

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

RAZISKOVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA
OSNOVI KONCEPTA NEIZPOLNJENIH
PRIČAKOVANJ

Mentor: prof. dr. Damijan Mumel, izredni profesor
Komentor: prof. dr. Boris Snoj, redni profesor
Študent: Dušan Vrban, univ. dipl. ekon
Naslov: Cesta zmage 92, 2000 Maribor
Številka indeksa: 83025332
Program: Ekonomija in poslovne vede
Študijska smer: Marketing

Maribor, oktober 2007

KAZALO

KAZALO	2	
POVZETEK	4	
SUMMARY	5	
1	Uvod	6
1.1	<i>Opredeitev področja in opis problema</i>	6
1.2	<i>Namen, cilji in osnovne trditve</i>	6
1.3	<i>Predpostavke in omejitve</i>	8
1.4	<i>Predvidene metode raziskovanja</i>	9
2	Teorije in metode merjenja zadovoljstva	12
2.1	<i>Definicije, modeli in teorije zadovoljstva</i>	12
2.2	<i>»Zadovoljstvo z izdelkom« ali »zadovoljenost potreb z izdelkom«?</i>	13
2.3	<i>Definicija zadovoljenosti</i>	16
2.4	<i>Navezava zadovoljenosti na druge koncepte marketinga</i>	17
2.4.1	Osnovno odstopanje od dosedanjih modelov zadovoljstva	17
2.4.2	Zadovoljenost in pričakovanja	18
2.4.3	Kakovost, zaznavanje in zadovoljenost	24
2.4.4	Zadovoljenost in lojalnost	28
2.5	<i>Strateška pomembnost zadovoljenosti</i>	33
2.6	<i>Pomembnost dejavnikov zadovoljenosti</i>	34
2.7	<i>Zadovoljstvo in zadovoljenost na internem trgu organizacije</i>	37
2.7.1	Zaposleni – domena marketinga in/ali HRM	37
2.7.2	Izkušnje iz dosedanjega raziskovanja zadovoljstva zaposlenih	38
2.7.3	Sklepi o raziskovanju zadovoljstva / zadovoljenosti zaposlenih	52
3	Analiza virov o raziskavah zadovoljstva	55
3.1	<i>Opis raziskave</i>	55
3.1.1	Namen in cilji raziskovanja	55
3.1.2	Metoda raziskovanja in vzorec	55
3.2	<i>Analiza uporabe metode neizpolnjenih pričakovanj</i>	56
3.2.1	Analiza vzorca	56
3.2.2	Analiza uporabe metode neizpolnjenih pričakovanj	57
3.3	<i>Sklepi iz analize virov</i>	58
4	Testiranje instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu	59
4.1	<i>Opis raziskave</i>	59
4.1.1	Raziskovalni problem	59
4.1.2	Cilji raziskovanja	59
4.1.3	Osnovne trditve	59
4.1.4	Metode zbiranja podatkov	60
4.1.5	Vzorec	61

4.2	Rezultati	61
4.2.1	Analiza primerljivosti zbranih podatkov z izbranimi instrumenti	61
4.2.2	Analiza razumljivosti in ustreznosti instrumentov zbiranja podatkov.....	68
4.2.3	Analiza obsega možnih analiz iz posameznega instrumenta.....	70
4.3	Sklepi testiranja instrumentov	71
SKLEP	74
SEZNAM LITERATURE	76
VIRI	79
PRILOGE	80
	Vprašalnik za testiranje instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov	80
	Seznam slik	84
	Seznam tabel.....	84
ŽIVLJENJEPIS	85

POVZETEK

Pri raziskovanju koncepta zadovoljstva smo ugotovili, da obstaja pri avtorjih precejšnja negotovost do postavljanja definicij tega pojavnosti. Pregledovanje različnih konceptov in teorij kaže, da je malo celovitega strokovnega konsenza. Kljub vsesplošnemu priznavanju določenih konceptov so ostala mnenja avtorjev na koncu vedno precej nejasna in neopredeljena. Zadovoljstvo se je obravnavalo kot sestavljeno čustvo, stališče ali celovita sodba posameznika do izdelka.

V celoti pa smo zaznali, da so se avtorji predvsem ukvarjali z izdelki in njihovim vplivom na pojav zadovoljstva. Tako so ugotavljali predvsem pomembnost in vpliv kakovosti ali zaznane kakovosti delovanja na »zadovoljstvo«. Bistvena sprememba, ki jo podajamo v tej smeri v našem delu, je preusmeritev iz obravnave »**zadovoljstva z izdelkom**« na obravnavo »**zadovoljenosti potreb**«. Ob tem, da so potrebe in njihova zadovoljitev temeljno vprašanje marketinga, iz katerega v idealnem okolju razvijamo izdelke, so potrebe veliko bolj sistematizirane, stalne in neodvisne od primera, kot izdelki.

V praksi se namreč pogosto pojavljajo težnje po primerjavah, na osnovi katerih nastajajo različne nacionalne in nadnacionalne raziskave (kot je v Sloveniji primer raziskave organizacijske klime SiOK). V takšnih primerih raziskovalci skušajo najti enoten instrument za vse dejavnosti in panoge ter podjetja. Ker gre za različne narave izdelkov, se to kmalu izkaže za skoraj nemogoče. Zaposleni namreč včasih sploh nimajo nadrejenih, zato so recimo vprašanja o zadovoljstvu z nadrejenimi nepotrebna in rezultatov ni mogoče primerjati z drugimi.

Ko pojav prenesemo v koncept zadovoljenosti potreb, se ta problem umakne. Dejstvo je, da so potrebe sistematizirane na enak način ne glede na dejavnost, način organiziranosti ali katerikoli drug vidik okolja človeka. In ne glede na izdelek, ki ga stranka od nas prejema, so potrebe isto sistematizirane. Razlikuje se le stopnja zadovoljenosti teh potreb in posledična čustva in stališča, ki iz tega izhajajo. Tudi v tem se pojavlja pomembna razlika našega dela v primerjavi z drugimi analiziranimi. Pri konceptu zadovoljenosti potreb smo namreč čustva in stališča ločili kot rezultat od pojavnosti zadovoljenosti.

Kljub spremenjenemu konceptu in razlikam, ki iz njega izhajajo, smo sledili osnovnemu raziskovalnemu cilju in hipotezam. Po naši oceni je namreč prav pomanjkljiva praktična uporaba koncepta neizpolnjenih pričakovanj pripeljala do tega, da je fokus ukvarjanja ostal izdelek in ne potrebe. Ob tem prav tako ocenjujemo, da je razvoj raziskovalnih orodij na osnovi koncepta zadovoljenosti potreb stvar nadaljnjega raziskovanja na tem področju in testiranja ustreznosti koncepta. Testiranje obstoječih orodij je bilo za nas pomembno zaradi samega ugotavljanja uporabnosti koncepta neizpolnjenih pričakovanj. Dejstvo je, da takšen koncept ponuja tudi več analitičnih možnosti od drugih konceptov in domnevamo, da bo uporaben tudi z vidika ugotavljanja zadovoljenosti potreb.

SUMMARY

In the matter of defining satisfaction, we have found presence of uncertainty among authors. Looking through the different concepts and theories shows there is almost none professional agreement. Despite acknowledgment of certain concepts, authors' opinions usually finish in some un-clarity and undefined statements. Satisfaction is mostly being recognized as an emotion, attitude or a complete judgment of the customer about a product.

Mostly we have noticed that authors were dealing with products and their impact on satisfaction. Therefore they were trying to find out importance and impact of the quality or perceived quality on "satisfaction". The most important change we are presenting in this manner is converting the research issue from "**satisfaction with product**" to "**satisfiement of needs**". It is not just that the needs are the principle and basic issue in marketing; they are also much more systemized, persistent and independent of the case then products.

Business practice often tends for comparing and benchmarking and much national and multinational research develops upon these requests (as SiOK in Slovenia, the research of organizational climate). In such cases, researchers try to make a universal tool for all industries and companies so the benchmark is possible. When there are different types of products involved, this soon becomes impossible. As for example in researching employee satisfaction, some people in organizations do not have superior officer for example; some do not have an office to judge, etc.

After we transfer this problem to the concept of satisfiement of the needs, it seems to disappear. The needs themselves are systemized in the same way no matter the industry, organizational specifics or any other environment aspect of the human. No matter the product we are exploring, the customer needs are always systemized in the same manner. The only difference is the level of satisfiement of these needs and the corresponding emotions and attitudes that come out of the process. This is also one of the main differences in our work comparing to others analyzed. When defining satisfiement, we have separated the emotions and attitudes from satisfaction as a result.

Despite the changed concept and the differences that come out of it, we have followed the main research goal and hypothesis. We believe that the lack of using the concept of unreached expectations was actually leading to the situation that the product and not the needs was the focus of research. We also think that research tools and techniques on the basis of concept of satisfiement should be developed, as well as the concept itself should be further tested. Testing the existing tools was still important to us for judging the usability of the concept of unreached expectations. It is a fact that this concept offers more analytical possibilities and useful information, so we presume that it will be useful in researching the needs satisfiement.

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Zadovoljstvo zaposlenih se v marketingu uvršča v problematiko internega trga organizacije. Na internem trgu se kot odjemalci organizacije pojavljajo zaposleni, ki so hkrati njeni dobavitelji. Da bi menjava med temi udeleženci, torej organizacijo in njenimi zaposlenimi, bila čim bolj uspešna, moramo upoštevati vse vidike marketinga na internem trgu.

Eden teh vidikov je zadovoljstvo zaposlenih, ki ga lahko obravnavamo s podobnimi koncepti in metodami, kot zadovoljstvo uporabnikov na »zunanjih« trgih organizacije. Predpostavljamo namreč, da bo povečano zadovoljstvo zaposlenih kot posledico prineslo povečano lojalnost in ugodnejše menjalne pogoje za organizacijo.

Na tem področju je bilo doslej predstavljenih veliko metod raziskovanja, ki imajo svoja izhodišča v različnih teorijah in opredelitvah zadovoljstva. Čeprav se večina avtorjev strinja, da je zadovoljstvo odvisno od pričakovanj, se v praksi običajno instrumenti merjenja ne prilagajajo tej definiciji. Na osnovi opažanj ugotavljamo, da veliko današnjih raziskav, ki se izvajajo v praksi, za ugotavljanje zadovoljstva pristopajo h kvalitativnim metodam in enostavnim vprašalnikom s pet-stopenjsko lestvico, kjer se posamezni dejavnik zadovoljstva meri z eno spremenljivko (pri tem ne upoštevamo pomembnosti dejavnika). Kot rezultat ti instrumenti prikažejo določeno stopnjo zadovoljstva s posameznimi dejavniki, oziroma primerjavo zadovoljstva med njimi.

V nekajletnem raziskovanju zadovoljstva zaposlenih po konceptu neizpolnjenih pričakovanj v območni enoti Zavarovalnice Triglav, smo prišli do ugotovitve, da je kvantitativno ta metoda zelo uporabna in ponuja več analitičnih možnosti, kot enostavne metode. Zadovoljstvo namreč merimo z dvema spremenljivkama – pričakovanji in zaznanim dejanskim stanjem in na osnovi razlike med tema spremenljivkama izračunavamo zadovoljstvo. V okviru magistrske naloge smo zato želeli ugotoviti, kakšne so razlike med uporabljenimi instrumenti kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu ter njihova uporabnost v analizi in interpretaciji.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen dela je bil analizirati instrumente kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu ter ugotoviti dosedanje uporabo in uporabnost koncepta neizpolnjenih pričakovanj. Z magistrsko nalogo smo želeli prikazati prednosti in slabosti uporabe koncepta neizpolnjenih pričakovanj v raziskovanju zadovoljstva v primerjavi z drugimi koncepti raziskovanja zadovoljstva.

Cilji magistrskega dela so bili naslednji:

- Pregled in sistematizacija znanih opredelitev, metod in instrumentov raziskovanja zadovoljstva z analizo razpoložljivih virov;
- Ugotoviti stopnjo uporabe koncepta neizpolnjenih pričakovanj v različnih raziskavah, kljub splošnemu konsenzu o ustreznosti tega koncepta;
- Analiza uporabljenih instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov in rezultatov merjenja zadovoljstva po konceptu neizpolnjenih pričakovanj na primeru merjenja zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav OE Murska Sobota;
- Analiza uporabljenih instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov in rezultatov merjenja zadovoljstva po drugih metodah in na drugih dostopnih primerih;
- Razvoj instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu zaposlenih po konceptu neizpolnjenih pričakovanj. Z ugotovitvami iz analiz različnih instrumentov bomo nadgradili obstoječe instrumente kvantitativnega zbiranja podatkov.

Osnovne trditve:

- **(T1)** Dva analizirana instrumenta kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu (a in b), ki smo ju primerjali, zbirata med seboj primerljive podatke, oziroma merita enako vsebino;

Trditve smo preverjali s testiranjem dveh instrumentov pri istih osebah. Iste dejavnike smo merili z dvema instrumentoma (z eno in z dvema spremenljivkama) pri istih osebah in primerjali pridobljene rezultate.

Z_{1a} je predstavljalo zadovoljstvo z dejavnikom 1 po instrumentu z eno spremenljivko (a).

Z_{1b} je predstavljalo zadovoljstvo z dejavnikom 1 po instrumentu z dvema spremenljivkama (b).

Med posameznimi pari dejavnikov (1, 2,...7) smo izračunali korelacijski koeficient po Pearsonovi metodi. Če je korelacijski faktor med vsemi posameznimi pari dejavnikov:

$$Z_{1a} : Z_{1b} ; Z_{2a} : Z_{2b} ; \dots Z_{7a} : Z_{7b}$$

statistično pomemben in manjši od 0, je trditev potrjena. (Z_a se povečuje, med tem ko se Z_b znižuje s povečevanjem zadovoljstva)

- **(T2)** Analizirani instrumenti kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu so anketiranim razumljivi;

Trditve smo preverjali z vprašanji anketiranim o razumljivosti instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov.

Trditev je potrjena, če je 95% anketiranih znalo pravilno pojasniti 1 naključno vprašanje in svoj odgovor. Pravilnost smo preverjali kvalitativno z analizo njihovega pojasnila.

- **(T3)** Zbrani podatki ustrezajo mnenju anketiranih;
Trditev smo preverjali tako, da smo anketiranim pojasnili eno naključno vprašanje in njihov odgovor tako, kot smo ga mi razumeli pri interpretaciji.
Trditev je potrjena, če je 95% anketiranih pritrdilo našemu pojasnilu enega naključnega vprašanja in njihovega odgovora. Predvidevamo, da do 5% vzorca in dejanske populacije iz različnih razlogov (negativna stališča do anketiranja, trenutno psihološko stanje, fiziološke težave,...) vprašalnika ni izpolnila pravilno, kar je predvidena napaka.
- **(T4)** Uporabljeni instrumenti kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu po konceptu neizpolnjenih pričakovanj omogočajo obsežnejšo analizo zadovoljstva od instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov po drugih znanih metodah;
Trditev je potrjena, če je s podatki, pridobljenimi z instrumenti po konceptu neizpolnjenih pričakovanj, mogoče izvesti 100% analiz in vsaj eno dodatno analizo, kot jih je mogoče izvesti s podatki, pridobljenimi z instrumenti po drugih znanih metodah.

1.3 Predpostavke in omejitve

Predpostavljali smo:

- da je med diplomskimi in magistrskimi deli v Sloveniji dovolj razpoložljivih virov in predstavljajo ustrezen vzorec za analizo dosedanje uporabe koncepta neizpolnjenih pričakovanj pri raziskovanju zadovoljstva;
- da so diplomska in magistrska dela dosegljiva v ustreznem obsegu za zajem vzorca;
- da so uporabljene metode v raziskavah, ki smo jih analizirali, večinoma sestavljene iz merjenja ene spremenljivke pri posameznem dejavniku zadovoljstva, če izvzamemo merjenje pomembnosti;

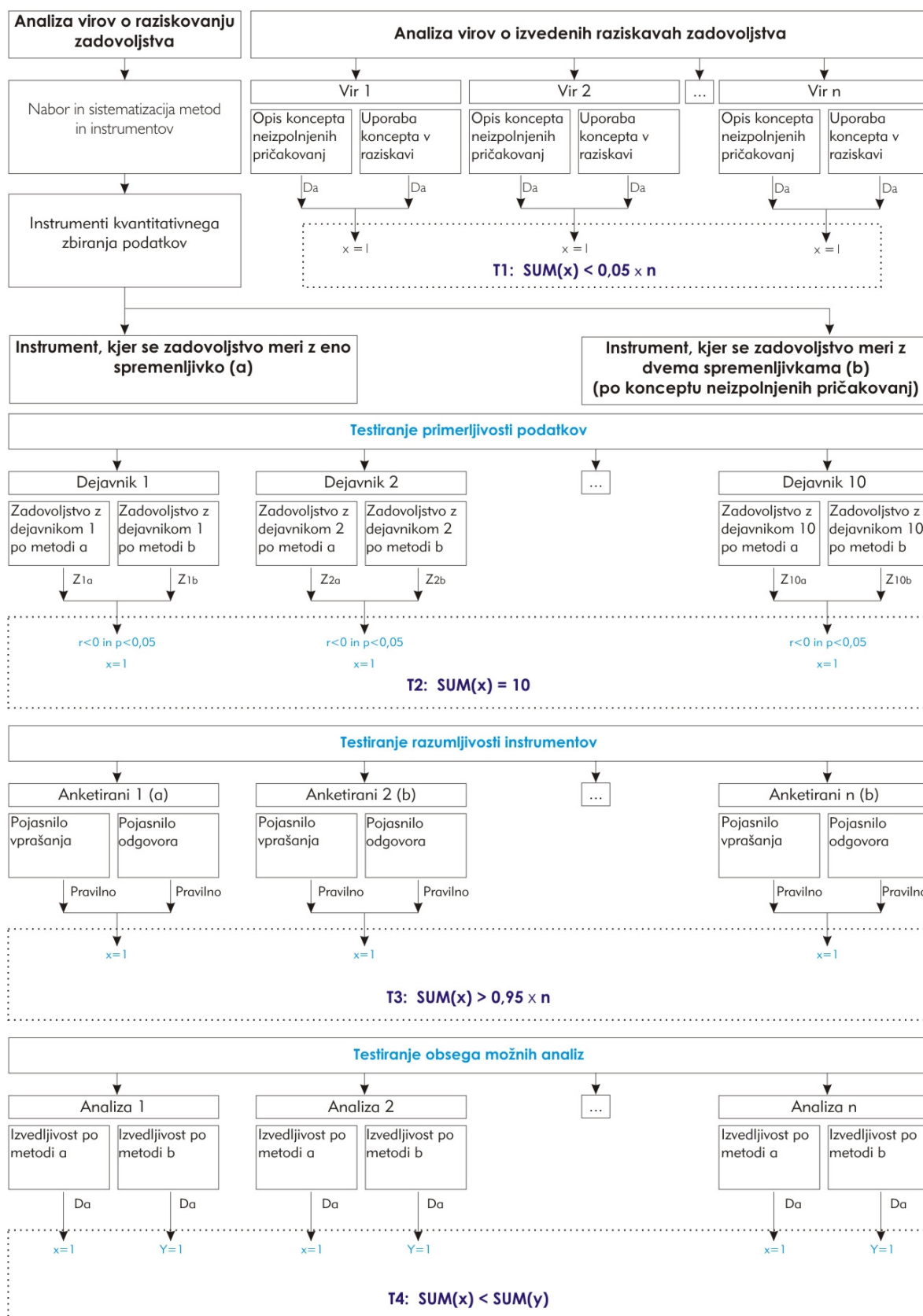
Omejitve raziskovanja so bile:

- analizirali smo le instrumente merjenja zadovoljstva. Druge instrumente ali dele instrumentov, ki se ukvarjajo z drugimi vidiki vedenja, smo izpustili iz analiz;
- analizirali smo le primerljive raziskave v diplomskih in magistrskih nalogah v Sloveniji, ki so dostopne v elektronski obliki;
- instrumente kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu smo testirali le na zadovoljstvu z delovnim mestom in sklopu 7 dejavnikov, ki se najpogosteje pojavljajo v raziskavah zadovoljstva zaposlenih (z delovnim mestom);

- instrumente kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu smo testirali le na nenaključnem vzorcu 95 oseb, redno ali izredno zaposlenih vsaj 8 ur dnevno v eni organizaciji.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Pri raziskovanju smo analizirali tako obstoječe teoretične vire, kot tudi vire o izvedenih raziskavah zadovoljstva. Tipični instrument, kjer se zadovoljstvo meri z eno spremenljivko in instrument, kjer se zadovoljstvo meri z dvema spremenljivkama, smo nato v empiričnem delu podrobneje raziskali. Načrt raziskave je razviden iz naslednje slike:



Pri testiranju primerljivosti podatkov je prišlo do spremembe števila proučevanih dejavnikov iz 10 na 7. Tako je pravilno postavljena T2: $SUM(x) = 7$.

