te smanjuju cijenu rada za 12% (Carpitella, 2003, preuzeto iz Sageer i dr., 2012).

2.3. Zadovoljstvo korisnika

Zadovoljstvo korisnika vrlo je teško ispitati jer se ono ne temelji samo na objektivnim referencama već je značajan dio zasnovan na onim duboko subjektivnim. Zadovoljstvo korisnika je emocionalni doživljaj te percepcija, a predstavlja varijabilnu kategoriju na koju utječe veliki broj različitih čimbenika. Unatoč tome, nastojanja da se zadovoljstvo korisnika unaprijedi i istraži ne nedostaje. Štoviše moderno tržište, s naglaskom na uslužne djelatnosti u fokus stavlja korisnika, a njegovo zadovoljstvo uzima jednim od ključnih elemenata uspjeha.

Korisnici su postali vrlo bitni za posao tijekom marketinške ere pedesetih godina kada se događa veliki zaokret u poslovnoj filozofiji. U uvjetima jake konkurencije i ponude koja nadmašuje potražnju nastaje koncepcija marketinga. Takva poslovna filozofija počiva na osluškivanju korisnikovih potreba i želja te prilagodbi proizvoda/usluga s ciljem njihova ispunjenja. Vremenom se fokus prema potrošaču/korisniku povećavao te u razvijenijim gospodarstvima dolazi do razvoja koncepcije potrošača, često nazivane "jedan na jedan" (*one to one*) marketinška koncepcija. Takva koncepcija ističe bitnost personalizacije ponude prema obilježjima korisnika s ciljem zadovoljenja njihovih individualnih zahtjeva i održanja odanosti svakog postojećeg korisnika.

Do danas nije postignut konsenzus oko definicije zadovoljstva korisnika te u literaturi možemo pronaći na desete različitih definicija i modela zadovoljstva korisnika. Razlike u definicijama ovise o različitim perspektivama karakterističnim pojedinim modelima. Najširu primjenu i pažnju u akademskim krugovima zauzima paradigma nepotvrđenih očekivanja (*expectancy-disconfirmation paradigm*) koja će se koristiti pri definiranju zadovoljstva korisnika u ovom radu.

Zadovoljstvo korisnika je potpuno ispunjavanje njihovih očekivanja, odnosno pozitivan osjećaj ili stav o usluzi (proizvodu) nakon njezinog korištenja (Oliver, 1980, preuzeto iz Gupta i Dev, 2012, str. 618). Getty i Thompson (1994, preuzeto iz Palmer, 2005, str. 263) definiraju zadovoljstvo kao ukupno psihološko stanje doživljeno od korisnika u slučaju postojanja ili nepostojanja odstupanja očekivanja vezanog za proces usluživanja. Rust i Oliver (1994, preuzeto iz Palmer, 2005, str. 263) sugeriraju kako korisnikovo zadovoljstvo može biti i kognitivno i emocionalno iskustvo. Prema Oliveru (1993 i 1997, preuzeto iz Al-Eisa i Alhemoud, 2009, str. 298), zadovoljstvo korisnika je ipak više emocionalna nego li kognitivna reakcija, stoga se ističe na sve što utječe na emocionalne procese koji se aktiviraju tokom procesa korištenja/kupnje.

Postoje dva načina konceptualizacije zadovoljstva korisnika; koncept temeljen na specifičnoj transakciji (*transaction-specific*) i na kumulativnoj

procjeni (*cumulative*) (Boulding i dr., 1993; Andreassen, 2000, preuzeto iz Agbor, 2011). U situaciji specifične transakcije, procjena zadovoljstva korisnika se temelji na iskustvu u jednoj određenoj iskušenoj usluzi dok se u slučaju kumulativnog zadovoljstva korisnika u obzir uzima opća procjena zasnovana na ukupnim iskustvima s uslugom u određenom vremenu. Koncept kumulativne procjene je korisniji u pogledu tumačenja prošlih i budućih djelovanja tvrtke te predstojećeg ponašanja korisnika.

Ovim istraživanjem ispitat će se opće zadovoljstvo korisnika, temeljeno sljedećom definicijom: „Opće zadovoljstvo korisnika se odnosi na njegovu općenitu procjenu tvrtke temeljenu na iskustvima koja su proizašla iz interakcije s prvom linijom zaposlenika.“ (Anderson i Narus, 1990, Bitner i Hubbert, 1994, preuzeto iz Bettencourt, 1997)

Zadovoljstvo korisnika dokazano utječe na više parametara koji čine poslovanje tvrtke uspješnom. Kvalitetna briga o korisniku i njegovu zadovoljstvu najvažnija je pri akviziciji novih i zadržavanju postojećih klijenata banke (Jamal, 2004; Armstrong i Seng, 2000; Lassar i dr., 2000, preuzeto iz Gupta i Dev, 2012, str. 619). Olorunniwo i dr. (2006, preuzeto Al-Eisa i Alhemoud, 2009, str. 298) iznose kako zadovoljni korisnici održavaju dugu vezu s tvrtkom, povećavaju profitabilnost kroz ponovljene kupnje, umanjene troškove oglašavanja i promocije uslijed pozitivnog dojma i komunikacije od usta do usta. Zadovoljni korisnici su najčešće manje cjenovno osjetljivi te voljni kupiti nove proizvode. Korisnici uvijek teže postići maksimalno zadovoljstvo iz usluga koje kupuju. Uspjeh na današnjem tržištu ovisi o potrebi za izgradnjom kvalitetnog odnosa s korisnicima umjesto da se koncentrira samo na kvalitetu proizvoda i njihovim karakteristikama. Izgradnja kvalitetnog odnosa s korisnicima stvara ključnu konkurentsku prednost ugrađujući dodanu vrijednost ciljanim klijentima (Kotler i dr., 2002, str. 391).

Banke su posljednjih godina posebno pritisnute pojačanom konkurencijom i sve težim diferenciranjem u mnoštvu sličnih ili identičnih proizvoda i usluga. Sve više se trude unaprijediti proces usluživanja i naglasak stavljaju na zadovoljstvo korisnika. Zbog toga je zadovoljstvo korisnika u bankama vrlo bitna stavka te je često predmet istraživanja (Holliday, 1996, preuzeto iz Jamal i Naser, 2003, str. 34).

2.4. Veza zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika

Do ranih osamdesetih godina dvadesetog stoljeća istraživanja zadovoljstva zaposlenika su se uglavnom provodila zbog zadržavanja kvalitetnih zaposlenika, smanjenja odsustva s posla, povećanja produktivnosti i drugih već spomenutih ciljeva. Međutim, tada se po prvi put kao krajnji cilj istraživanja postavlja zadovoljstvo korisnika brzo rastućeg uslužnog sektora.

U ovom se radu fokus usmjerava na ispitivanje zadovoljstva zaposlenika u kontekstu veze sa zadovoljstvom korisnika usluga. Značajnije studije koje su

istraživale povezanost između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika u uslužnom sektoru su: Rucci, Kirn, i Quinn 1998; Haskett, Sasser i Shleisinger, 1997; Johnson Ryan i Schmit, 1994; Ryan Schmit i Johnson, 1996; Tornow i Wiley, 1991; Wiley i Brooks, 2000; Bernhardt, Donthu i Kennett, 2000, Koys, 2001. U većini slučajeva veza je potvrđena. Konkretno istraživanje temelji se na nešto recentnijim istraživanjima (Vilares, 2001; Brown i Lam, 2008; Jeon i Choi, 2012).