V analizi virov smo uporabili metode sinteze ter osnovne statistične metode, predvsem frekvenčno analizo. V empiričnem delu smo uporabili različne statistične tehnike: deskriptivne analize, večdimenzionalne tabele, izračun korelacijskih faktorjev. Navedene tehnike smo uporabili pri analizah pridobljenih podatkov iz anketnih vprašalnikov oziroma drugih virov. Deskriptivne analize in večdimenzionalne tabele smo uporabili za testiranje razumljivosti instrumentov in obsega možnih analiz. Izračun korelacijskih faktorjev za testiranje primerljivosti podatkov in obsega možnih analiz.

Z anketnim vprašalnikom smo pridobili podatke o zadovoljstvu z zaposlitvijo z dvema različnima instrumentoma pri isti osebi v istem času, ter o razumljivosti instrumenta zbiranja podatkov. Pri zajemanju podatkov o razumljivosti smo uporabili metodo rotiranja tako, da je vsak naslednji anketirani pojasnil naslednje vprašanje iz drugega instrumenta, kot predhodni anketirani. Zajet vzorec je nenaključen.

Raziskava je torej potekala po naslednjih korakih:

- Analiza virov o raziskovanju zadovoljstva
 - Izpis predstavljenih metod in tehnik
 - Sistematizacija metod in tehnik v primerjalno shemo
- Analiza virov o izvedenih raziskavah zadovoljstva
 - Zbiranje diplomskih in magistrskih del o raziskavah zadovoljstva
 - Vnos podatkov o opisu in uporabljeni metodi
 - Frekvenčna analiza zbranih podatkov
- Testiranje dveh instrumentov zbiranja podatkov o zadovoljstvu
 - Izdelava instrumentov
 - Priprava pripomočkov za zbiranje podatkov
 - Zbiranje podatkov
 - Vnos in prečiščevanje podatkov
 - Analiza in preverjanje hipotez

2 TEORIJE IN METODE MERJENJA ZADOVOLJSTVA

2.1 Definicije, modeli in teorije zadovoljstva

Raziskovanja, postavljanja definicij, modelov in teorij zadovoljstva je izredno veliko, skladno s pomembnostjo tega pojava za tržno uspešnost organizacij. Dejstvo je, da so številne praktične izkušnje in raziskave potrdile povezanost zadovoljstva z lojalnostjo in tržno uspešnostjo.

Skladno s številom modelov obstaja predvsem veliko kritik, dopolnitev, sprememb in nasprotovanj med avtorji. Veliko raziskav je narejenih praktično le z namenom ugotavljanja pravilnosti in nepravilnosti v teorijah in modelih. In najpogostejša nasprotovanja se med avtorji pojavljajo pri vprašanju ustreznosti ter natančnosti definicije in uporabnosti koncepta neizpolnjenih pričakovanj.

Enega enostavnejših sistematičnih pregledov obstoječih teorij zadovoljstva nam ponuja Brooks (1995, str. 9):

- **Teorija enakosti** pravi, da se zadovoljstvo pri stranki pojavi, ko je rezultat procesa izmenjave v ravnotežju, oziroma večji od njenih vložkov. To pomeni, da je čas, denar, napor in ostalo, kar je stranka vložila zato, da je prišla do določene storitve, po mnenju stranke enakovredno s storitvijo, ki jo je dobila. Hkrati mora biti razmerje med vložki in rezultati primerljivo z razmerji pri ostalih strankah, v enakih in podobnih menjalnih procesih.
- **Teorija medsebojnega vpliva dejavnikov** pravi, da na rezultat menjalnega procesa vplivajo tako notranji (vložen napor, zmožnost sodelovanja stranke, vpletenost stranke ...), kot tudi zunanji dejavniki (osebje, nasveti osebja, naloga stranke v storitvenem procesu...). Če je rezultat definiran kot uspeh je stranka zadovoljna, v nasprotnem primeru pa je nezadovoljna.
- **Teorija zmožnosti delovanja** predpostavlja, da je strankino zadovoljstvo neposredno povezano z delovanjem izdelka oziroma storitve, vezane na značilnosti, ki so objektivno izražene.
- **Teorija potrditve in nepotrditve pričakovanj** je teorija, ki se najpogosteje uporablja za nazorno opredelitev zadovoljstva strank in njegovih ključnih elementov. Stranka si izoblikuje pričakovanja, povezana z učinki neke storitve že pred uporabo izdelka, oziroma storitve. Med ali po izvedbi odkrije dejanske učinke, katere primerja s pričakovanimi. Ocena, pridobljena v tej primerjavi, je označena kot negativna potrditev, če je storitev ocenjena slabše, kot je bilo pričakovano. O enostavni potrditvi pa govorimo, ko je storitev izvedena tako, kot je bilo pričakovano.

Pri vseh teorijah je najbolj zanimivo to, kar izpostavlja tudi Kolar (2003, str. 51) v zelo razčlenjeni in podrobni analizi teorij zadovoljstva, da »zadovoljstvo razumemo, ko ga čutimo, ko pa ga želimo opredeliti, se prične izmikati.«.

Eno ključnih težav za ta pojav opisujeta Giese in Cote (2000, str. 1), ko ugotavljata, da je ključni problem debata med avtorji, ali je zadovoljstvo proces ali rezultat. Avtorja ob tem pojasnjujeta, da definicije vedno dajejo preveč teže procesu evaluacije izdelka ali odziva na evaluacijo izdelka. Kot smo spoznali v nadaljevanju, je dejansko eden največjih problemov modelov zadovoljstva osredotočenost na izdelek.

2.2 »Zadovoljstvo z izdelkom« ali »zadovoljenost potreb z izdelkom«?

Pri analizi različnih virov smo opazili, da je najverjetneje eden ključnih problemov izmikajoče definicije dejansko v tem, da avtorji prehitro preklopijo na vprašanje »zadovoljstva z **izdelkom**«, še preden dosledno razgradijo pomen besede in psihološki proces, povezan z besedo zadovoljstvo. V interpretacijah avtorjev smo tako naleteli predvsem na premalo osredotočenje na vsebinski pomen besede zadovoljstvo in njenih različic (zadovoljiti, zadovoljenost,...). Beseda zadovoljstvo (ang. satisfaction) namreč izvira iz latinskih besed satis (dovolj) in facio (narediti). In zadovoljiti torej pomeni **»narediti dovolj**«. Pri izvoru besede je zanimivo to, da sploh **ni povezana s čustvi ali stališči**, kot radi v površnem razmišljanju povezujemo. Skladno z izvorom bi lahko besedo recimo uporabili v povsem drugih pomenskih zvezah (če ne bi zaradi pogovorne rabe besede zvenelo nelogično):

- Da bo projekt končan pravočasno, smo zadovoljili (naredili dovolj)
- Da voda več ne bo puščala iz pipe, smo zadovoljili (naredili dovolj)
- ...

Očitno je, da osnovni pomen besede sploh ni nujno povezan s človeškimi čustvi ali potrebami, ampak je očitno skozi pogovorno rabo ta povezava ustvarila.

Splošna raba besede zadovoljstvo je sicer običajno zelo blizu temu, da z njo opišemo določeno fiziološko in/ali psihološko stanje in v **pogovornem** jeziku lahko pomeni čutenje (čutim, da sem zadovoljen). Vendar moramo pri tem razumeti, da gre za pogovorni jezik, v katerem je beseda »zadovoljen« v določenem obsegu nadomestila besede in kombinacije besed »vesel«, »srečen« in pomeni širši kontekst pozitivnih občutkov, ki nastanejo kot posledica več pozitivnih čustev hkrati.

Ko nekdo namreč reče, da ni zadovoljen z nečim, to pomeni, da doživlja negativna čustva – razočaranje, strah, jezo,... Močna negativna čustva se običajno tudi ne interpretirajo kot »...močno sem **nezadovoljen**...«, ampak »...besen sem...«.

Zanimivo je, da tudi v raziskavah anketirani večinoma **ne ostajajo** pri besedi **zadovoljstvo**, kadar gre za opisovanje tega pojava. Giese in Cote (2000, str. 1) ugotavljata, da pri poglobljenih intervjujih uporabniki opišejo zadovoljstvo kot določeno čustvo, ki se pojavi kot reakcija na določen pojav. 64% anketiranih je dejansko **spremenilo besedo »zadovoljstvo« v drugačen izraz** (kot ljubezen, navdušenje, euforia,...).

Če si ogledamo nekaj definicij, pa opazimo, da avtorji vedno skušajo opisati pojav »zadovoljstva«. Tako Kolar (2003, str. 54), ki je resnično izčrpno analiziral teorije in modele, zadovoljstvo opredeljuje kot »porabnikovo celostno zaznavo ovrednotenja izkušenj, ki vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente.«.

Podobno je že Westbrook (1987, povzeto po Giese in Cote 2000, str. 2) definiral zadovoljstvo kot »globalno sodbo evaluacije (u)porabe izdelka«.

Tudi Kotler opredeljuje zadovoljstvo stranke kot **občutek** veselja ali razočaranja, ki izvira iz primerjave zaznanih lastnosti izdelka s pričakovanimi lastnostmi izdelka (Kotler, 2000, str.36).

»Zadovoljstvo potrošnikov s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo potrošniki pričakujejo od izdelka, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi. Pri pričakovani vrednosti gre za predvideno pričakovano vrednost izdelka, za katero potrošniki predvidevajo, da jo bo izdelek imel ob uporabi.« (Snoj, 1998, str. 158)

Tudi avtorji modelov nepotrditve pričakovanj podajajo definicijo »zadovoljstva« kot razliko med pričakovanji glede delovanja izdelka in zaznavo dejanskega delovanja. Oliver (1997, povzeto po Giese in Cote 2000, str. 5) podaja definicijo zadovoljstva kot »...porabnikovo sodbo o izpolnitvi. Je sodba, ali je izdelek, oziroma njegov element, podal zadovoljujočo izpolnitev.«.

Brooks (1995, str. 8) definira »zadovoljstvo potrošnika kot **stopnjo osebnega počutja**, ki ga izkusi potrošnik, ko primerja **dejansko zadovoljitev potrebe s pričakovano**. Ustvarja se znotraj podjetja, prav tako pa tudi skozi podjetje. Med potrošnike sodijo zunanji potrošniki storitev podjetja, dobavitelji, lokalna skupnost, prav tako pa tudi zaposleni in managerji.«

Zanimivo je, da med vsemi najdenimi definicijami zadovoljstva le v Brooksovi najdemo opredelitev zadovoljstva z besedo »**potreba**«. To je še toliko bolj zanimivo, ker se potreba v marketingu pojavlja kot ključni pojem vedenja uporabnikov, saj je znano, da je funkcija izdelkov zadovoljevanje potreb. Kot podajata Schiffman in Kanuk (1997, povzeto po Mumel 1999, str. 89), »Porabnikove potrebe predstavljajo temelj modernega marketinga.« in v nadaljevanju »...zato uspešni tržniki opredeljujejo trg **v smislu potreb**, ki jih je treba zadovoljiti, **ne pa v smislu izdelkov**, ki jih je treba prodati.«. Podobno že v opredelitvi trga podata Snoj in Gabrijan (2004, 131), da so »**izdelki dejansko načini zadovoljevanja potreb** oziroma načini izvajanja funkcij za zadovoljevanje potreb. Izdelek je oblika reševanja problemov uporabnikov.« In prav to je po naši oceni bistvo dosedanjih problemov iskanja pravilne opredelitve »zadovoljstva«.

Avtorji in raziskovalci si namreč v svojih opredelitvah in raziskavah postavljajo vprašanje: »**Kako (koliko) je uporabnik zadovoljen z izdelkom?**«.

Pravo vprašanje, ki bi si ga morali zastaviti, pa je: »**Kako (koliko) je izdelek zadovoljil potrebe pri uporabniku?**«.

Jedro raziskovanja mora torej postati »**zadovoljenost potreb uporabnikov**« in ne »**zadovoljstvo uporabnikov**«.

Zadovoljitev potrebe je tudi dejanski psihološki pojav in proces, ki je opredeljen kot motivacijska dejavnost (Mumel 1999, str. 91).

S tem se tudi premakne fokus iz pogovorne besede »**zadovoljstvo**« (ki večinoma pomeni pozitivna sestavljena čustva) v njeno po naši oceni bolj ustrezno izvedenko »**zadovoljenost**« (ki se navezuje na potrebe).

To posledično pomeni povsem nove razsežnosti v raziskovanju in možnost iskanja bolj »univerzalne« sistematizacije raziskovanja zadovoljenosti uporabnikov. V nasprotju z merjenjem »zadovoljstva« z izdelkom, kjer se v anketnih vprašalnikih in drugih orodjih raziskovanja pojavljajo vprašanja, povezana z **različnimi** sklopi izdelkov, se lahko merjenje zadovoljenosti opravi z vprašanji o **istih** potrebah, ne glede na proučevani izdelek ali znamko. Osnovni primeri razlik so navedeni v tabeli 1.

TABELA 1: ZADOVOLJSTVO Z IZDELKOM ALI ZADOVOLJENOST POTREBE

Kako ocenjujete svoje zadovoljstvo s prijaznostjo prodajalca?	Ali ste se v prodajalni počutili zaželeno? Popolnoma DA Popolnoma NE
Kako ocenjujete svoje zadovoljstvo z urejenostjo prodajalne?	Ali ste se v prodajalni počutili varno? Popolnoma DA Popolnoma NE
Kako ocenjujete svoje zadovoljstvo z delovanjem izdelka?	Ali se počutite samozavestno v avtomobilu? Popolnoma DA Popolnoma NE
Kako ocenjujete svoje zadovoljstvo s servisom?	Ali se po servisiranju avtomobila počutite udobno? Popolnoma DA Popolnoma NE
Kako ocenjujete svoje zadovoljstvo s ceno?	Ali ...

Navedene razlike so seveda poenostavljene in ne predstavljajo dejanskih vprašanj, ki se pojavijo v orodjih merjenja. Največja težava, ki jo bomo imeli pri kasnejšem razvijanju ustreznega orodja, je verjetno v ugotavljanju zadovoljenosti latentnih potreb in motivov (za kar sicer obstajajo razvita raziskovalna vprašanja in orodja). Prav tako je skladno s konceptom neizpolnjenih pričakovanj in predstavljene definicije zadovoljenosti v naslednji točki smiselno razmisliti o vprašanjih za preverjanje pričakovanj (začetne stopnje zadovoljenosti) in dosežene zadovoljenosti.

2.3 Definicija zadovoljenosti

Zaradi navedenih spoznanj bomo v nadaljevanju postavili opredelitev **zadovoljenosti** in ne **zadovoljstva**¹. Pri tem bomo izhajali iz opredelitve potreb, saj je to problem, ki ga želimo raziskovati in pomembno vpliva na tržno uspešnost skozi vrsto drugih povezanih dejavnikov. Uporabili bomo opredelitev potreb, ki jo je postavil Musek (1982, povzeto po Mumel 1999, str. 90): »Potreba je fiziološki ali psihološki primanjkljaj, ki ga je potrebno izravnati, da bi lahko ponovno vzpostavili ravnovesje z okoljem in lastnimi zahtevami.«. Skladno s tem bomo postavili naslednjo opredelitev:

Zadovoljenost je relativna stopnja fizioloških in psiholoških primanjkljajev.

Pri tem je zadovoljenost relativna v smislu, da je odvisna od posameznika (njegovega zaznavanja) in časovno spremenljiva. Zadovoljenost (Z) se torej izračuna kot:

$$\begin{array}{c} \text{ravnovesno fiziološko ali psihološko stanje (S}_R\text{)} \\ - \\ \text{dejansko fiziološko ali psihološko stanje (S}_D\text{)} \end{array}$$

$$Z = S_R - S_D$$

Na zadovoljenost lahko vplivajo različni dejavniki, za marketing najpomembnejši pa so seveda izdelki, ki jih organizacija ponuja. Pri tem je pomembno zavedanje, da ti izdelki lahko vplivajo na več fizioloških ali psiholoških primanjkljajev hkrati. Gostinske storitve recimo vplivajo na fiziološki primanjkljaj energije in psihološki primanjkljaj samopodobe, pripadnosti in podobno. Zato je smotrno v analizi vpliva izdelkov na zadovoljenost proučevati vse fiziološke ali psihološke zapolnitve primanjkljajev, ki so posledica uporabe izdelka. Poenostavljeno – proučevati zadovoljenost različnih potreb pri uporabnikih kot posledico uporabe izdelka.

Da bi to bilo izvedljivo, moramo torej ugotoviti S_R in S_D za različne oblike primanjkljajev. Ker so primanjkljaji potrebe, lahko za nabor oblik vzamemo katero izmed opredelitev potreb. Najbolj znana je seveda Maslowa hierarhija potreb, ki ponuja sistematičen nabor potreb za proučevanje (povzeto po Boeree 2006):

1. Fiziološke potrebe
2. Potrebe po varnosti
3. Potrebe po pripadnosti
4. Ego potrebe
5. Potrebe po samoaktualizaciji

¹ V nadaljevanju magistrske naloge bomo uporabljali tako besedo zadovoljstvo kot zadovoljenost zaradi primerjave teorij in konceptov med seboj ter lažjega razumevanja posameznih vsebin.

Za ugotavljanje vpliva izdelka (ali dela izdelka) na splošno zadovoljenost uporabnika, moramo torej ugotoviti, v kolikšni relativni meri izdelek vpliva na zadovoljenost posameznih potreb (primanjkljajev) v takšnem naboru potreb:

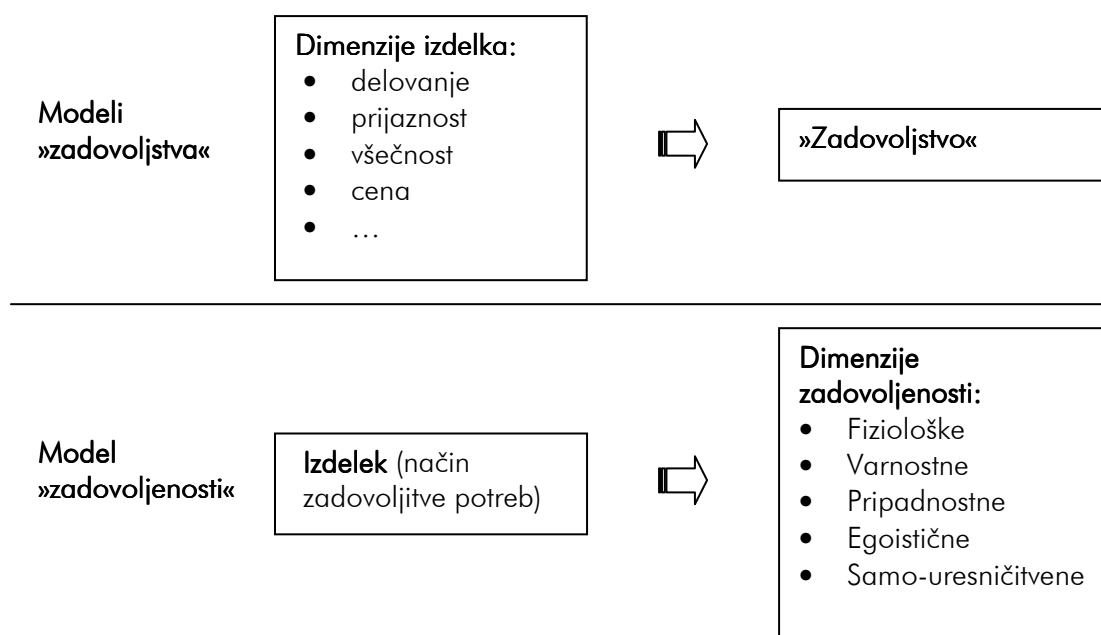
$$Z = ((S_{R1} - S_{D1}) + (S_{R2} - S_{D2}) + \dots + (S_{Rn} - S_{Dn})) / n$$

2.4 Navezava zadovoljenosti na druge koncepte marketinga

2.4.1 Osnovno odstopanje od dosedanjih modelov zadovoljstva

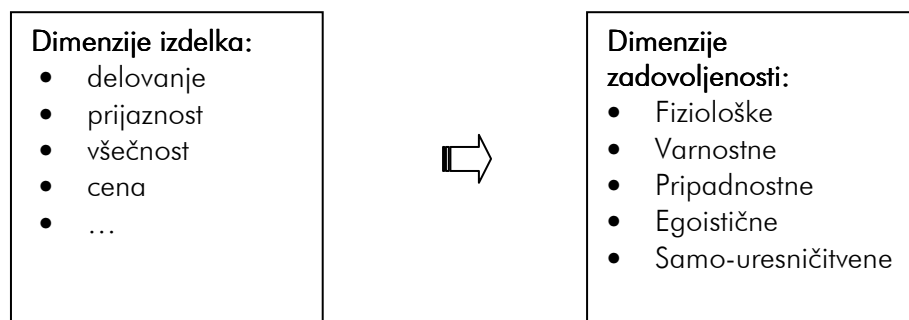
Koncept zadovoljenosti ne spreminja dosedanjih modelov zadovoljstva, temveč jih le dopolnjuje in olajša vzpostavitev osrednjega raziskovalnega modela. Še vedno namreč merimo vpliv izdelka na zadovoljitev uporabnika, s to osnovno razliko, da se namesto na dimenzije izdelka, osredotočimo na dimenzije zadovoljenosti (potreb).

SLIKA 1: OSNOVNA RAZLIKA MED KONCEPTI ZADOVOLJSTVA IN ZADOVOLJENOSTI



Kot vidimo na sliki 1, je raziskovalni problem še vedno isti – zveza med izdelkom in zadovoljenostjo. Če bi seveda model želeli razviti v optimalen, bi morali proučevati zvezo med različnimi dimenzijami izdelkov in dimenzijami zadovoljenosti (kot je prikazano na sliki 2).

SLIKA 2: CELOVITO MERJENJE ZADOVOLJENOSTI



2.4.2 Zadovoljenost in pričakovanja

Avtorji so v konceptih neizpolnjenih pričakovanj zadovoljstvo opredelili kot razliko med pričakovanji uporabnika in njegovo zaznavo kakovosti delovanja (ali drugim nivojem delovanja) izdelka.

Temu oporekajo mnogi avtorji na račun tega, da v osebnih intervjujih in skupinskih diskusijah udeleženi pogosto interpretirajo zadovoljstvo kot »občutek...« in ne omenjajo pričakovanj (Kolar 2003, str. 179). Na tem mestu avtor tudi interpretira, da dobljeni rezultati zato govorijo v prid teorijam, ki zadovoljstvo razlagajo kot rezultat zaznanega delovanja in ki dopuščajo obstoj nejasnih, implicitnih pričakovanj, ki jih porabniki ne procesirajo aktivno.

Napaka tovrstnih interpretacij je v ne-razlikovanju zadovoljenosti potreb od čustev in stališč. Tako Kolar kot mnogi drugi avtorji so namreč zaradi ugotovljenih pozitivnih čustev ljudi, ko so ti verbalno izražali »zadovoljstvo«, domnevali, da je zadovoljstvo stališče, ker ima v sebi spominsko, čustveno in vedenjsko komponento.

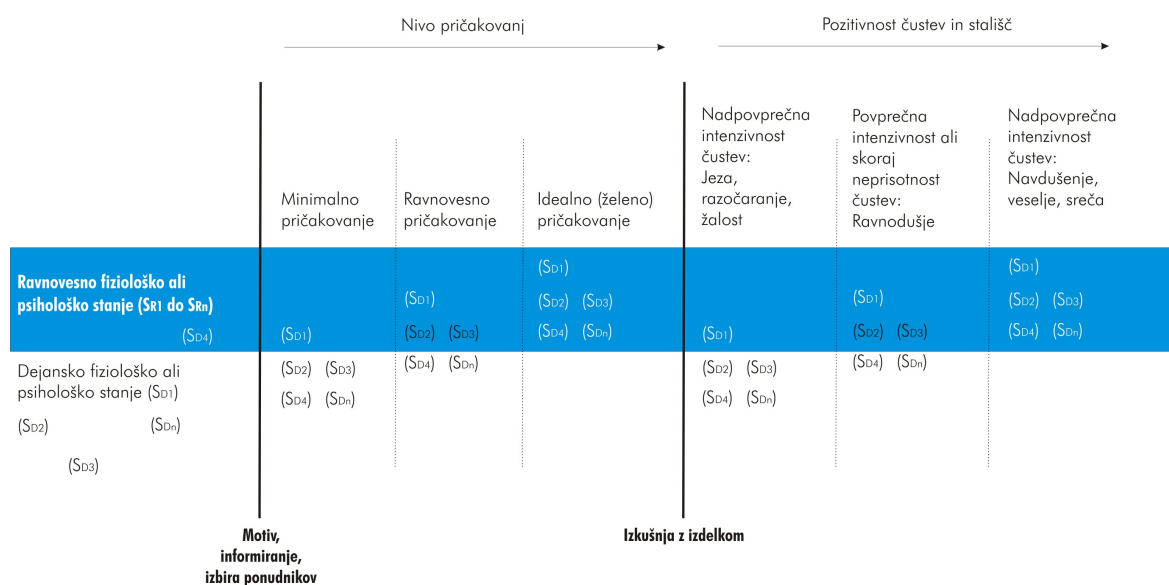
Če v koncept pričakovanj namreč postavimo zadovoljenost namesto zadovoljstva, se namesto

»pričakovanj do **izdelka**« pojavijo

»pričakovanja do **zadovoljitve potreb** (zmanjšanja primanjkljaja)«.

Stopnja zadovoljenosti tako vpliva na pozitivnost čustev in stališč ter njihovo intenzivnost, kar je razvidno na sliki 3.

SLIKA 3: ZADOVOLJENOST, PRIČAKOVANJA, ČUSTVA IN STALIŠČA



Na levi strani slike pred fazo motiva je prikazana tipična situacija nezadovoljenosti, v kateri se uporabnik bolj ali manj nahaja večino časa. Med tem ko so določena dejanska psihološka in fiziološka stanja v ravnesju (na modrem pasu, na primer S_{D4}), se druga nahajajo bolj ali manj izven ravnovesja (S_{D1} , S_{D2} , S_{D3} ,... S_{Dn}). Zaradi notranje napetosti se v uporabniku ustvari motiv za vzpostavitev ravnovesnega stanja, čemur sledi informiranje in izbira ponudnikov. Ko izbere ponudnika, si uporabnik postavi določena pričakovanja, kako mu bo izdelek (ponudnik) vzpostavil ravnovesno stanje. Idealno (želeno) pričakovanje je tisto, pri katerem bo izdelek zadovoljil vse njegove vrzeli med ravnovesnim in dejanskim fiziološkim stanjem. Med idealnim in minimalnim pričakovanjem so različne stopnje pričakovanj, kaj bo proces zadovoljevanja prinesel za vzpostavitev ravnovesnih stanj. Skladno z izkušnjo z izdelkom in vzpostavljenimi pričakovanji se pojavijo čustva in stališča v zvezi z izdelkom, oziroma ponudnikom. Glede na izpolnjen nivo pričakovanj so ta čustva pozitivna, med tem ko je njihova intenzivnost višja v negativni in pozitivni smeri. Prav tako je glede na izpolnjen nivo pričakovanj pozitivna usmerjenost stališč.

Seveda to ne pomeni, da bodo udeleženci skupinskih diskusij na vprašanje, »kaj razumete pod izrazom zadovoljenost z anketo?« odgovorili »relativno stopnjo fiziološkega ali psihološkega primanjkljaja«. Vendar nam ta model pojasnjuje »...obstoj nejasnih, implicitnih pričakovanj...« (Kolar 2003, str. 179). Gre za latentne potrebe, ki jih izdelek zadovoljuje, vendar uporabnik pričakovanja njihovega zadovoljevanja ne bo eksplicitno izrazil. Tako uporabnik pričakuje ob obisku restavracije zadovoljitev različnih fizioloških, socioloških, ego in samo-uresničitvenih potreb, vendar nekaterih ni pripravljen eksplicitno izraziti (potreba po intimnih komunikacijah z osebjem). Nekaterih potreb se tudi ne zaveda, zato jih ne more izraziti. Tako se dejansko tudi zgodi, da uporabnik ne more izraziti, da je pričakoval določeno funkcijo izdelka, saj na zavedni ravni ni mogel pričakovati zadovoljitve potrebe, ki jo ta funkcija zadovolji. Vendar to ne pomeni, da pričakovanj do zadovoljitve te potrebe v njem ni bilo pred nakupom.

Pomembna ugotovitev, ki iz tega po naši oceni sledi, je to, da zadovoljenost (zadovoljstvo) ni stališče in v sebi ne nosi čustvene, spominske in vedenjske komponente. Je pa posledica zadovoljenosti določeno čustveno stanje in stališča.

Ena pomembnejših navideznih pomanjkljivosti opisanega modela je ne-prisotnost vložka uporabnika v obliki denarja ali časa. Praktično gledano torej pričakovani glede cene izdelka ali potrebne energije za pridobitev izdelka. Vendar je treba upoštevati, da sta tako cena kot potrebna energija za pridobitev izdelka njegove lastnosti (isto kot njegove dimenzije, vsečnost, funkcionalna kakovost,...) in s tem zadovoljujeta določene potrebe. Uporabnik sicer lahko izrazi določena pričakovanja glede cene, vendar je s tem posredno izrazil pričakovanja glede zadovoljitve njegovih varnostnih, socialnih, ego ali samo-uresničitvenih potreb. S ceno bo namreč pridobil na svoji ekonomski varnosti, socialnem statusu, možnosti zadovoljitve drugih potreb (z nabavo drugih izdelkov) in podobno. Vsako pričakovanje glede delovanja izdelka je treba zato ustrezno spremeniti v pričakovanje glede zadovoljitve določene potrebe.

Po mnenju nekaterih avtorjev (Dion, Javalgi in Aiss 1998, Tse in Wilton 1998, Fournier in Mick 1999) so od pričakovani pomembnejše želje. Kot kažejo številne njihove raziskave, ima izpolnitev želja (desires congruency) višjo pomembnost (močnejšo povezanost) z oceno zadovoljstva, kot pričakovanja do izdelka. Pri tem se postavlja pomembno vprašanje, v čem se želje razlikujejo od drugih pričakovani do izdelka, oziroma zakaj se ločijo od drugih kazalnikov, ki jih merimo na ravni pričakovani in izpolnitve teh pričakovani.

Iz modela zadovoljenosti je očitna ta povezanost, saj gre v primeru želja za želeni nivo izpolnitve neravnovesja – torej intenzivnejše zadovoljitve več primanjkljajev in ne za višje želje glede delovanja izdelka. Zato tudi višja tehnična ali funkcionalna kakovost izdelka (na primer višja možna hitrost avtomobila) ne povzroča višje zadovoljenosti (ugotovljenega zadovoljstva v raziskavah zadovoljstva). Višjo zadovoljenost bi povzročila morebitno dodajanje drugih lastnosti k izdelku, s katerimi bi uporabnik zadovoljil dodatne potrebe.

Drugo vprašanje, ki se pojavi ob modelu, je vprašanje nivoja pričakovani glede na uvrstitev izdelka. Po mnenju Kotlerja (1998, str. 41) je namreč pri pričakovanih potrebno ločiti različne nivoje pričakovani, ki se med seboj povezujejo in nadgrajujejo:

- Družbeni nivo – uporabniki imajo določena pričakovanja glede možne kakovosti izdelkov na osnovi družbe, v kateri pridobiva te izdelke. Tako ima za izdelke, narejene v zahodnih družbah občutek višje kakovosti in podobno.
- Nivo kategorije izdelkov – uporabniki imajo določena pričakovanja v zvezi z zavarovanjem, organiziranimi potovanji, mestnimi restavracijami,...
- Nivo blagovne znamke – uporabniki pričakujejo določeno kakovost v zvezi s specifično blagovno znamko, na primer Milka, Ford, IBM,...

- Nivo transakcije – uporabniki pričakujejo določeno kakovost same izvedbe transakcije, torej nakupa, servisa,...

Pri pričakovanjih je potrebno poznati povezave med različnimi nivoji. V kolikor namreč obstaja konstantna nezadovoljenost z določeno znamko, to še ne pomeni, da bo uporabnik nujno zamenjal znamko. To je namreč predvsem odvisno od zaznavanja konkurenčnih znamk. Če so le te zaznane kot manj vredne v primerjavi z izbrano, potem zamenjave verjetno ne bo. Če obstajajo velika pričakovanja glede znamke, čeprav so nasploh pričakovanja glede kategorije izdelkov nizka, je velika verjetnost, da bo obstajala visoka lojalnost do blagovne znamke. To pa seveda pomeni, da bodo uporabniki dalje prenašali dober glas o izdelkih.

Nivoji pričakovanj pa imajo zagotovo vpliv na opisan model, vendar ne v smislu, kot ga je opisal Kotler, ampak v smislu ravnovesnih pričakovanj, ki si jih bo ustvaril uporabnik na sliki 3. Skladno s pričakovanji glede nivoja, v katerem je ponudnik, bo uporabnik verjetno oblikoval ravnovesna pričakovanja. Če je ponudnik v »višjem nivoju«, bo uporabnik oblikoval ista ravnovesna pričakovanja, kot bi pri ponudniku iz »nižjega nivoja« bila idealna pričakovanja.

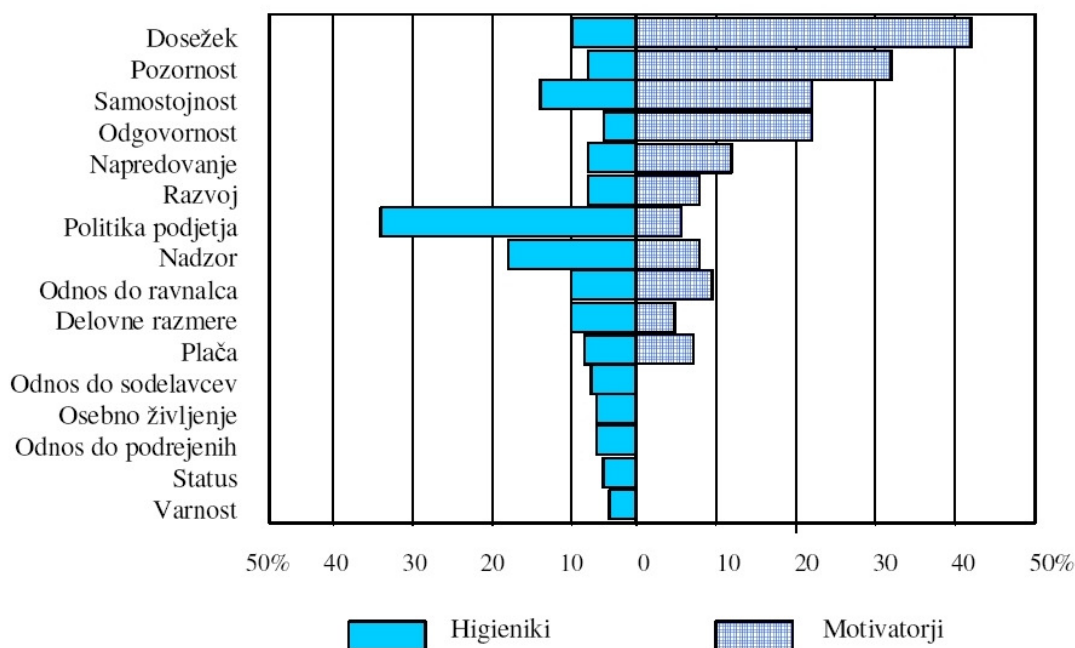
Na pričakovanja prav tako vpliva vrsta drugih dejavnikov, ki so jih doslej opisovali avtorji. Pričakovanja nastajajo tudi na podlagi (Zeithaml, Parasuraman and Berry 1990, 20):

- med-osebne komunikacije med uporabniki o izdelku,
- osebnih potreb,
- preteklih izkušenj,
- zunanjih komunikacij.

Kot pojasnjujeta Antonides in Raaij (1998, 482), so ti dejavniki sestavni del SERVQUAL modela, ki predvideva, da so uporabnikova pričakovanja sestavljena na osnovi teh dejavnikov, pri čemer se med-osebna komunikacija obravnava kot socialna komunikacija.

Pri spremljanju zadovoljstva avtorji ugotavljajo, da se pričakovanja do izdelkov dvigujejo z vsako zadovoljitvijo. Tako je nekdanje navdušenje z istim izdelkom lahko pri istem uporabniku privedlo do nezadovoljstva v prihodnosti. Najbolj znan je ta pojav pri plačah zaposlenih. Dvigovanje plače kratkoročno izboljša počutje zaposlenih, dolgoročno pa nima vpliva na počutje ali vedenje. Ta pojav je podrobno opisal že Herzberg (povzeto po Lipičnik 1998, str. 169) v teoriji motivatorjev in higienikov, kjer je ugotovil, da ima plača majhen vpliv kot motivator (slika 4).

SLIKA 4: REZULTATI HERZBERGOVE RAZISKAVE HIGIENIKOV IN MOTIVATORJEV



Vir: Lipičnik 1998, str. 169

Podobno nekateri avtorji ugotavljajo, da se pojavljajo z uporabo izdelkov spremembe v odzivih uporabnikov glede ocenjevanja zadovoljstva ter stališč do izdelka (Fournier in Mick 1999, str. 19 do 21). (Pri tem moramo sicer upoštevati subjektivnost interpretacije rezultatov, ki ne pojasnjujejo vedno pojava, ki sta ga opisala avtorja².)

Če pogledamo na ta pojav z vidika zadovoljenosti, ugotovimo, da težava ni v neobstoju pričakovanj do nekega izdelka ali njegove funkcije, ampak v neobstoju pričakovanj zadovoljitve določene potrebe.