Ipak postoje i istraživanja koja su upozorila na nepostojanje pozitivne korelacije između ove dvije varijable. Brown i Lam (2008, str. 243) nabrajaju primjere značajnih istraživanja koja nisu potvrdila vezu (Adcock, 1999; Brown i Mitchell, 1993). Istraživanje Loveman (1998, preuzeto iz Evanschitzky i dr., 2012, str. 500), također nije potvrdilo vezu. U ovom slučaju se proučavao odnos tvrtka-korisnik, na području regionalne banke u SAD-u. Jedno od objašnjenja za dobivene rezultate jest i u tome što postoji visoki stupanj *self-service* tehnologije, primjerice bankomata te internet bankarstva, koji umanjuju ili zamjenjuju osobni kontakt, posredno umanjujući utjecaj ponašanja zaposlenika na stavove korisnika. Štoviše osobni kontakt s korisnicima niske do srednje razine je standardiziran i karakterizira ga veliki obrtaj korisnika na prvoj liniji zaposlenika, tako dopuštajući malu mogućnost da zaposlenici uspostave osoban odnos. U slučaju konkretnog istraživanja radi se o maloj banci koja ima udio tržišta manji od 1% s niskom razinom obrtaja korisnika, dok je mreža bankomata relativno nerazvijena, a proizvod internet bankarstva je u fazi prihvaćanja. Bankomati se redovito nalaze u sklopu poslovnice, zbog toga te prethodno spomenutog, većina transakcija se odvija u poslovnicama u kontaktu s osobljem što omogućuje stvaranje dugoročnih osobnih odnosa te postavlja uporište za istraživanje veze.

U literaturi se nalazi nekoliko različitih teorija i koncepata koji na različite načine objašnjavaju postojanje veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Priroda veze može biti različita ovisno o industrijskom sektoru. U ovom slučaju će se ispitati veza u financijskom, točnije bankarskom sektoru. Zadovoljstvo zaposlenika utječe na očekivanu kvalitetu usluge te kulturu orijentiranosti zaposlenika ka korisniku. Stoga zagovornici teorije lanca usluga-profit (SPC *service-profit-chain*), ističu iznimnu važnost zadovoljstva zaposlenika u postizanju zadovoljstva korisnika (Schlesinger i Heskett, 1991, preuzeto iz Bhaskar i Khera, 2013, str. 628). U svojem korijenu ova teorija postavlja vezu između profitabilnosti, rasta te korisnikove odanosti i zadovoljstva putem usluga koje pružaju zadovoljni zaposlenici (Heskett i dr., 1994, preuzeto iz Evanschitzky i dr., 2012, str. 491).

Teorija *service climate* (Schneider i dr., 1998, preuzeto iz Brown i Lam, 2008, str. 252) kaže kako zaposlenikova percepcija potpore nadređenih te posljedično njegove dobre performanse pri usluživanju, vode ka pozitivnim željenim reakcijama korisnika. Ova teorija je slična lancu usluga profit (*service-profit chain*), no razlika je u tome što se ovdje povezanost utvrđuje kroz konkretne uvjete koji utječu na zaposlenika i njegove performanse da bi posljedično utjecalo na reakciju odnosno zadovoljstvo korisnika (Brown i Lam,

2008). Teorija atribucije (attribution theory) sugerira da zaposleni koji dobro rade imaju zadovoljne klijente, a posljedično su i sami zadovoljni jer su stvorili pozitivan doprinos s obzirom na svoj uspjeh (Johnson, 2006, preuzeto iz Evanschitzky i dr., 2012, str. 490). Teorije koje se pozivaju na promjene u stavovima, kao što su teorija balansa (*balance theory*) i teorija zaraznosti osjećaja (*emotional contagion*), sugeriraju da stav zaposlenika, time i njihovo zadovoljstvo mogu utjecati na stav korisnika i njegovo zadovoljstvo. Očekuje se da će sretan ili zadovoljan zaposlenik više dijeliti pozitivne osjećaje s korisnicima (Brief i Motowidlo, 1986, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012).

Kalahar (2011) iznosi svoje razmišljanje o odnosu zadovoljstva zaposlenika i korisnika. Ona kaže kako se „zaposlenike treba staviti na prvo mjesto, čak i ispred korisnika i to baš u primjeni *customer centric* pristupa tvrtki.“ *Customer centric* pristup inače je relativno nov trend u marketingu te ima za cilj steći detaljan uvid u karakteristike svakog pojedinog klijenta ne bi li se utjecalo na njegovo konačno mišljenje o tome što brend i tvrtka nude (Wright, Nancarrow i Michel, 2002). Studija Zablah i dr. (2012) je pokazala kako orijentiranost ka korisniku ovisi o zaposlenicima „prve linije“ kao osobama te nije nešto što rezultira s aspekta posla samog za sebe. Kao rezultat, „menadžeri se moraju fokusirati na privlačenje, odabir, zadržavanje i nagrađivanje zaposlenika orijentiranih ka korisniku, upravljanjem njegovog okruženja i zadovoljstva općenito“. Ove tvrdnje samo pokazuju kako tvrtka nikako ne smije zanemariti svoje zaposlenike na uštrb postizanja zadovoljstva korisnika, već upravo suprotno. Dakle želi li se postići visoka razina zadovoljstva korisnika pretpostavlja se da je nužno veliku pažnju pridati zadovoljstvu zaposlenih.

2.5. Medijatorske varijable

Osim općenite povezanosti malo se zna o drugim kontekstualnim i metodološkim utjecajima na postavljenu vezu. Razumijevanjem snage i kontekstualne ovisnosti ove veze može se doći do boljeg uvida o stupnju u kojem zadovoljstvo zaposlenika utječe na zadovoljstvo korisnika (Brown i Lam, 2008). Brown i Lam (2008) su istakli karakteristike usluge, kontekst i metode istraživanja kao moderatore veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Jeon i Choi (2012) kažu kako dokazani utjecaj imaju osobne karakteristike zaposlenika te njihovi radni uvjeti. Vodeći se istraživanjem Jeon i Choia (2012) u radu ćemo ispitati ulogu varijabli za koje se smatra da imaju utjecaj na vezu zadovoljstva zaposlenika sa zadovoljstvom korisnika. Koristit će se po dvije osobne te dvije organizacijske varijable za koje se pretpostavlja da imaju značajan utjecaj na vezu. Osobna učinkovitost i kooperativnost su osobne varijable dok za organizacijske varijable postavljamo pravедnost u nagrađivanju te potporu nadređenih.

2.5.1. Osobne varijable

S obzirom da istraživanje provodimo u kontekstu uslužnog sektora, točnije sektora financijskih usluga, odnos korisnika i pružatelja usluge posebno dobiva na važnosti. Samim time je bitno da je djelatnikova osobnost prilagođena pozitivnoj interakciji i uspješnoj suradnji. Osobnost djelatnika banke može odrediti njegovo vlastito zadovoljstvo, ali ono što je ovdje fokus jest pretpostavka da se jednako tako može i utjecati na povezanost između njegova zadovoljstva te zadovoljstva korisnika usluge koju pruža.

Osobna učinkovitost (*self-efficacy*) jest osjećaj osobe da s obzirom na svoje sposobnosti može obaviti posao ili zadatak. Prema Bandura (1982, str. 122), osobnu učinkovitost možemo definirati kao vjeru u svoje sposobnosti pri izvršavanju zadataka u teškim, zahtjevnim ili novim situacijama na poslu. Osobna učinkovitost mijenja pojedinčevo djelovanje, osjećaje i razmišljanje. Ljudi s visokom osobnom učinkovitošću biraju zahtjevnije zadatke, postavljaju si više ciljeve te prihvaćaju odgovornost. Osim toga, zaposlenik s visokim stupnjem osobne učinkovitosti ostavlja dojam da može uraditi sve što poželi ili odabere da će učiniti (Saleem i dr., 2013).

Osobna učinkovitost je širi pojam od samog osjećaja uspjeha u specifičnom zadatku, ali je uži od samopouzdanja koji se referira na sva područja života; posao, obitelj, društvene aktivnosti. Jeon i Choi (2012, str. 336) kažu kako je osobna učinkovitost dio jezgre teorije društvenog spoznavanja (Social Cognitive Theory) koja se temelji na ideji da ljudi uče promatrajući druge, uključujući njihovo okruženje, ponašanje i razmišljanje.

Hartline i Ferrell (1996, preuzeto iz Dolen i dr., 2002, str. 267), temeljeno na istraživanju, predlažu kako bi menadžeri trebali povećavati osobnu učinkovitost i zadovoljstvo poslom kako bi poboljšali korisnikovu percepciju usluge i tvrtke u cjelini. Na temelju istraživanja Jeon i Choi (2012, str. 336), pretpostavlja se kako će viši stupanj osobne efikasnosti imati pozitivan utjecaj, odnosno rezultat će višim stupnjem povezanosti između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva korisnika.