Na primeru »F« Fournier in Mick (1999) pojasnjujeta, da Bob (vključen v raziskavo) ni imel pričakovanj glede posameznih funkcij delovanja avtomatske tajnice (pregled klicev, brisanje), saj teh funkcij pred nakupom ni poznal. Je pa njihova uporaba Bobu med drugim omogočila nadzor nad socialnim življenjem njegove hčerke. Lahko je preverjal njene klice, brisal sporočila njenih vrstnikov in podobno. Avtorja ugotavljata, da njegovo zadovoljstvo s temi funkcijami ne more biti posledica

² Na strani 10 sta avtorja recimo napačno interpretirala, da so pričakovanja glede »Matilde« (ime avtomobila) bila negativna. V bistvu bi bila pravilna interpretacija, da so bila nizka pričakovanja glede delovanja avtomobila, ne pa visoka pričakovanja glede okvare avtomobila. Seveda pa so anketirani interpretirali svoja nizka pričakovanja glede delovanja kot »pogosto se kvari« (torej kot visoka pričakovanja glede možnosti okvare). Avtorja interpretirata situacijo kot:

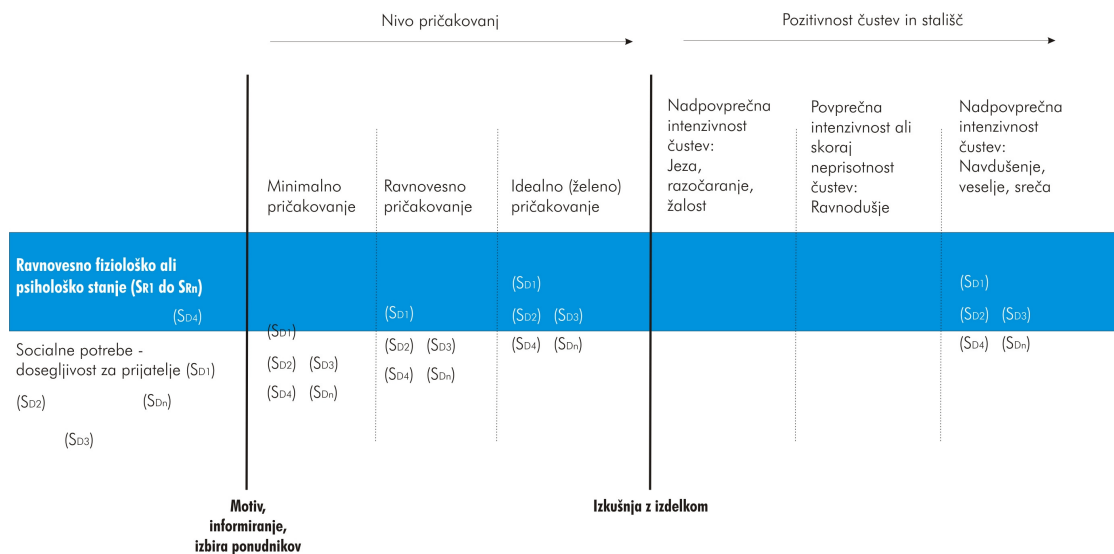
- nekaj, kar izdelek »ni naredil« (se NI pokvaril)
- v bistvu pa izdelek »je naredil« (je deloval)

To ne pomeni, da imamo nov tip zadovoljstva, kot sta avtorja navedla, ampak le interpretiramo isti pojav na drugačen način.

doseganja ali preseganja pričakovanj do teh funkcij, saj pričakovanj do njih ni mogel imeti oblikovanih (ker pred nakupom sploh ni vedel, kaj bo s tajnico počel).

Z modelom zadovoljenosti lažje razumemo povezavo med pričakovanji, stališči in občutki Boba v tem primeru. Dejstvo je, da Bob ni čutil, da bi ta izdelek njemu zmanjšal neravnovesje v več kot enem psihološkem stanju. Zato je v trenutku, ko je nastopal nakup, imel zelo minimalna ravnovesna pričakovanja. Če si to skušamo orisati na sliki, bi imeli približno takšno stanje, kot je na sliki 5.

SLIKA 5: PRIČAKOVANJA IN ZADOVOLJENOST PRI BOB-U



Bob je imel torej ravnovesno pričakovanje v zvezi z izdelkom (telefonsko tajnico) le v tem, da mu bo zadovoljila eno socialno potrebo – dosegljivost za prijatelje (S_{D1}). Ker je izdelek zadovoljil več potreb in s tem izpolnil idealno pričakovanje (S_{D1} do S_{D3}), se je pojavila nadpovprečna intenzivnost čustev, ki jih je opisal kot »zadovoljstvo«, oziroma navdušenje. Ker je šlo v tem primeru verjetno še za to, da je pri ego potrebi (nadzor nad življenjem hčerke) čutil veliko neravnovesje (S_{D3} je na začetku slike zelo nizko), je dosežena zadovoljenost bila veliko višja.

Ko sta Boba vprašala po zadovoljstvu z aparatom, je seveda razlagal o »zadovoljstvu s funkcijami«. Vendar je v resnici s tem posredno razlagal o zadovoljenosti določenih potreb (po nadzoru hčerkinega življenja), katerih zadovoljitev ni pričakoval (in jih v obliki pričakovanj tudi ne bi izrazil pred nakupom izdelka, saj gre morebiti za latentne motive).

V zvezi s temi potrebami je bil navdušen, saj ni pričakoval, da jih bo lahko kdaj tako kakovostno zadovoljil. Do samega aparata je imel pričakovanja, katere potrebe vse mu bo zadovoljeval. Ker je aparat presegel število potreb, ki jih zadovoljuje, je nad tem navdušen.

Vsakodnevna raba izdelka pa privede do tega, da se od izdelka pričakuje zadovoljitev določenih potreb in s tem se spremeni ravnovesno pričakovanje. Če si to

predstavljamo na sliki 5, se razmestitev potreb iz idealnega pričakovanja umesti v ravnovesno. Isto se zgodi v nasprotni smeri. Če je z izdelkom pogosto dosežena le minimalna zadovoljenost (majhno število primanjkljajev se izpolni v majhnem obsegu), se pričakovana zadovoljenost zmanjša in postane ravnovesna.

Zanimiv je vpliv zadovoljstva na prihodnja pričakovanja, ki ga je ugotovila Kavrejeva (2006, str. 68). Anketirani, ki so bili bolj zadovoljni s storitvijo, so imeli višja pričakovanja glede prihodnjih izvedb storitve. Korelacijski faktor je bil izjemno visok in statistično pomemben. To jasno nakazuje na spremenljivost pričakovanj in njihovo povezanost z zadovoljstvom.

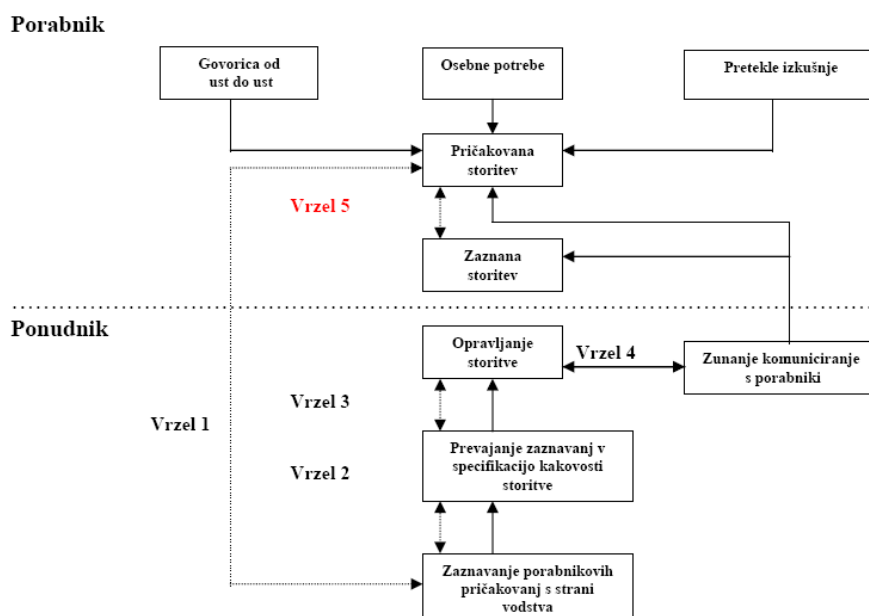
To lahko povsem jasno razumemo z vidika modela zadovoljenosti, saj višja zadovoljenost pomeni močnejša čustva in s tem boljše pomnjenje. Posledično bo naslednjič ob čutenju pomanjkanja od ravnovesnega stanja porabnik v fazi motivacije in informiranja pričakoval zadovoljitev več potreb (zaznano kot višja pričakovanja v raziskavah).

2.4.3 Kakovost, zanznavanje in zadovoljenost

Velik izziv avtorjev na področju zadovoljstva je vprašanje vpliva dejanske in zaznane kakovosti na zadovoljstvo ter posledično lojalnost.

Med modeli kakovosti storitev, ki govorijo tudi o zadovoljstvu, je model vrzeli, ki so ga v osemdesetih letih razvili Parasuraman, Zeithaml in Berry (1985, str. 44, povzeto po Kožar 2004, str. 14) in je prikazan na sliki 6.

SLIKA 6: MODEL VRZELI



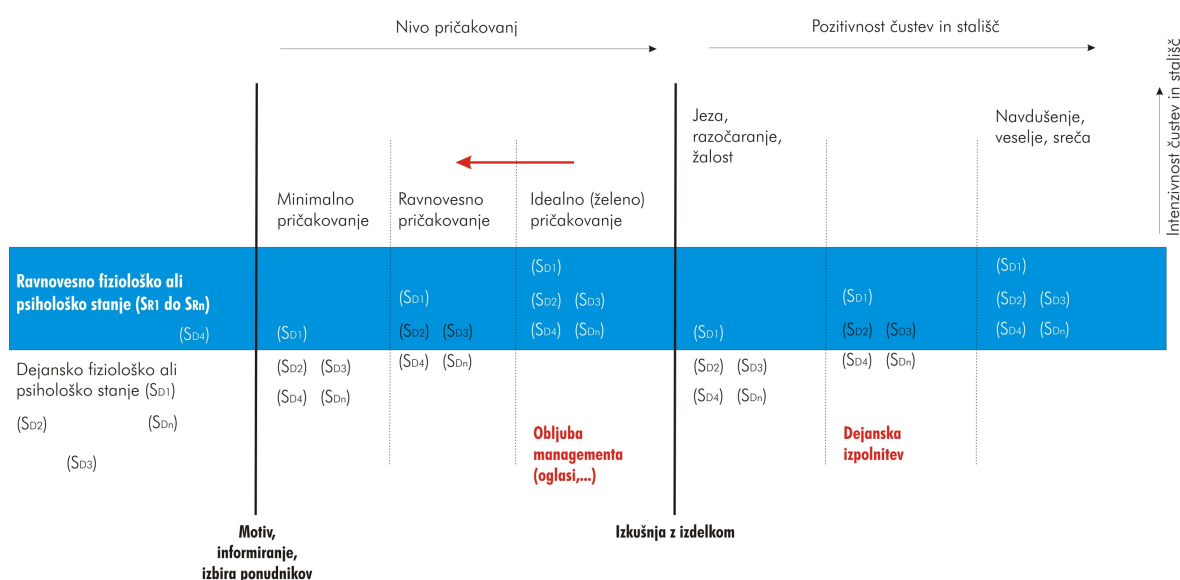
Vir: Parasuraman 1985, str. 44 (povzeto po Kožar 2004, str. 14)

Čeprav se model ukvarja s peto vrzeljo (razlika med pričakovano storitvijo in zaznano storitvijo), je predvsem pomemben zaradi razumevanja težav, ki nastajajo pri zadovoljevanju potreb uporabnika. Te namreč izvirajo iz vrste organizacijskih vrzeli v razumevanju in zadovoljevanju teh potreb.

Med tem ko uporabnik opredeli svoja pričakovanja na osnovi različnih dejavnikov, podjetje prav tako opredeli potrebne standarde zagotavljanja kakovosti. Te standarde običajno opredeli management podjetja, ki pa nima tako natančnega vpogleda v izvedbo storitve. Prva razlika tako nastaja že med standardi in dejansko izpeljano storitvijo, ki se običajno prilagaja dejanski situaciji. Obenem management teži h komuniciranju bolj pozitivne podobe od dejanske, kar povzroča razliko med pričakovano in zaznano kakovostjo. Uporabniku se namreč sporoča kakovost, kot jo opredeljuje management, ki teži k sporočanju bolj pozitivne podobe, dejansko izpeljana storitev pa običajno ne dosega predvidenih standardov.

To z vidika modela zadovoljenosti predvsem pomeni, da bo uporabnik pričakoval zadovoljitev več potreb, kot jih bo izdelek dejansko sposoben zadovoljiti.

SLIKA 7: MODEL VRZELI IN ZADOVOLJENOST



Skladno s tem lahko predvidevamo, da bo uporabnik obljube managementa skozi oglase in druga sporočila sprejel kot ravnovesno pričakovanje o tem, katere potrebe mu bo izdelek zadovoljil. Če konkretno pogledamo primere sodobnih oglasov telekomunikacijskih operaterjev, imajo v sebi obljubo zadovoljitve različnih potreb.

SLIKA 8: PRIMER DELA OGLASA MOBILNEGA OPERATERJA



Vir: <http://www.mobitel.si> [19.11.2006]

Z oglasom je ponudnik mobilne telefonije postavil tako obljubo zadovoljitve ego potreb (z nižjo ceno telefonskega razgovora med vikendom v primerjavi z drugimi uporabniki), kot zadovoljitve drugih fizioloških in socialnih potreb (v oglasu se pojavljajo zapeljive in strastne vsebine). Dejstvo pa je, da izdelek (paket storitev mobilne telefonije) sam po sebi ne bo pomagal uporabniku zadovoljiti teh potreb.

Ugotovitve raziskav so med drugim pokazale, da pri zaznavanju razlik med pričakovano in zaznano kakovostjo, na končno dojetje uporabnikovega zadovoljstva ali nezadovoljstva dodatno vplivajo tudi drugi dejavniki, ki jih pojasnjuje tako imenovana »atribucijska teorija«. V tej teoriji avtorji predvidevajo, da je uporabnikovo (ne)zadovoljstvo večje, če so vzroki za nastale razlike (Antonides in Raaij 1998, str. 491):

- eksterni,
- stabilni in
- pod kontrolo proizvajalca.

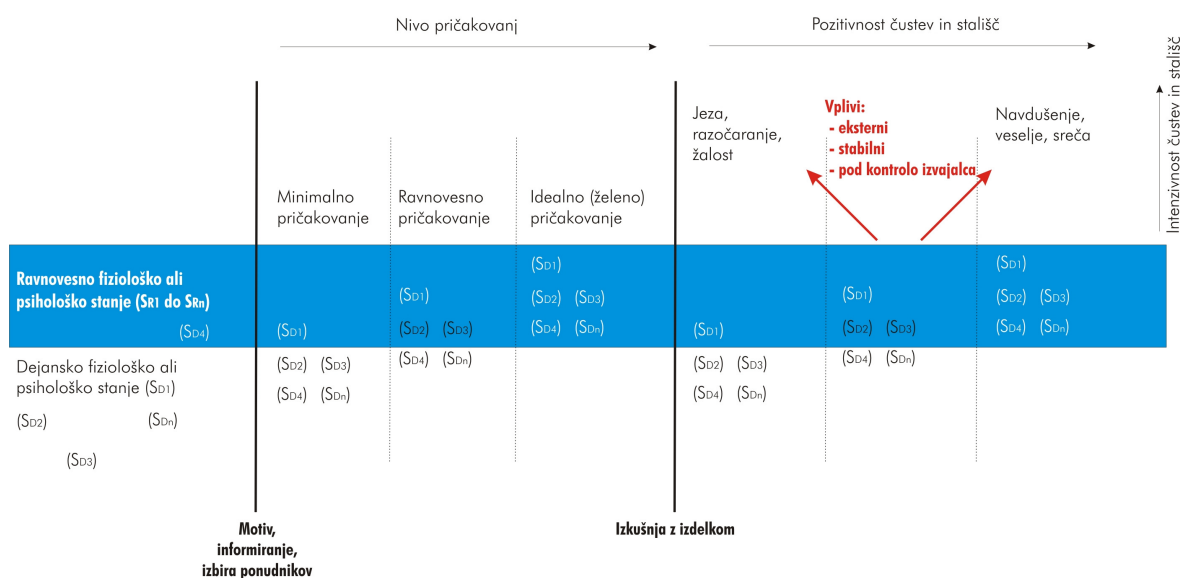
Eksterni vzrok pomeni, da nanj ni vplival uporabnik, temveč proizvajalec. Uporabnik zniža svojo stopnjo nezadovoljstva, če sam ni dovolj dobro pojasnil, kakšne potrebe ima, oziroma ni razložil problema in mu proizvajalec posledično ni pomagal. V kolikor je uporabnik podrobno razložil svoj problem in mu proizvajalec vseeno ni pomagal, je nezadovoljstvo toliko večje.

Stabilnost se nanaša na frekvenco ponavljanja vzroka. V kolikor gre za enkratno, oziroma redek pojav (prodajalec je imel slab dan), je nezadovoljstvo manjše, kot če gre za ponavljajoč vzrok (prodajalec je vedno neprijazen).

Kontrola ponudnika je lahko raznolika glede na to, koliko ima prodajalec vpogled, oziroma bi moral imeti vpogled v morebitno problematiko. Če gre za napako na računalniški opremi, ki je prodajalec ni mogel predvideti (napaka v programski opremi na blagajni), je nezadovoljstvo manjše, kot če gre za kontinuirano nadzorovan dejavnik (blagajničarka ne zna uporabljati blagajne).

Če skušamo to pomembno spoznanje povezati z modelom zadovoljenosti, lahko predvsem ugotovimo, da se povečuje intenzivnost čustev in stališč kot rezultat premajhne (ali prevelike) zadovoljitve (izpolnitve primanjkljajev).

SLIKA 9: VPLIV ZAZNAVANJA NA ZADOVOLJENOST, ČUSTVA IN STALIŠČA



Zaznana razlika med ravnovesnimi pričakovanji in dejansko izpolnitvijo namreč pomeni po izkušnji z izdelkom odstopanje v levo (manj potreb zadovoljenih) ali desno (več potreb zadovoljenih) in je prikazano na sliki 9. Če domnevamo odstopanje v levo, to pomeni bolj negativna čustva in stališča. Če je pri tem vpliv bil eksterni, stabilen in pod kontrolo ponudnika, to pomeni višjo intenzivnost teh čustev in stališč. Isto se zgodi, če govorimo o premiku v desno.

Dejstvo je, da to ne pomeni spremembo zadovoljenosti, kot je v dosedanjih modelih pomenilo spremembo zadovoljstva (avtorja sta ugotovila višje nezadovoljstvo zaradi eksternih vplivov). Eksterni vplivi in zaznavanje teh eksternih vplivov ne pomenita višje ali nižje zadovoljenosti, ampak le višjo ali nižjo intenzivnost posledičnih čustev in stališč.

2.4.4 Zadovoljenost in lojalnost

Zadovoljstvo kot eden ključnih dejavnikov vzdrževanja odnosov s porabniki, se v svoji opredelitvi močno veže tako na kakovost kot tudi lojalnost. Tako recimo Rowley (1998, 325) ugotavlja, da je zaznano kakovost izdelka s strani uporabnika mogoče razumeti kot stališče, ki se izraža z nezadovoljstvom ali zadovoljstvom in je rezultat primerjave med pričakovanji ter dejansko zaznano kakovostjo.

Ugotovitev Rowleya dopolnjujejo tudi drugi avtorji, ki ugotavljajo, da sta koncepta kakovosti in zadovoljstva med seboj močno povezana, vendar vseeno gre za različne pojme, ki jih lahko različno obravnavamo in raziskujemo. Tako na primer ugotavljajo Snoj, Savič in Rajtmajer (1999, 35): »V preteklosti so avtorji pogosto enačili koncepta zaznane kakovosti storitev in zadovoljstva z njimi. Danes pa jih vse več meni, da gre za sicer podobna in povezana koncepta, ki pa se razlikujeta glede na: izkušnje s storitvijo, standarde pričakovanj, delež afektivne komponente in časovno stabilnost odnosa med odjemalcem ter ponudnikom storitve. Zaznana kakovost storitev je namreč vezana na: več izkušenj oziroma na dalj časa trajajoče izkušnje odjemalca s storitvami, na idealno oziroma želeno raven pričakovanj v zvezi s storitvijo in relativno manjši pomen čustvene komponente pri doživljanju storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, v: Snoj, 1992, 214; Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1993, 8; Oliver, 1996, v: Stauss, 1999, 11-12). Kljub temu pa zveza med konceptoma še ni zadovoljivo pojasnjena.«

Podobne ugotovitve najdemo pri drugih avtorjih, dodatno pa se v neposredno povezane pojme vplete še lojalnost uporabnikov, ki predstavlja želeni rezultat ukvarjanja z zadovoljstvom in kakovostjo (Kostanjšek in Batagelj 2001).

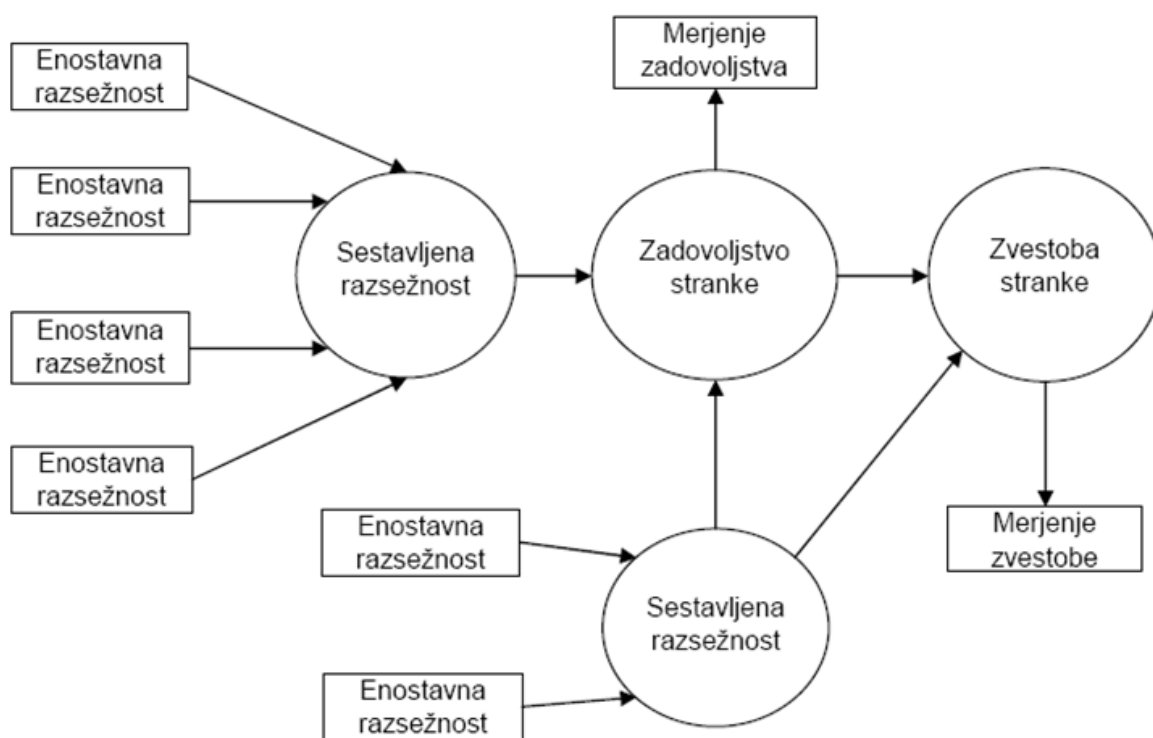
Oliver (1999, str. 42) v svojem prispevku zadovoljstvo poveže z lojalnostjo tako, da zadovoljstvo simbolično opredeli kot seme, ki lahko zraste, če ga pravilno obdelujemo. V prispevku tudi opozori, da to velja predvsem za standardne izdelke in storitve na B2C trgih, med tem kot v B2B trgih in medsebojnih odnosih to ne velja nujno, saj obstaja še več drugih dejavnikov, ki vplivajo na povezavo med zadovoljstvom in lojalnostjo. Dejstvo je, da lahko tudi z nezadovoljnim uporabnikom gradimo lojalnost v izjemnih razmerah, kjer je »nakup« povezan s preživetjem, strahom ali drugimi posebnimi psihološkimi situacijami. Zaposleni je lahko na primer od prvega dne nezadovoljen s svojim delovnim mestom, vendar bo lojalen celo življenje, saj rabi denar za preživetje. Alternativnih situacij pa ne pozna (ali se jih boji, ker jih ne pozna dovolj), ali jih celo nima.

Po drugi strani je zanimivo, kot ugotavljajo različni avtorji (Deming 1986, Jones in Sasser 1995, Stewart 1997, povzeto po Oliver 1999), da samo zadovoljitev potreb (raven »zadovoljstva«) ne bo dovolj v vseh primerih za ohranjanje lojalnosti (in posledično tržne uspešnosti). Očitno je na zelo konkurenčnih trgih treba prej zadovoljevati želje (preseči ravnovesna pričakovanja) in navdušiti. Dejstvo je, da lahko v zelo konkurenčnih okoljih pričakujemo, da bo konkurenca tudi zadovoljevala pričakovanja, zato to ni dovolj za pridobivanje pomembnejše tržne prednosti.

Reichheld (1996, povzeto po Oliver 1999) v ta namen podaja zelo obširno raziskavo primera iz avtomobilske industrije, kjer je le 30 do 40% kupcev, ki so bili zadovoljni s kupljenim avtomobilom, ponovno kupilo avtomobil iste znamke. Pri tem se seveda pojavlja vprašanje celovitosti raziskovanja (način ugotavljanja zadovoljstva, dejavniki,...), vendar sama končna informacija več kot zgovorno kaže na dejstvo, da zadovoljstvo ne pomeni nujno lojalnosti, oziroma nadaljnje tržne uspešnosti. V takšnih primerih je zagotovo pomembno, da se podjetje usmeri na zadovoljevanje želja že na taktični ravni, če je to ekonomsko upravičeno.

Kot lahko povzamemo iz ugotovitev navedenih avtorjev in opredelitev v prejšnjih podpoglavjih, je zadovoljstvo dejavnik, ki je odvisen od pričakovanj in kakovosti, vpliva pa predvsem na lojalnost. Lojalnost tudi predstavlja končno uporabno vrednost merjenja in spremljanja zadovoljstva porabnikov. Pojavilo se je več modelov, ki pojasnjujejo povezanost med zadovoljstvom, lojalnostjo in tudi drugimi koncepti. Enega izmed bolj kompleksnih modelov sta sestavila Johnson in Gustafsson (2000, str. 49, povzeto po Kuhelj 2005, str. 8).

SLIKA 10: MODEL ZADOVOLJSTVA IN LOJALNOSTI PO JOHNSONU IN GUSTAFSSONU



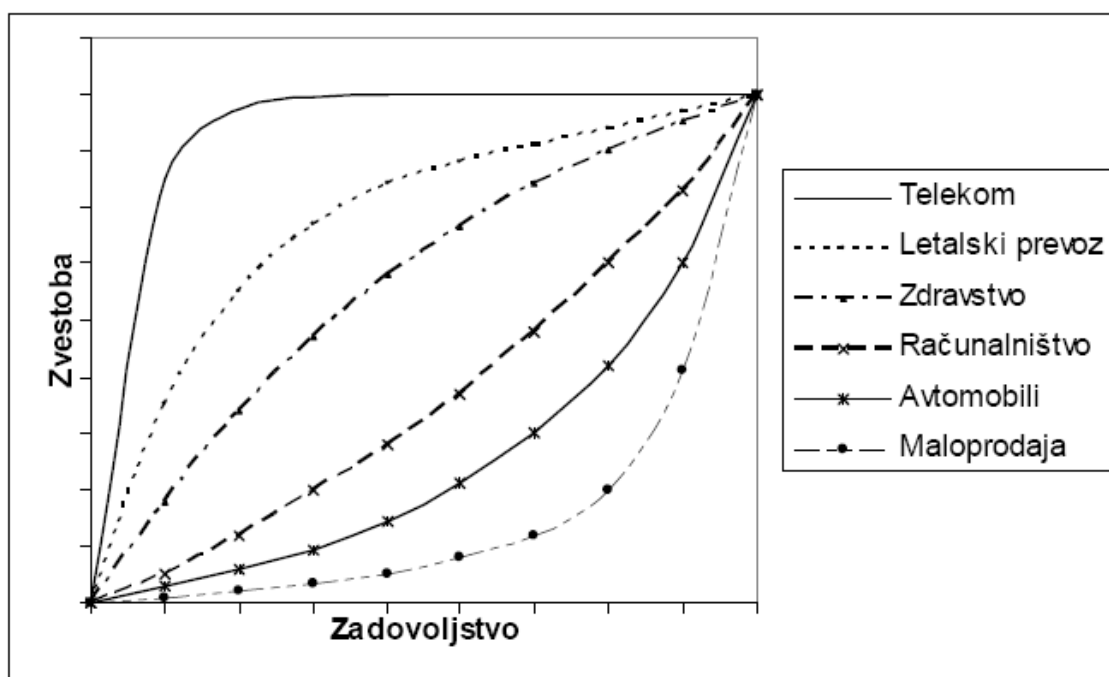
Vir: Johnson, Gustafsson, 2000, str. 49, povzeto po Kuhelj 2005, str. 8

Kot lahko vidimo iz modela na sliki 10, sta avtorja predvidevala, da na zadovoljstvo in lojalnost neposredno vplivajo sestavljene razsežnosti izdelka. Model razumemo

tako, da uporabniki več posameznih razsežnosti izdelka (barve v prodajalni, prijaznost prodajalca, velikost parkirnega prostora,...) v svojem vrednostnem sistemu združijo in na osnovi sestavljene razsežnosti ocenjujejo svoje zadovoljstvo. Prav tako posamezne izmed teh razsežnosti neposredno in posredno preko zadovoljstva vplivajo na lojalnost.

Zanimivo povezavo med zadovoljstvom in lojalnostjo je našel Bateson (1999, str. 295, povzeto po Kuhelj 2005, str. 14) in je prikazana na sliki 11.

SLIKA 11: POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM IN LOJALNOSTJO V RAZLIČNIH DEJAVNOSTIH



Vir: Bateson 1999, str. 295 (povzeto po Kuhelj 2005, str. 14)

V samem pojasnilu sicer manjka še ugotavljanje povezanosti s številom ponudnikov. Predvidevamo namreč, da število ponudnikov na trgu narašča po naštetih dejavnostih v legendi od zgoraj navzdol. Slika nakazuje različen vpliv zadovoljstva uporabnikov na njihovo lojalnost. Podjetja iz telekomunikacijskih dejavnosti so se ob koncu 20-ega stoletja dejansko zaradi tega pojava tudi manj ukvarjala z zadovoljstvom svojih uporabnikov. Vendar jim to povzroča veliko težav danes, saj je na trgu prišlo do nekaj izrazitih sprememb, ki so uporabnikom omogočila izbiro alternativnih telekomunikacijskih ponudnikov (mobilna telefonija, internet telefonija). Tukaj je zelo viden vpliv pomembnosti vgradnje idealnih pričakovanj v strateške načrte marketinga. Za telekomunikacijska podjetja bi ob koncu 90-ih let bilo tržno nesmotrno bolje zadovoljiti uporabnike, saj bi s tem poslabšali svojo tržno uspešnost in seveda poslovni izid. Vendar bi morali to vgraditi v svoje strateške načrte in bolje reagirati ob prodoru novih tehnologij in ponudnikov (IP telefonija, Skype). Ker tega niso storili, se

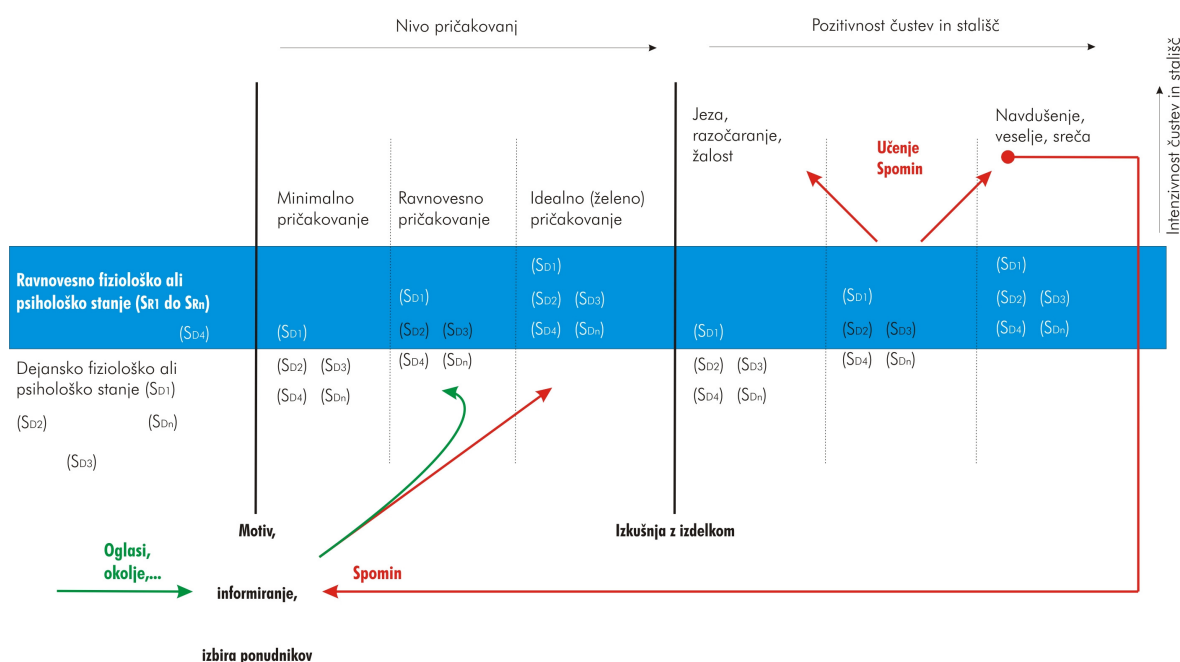
jim je pojavilo veliko zmanjšanje prodaje storitev mednarodne telefonije. Glede na enostavnost programskih rešitev je očitno, da bi British Telekom lahko sam ustvaril isto rešitev v izredno kratkem času že v trenutku, ko so se v internetu pojavile prve različice podobnih programov (že konec 90-ih let so bile dostopne programske rešitve Net2Phone in podobno). Z napovedjo razvoja takšnih programskih rešitev (in njihovim zadrževanjem do pojava konkurenčnih) bi zagotovo zadržali bistven del uporabnikov, ki ne bi zaupali »novim« alternativam.

Nasploh lahko ugotovimo, da je zadovoljstvo povezovalni člen pričakovane in zaznane kakovosti na eni strani, ter posledične lojalnosti na drugi strani. Kolikšen pa je vpliv zadovoljstva na lojalnost pa je odvisno tudi od drugih dejavnikov, ki jih opredeljujejo posamezni avtorji.

Vendar ponovno lahko ugotovimo, da se vsi modeli preveč ukvarjajo z izdelkom in njegovimi lastnostmi, ter manj z dejanskim odločitvenim procesom uporabnikov, ki je zelo jasen: dražljaj => zaznana potreba => motiv => informiranje => odločitev.

Da bi bolje opisali povezavo med zadovoljenostjo in lojalnostjo, moramo torej razširiti model zadovoljnosti v fazi motivacije, zbiranja informacij in iskanja ponudnikov, ter spoznati vplive v teh fazah.

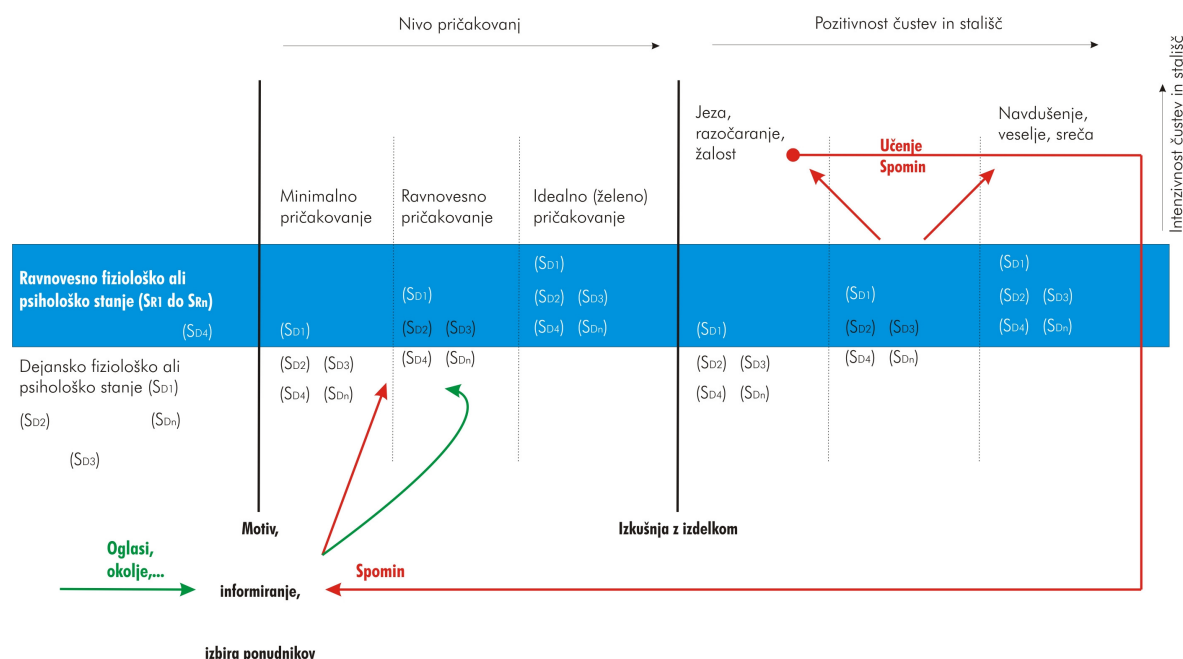
SLIKA 12: ZADOVOLJENOST PO IDEALNIH PRIČAKOVANJIH IN LOJALNOST



Kot smo že ugotovili, ima stopnja zadovoljnosti vpliv na pozitivnost ter intenzivnost čustev in stališč. Višja intenzivnost čustev pomeni višjo vpletenost in s tem hitrejšo učenje ter boljše pomnjenje, kot je recimo v primeru rdeče pike na sliki 12. Ko želi uporabnik naslednjič vzpostaviti ravnovesje za določeno fiziološko ali psihološko stanje (zadovoljiti potrebo), se v fazi informiranja odloči na osnovi informacij v spominu ali informacij iz okolja (marketinške komunikacije, priporočila,...). Če so v

spominu pozitivna čustva in stališča do določenega izdelka (ponudnika), ki so imela visoko intenzivnost, je verjetneje, da bodo te informacije ponujale višja pričakovanja glede obsega zadovoljenih potreb (rdeča puščica), kot informacije iz okolja (zelena puščica). Nasprotno je prikazano na sliki 13, kjer so informacije iz spomina povezane z intenzivnimi negativnimi čustvi in stališči.