Osobnost zaposlenika te stupanj njegove orijentiranosti prema korisniku često pokazuje njegovu spremnost da surađuje (Declerck i Bogaert, 2008, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336). Smatra se kako je varijabla kooperativnosti prosocijalna te vodi prosocijalnom ponašanju. Prema Lengnick-Hall i dr. (2000, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336), prosocijalno kooperativno ponašanje rezultira pomaganjem i ljubaznošću prema korisnicima. Bettencourt (1997, str. 386) ističe kako kooperativno ponašanje vodi diskretnom ponašanju koje diže kvalitetu usluživanja. Osoba s visokim stupnjem kooperativnosti stavlja prioritete povezane s drugim osobama i usmjerava se prema koristima koje mogu zajednički postići (Chatman i Barsade, 1995).

Schurr i Ozanne (1985, preuzeto iz Morgan i Hunt, 1994, str. 24) smatraju kako je u procesu kooperativnog rješavanja problema i konstruktivnog

dijaloga pri pregovaranju kupca i prodavatelja, ključ povjerenje. Kooperativnost u konkretnom istraživanju predstavlja zaposlenikovu spremnost na suradnju s klijentima banke. Kooperativne osobe su ljubazne i spremne pomoći, što može povećati zadovoljstvo korisnika. Stoga je i pretpostavljeno da visoka zaposlenikova kooperativnost, odnosno njegova visoka spremnost da surađuje i pomogne u rješavanju korisnikova problema, pozitivno utječe na povezanost zaposlenikova zadovoljstva i zadovoljstva korisnika.

2.5.2. Organizacijske varijable

Prema istraživanjima (Corner i dr., 1989; Kohli, 1985; preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336) ponašanje nadređenih ima bitan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika. Netemeyer (1997) kategorizira ponašanje nadređenih u tri kategorije. Usklađenost između zaposlenika i tvrtke, potpora nadređenih i pravednost organizacije. Temeljeno na istraživanju Jeon i Choi (2012) istražiti će se imaju li potpora nadređenih te organizacijska pravednost, u ovom slučaju pravednost u sustavu nagrađivanja, utjecaja na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Potpora nadređenih je definirana kao stupanj potpore i obzirnosti koju osoba prima od svojih neposredno nadređenih. Definicija je konzistentna s teorijom put-cilj (*path-goal theory*) koja kaže da nadređeni koji pružaju podršku pružaju i upute svojim djelatnicima, tretiraju ih pravedno te cijene njihov trud (House i Dessler, 1974, preuzeto iz Netemeyer, 1997, str. 88). Dobri odnosi s nadređenima su bitni te je na svakoj razini potrebno da se može računati na njihovu pomoć, profesionalni trud, konstruktivnu kritiku i općenito razumijevanje. *Path-goal* teorija potvrđuje povezanost između potpore nadređenih te zadovoljstva poslom što pronalazimo kao empirijski dokaz u više autora (Brown i Peterson, 1993; Podsakoff i Hui, 1993; Wofford i Liska, 1993; preuzeto iz Netemeyer, 1997, str. 88). To upućuje da nadređeni može pojačati zaposlenikovu ispunjenost poslom na način da im omogući dobru podlogu te pomogne u postizanju njihovih ciljeva u karijeri (Churchill i dr., 1993, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336).

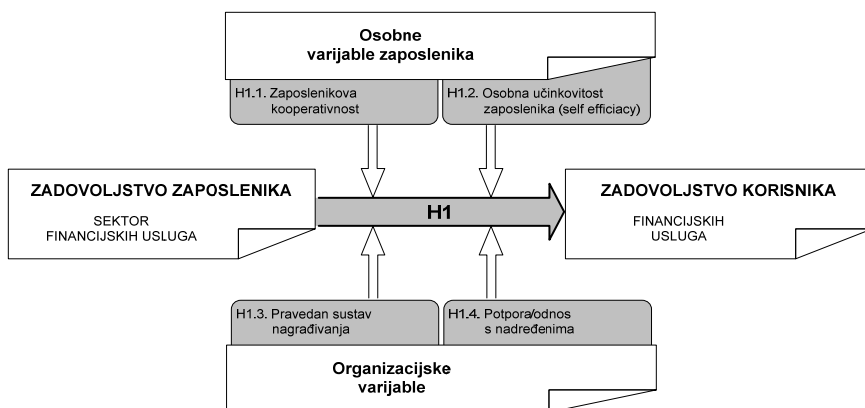
Prema Ilies i Scott (2006, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336), povećano zadovoljstvo zaposlenika vodi ka tome da se zaposlenik više uključi u procese koji bi mogli biti ključni za uspjeh tvrtke, ali uz uvjet da je potpora nadređenih u skladu s njihovim osobnim ciljevima. Ta studija iznosi kako percepcija zaposlenika o visokoj potpori nadređenih pridonosi kvaliteti usluge korisnicima, što će posljedično povećati zadovoljstvo korisnika. Temeljeno na istraživanju Jeon i Choi (2012, str. 336) pretpostavlja se da potpora nadređenih kao medijatorska varijabla, pozitivno utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Pravedan sustav nagrađivanja se koristi kao druga organizacijska medijatorska varijabla koja utječe na postavljenu vezu. Koncept pravedne

organizacije u ovom slučaju uključuje pravedan sustav nagrađivanja koji podrazumijeva poštenu raspodjelu dužnosti, odgovornosti, zadataka itd. (Netemeyer i dr., 1997, str. 88). Jeon i Choi (2012, str. 336) ističu teoriju reciprociteta (*notion of reciprocity theory*) koja sugerira kako zaposlenici percipirajući pravedan tretman od strane tvrtke, pružaju kvalitetniju uslugu. Empirijska istraživanja sugeriraju kako percepcija pravednosti utječe na zadovoljstvo zaposlenika, što posljedično utječe na samo obavljanje posla (Dubinsky i Levy, 1989; Livingstone i dr., 1995, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012, str. 336). Prema ovim postavkama pretpostavlja se da će visoka razina percipirane pravednosti u sustavu nagrađivanja pozitivno utjecati na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

3. KONCEPTUALNI MODEL ISTRAŽIVANJA

Na slici 1 je grafički prikazan konceptualni model istraživanja čije varijable su netom detaljno obrađene. Iz prikaza se može iščitati kako se model sastoji od dvije osnovne relacije. Prva relacija modela se odnosi na ispitivanje izravne veze zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika usluga. Druga relacija modela se odnosi na „gornji i donji“ dio grafičkog prikaza u kojem se ispituje utjecaj medijatorskih varijabli na promatranu vezu zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.



Slika 1. Konceptualni model istraživanja

Izvor: Istraživanje autora

3.1. Hipoteze istraživanja

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja postaviti će se hipoteze istraživanja.

H1: Zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječe na zadovoljstvo korisnika financijskih usluga.

Brown i Lam (2008, str. 245), kao temelj svojeg istraživanja, u kojem između ostalog ispituju povezanost zadovoljstva korisnika i zadovoljstva zaposlenika, ističu teoriju „lanac usluga-profit“ (*service-profit chain*). Ovom teorijom se potvrđuje kako su zadovoljni zaposlenici produktivniji te pružaju bolju uslugu, što vodi većem zadovoljstvu korisnika usluge. Koys (2001) potvrđuje kako zadovoljstvo zaposlenika, koje se ogleda kroz ponašanje, utječe na profit tvrtke, no ističe kako je još veća korelacija između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. *Attraction selection model* (ASA) upozorava na činjenicu kako homogenost i pozitivna radna klima utječe na zadovoljstvo zaposlenih, a posredno i na percepciju kvalitete usluge koja se pruža. Koys (2001) posredstvom ASA modela dolazi do zaključka o pozitivnoj vezi između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. *Partner Effect model* vođen rezultatima istraživanja psihologa (Kenny i Cook, 1999) pokazuje kako na korisnika negativno utječe pretjerana asertivnost, a pozitivno zaposlenikova kooperativnost. Efekt zaraze (*Contagion effect*) upozorava na situaciju u kojoj zadovoljan zaposlenik pozitivno utječe na ljude oko sebe. Također, sretna i zadovoljna osoba može učiniti ljude oko sebe sretnijima, a posebno je važno napomenuti kako se očekuje da svaki zaposlenik koji je zadovoljan i sretan sa svojom pozicijom može uslugu učiniti izvrsnom, posljedično i korisnika zadovoljnim (Shlesinger i Zorninsky, 1991, preuzeto iz Jeon i Choi 2012). S obzirom na navedene tvrdnje i teorijske postavke definiramo hipotezu kojom ćemo ispitati prirodu veze i uzročno-posljedični odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga.