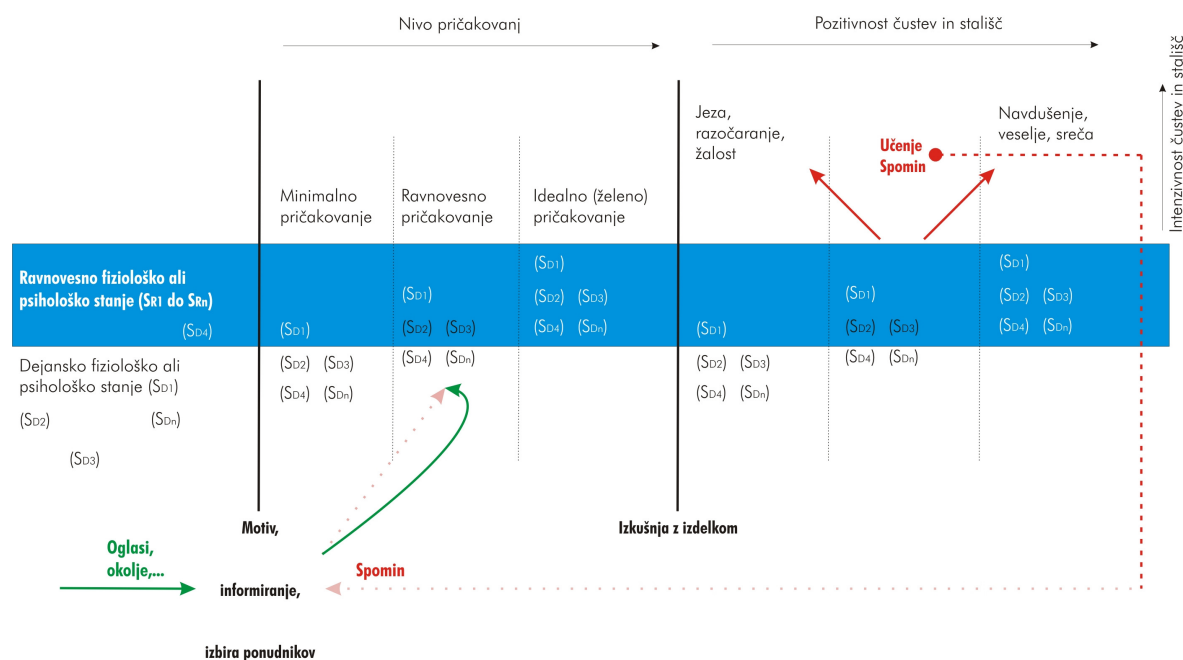
SLIKA 13: ZADOVOLJENOST PO MINIMALNIH PRIČAKOVANJIH IN LOJALNOST



V tem primeru so čustva iz spomina negativna in zato uporabnik pričakuje nižjo zadovoljenost pri tem ponudniku. Če ima informacije iz oglasov in okolja, ki so pozitivne, mu te ponujajo višja pričakovanja glede zadovoljitve potreb.

Iz slike je jasno razviden vzrok, zakaj povprečno »zadovoljstvo«, oziroma ravnovesna zadovoljenost ne pomeni nujno tudi lojalnosti. Težava je v tem, da v stanju nizke intenzivnosti čustev in stališč, ki se dogaja v tem primeru, tudi pomnjenje slabše deluje. Pomnjenje je slabše in posledično je majhna verjetnost, da bo uporabnik v trenutku, ko bo začutil potrebo (neravnovesno fiziološko stanje ali psihološko stanje), iz spomina pridobil informacije o tem ponudniku (kar je razvidno iz slike 14).

SLIKA 14: ZADOVOLJENOST PO RAVNOVESNIH PRIČAKOVANJIH IN LOJALNOST



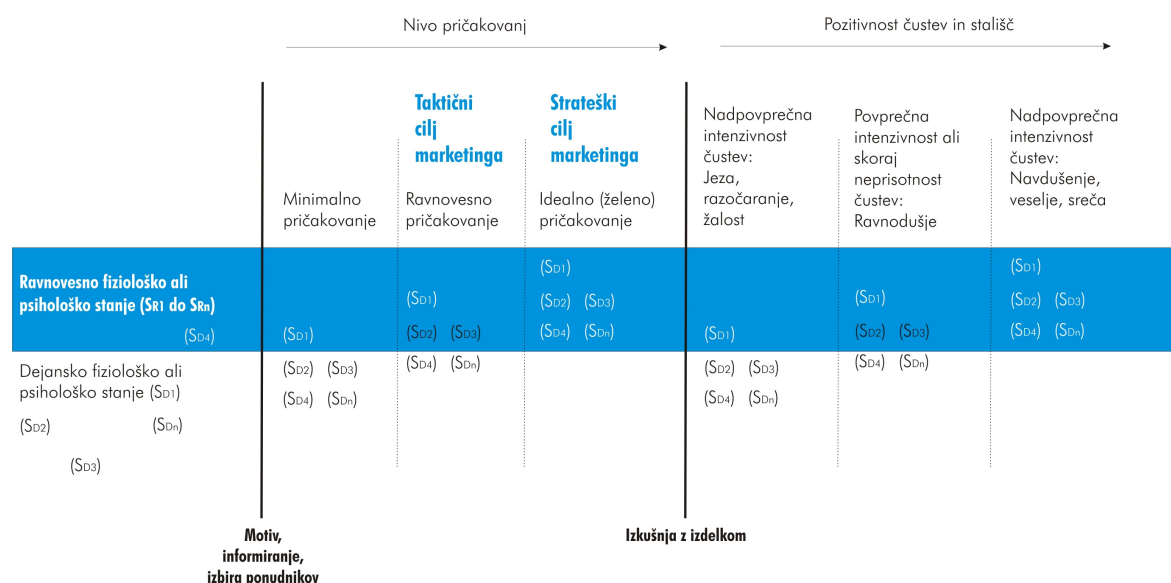
Zato ugotovitve iz raziskav, da so porabniki »zadovoljni« niso nujno pomenile lojalnosti teh istih porabnikov.

2.5 Strateška pomembnost zadovoljenosti

Več raziskovalcev je ugotavljalo povezanost zadovoljstva z uspešnostjo podjetij (Anderson, Fornell in Lehmann 1994). Ena glavnih kritik dosedanjih raziskav je namreč nedokazljiva povezanost med zadovoljstvom in uspešnostjo. Znano je, da lahko imajo zelo uspešna podjetja nezadovoljne uporabnike in obratno. V primeru nizko konkurenčnih trgov (monopolnih) je zadovoljenost seveda manj povezana z uspešnostjo. Vendar pa lahko na zelo konkurenčnih trgih pričakujemo bistveno močnejšo povezanost med zadovoljenostjo in tržno uspešnostjo.

Ocenjujemo, da je uporabnost koncepta zadovoljenosti treba povezati s taktičnimi in strateškimi cilji podjetij, ter njihovo trenutno pozicijo na trgu. Kratkoročno je za podjetje pomembno, da pri uporabnikih zadovoljuje ravnovesni nivo pričakovanj, za strateške dolgoročne cilje pa je zagotovo pomembno, da bo podjetje zadovoljilo trenutna idealna pričakovanja. Predlog je orisan na sliki 15.

SLIKA 15: NIVOJI PRIČAKOVANJ IN CILJI MARKETINGA



2.6 Pomembnost dejavnikov zadovoljenosti

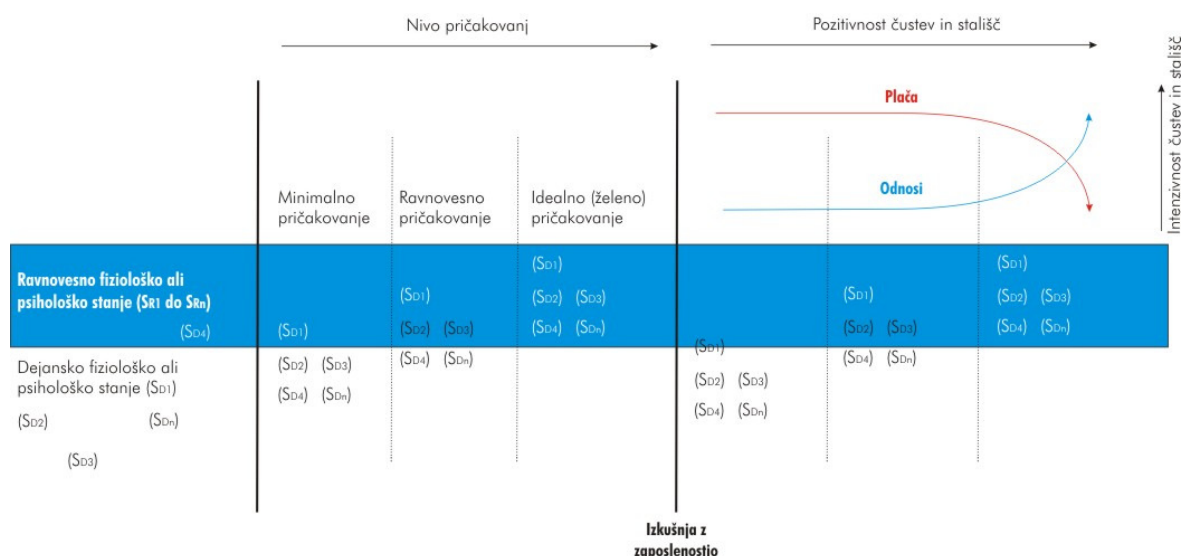
Velik problem pri dosedanjem merjenju zadovoljstva predstavlja dinamika pomembnosti dejavnikov. Višje nezadovoljstvo z določenim dejavnikom (zaradi neizpolnjevanja pričakovanj) pomeni drugačno pomembnost tega dejavnika, kot nižje nezadovoljstvo. Ugotovljeno je, da recimo visoko nezadovoljstvo s plačo pri zaposlenih lahko privede do tega, da je plača praktično edini pomemben dejavnik, med tem ko so drugi dejavniki manj pomembni.

Če analiziramo opisani problem z vidika zadovoljenosti, ugotovimo, da gre pravzaprav za povezanost pomembnosti dejavnika izdelka (plače, odnosov med zaposlenimi, ...) z zadovoljenostjo potreb.

Plača (kot del izdelka) lahko hkrati zadovolji več potreb, kot je prikazano v sliki 16. Višja plača lahko pomeni bolj intenzivno neposredno zadovoljitev osnovnih fizioloških, socioloških, ego in samouresničitvenih potreb. Še posebej v primerih, ko zaposleni čuti precejšnje pomanjkanje na nižjih ravneh in plača zadovoljuje le še minimalna pričakovanja, se njena pomembnost povečuje. Odnos predvidoma tudi ni linearen. Tako poviševanje plače ne zadovoljuje samouresničitvenih potreb in zato njena pomembnost pada z naraščanjem njene vrednosti. Vendar to ne pomeni, da je zaposleni »manj zadovoljen« z dodatnim povišanjem plače, ampak da to dodatno povišanje več ne zadovoljuje (neposredno) dodatnih potreb (potrebe po samouresničitvi se namreč intenzivneje zadovoljijo na drugačne načine). Zato se sicer zmanjša intenzivnost čustev in stališč z njenim naraščanjem, ne pa njihova pozitivnost.

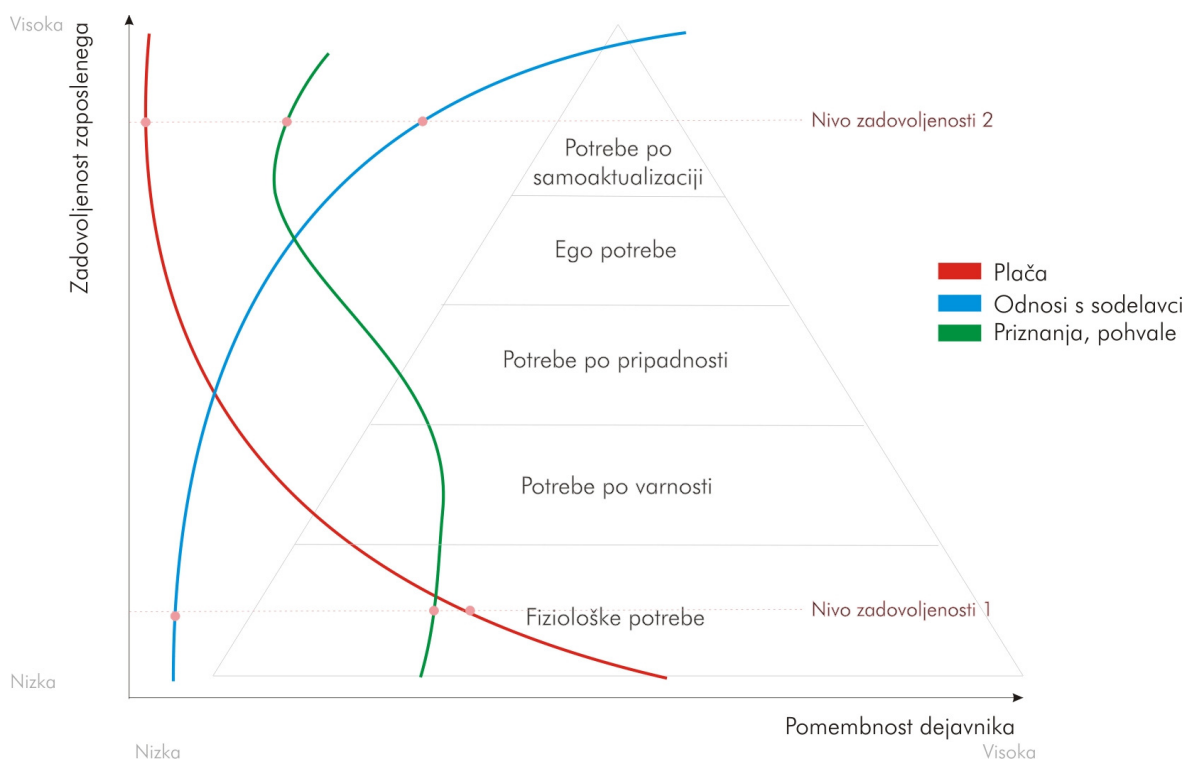
Po drugi strani pa medsebojni odnosi nimajo vpliva na zadovoljitev osnovnih fizioloških potreb, njihova pomembnost pa narašča z zadovoljenostjo nižjih nivojev potreb.

SLIKA 16: POVEZANOST POMEMBNOСТИ DEJAVNIKOV IN PRIČAKOVANJ



Posamezni elementi (dejavniki) izdelka torej različno intenzivno zadovoljujejo različne nivoje in oblike potreb in so zaradi tega različno pomembni. Če si to ponazorimo z Maslowo hierarhijo potreb, se posameznim dejavnikom spreminja pomembnost glede na hierarhično pozicijo, kot je prikazano na sliki 17.

SLIKA 17: POVEZANOST POMEMBNOСТИ ELEMENTOV (DEJAVNIKOV) IZDELKA GLEDE NA HIERARHIJO ZADOVOLJENOSTI POTREB



V tem se nahaja tudi odgovor na vprašanje spremenljive pomembnosti dejavnikov izdelka. Dejstvo je, da so uporabniki različno zadovoljeni po posameznih nivojih potreb in posamezni dejavnik (element) izdelka lahko zato različno intenzivno zadovolji določeno potrebo. Skladno s tem se uporabnikom zdi ta dejavnik različno pomemben, odvisno od njihove izhodiščne situacije zadovoljenosti in potreb, ki jih ta dejavnik lahko zadovolji.

Če to povežemo z modelom zadovoljenosti, bo uporabnik, ki ima slabše zadovoljene nižje nivoje potreb, imel nižja ravnovesna pričakovanja, saj predvsem želi zadovoljiti osnovne potrebe, ki povzročajo največ napetosti (zaradi neravnovesja). Izhodiščna zadovoljenost je tako obratno sorazmerna z obsegom ravnovesnih pričakovanj, elementi (dejavniki) izdelka pa različno intenzivno povezani z zadovoljenostjo. Skladno s tem posamezni elementi izdelka različno vplivajo na končno usmerjenost ter intenzivnost čustev in stališč.

Zato predvidevamo, da je zelo pomembno v raziskavah razvijati analize clusterjev v kombinaciji zadovoljenosti in pomembnosti dejavnikov izdelkov. Tovrstne analize bodo zagotovo prikazale bolj realno sliko zadovoljenosti in možnega razvoja izdelkov.

2.7 Zadovoljstvo in zadovoljenost na internem trgu organizacije

2.7.1 Zaposleni – domena marketinga in/ali HRM

Več avtorjev s področja upravljanja s človeškimi viri (HRM – Human Resources Management) je v zadnjih nekaj letih začelo opozarjati na pomembnost zaposlenih v vlogi marketinga. Kot recimo opredeljuje Brečkova (2002), so zaposleni »ambasadorji blagovne znamke«. Če to povežemo še z razvojem filozofije CRM (Customer Relationship Management) in pomembnostjo odnosov v marketingu, se vpliv in pomembnost zaposlenih še povečuje, saj so pogosto prav zaposleni tisti, ki ustvarjajo odnose s kupci. Po mnenju Gummessaona (1999, str. 24, povzeto po Jančič 2001, str. 56) celotna družba deluje po principu odnosov.

S tem se v povezovanje, oziroma marketing, vključijo vsi zaposleni, da se bi čim bolj približali potrebam uporabnika. Ob zaposlenih, ki so neposredno v stiku z uporabniki, morajo za optimalno zadovoljitev o uporabnikih začeti razmišljati prav vsi zaposleni. Dejstvo je, da lahko praktično vsak zaposlen s svojim poznavanjem izdelkov, tehnologije, procesov, porabnikov, konkurence ali dobaviteljev vpliva na končno zadovoljstvo uporabnikov. Odgovornost za marketing in zadovoljevanje uporabnika se tako prenaša na celotno organizacijo in ni več le domena oddelka za marketing (komercialo, prodajo,...). Pomembno postaja tako imenovano tržno vedenje zaposlenih (Vrban 2004, str. 15)

Kadar govorimo o tržnem vedenju zaposlenih, nujno zaidemo tudi na več področij HRM. Dejstvo je, da vedenje tvorijo tako kultura, kot tudi osebne sposobnosti, inovativnost, motiviranost, vplivi okolja in podobno. Prav zato ugotavlja Kasper (2004, str. 1), da so koncepti učečega podjetja, inovativnega potenciala in tržne naravnosti med seboj tesno povezani.

Prav zato so se v domeni obeh strok – marketinga in HRM – razvile parcialne raziskave vedenja zaposlenih. V veliki meri se je proučevalo prav zadovoljstvo zaposlenih, ki je po mnenju avtorjev povezano z lojalnostjo in motivacijo za delo.

V bistvu gre za popolnoma isti vedenjski pojav, ki temelji na istem konceptu in se ga lahko proučuje z istimi metodami. S stališča marketinga gre namreč za menjalne procese, v katerih obe strani zadovoljujeta določene potrebe. In vedenjski mehanizmi delujejo popolnoma enako, saj se spreminja le vsebina menjalnega procesa, oziroma objekti menjave.

2.7.2 Izkušnje iz dosedanjega raziskovanja zadovoljstva zaposlenih

Prav dosedanje izkušnje na področju raziskovanja zadovoljstva zaposlenih so bile povod za poglobljeno raziskovanje tega pojava. Za podjetje Zavarovalnica Triglav d.d. smo v območni enoti Murska Sobota izvajali sistematično raziskovanje vedenja zaposlenih s poudarkom na zadovoljstvu.

Prav zato smo raziskovanje ob anketnem vprašalniku, ki nam omogoča kvantitativno opredelitev neke situacije, izvajali še z osebnimi globinskimi intervjuji, s katerimi smo pridobili kvalitativni posnetek stanja. Nekatere ugotovitve, ki izhajajo iz anketnih vprašalnikov, je namreč težko razumeti, če v osebnih razgovorih raziskovalec ne pridobi ustreznega vpogleda v dejansko klimo v organizaciji.

Tako se je zbiranje podatkov vršilo na dva načina:

- Z anketnim vprašalnikom na vzorcu od 70 – 90% vseh zaposlenih;
- 5-7 osebnimi intervjuji z različnimi zaposlenimi po funkcijah in nivojih.

Število udeleženi v raziskavo po posameznih letih je prikazano v tabeli 2.

TABELA 2: ŠTEVILO UDELEŽENIH V RAZISKAVO VEDENJA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, OE MURSKA SOBOTA PO POSAMEZNIH LETIH

Leto	Anket	Nepravilnih	Zajetih v analizo	Intervjujev
2001	139	11	128	5
2002	153	15	138	7
2003	160	22	138	6
2004	158	10	148	5
2005	145	9	136	6

Končni cilj znotraj raziskovanja zadovoljstva zaposlenih je bil izdelava seznama dejavnikov, ki bi jih postavili v naslednje kategorije:

- Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo in večja pomembnost (**kritični** dejavniki);

Pri teh dejavnikih je treba še posebej pozorno oblikovati ukrepe, saj obstaja verjetnost, da bi nenadne spremembe, brez intenzivnega sodelovanja zaposlenih pri planiranju le-teh, lahko povzročile negativne reakcije in povečale nezadovoljstvo s tem dejavnikom. Po potrebi dodatno analizirati morebitne reakcije na različne ukrepe, ali vzpostaviti intenzivno dvosmerno komunikacijo o teh dejavnikih in skupaj priti do kompromisnih rešitev.

- Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo, vendar manjša pomembnost (**sprejemljivi** dejavniki);

Gre za verjetno redke dejavnike (običajno se pomembnost dejavnika veča z nezadovoljstvom), ki jih je treba enako pozorno obravnavati, vendar ne zahtevajo takojšnje reakcije, saj za zaposlene niso tako pomembni.

- Dejavniki, pri katerih je manjše nezadovoljstvo in večja pomembnost (**kooperativni** dejavniki);

Pri teh dejavnikih lahko pričakujemo, da večji del zaposlenih celo čuti zadovoljstvo v zvezi z njimi, zato je smiselno predvsem izpostavljati te dejavnike pri posrednih komunikacijskih sporočilih (na primer v lokalnem okolju izpostaviti, kako je podjetje pri tem dejavniku uspešno in s tem še povečati pomembnost teh dejavnikov).

- Dejavniki, pri katerih je manjše nezadovoljstvo in manjša pomembnost (**stranski** dejavniki);

Gre za dejavnike, ki bistveno ne vplivajo na delo zaposlenih, vendar jih je treba previdno obravnavati, saj lahko gre za določene higienike, ki jim zelo naraste pomen, kadar so slabo zadovoljeni (ponovno lahko obstaja pozitivna korelacija med pomembnostjo in zadovoljstvom).

Raziskovanje zadovoljstva se je izvajalo z dvema vprašanjema. V prvem so zaposleni po posameznih dejavnikih opredelili svoja pričakovanja in zaznano dejansko stanje. V drugem so opredelili pomembnost dejavnikov.

(Vprašanje 1) V naslednjem vprašanju označite pri posamezni trditvi, kako bi po vaših pričakovanjih moralo biti v Zavarovalnici Triglav in kako ocenjujete dejansko stanje.

Ocenjujete tako, da vaša pričakovanja ocenite s črko **P**, dejansko stanje pa s črko **D**.

Ocene podajate na lestvici od 1 do 7, kjer ocena 1 pomeni, da so vaša pričakovanja (oziroma ocena dejanskega stanja) zelo nizka, ocena 7 pa zelo visoka.

Označite torej s črko

P - kakšna so vaša **Pričakovanja** do tega dejavnika pri Zavarovalnici Triglav

D - kako zaznavate **Dejansko stanje** v Zavarovalnici Triglav.

Primeri:

A - Zavarovalnica Triglav ima prijetno urejene in ustrezno velike poslovne prostore	1	2	3	4	5	6	7	Pričakovanja Dejansko
					D		P	

Ker so moja **pričakovanja** glede urejenosti in velikosti poslovnega prostora Zavarovalnice Triglav visoka, sem črko **P** zapisal pod številko 7. Sam pa poslovnih prostorov **dejansko** ne zaznavam kot popolnoma ustreznih, zato sem črko **D** zapisal pod številko 5.

(celotno vprašanje s primeri v prilogi)

(Vprašanje 2) Izmed navedenih dejavnikov izberite tiste, ki se vam zdijo najpomembnejši za boljše in lažje opravljanje vašega dela. Izbirate na enak način, kot pri vprašanju 5 tako, da v prvem stolpcu označite s križcem dejavnik, ki ima za vas izmed vseh naštetih največji pomen. V drugem stolpcu lahko na ta način izberete dva dodatna dejavnika in v tretjem stolpcu še tri dodatne dejavnike.

	Vaši odgovori			Primer odgovorov		
	*	**	***	*	**	***
A. Delovne razmere (prostor, oprema)					X	
B. Plača						

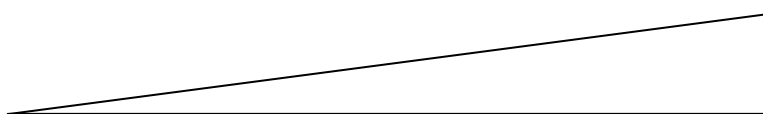
Na ta način so bili v raziskavo vpleteni naslednji dejavniki:

Plača, Odnosi s sodelavci, Stalnost in stabilnost zaposlitve, Možnosti strokovnega razvoja in izobraževanja, Spoštovanje (ugled zaposlenih), Zaupanje, Samostojnost pri opravljanju dela, Pripadnost kolektivu, podjetju, Možnosti napredovanja, Teamsko delo, Delovni čas, Delovne razmere (prostor, oprema), Odnosi z nadrejenimi, Priznanja, nagrade, pohvale, Kakovost storitev, Da ni zavisti med sodelavci, Vsebinska in primernost dela, Stopnja odgovornosti, Soodločanje, Primernost in pravilnost informiranosti, Način podajanja informacij, Raznolikost dela

Vprašanje 2 se je po prvem merjenju izkazalo za neprimerno, saj ni dopuščalo dovolj statističnih možnosti raziskovanja, prav tako s takšno obliko zbiranja podatkov ne bi mogli opravljati primernih in korektnih dolgoročnih primerjav in trendov. Vprašanje 2 smo tako v naslednjih merjenjih (leta 2002 do 2005) zamenjali z naslednjim vprašanjem:

(Vprašanje 2*) Za našete dejavnike vašega delovnega okolja označite, kako pomembni se vam zdijo. Bolj, kot se vam dejavnik zdi pomemben, višjo oceno mu pripišite.

V prvi vrstici se nahaja primer, če se vam zdi plača zelo pomemben dejavnik - daste oceno 10.

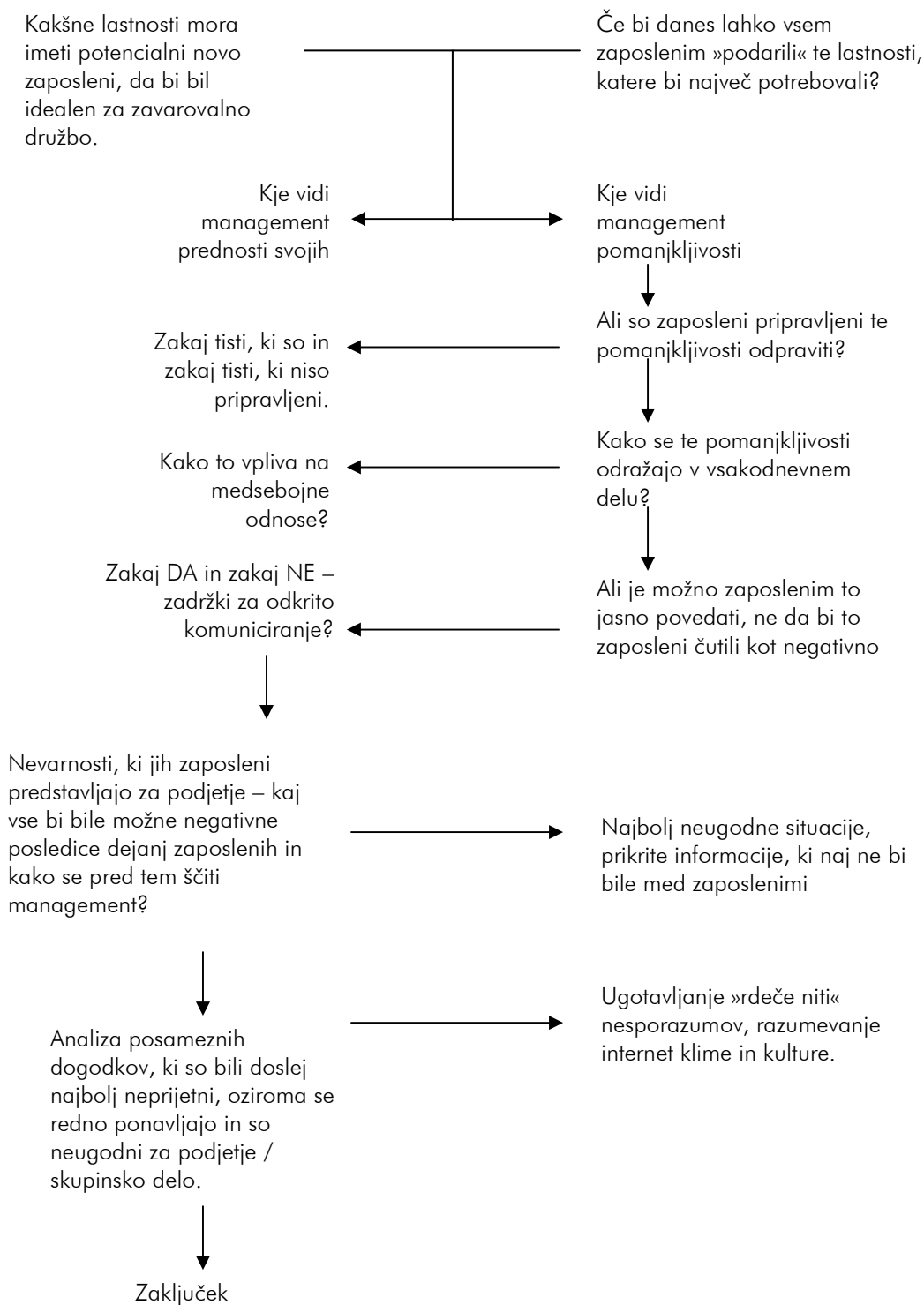


	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.Plača										X

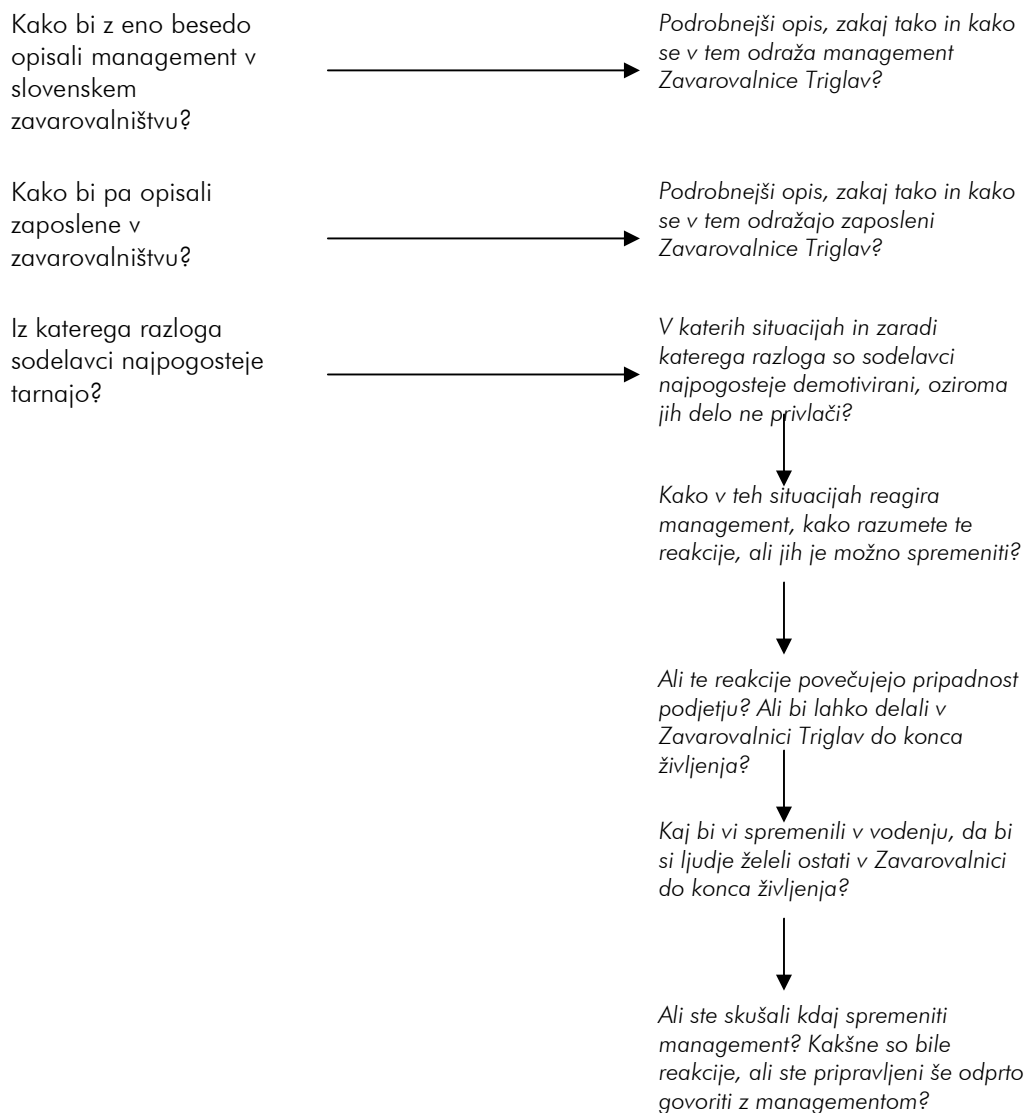
Tako smo pridobili pri dveh vprašanjih kvantitativne podatke, s katerimi smo lahko naredili več analiz.

Celoten vprašalnik je priložen temu raziskovalnemu delu, zato je preostali del vprašanj (z ostalimi dejavniki) izločen iz tega dela.

Scenarij osebnih intervjujev z managementom

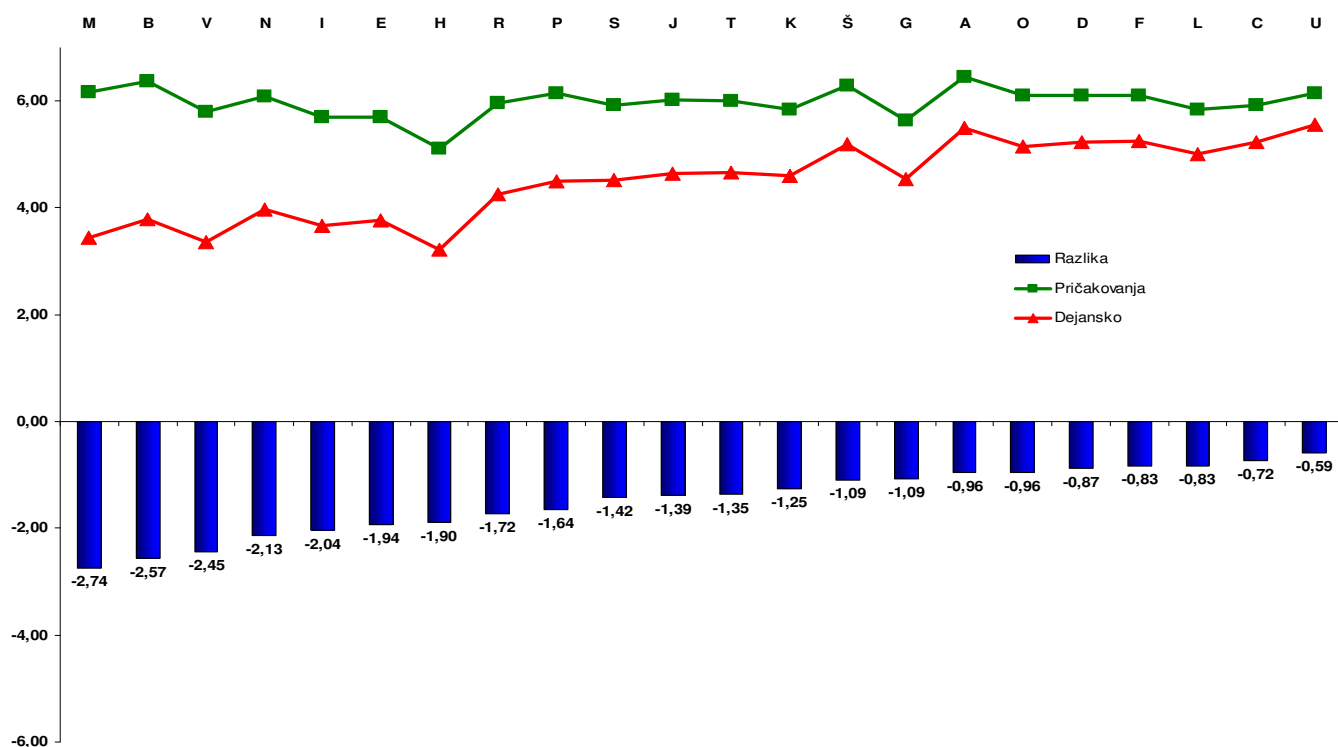


Scenarij osebnih intervjujev z ostalimi zaposlenimi



Podatki so bili analizirani tako, da se je pri vprašanju 1 izračunavala razlika med dejansko zaznanim stanjem in pričakovanji pri posameznem anketiranem za vsak dejavnik, na koncu pa izračunala povprečna vrednost teh razlik. Pri vprašanju 2 se je preštelo število odgovorov, ki jih je posamezen dejavnik prejel splošno in posebej kot prvi, drugi ali tretji dejavnik. Kasneje se je pri tem vprašanju (Vprašanje 2*) uporabljala metoda izračunavanja povprečnih vrednosti.