Kako bi se veza između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga dodatno ispitala postaviti će se pomoćne hipoteze istraživanja. Dodatno će se ispitati kako pojedine varijable specifične za osoblje i njihovo okruženje utječu na ovu vezu. Osobne varijable su: osobna učinkovitost te zaposlenikova kooperativnost naspram korisniku, a organizacijske varijable su: pravednost u nagrađivanju i potpora/odnos s nadređenima.

H1.1: Osobna učinkovitost zaposlenika pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Pretpostavlja se kako su osobe uspješne u obavljanju zadataka pouzdane i afirmativne što pozitivno djeluje na zadovoljstvo korisnika. Takvi zaposlenici smatraju kako na najbolji način mogu iznijeti samu uslugu ka korisniku što se u

praksi i potvrđuje. Osoblje koje vjeruje u svoje mogućnosti vrlo vjerojatno će pružiti kvalitetniju uslugu što logički vodi većoj razini zadovoljstva u korisnika.

H1.2: Zaposlenikova kooperativnost pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Iedema i Peppe (2001, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012) su pokazali da je kooperativnost najznačajnija društveno orijentirana varijabla u zaposlenika te varijabla koja vodi društvenom ponašanju. Autori su potvrdili vezu između zaposlenikove kooperativnosti, zaposlenikova zadovoljstva i kvalitete usluge. Temeljem njihovih rezultata može se pretpostaviti da će visoka razina zaposlenikove kooperativnosti dovesti uslugu na visoku razinu, na način da se pruži veća razina kooperacije, pomoći, savjeta i ljubaznosti, a time posljedično postigne i veće zadovoljstvo korisnika uslugom.

H1.3: Pravedan sustav nagrađivanja zaposlenika u organizaciji pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Pretpostavlja se kako će osoblje koje je adekvatno nagrađeno za svoj rad biti zadovoljno svojim poslom i samim sobom te će to pozitivno utjecati na zadovoljstvo korisnika usluge koju pružaju.

H1.4: Potpora i odnos s nadređenima pozitivno utječe na odnos između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Zaposlenikova percepcija o potpori nadređenih, razini te potpore i obazrivosti na probleme s kojima se susreću često utječe na zadovoljstvo zaposlenika (Netemeyer, 1997, preuzeto iz Jeon i Choi, 2012). Ukoliko je potpora nadređenih na pravoj razini, stvara se sinergija ciljeva zaposlenika i tvrtke koji se zajednički ostvaruju. To rezultira većom razinom zadovoljstva zaposlenika te posljedično kvalitetnijom uslugom i većim zadovoljstvom usluge. Stoga se pretpostavlja kako potpora i odnos s nadređenima imaju pozitivan utjecaj na vezu zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva korisnika.

3.2. Metodologija istraživanja

Primarni podatci su prikupljeni kroz jednokratno deskriptivno istraživanje na namjernom uzorku. Empirijsko istraživanje je provedeno metodom ispitivanja koristeći se anketnim upitnicima kao glavnim instrumentima istraživanja. Oblikovana su dva znanstveno utemeljena upitnika koji su osobno, od strane istraživača, podijeljeni zaposlenicima i njihovim korespondentnim korisnicima. Korištene tehnike i metode obrade podataka su prikazane po fazama: prikupljeni podaci su uz pomoć programskih alata rekodirani i pripremljeni za

daljnu obradu; korištene su metode deskriptivne statistike; različiti pokazatelji prikladnosti modela istraživanja; ispitana je pouzdanost mjernih ljestvica uz pomoć Cronbach's alpha modela te korištena tehnika modeliranja strukturnih jednadžbi.

S obzirom da je istraživani problem postavljen u kontekst financijskih usluga, ispitivanje je provedeno u jednoj od banaka hrvatskog bankarskog sektora. Radi se o banci koja svojom veličinom, prema udjelu na tržištu, spada u male banke. Istraživanje provedeno anketnim upitnicima uzorkom je obuhvatilo zaposlenike i njihove korespondentne korisnike u 6 od ukupno 33 poslovnice banke. Odabir poslovnica bio je uvjetovan resursima vremena i novca te dopuštanjem od strane odgovornih osoba u banci. Anketiranje je provedeno u trima poslovnicama u Splitu, zatim dvjema u Trogiru te u jednoj poslovnici u Zadru. Navedene poslovnice pokrivaju cijelo područje Dalmacije.

Među anketiranim zaposlenicima bilo je 17 žena i jedan muškarac, dakle ukupno 18 zaposlenika. Svi zaposlenici koje smo kontaktirali upitom su prihvatili sudjelovati u istraživanju, no u tri zaposlenika upitnici su kategorizirani kao nevažeci procjenom istraživača koji je provodio istraživanje. Uzorak korisnika obuhvaća korisnike bankarskih usluga koji su u direktnoj interakciji s korespondentnim zaposlenicima banke. Odnos korisnika i njihovih korespondentnih zaposlenika postavljen je u omjeru 5:1. Korišten je namjeran prigodni uzorak, kojim je nakon odbacivanja nevažecih anketnih upitnika ispitano ukupno 75 korisnika usluga promatrane banke. 39 ispitanika je bilo ženskog spola (52%), a 36 ispitanika je bilo muškog spola (48%). Struktura korisnika financijskih usluga u uzorku prema dobnim skupinama je sljedeća: u skupini od 18 do 24 godine bilo je 6 korisnika financijski usluga (8%), u skupini od 25 do 34 godine bilo je 19 korisnika (25,33%), u skupini od 35 do 44 godine bilo je 27 korisnika (36%), u skupini od 45 do 59 godina bilo je 14 korisnika (18,67%) te u skupini od 60 i više godina bilo je 9 korisnika (12%). U promatranom uzorku su najzastupljenije dobne skupine od 25 do 34 i od 35 do 44 godine. U tim dobnim skupinama je radno aktivno stanovništvo koje najčešće koristi financijske usluge.

Upitnici su konceptualno oblikovani referirajući se na istraživanje Jeon i Choi (2012). Spomenuti autori su kreirali model prilagođen kontekstu istraživanog problema, koristeći se teorijski utemeljenim i potvrđenim mjernim ljestvicama. Konkretno empirijsko istraživanje koristit će prethodno spomenuti model u modificiranom i prilagođenom obliku. Autori Jeon i Choi (2012), grade zasebne modele zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika definirajući ih uz pomoć dodatnih varijabli, te potom ispitivaju prirodu i utjecaje na ispitivanu vezu između tako definiranih skupina. Unatoč tome, konkretno istraživanje se temelji na ispitivanju veze između temeljnih varijabli, zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika na način da će se te varijable ispitati u općem svojstvu. Ova modifikacija se temelji na istraživanju Brown i Lama (2008). Brown i Lam (2008, str. 247) pokazuju kako se pri ispitivanju povezanosti istraživanih varijabli, zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, pojavljuje jača povezanost istraživanja koja su koristila upitnike općeg zadovoljstva

zaposlenika/korisnika, u odnosu prema onima koja su koristila upitnike vezane uz zadovoljstvo određeno pojedinim elementima posla/usluge. Osim toga, minorne prilagodbe mjernih ljestvica izvedene su zbog smislenog prijevoda te specifičnosti područja istraživanja. Pri ispitivanju medijatorskih varijabli u potpunosti se slijedi model pretpostavljen od strane Jeon i Choi (2012).

Budući da se istraživanje provodi na ispitanicima koji ne pripadaju istoj referentnoj skupini, potrebno je kreirati dva zasebna anketna upitnika; upitnik za zaposlenike banke te upitnika za korisnike usluga banke. Upitnik za zaposlenike banke sadrži ukupno 22 pitanja. Upitnikom se željelo dobiti podatke o temeljnoj varijabli zadovoljstva zaposlenika te svim medijatorskim varijablama, s obzirom da se sve po svojoj logici referiraju na zaposlenike. Medijatorske varijable su redom: osobna učinkovitost, zaposlenikova kooperativnost, potpora/odnos s nadređenima i pravednost sustava nagrađivanja. Zadovoljstvo zaposlenika, kao temeljna varijabla, ispitana je mjernom ljestvicom Netemeyer i dr. (1997). Mjerna ljestvica sadrži tri pitanja koja ispituju opće zadovoljstvo zaposlenika.

Kod ispitivanja medijatorskih varijabli kojima dodatno ispitujuemo vezu, slijedeći spomenuti model, koriste se mjerne ljestvice korištene u istraživanju Jeon i Choi (2012). Zaposlenikova osobna učinkovitost se mjeri uz pomoć sedam pitanja, prema Sujanovoj mjernoj ljestvici (1994). Zaposlenikova kooperativnost naspram korisniku, mjerena je po uzoru na istraživanje Jeon i Choi (2012), koristeći se trima prilagođenim čimbenicima preuzetim od Bettencourta (1997). U ovom slučaju, kao i u Jeon i Choi (2012), koristi se metodom reciprociteta te se koncept korisnikove kooperativnosti naspram zaposleniku usmjerava recipročno u smjeru zaposlenikove kooperativnosti naspram korisniku. Preuzeta su i prilagođena tri pitanja iz mjerne ljestvice Bettencourt (1997). Pravednost sustava nagrađivanja ispitana je s pet pitanja dok je potpora/odnos nadređenih ispitano s četiri pitanja, u oba slučaja prema mjernim ljestvicama Netemeyer i dr. (1997).

Anketni upitnik za korisnike usluga se sastoji od ukupno tri pitanja. Zadovoljstvo korisnika kao temeljna, zavisna varijabla, je mjerena u općenitom svojstvu, prema mjernoj ljestvici Cronin i dr. (2000, preuzeto iz Kaura, 2013). Prilikom kreiranja anketnih upitnika sva pitanja su postavljena kao tvrdnje dok je za odgovor ponuđena petostupanjska Likertova ljestvica u rasponu od 1 – uopće se ne slažem, do 5 – potpuno se slažem.

3.3. Rezultati istraživanja

Iz tablice 1 vidljivo je kako su korišteni različiti pokazatelji¹ kako bi se procijenila prikladnosti modela istraživanja. Osnovna provjera konzistentnosti cijeloga modela temelji se na primjeni hi-kvadrata uz pomoć kojeg se ispituje

¹ Korišteni pokazatelji prikladnosti modela su sljedeći: hi-kvadrat test, prosječna pogreška/rezidual RMSR (engl. root mean square residual), indeks prikladnosti GFI (engl. goodness of fit index), indeks prikladnosti IFI (engl. incremental fit index), komparativni indeks prikladnosti CFI (engl. comparative fit index) i normirani indeks prikladnosti NFI (engl. normed fit index).

statistička značajnost postavljenih hipoteza. Vrijednost hi-kvadrata iznosi 17,358 sa šest stupnjeva slobode. Pripadajuća p-vrijednost je manja od 5% što potvrđuje da je χ^2 statistički značajan odnosno kako model nije prikladno specificiran. Neznačajan χ^2 je dokaz da je teorija točna, ali značajan χ^2 je indikacija da model ne može obuhvatiti veze eksplicirane empirijskim podacima. Ipak, hi-kvadrat vrijednost sama za sebe ne može se uzeti kao jedini pokazatelj prikladnosti, već je uobičajeno podijeliti ga sa stupnjevima slobode. U tom slučaju se smatra da je model prikladan ako je omjer hi-kvadrat vrijednosti i stupnjeva slobode između jedan i tri. Vrijednost 2,893 je zadovoljavajuća. Ovaj pokazatelj prikladnosti modela se češće koristi jer postoji opasnost da je model preidentificiran odnosno da je prividno dobar, a zapravo nije.

Tablica 1.

Pokazatelji prikladnosti modela istraživanja

	n	χ^2	Df	p-vrijednost	χ^2/df	RMSR	GFI	IFI	CFI	NFI
Model	15	17.358	6	.008	2.893	.014	.918	.829	.877	.881

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 1 se vidi kako su rezultati četiri promatrana indeksa (GFI, IFI, CFI i NFI) u okviru prihvatljivih vrijednosti (približna ili veća od 0,9) te potvrđuju prikladnost modela istraživanja. Vrijednost RMSR (približna graničnoj vrijednosti od 0,01) također pokazuje da je model prikladan.

Dodatno će se ispitati pouzdanost mjernih ljestvica uz pomoć Cronbach alpha pokazatelja. Vrijednost spomenutog pokazatelja je mjera unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji iz upitnika, a može poprimiti vrijednost između 0 i 1. Što je bliže vrijednosti 1, to je mjerna ljestvica pouzdanija. Potrebno je istaknuti da su podaci za sve varijable prethodno normalizirani radi jednostavnije i lakše interpretacije na ljestvici od 0% do 100%. Analizirajući rezultate iz tablice 2, može se zaključiti kako postoji jedna karakteristika unutar instrumenta za mjerenje zadovoljstva zaposlenika, „Uzimajući sve u obzir (plaću, napredovanje, nadređene, kolege itd.) zadovoljni ste svojim trenutnim poslom“, koja je identificirana kao problematična karakteristika s malom vrijednošću korelacije unutar mjernog instrumenta. Spomenuta karakteristika je odstranjena iz mjernog instrumenta zbog čega se značajno povećao koeficijent pouzdanosti mjerne ljestvice (Cronbach alfa) s nezadovoljavajućih 0,498 na vrlo dobrih 0,802.

Ukupne vrijednosti koeficijentata pouzdanosti (Cronbach's alpha) koji se odnose na ljestvice za mjerenje osobne učinkovitosti i zadovoljstva korisnika iznose 0.882 i 0,891, što je pokazatelj vrlo dobre pouzdanosti mjernih ljestvica. Vrijednost koeficijenta pouzdanosti ljestvice za mjerenje zaposlenikove kooperativnosti iznosi 0,796, što je pokazatelj prihvatljive pouzdanosti mjerne

ljestvice. Vrijednosti koeficijenta pouzdanosti ljestvica za mjerenje pravednosti u sustavu nagrađivanja i potpore nadređenih iznose 0,955 i 0,9, što je pokazatelj izvrsne pouzdanosti.

Tablica 2.

Pokazatelji deskriptivne statistike na normaliziranim podacima i pouzdanosti mjernih ljestvica korištenih u modelu istraživanja

	Minimum	Srednja vrijednost	Standardno odstupanje	Maksimum	Cronbach Alpha	N stavki
ZAPOSLENIK N	58.33	73.89	13.65	100.00	.802	2
UČINKOVITOST N	64.29	91.43	10.32	100.00	.882	7
KOOPERTIVOST N	83.33	97.22	5.87	100.00	.706	3
POTPORA N	5.00	72.33	23.67	100.00	.900	5
PRAVEDNOST N	.00	41.67	24.50	75.00	.955	4
KORISNIK N	33.33	83.89	18.19	100.00	.891	3

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 2 se daje detaljan prikaz pokazatelja deskriptivne statistike varijabli korištenih u modelu istraživanja za sve ispitanike u uzorku. Podaci su prethodno normalizirani kako bi se dobile vrijednosti na ljestvici od 0% do 100% radi lakše interpretacije. Aritmetičke sredine vrijednosti promatranih varijabli su relativno visoko, redom iznad 70% što odgovara pozitivnim odgovorima (4 i 5) na Likertovoj ljestvici. Iznimka je aritmetička sredina varijable „pravedan sustav nagrađivanja“ koja iznosi 41,67%, a koja je ujedno varijabla s najvećim utjecajem na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. Pokazatelji deskriptivne statistike, točnije aritmetičke sredine vrijednosti pokazuju kako je prosječna razina zadovoljstva korisnika financijskih usluga (83,89%) veća od prosječne razine zadovoljstva zaposlenika (73,89%) koji pružaju te iste usluge. Prosječne razine medijatorskih varijabli „osobna učinkovitost“ i „potpora nadređenih“ su relativno visoko te iznose 91,43% i 72,33%, iako smo prethodno dokazali kako njihov utjecaj na temeljnu vezu modela istraživanja nije statistički značajan na razini od 5%. Prosječna razina medijatorske varijable „zaposlenikove kooperativnosti“ je najveća i iznosi 97,22%.

Osnovna ideja konfirmatorne faktorske analize (CFA) je ispitivanje podudaranja modela prema teorijskom konceptu s empirijskim podacima. Dio konfirmatorne faktorske analize odnosi se na ispitivanje valjanosti mjernog modela, tj. korištenih mjernih pokazatelja za pretpostavljene konstrukte. Drugi dio čini strukturni model kojim se specificiraju odnosi među konstruktima. Integrirani pristup dvaju modela čini tzv. SEM metodologiju (engl. *Structural Equation Modeling*). Potrebno je napomenuti da će se kao programska potpora koristiti AMOS verzija 21, kao inačica programa SPSS (engl. *Statistical Package for Social Sciences*). Razlog tome je što uobičajena faktorska analiza dostupna u SPSS-u ne daje testove značajnosti procijenjenih faktorskih opterećenja i siromašna je u vezi pokazatelja prikladnosti mjernog modela za razliku od

konfirmatorne faktorske analize koja se može provesti u okviru SEM metodologije. Naime, SEM nije predviđen za eksploratornu analizu te je potpuno pogrešno krenuti u izgradnju modela kroz podatke. Model treba biti unaprijed specificiran na osnovu teorije.

Tablica 3.

Nestandardizirane vrijednosti procijenjenog parametra u modelu

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KORISNIK_N <--- ZAPOSLENIK_N	.300	.151	1.990	.047

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 4.

Standardizirane vrijednosti procijenjenog parametra u modelu

	Estimate
KORISNIK N <--- ZAPOSLENIK N	.225

Izvor: Istraživanje autora

U tablicama 4 i 5 se vidi kako je standardizirana vrijednost regresijskog koeficijenta, kojim se mjeri ukupan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika, pozitivnog predznaka te iznosi 0,225. Nestandardizirana vrijednost regresijskog koeficijenta iznosi 0,300 (vidi tablicu 3) te je statistički značajna (p-vrijednost je manja od 0,05, tj. empirijska razina signifikantnosti iznosi 0,047). Prethodno interpretirani rezultati pokazali su kako postoji statistički značajna (p-vrijednost=0,047) pozitivna veza zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika financijskih usluga. Ovim rezultatom prihvaća se glavna hipoteza H1.

Tablica 5.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu istraživanja
(ukupni utjecaj)

	ZAPOSLENIK_N	PRAVEDNOST_N	POTPORA_N	KOOPERATIVNOST_N	OSOBN UČINKOVITOST_N
PRAVEDNOST_N	.519	.000	.000	.000	.000
POTPORA_N	.078	.000	.000	.000	.000
KOOPERATIVNOST_N	.430	.000	.000	.000	.000
OSOBN UČINKOVITOST_N	.017	.000	.000	.000	.000
KORISNIK_N	.225	.187	-.122	.047	.051

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 6.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu istraživanja
(izravni utjecaj)

	ZAPOSLENIK _N	PRAVEDNOST _N	POTPORA_ N	KOOPERATIVNOST _N	OSOBNA UČINKOVITOST _N
PRAVEDNOST N	.519	.000	.000	.000	.000
POTPORA N	.078	.000	.000	.000	.000
KOOPERATIVNOST N	.430	.000	.000	.000	.000
OSOBNA UČINKOVITOST_ N	.017	.000	.000	.000	.000
KORISNIK N	.117	.187	-.122	.047	.051

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 7.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu istraživanja
(neizravni utjecaj)

	ZAPOSLENIK _N	PRAVEDNOST _N	POTPORA_ N	KOOPERATIVNOST _N	OSOBNA UČINKOVITOST _N
PRAVEDNOST N	.000	.000	.000	.000	.000
POTPORA N	.000	.000	.000	.000	.000
KOOPERATIVNOST _N	.000	.000	.000	.000	.000
OSOBNA UČINKOVITOST_ N	.000	.000	.000	.000	.000
KORISNIK N	.108	.000	.000	.000	.000

Izvor: Istraživanje autora

U tablici 5 se mogu vidjeti standardizirane vrijednosti koeficijenata kojima se prikazuju ukupni utjecaji promatranih varijabli modela istraživanja. Budući se u modelu istraživao posrednički utjecaj dviju osobnih i dviju organizacijskih varijabli na temeljnu vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga, pokušali smo dodatno utvrditi u kojoj mjeri medijatorske varijable pojačavaju efekt izravnog utjecaja zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika. Na temelju rezultata iz tablice 6 možemo zaključiti kako izravan utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika iznosi 0,117, dok neizravan utjecaj preko posredničkih varijabli iznosi 0,108 (vidi tablicu 7). To znači da čimbenici neizravnog utjecaja vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika pojačavaju za 92%. Interpretirani rezultati su bitni u potvrđivanju hipoteze H1.

Tablica 8.

Nestandardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu

		Estimate	S.E.	C.R.	P
OSOBNJA UČINKOVITOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.013	.088	.147	.883
KOOPERATIVNOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.185	.045	4.093	***
POTPORA_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.135	.201	.671	.502
PRAVEDNOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.931	.178	5.224	***

Izvor: Istraživanje autora

Značajnost utjecaja medijatorskih varijabli na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga može se ispitati pojedinačno na temelju njihovih nestandardiziranih vrijednosti. U gornjoj tablici dane su nestandardizirane vrijednosti procijenjenih parametara (Estimate), njihove standardne pogreške (S.E.), test veličine ili kritični omjeri (C.R.) i p-vrijednosti (P). Na temelju rezultata vidljivih u tablici 8 može se zaključiti kako su nestandardizirane vrijednosti procijenjenih regresijskih parametara za dvije medijatorske varijable: pravednost u sustavu nagrađivanja te zaposlenikova kooperativnost statistički značajne na razini signifikantnosti od 1%. Oznaka *** znači da je empirijska razina signifikantnosti (p-vrijednost) približno jednaka nuli. Nestandardizirane vrijednosti procijenjenih parametara za preostale dvije medijatorske varijable: osobnu učinkovitost i potporu nadređenih nisu statistički značajne na razini signifikantnosti od 1%, 5% ili 10%.

Tablica 9.

Standardizirane vrijednosti procijenjenih parametara u modelu

		Estimate
OSOBNJA UČINKOVITOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.017
KOOPERATIVNOST_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.430
POTPORA_N <-----	ZAPOSLENIK_N	.078
PRAVEDNOST <-----	ZAPOSLENIK_N	.519

Izvor: Istraživanje autora

Standardizirane vrijednosti regresijskih koeficijenta su pozitivnog predznaka ali različitog intenziteta. Usporedbom standardiziranih koeficijenata može se zaključiti koja od varijabli ima veći, a koja manji utjecaj na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika financijskih usluga (vidi tablicu 9). Vrijednost standardiziranog koeficijenta 0,519 (na dvije decimale 0,52) pokazuje kako medijatorska varijabla „pravednost u sustavu nagrađivanja“ najviše utječe na promatranu vezu modela istraživanja. Postotak objašnjene varijance ove medijatorske varijable je najveća te iznosi 0,269 (ili 26,9%). Ovim

rezultatom prihvaća se pomoćna hipoteza H1.3. Vrijednost standardiziranog koeficijenta 0,43 pokazuje kako medijatorska varijabla „zaposlenikova kooperativnost“ statistički značajno (empirijska razina signifikantnosti od 1%) utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga. Postotak objašnjene varijance zaposlenikova kooperativnost iznosi 0,185 (ili 18,5%). Ovim rezultatom prihvaća se pomoćna hipoteza H1.2.

Utjecaj preostale dvije medijatorske varijable (osobna učinkovitost i potpora nadređenih) na temeljnu vezu modela istraživanja nije statistički značajan na razini signifikantnosti od 5%. S obzirom na prikazane rezultate istraživanja, pomoćne hipoteze H1.1. i H1.4. da osobna učinkovitost zaposlenika, kao i potpora nadređenih, utječu na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika usluga mogu se odbaciti.

4. ZAKLJUČAK

Istraživanje povezanosti zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika u literaturi je ispitano većim brojem recentnih studija koje su pritom dokazale kako je ispitivana veza pozitivna te je zato treba implementirati u marketinšku teoriju, kao bitan element pri strateškom odlučivanju.

Provedeno istraživanje ima nekoliko bitnih doprinosa marketinškoj literaturi. Prema dostupnim podacima, po prvi put se ispituje predloženi model istraživanja u području marketinga financijskih usluga te ispituje utjecaj medijatorskih varijabli na vezu zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika jedne male banke. Uočavanjem važnosti internog marketinga i stavljanjem naglaska na interno tržište pružatelja usluga, otvoren je novi i širi prostor razumijevanju upravljačkih odluka i cjelovitom sagledavanju prirode različitih utjecaja iz kojih proizlaze lančane reakcije na vezu zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika. Nadalje, provedeno istraživanje je pokazalo kako su medijatorske varijable značajan i determinirajući čimbenik veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika na tržištu financijskih usluga. Iz spomenutog proizlaze implikacije za menadžere koji bi trebali bolje razumjeti prirodu i važnost promatranog odnosa te njihove uzročno-posljedične veze koje značajno utječu na poslovne rezultate pružatelja usluga u današnjim kriznim vremenima.

Zadovoljstvo zaposlenika i zadovoljstvo korisnika ispitano je u općem svojstvu, a veza je definirana između tako postavljenih varijabli. Mjerne ljestvice koje ispituju opće zadovoljstvo najčešće se sastoje od malog broja pitanja. Zbog toga se pri statističkoj analizi može naići na probleme pouzdanosti mjernih ljestvica što u nekim slučajevima može rezultirati u potpunosti neiskoristivom ljestvicom. Iako većina autora u svojim studijama istražuje vezu na ovaj način, budućnost ispitivanja ovog problema je najvjerojatnije u oblikovanju zasebnih modela zadovoljstva zaposlenika/zadovoljstva korisnika. Takvi modeli trebali bi

biti prilagođeni kontekstu istraživanja na način da su izgrađeni od elemenata posla/usluge koji posredno, ali u pravilu redovito, imaju utjecaj na zadovoljstvo. U ovom slučaju ispitano je utječe li zadovoljstvo zaposlenika na zadovoljstvo korisnika, dakle unaprijed smo zaključili kako je veza unilateralna, ne ostavljajući prostor djelovanju u suprotnom smjeru. Preporuča se kako bi buduća istraživanja trebala ispitati postoji li mogućnost bilateralnosti veze.

Temeljna pretpostavka (H1) o pozitivnoj povezanosti između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika financijskih usluga, konkretnim istraživanjem je potvrđena. Naime ustanovilo se kako su razine zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika financijskih usluga vrlo visoke te između njih postoji pozitivna korelacija u pretpostavljenom smjeru. Iako je povezanost potvrđena, a zadovoljstvo u jednom i drugom slučaju nedvojbeno, podaci upozoravaju na specifičnost u situaciji u kojoj je razina zadovoljstva korisnika viša u odnosu prema razini zadovoljstva zaposlenika. Činjenica da su korisnici zadovoljniji od zaposlenika nije alarmantna s obzirom da zadovoljstvo u jednom i drugom slučaju postoji te je pretpostavljena veza značajna, no to svakako može biti signal mogućeg pada zadovoljstva zaposlenika u vremenskoj liniji što bi moglo dovesti i do pada zadovoljstva korisnika. Menadžmentu se preporuča redovito praćenje zadovoljstva te pojačane aktivnosti internog marketinga kako bi se stvorio čvršći temelj i ozračje zadovoljstva, kako na internom (zaposlenici), tako i na eksternom tržištu (korisnici).

Potvrdivši temeljnu pretpostavku o postojanju pozitivne veze između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika istraživanje je prošireno na neke dodatne varijable za koje se pretpostavlja da tu vezu pojačavaju. Uzete su dvije osobne i dvije organizacijske varijable. Hipoteza (H1.1) kojom se pretpostavlja da osobna varijabla osobne učinkovitosti (*self efficacy*) pozitivno utječe na vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika je odbačena dok je prihvaćena pretpostavka (H1.2) da osobna varijabla zaposlenikove kooperativnosti pozitivno utječe na spomenutu vezu. Među hipotezama koje u obzir uzimaju utjecaj organizacijskih varijabli, prihvaćena je hipoteza (H1.3) kojom se pretpostavlja da pravedan sustav nagrađivanja zaposlenika u organizaciji pozitivno utječe na odnos zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, dok je pretpostavka (H1.4) da potpora/odnos s nadređenima pozitivno utječe na spomenutu vezu odbačena. Dakle na ispitivanu vezu dodatno i statistički značajno utječu zaposlenikova kooperativnost i pravedan sustav nagrađivanja tvrtke, što potvrđuje činjenicu kako čimbenici neizravnog utjecaja vezu između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika pojačavaju za 92%.

Na temelju rezultata, može se zaključiti kako i organizacijske i osobne varijable mogu imati pozitivan utjecaj na vezu, no u ovoj izjavi se ne može biti isključiv jer iz svake grupe varijabli potvrđeni utjecaj ima po jedna od dvije ispitane varijable. U medijatorskim varijablama su aritmetičke sredine vrijednosti promatranih varijabli relativno visoko, no iznimku nalazimo u pravednom sustavu nagrađivanja. Pravedan sustav nagrađivanja, iako značajan za promatranu

vezu, u prosjeku je na razini 41,67%, što znači da u toj kategoriji ima najviše prostora da se poveća ukupno zadovoljstvo zaposlenika.

Percepcija pravednosti sustava nagrađivanja od strane zaposlenika banke svakako upozorava na njegovu nedostatnost ili neučinkovitost. Na tom su tragu implikacije za menadžere financijskih institucija. U pravilu, za uspješan i pravedan sustav nagrađivanja, potrebno je konstantno praćenje rezultata i postavljanje normi prema kojima bi se nagrađivanje zaposlenika i provodilo. Efikasna komunikacija na relaciji visoki-niski menadžment otvara mogućnost revizije i prilagodbe referentnih normi nagrađivanja od strane nižih razina upravljanja (voditelji poslovnica ili regionalni voditelji) koje su u izravnijem kontaktu sa zaposlenicima. Zbog spomenutog se preporuča fleksibilizacija normi i veća uloga nižih razina upravljanja pri odlučivanju o raspodjeli nagrada i poticaja. Indikativno je kako je trenutna situacija krize i smanjenih troškova u svim odjelima banke vjerojatno razlog loše percepcije pravednosti sustava nagrađivanja. Preporuka je da se takvoj situaciji „doskoči“ nekonvencionalnim nagradama i poticajima koji ne iziskuju izravni trošak (nefinancijske nagrade).

Kod zaposlenikove kooperativnosti, kao varijable koja značajno utječe na ispitivanu vezu, može se izvesti općeniti zaključak u kojem se predlaže da uprave tvrtki, zajedno s odjelom ljudskih resursa, moraju preuzeti aktivnu ulogu pri zapošljavanju zaposlenika koji prezentiraju prosocijalno ponašanje.

Iako ovim istraživanjem dobivamo nedvojbene i jasne rezultate pretpostavljene povezanosti između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika, postoje određena ograničenja pri ispitivanju temeljnih i medijatorskih varijabli. Temeljne varijable nisu izgrađene kao zasebni modeli kao u istraživanju Jeon i Choia (2012), što znači da nisu dodatno objašnjavane, već su ispitane jedinstvenim mjernim ljestvicama kao opće zadovoljstvo. Osim toga, broj medijatorskih varijabli je relativno mali kada se uzme u obzir da postoje mnoge druge moguće relacije u osobnom i organizacijskom smislu, a koje mogu utjecati na promatranu vezu.

S obzirom na opseg tržišta financijskih usluga, veličina uzorka korištena u istraživanju nije zadovoljavajuća te se preporuča opsežnije istraživanje koje bi pokrilo veći broj ispitanika. Naime, istraživanje je provedeno na razini jedne poslovne regije banke koja svojim udjelom u Hrvatskoj nema značajniju ulogu na tržištu. Karakteristike banke koja je korištena kao podloga za istraživanje ne podudaraju se u potpunosti s karakteristikama cjelokupnog sektora. Samim time što se istraživanje provodi na jednoj banci, ne može se sa sigurnošću izvući opći zaključak koji bi se mogao primijeniti na cijeli sektor financijskih usluga. U ovom primjeru zaključci su ipak vrlo korisni na bazi menadžerskog odlučivanja ove i sličnih banaka koje po karakteristikama i veličinom spadaju u kategoriju malih banaka u Hrvatskoj. Malih banaka u Hrvatskoj ima čak 22 od ukupno 31, no ukupni udio koji pokrivaju na tržištu je vrlo malen i iznosi oko 8%.

Buduća istraživanja bi trebala pružiti dodatne empirijske dokaze valjanosti predloženog modela istraživanja. Zato se predlaže ispitivanje modela

na više banaka na cjelokupnom području RH te u drugim državama kako bi se identificirale sličnosti i razlike u rezultatima istraživanja. Buduća istraživanja bi trebala biti usmjerena i prema ispitivanju konceptualnog modela u više različitih uslužnih grana. Nadalje, dodatne varijable bi mogle biti uključene u model kako bi se poboljšala njegova moć pojašnjavanja uzročno-posljedičnih odnosa među promatranim konstruktima.

LITERATURA

Aburoub, A.S., Hersh, A. M., & Aladwan K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), May 2011, 107-118.

Agbor, J.M. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea. Master's Theses: Umea School of Business, <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:448657/FULLTEXT02.pdf>

Al-Eisa, A.S. & Alhemoud, A.M. (2009). Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. *International Journal of Bank Marketing*, 27(4), 294-314.

Al-Hawary, S.I.S., Al-Qudah, K.A.M., & Abutayeh, P.M. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan, 4(9), January 2013, 811-826.

Bandura, A. (1982). Self Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, February 1982, 37(2), 122-147.

Bettencourt, L.A. (1997). Customer voluntary performance, Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.

Bhaskar, S. & Khera, S.N. (2013). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction Link: A Literature Review of Theoretical Explanations. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(11), 626-635.

Brown, S.P. & Lam, S.K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84(3, 2008), 243-255.

Chahal, A., Chahal, S., Chowdhary, B. & Chahal, J. (2013). Job Satisfaction Among Bank Employees: An Analysis Of The Contributing Variables Towards Job Satisfaction. *International journal of scientific & technology research*, August 2013, 2(8), 11-20.

Chatman, J.A. & Barsade, S.G. (1995). Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(9, 1995), 423-443.

Dolen, W.V., Lemmink, J., Ruyter K..D. & Jong, A.D. (2002). Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective. *Journal of Retailing*, 78, 265-279.

Evanschitzky, H., Sharma, A., & Prykop, C. (2012). The role of the sales employee in securing customer satisfaction, *European Journal of Marketing*. 46(3/4), 2012., 489-508.

Gounaris, S. & Boukis A. (2013). Role of employee job satisfaction in customer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 322-333.

Gounaris, S.P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448.

Gounaris, S.P. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.

Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexinton, Mass: Maxwell Macmillan International Editions.

Gronroos, C. (2000). *Service Management and Marketing; A customer relationship management approach* (2nd ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons, LTD.

Gupta, A. & Dev, S. (2012). Client satisfaction in Indian banks: an empirical study. *India Management Research Review*, 35(7), 617-636.

Hyž, A. (2010). Job satisfaction and employee performance of Greek banking staff: an empirical investigation. *Acta Universitatis Lodzianensis folia oeconomica*, 239, 85-96.

Jamal, A. & Naser, K. (2003). Factors influencing customer satisfaction in the retail banking sector in Pakistan. *IJCM*, 13(2), 29-52.

Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.

Kameswari, A.V. & Rajyalakshmi, N. (2012). Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India, Ninth AIMS International Conference on Management, January 1-4, 2012., 47-56.

Kaura, V. (2013). Antecedents of customer satisfaction: a study of Indian public and private sector banks, *International Journal of BankMarketing*, 31(3), 167-186.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J., Wong V. (2002). *Principle of Marketing* (3rd ed.). Europe: Prentice Hall.

Menezes, L.M.D. (2012). Job Satisfaction and Quality Management: An Empirical Analysis, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308-328.

Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, (July 1994), Vol. 58, 20-38.

Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review*, 20(3), 11-19.

Nair, V.R. (2010). Marketing of financial services by Commercial banks in Kerala: a case study of State Bank of Travancore. Kottayam: Mahatma Gandhi University.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), July, 1997, 85-98.

Palmer, A. (2005). *Principles of Service Marketing* (4th ed.). Berkshire: Mc Graw Hill Education.

Parasurman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-51.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

Sageer, A., Rafat, N., & Agarwal, P. (2012), Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*. 5(1), Sep-Oct. 2012, 32-39.

Saleem, A., Saba, G. & Adnan, A. (2013). Self-efficacy and optimism as predictors of organizational commitment among bank employees. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), April 2013, 33-42.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.

Sujan, H., Weitz, B.A., Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling: *The Journal of Marketing*, 58(3), Jul., 1994, 39-52.

Tlaiss Hayfaa, A. (2013). Determinants of job satisfaction in the banking sector: the case of Lebanese managers. *Employee Relations*, 35(4), 377-395.

Vilares, M.J. & Coelho, P.S. (2003). The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model SEGI, *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1703-1722.

Vrtiprah, V. & Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomski misao i praksa* Br. 1., 97-122.

Wright, L., Nancarrow, C. & Michel, S. (2002). The branding of IT: marketing and research issues. *International Journal of Information Technology and Management*, 1(4), 425 – 441.

Yahoon, H.M., Betty E.S., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes, An employee level analysis, *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.

Zablah, A.R., Franke, G.R., Brown, T.J., & Bartholomew, D.E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes, A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.

Internet izvori:

Steinhoff, <http://hero-bussiness.blogspot.it/2009/11/definition-of-marketing-service.html>, 28.05.2013.

Kalahar, M., <http://www.retailshakennotstirred.com/retail-shaken-notstirred/2011/01/employee-satisfaction-leads-to-customer-satisfaction-and-big-profits.html>, 01.06.2013.

Toni Dokić, mag. oec.

VIDI - TO d.o.o.

E-mail: toni.djokic@gmail.com

Mario Pepur, Ph. D.

Assistant professor

Faculty of Economics

University of Split

E-mail: mpepur@efst.hr

Josip Arnerić, Ph. D.

Assistant professor

Faculty of Economics and Business

University of Zagreb

E-mail: jarneric@efzg.hr

**THE IMPACT OF EMPLOYEE SATISFACTION ON
CUSTOMER SATISFACTION ON THE FINANCIAL
SERVICES MARKET*****Abstract***

In the last few decades service sector has experienced its boom and became a distinctive feature of developed economies. Many markets, including the financial services market, have found themselves in the new circumstances of increased competition, high expectations, changing technologies and new ways of doing business. New circumstances forced managers to apply an entirely new approach that puts the spotlight on service and satisfaction of its customers, without neglecting the importance of the right, suitable and satisfied staff. In the present study it is examined whether there is a positive impact of employee satisfaction on customer satisfaction. The scientific contribution of the paper is reflected in the development and consolidation of theoretical knowledge in the areas of marketing, human resource management and management in the financial services sector. The originality of the research lies in fact that internal marketing is taken as a framework and an instrument for achieving a chain reaction of the tested relationship. With internal marketing, the issue of satisfaction gets its context where effect of synergy creates prerequisites for the overall success of the company. The results confirmed the basic hypothesis about the relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. The relationship is further examined with two personal and two organizational variables. It is found that one of each variables reinforce the examined link (individual variable-cooperation and organizational variable-justice in reward allocation system). It is vital for managers of service providers to recognize these evidences and to implement tactics to avoid the potentially negative outcomes.

Keywords: employee satisfaction, customer satisfaction, financial services

JEL classification: G21, J28, M31, M5