SLIKA 18: NE-ZADOVOLJSTVO S POSAMEZNIMI DEJAVNIKI



Vir: interna klima, poročilo o rezultatih (2001, str. 13)

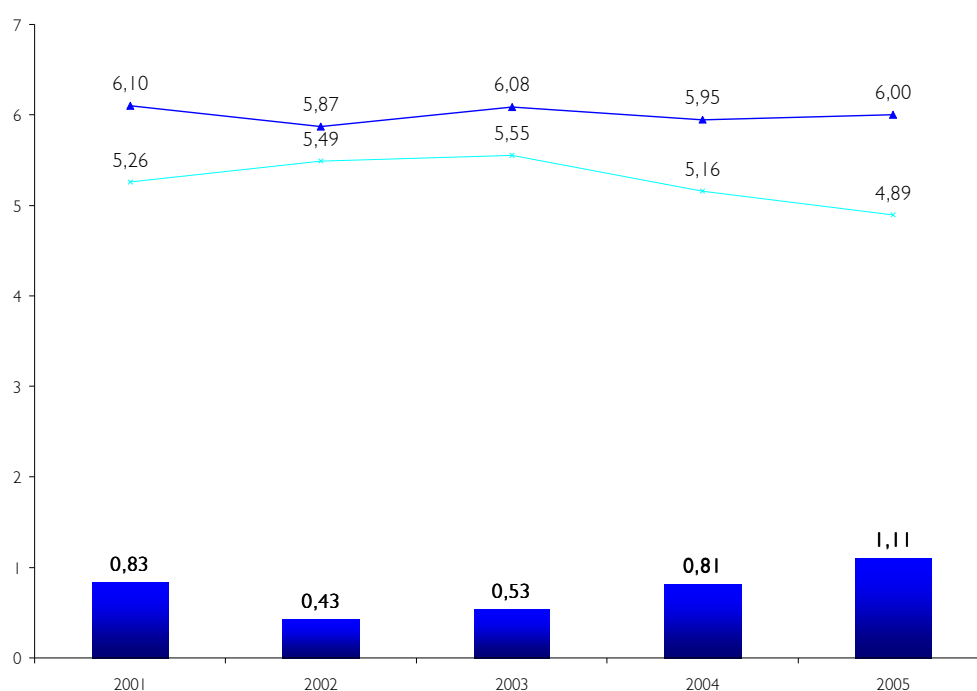
Kot se je pokazalo takoj ob prvem merjenju, je pri vseh 22 dejavnikih bilo prisotno nezadovoljstvo. Povprečna razlika med pričakovanji in dejanskim stanjem je tako znašala od -2,74 do -0,69. Ta na prvi pogled nepričakovana slika razkriva vedenje ljudi, ki smo ga opisali v predhodnih poglavjih in je bilo prisotno vseh 5 let merjenja zadovoljstva.

Zaposleni namreč dvigujejo svoja pričakovanja, zaradi česar je dejansko prekrivanje pričakovanj in dejanskega stanja nerealno pričakovati. Pri tem je razlika -0,69 na koncu grafa celo predstavlja dejavnik, pri katerem se pojavljajo posamezniki, ki so zadovoljni, oziroma navdušeni. Ko pregledamo razpršenost odgovorov, namreč ugotovimo, da so pri posameznikih te razlike pozitivne (pričakovanja so nižja od dejanskega stanja), zaradi česar lahko govorimo o navdušenju.

Po 5 letih raziskovanja smo ugotovili, da obstajajo povezave med kvantitativno ugotovljenimi razlikami, ki izhajajo iz teh vprašanj in drugimi dogodki v organizaciji. Posamezni dejavniki so namreč v meritvah med posameznimi leti spreminjali svojo vrednost glede na druge dogodke, ki so se odvijali v tem času.

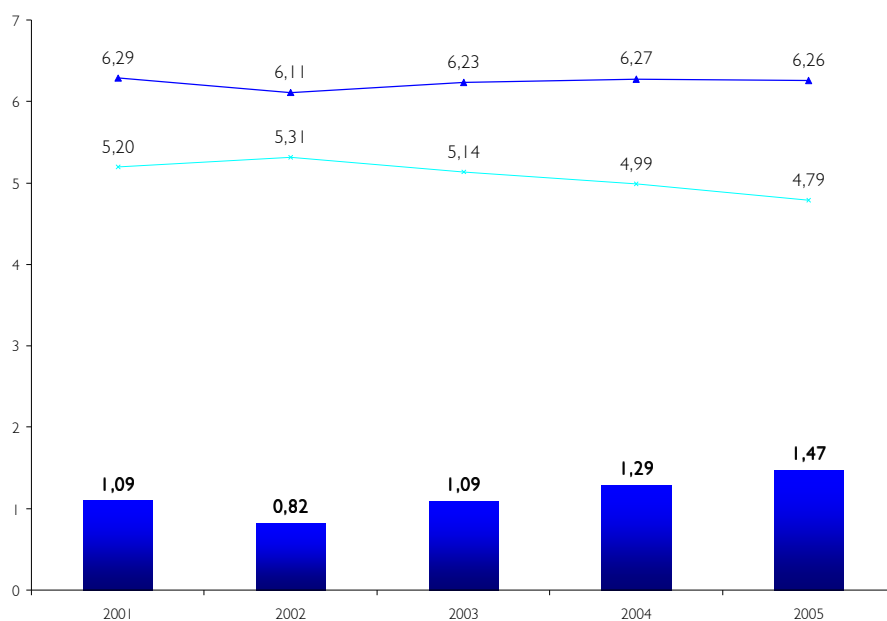
Opazni so bili recimo predvsem negativni trendi v nezadovoljstvu s kakovostjo storitev, možnostmi napredovanja in možnostmi strokovnega razvoja in izobraževanja. To je bilo povezano s procesom centralizacije, ki se je odvijala v času od leta 2003 naprej in je vplivala na delovne procese prodajalcev, kot tudi na omejevanje sredstev za izobraževanje, ki jih je imela na razpolago območna enota, kar je razvidno iz slik 19 in 20.

SLIKA 19: NEZADOVOLJSTVO: MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA IN IZOBRAŽEVANJA



Vir: Interna klima, poročilo o rezultatih (2005, str. 17)

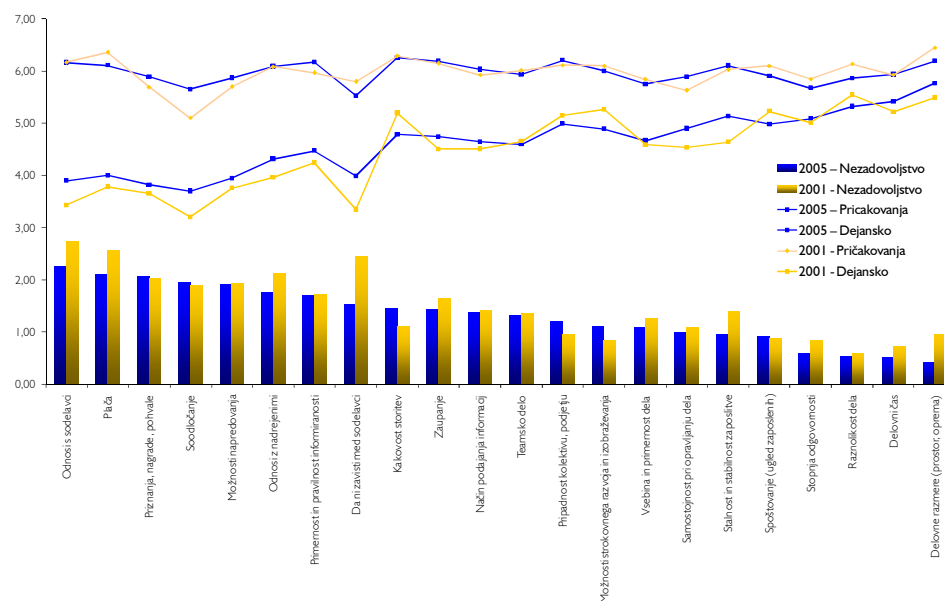
SLIKA 20: NEZADOVOLJSTVO: KAKOVOST STORITEV



Vir: Interna klima, poročilo o rezultatih (2005, str. 18)

Zanimivo v raziskavi je bilo predvsem dejstvo, da je bilo mogoče opazovati spremembe tako pričakovanj, kot zanzanega dejanskega stanja po posameznih dejavnikih. Tako je bilo opazno, da so pričakovanja zaposlenih ostajala bistveno bolj stabilna, kot zaznano dejansko stanje, kar lahko vidimo na sliki 21.

SLIKA 21: RAZLIKE V NEZADOVOLJSTVU PO POSAMEZNIH DEJAVNIKI 2005 - 2001



Vir: Interna klima, poročilo o rezultatih (2005, str. 13)

V raziskovanju je bila zanimiva ugotovljena različna povezanost pričakovanj in zaznanega dejanskega stanja po posameznih dejavnikih:

- Odnosi s sodelavci
Povišano zaznano dejansko stanje : Enaka pričakovanja
- Plača
Povišano zaznano dejansko stanje : Zniževanje pričakovanj
- Soodločanje
Povišano zaznano dejansko stanje : Poviševanje pričakovanj

Ta pojav je spremljal raziskovanje ves čas, zaradi česar sklepamo, da pričakovanja dejansko niso povezana z zadovoljstvom z dejavniki, ampak zadovoljenostjo potreb. Pričakovanja glede odnosov s sodelavci so namreč ostajala konstantno visoko, ne glede na zaznano dejansko stanje. Predvidevamo, da zato, ker **sodelavci** lahko vsakodnevno zadovoljujejo širok spekter potreb (od osnovnih fizioloških do samouresničiteljskih). Po drugi strani pa dodatno povišanje **plače** ne more tako dobro zadovoljiti potrebe po samouresničevanju, kot jo lahko zadovolji možnost **soodločanja**. Možnost soodločanja lahko tudi zadovolji več potreb, saj zaposlenemu nudi priložnost, da sooblikuje svoj položaj v organizaciji, postane spoštovan, si izboljšuje self-image in podobno.

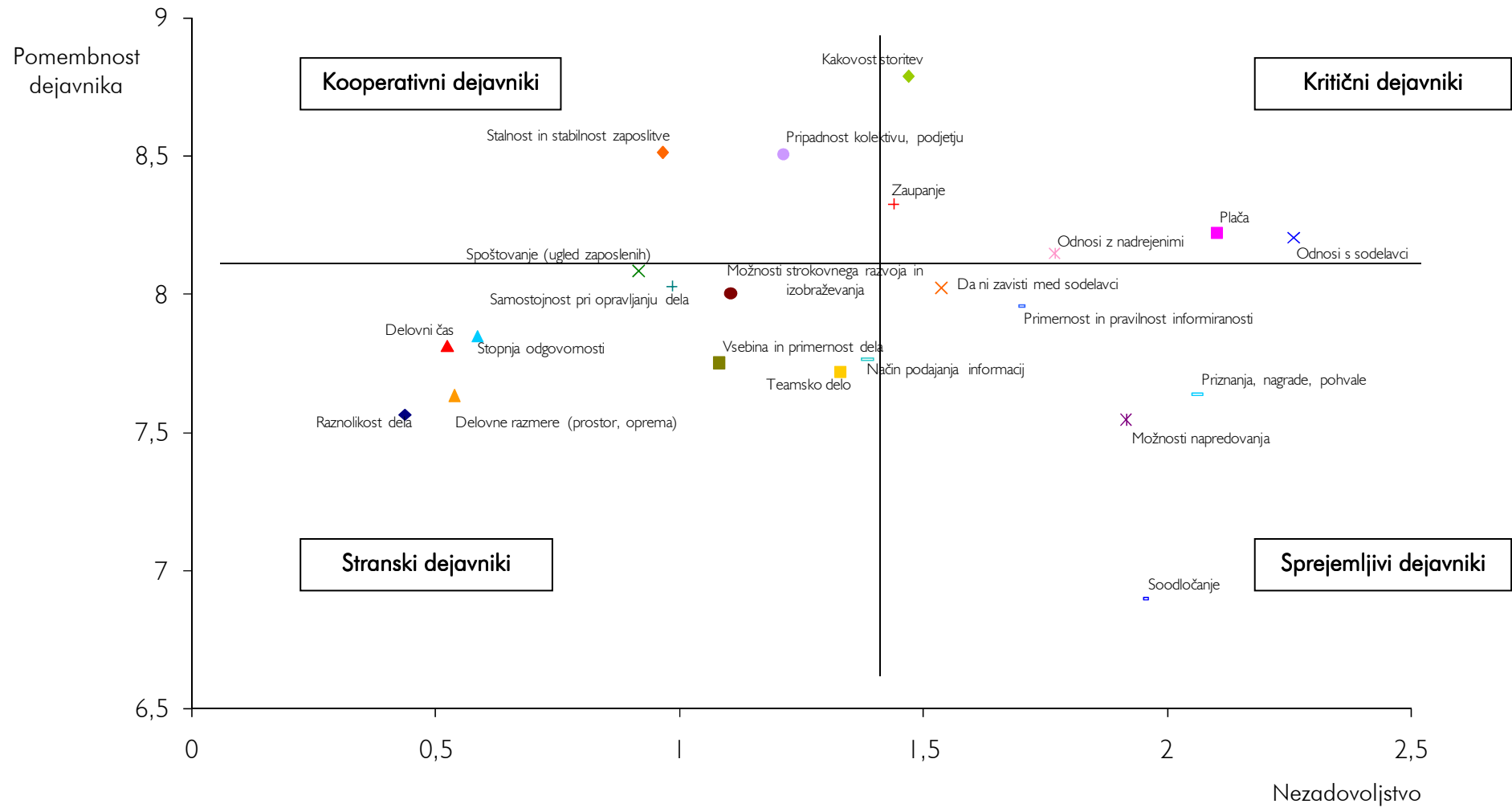
V raziskovanju se je predvsem zanimiva pokazala praktična uporabnost merjenja zadovoljstva in pomembnosti dejavnikov zadovoljstva. Na ta način smo namreč dobili matriko dejavnikov in njihov relativni položaj glede na druge dejavnike, kar je zelo uporabno za odločanje o ukrepih. Prikaz rezultatov je namreč bil grafično zelo nazoren in omogočal izdelavo prioritete pri ukrepih, kot je razvidno iz **slike 22** in nadaljnjega opisa te analize.

Kot se je pokazalo v samem raziskovanju, pa obstaja predvsem pozitivna korelacija med pričakovanji in pomembnostjo dejavnikov. Večina dejavnikov (15 do 20 od 22) je namreč imela pozitiven, statistično pomemben korelacijski koeficient (Pearsonov koeficient) med odgovori na pričakovanja v vprašanju 1 in pomembnostjo v vprašanju 2. Tudi kadar korelacijski koeficient ni bil statistično pomemben, je bil pozitiven, razen v enem samem primeru v vseh opravljenih raziskavah (vendar je še v tem primeru bila vrednost izredno blizu 0: -0,038).

Iz tega sklepamo, da višja pričakovanja pomenijo tudi višjo pomembnost dejavnika, oziroma obratno. To je po svoje tudi povsem normalno, saj če zaposleni pričakuje, da bo dejavnik boljše zadovoljeval več potreb, mu postane ta dejavnik pomembnejši. Skladno s tem pričakujemo, da bi odnos med pričakovanji in zadovoljenostjo lahko bil enak, kot je prikazan odnos med pomembnostjo dejavnikov in zadovoljenostjo na sliki 17. Vendar pa ta povezanost ne pomeni, da so pričakovanja glede dejavnika in pomembnost dejavnika isti element vedenja. Povezanost najverjetneje tvori različne funkcije glede na stopnjo zadovoljenosti porabnika (zaposlenega). Sam dejavnik ima

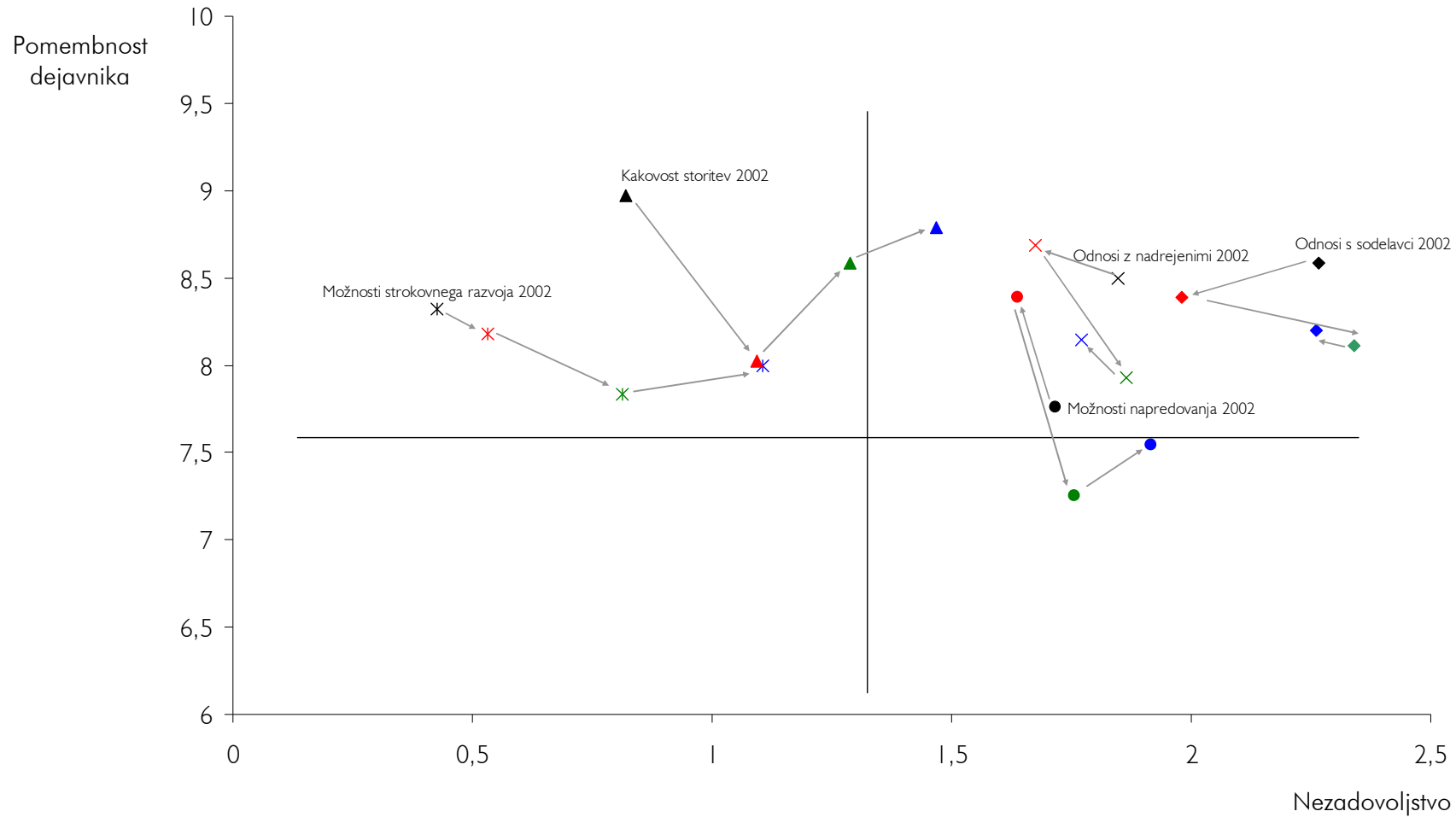
namreč lahko dokaj visoko pomembnost, vendar pričakovanja do njegove vrednosti (delovanja, zaznavnega delovanja, vrednosti) niso nujno visoka.

SLIKA 22: DEJAVNIKI GLEDE NA ZADOVOLJSTVO IN POMEMBNOST



Vir: Interna klima, poročilo o rezultatih (2005, str. 24)

SLIKA 23: POMIKANJE DEJAVNIKOV GLEDE NA ZADOVOLJSTVO IN POMEMBNOST MED LETI



Vir: Interna klima, poročilo o rezultatih (2005, str. 27)

Na osi y se nahaja ocena pomembnosti dejavnikov, na osi x pa ocena nezadovoljstva z dejavniki. Celotni graf bi moral biti podan na razsežnostih med -6 do 6 na x osi in 1 do 10 na y osi, vendar je zaradi lažjega nadaljnjega dela prikaz skrčen. Dejstvo je, da gre v večini dejavnikov za zelo pomembne, zato je logično, da so anketirani dajali v povprečju zelo visoke ocene. Razlike v nezadovoljstvu pa lahko le teoretično dosegajo povprečno vrednost -6 ali 6, saj bi to pomenilo, da so praktično vsi zaposleni ocenjevali stanje kot idealno ali katastrofalno. Kljub verjetnosti, da obstajajo posamezni odmiki v te skrajnosti, je normalno, da se dejavniki združujejo v določenem obsegu.

Ker gre za dinamične dejavnike, ki skozi čas spreminjajo svoj položaj, je treba upoštevati relativno skalo in položaje arbitrarno od primera do primera, glede na želene rešitve. Cilj prikaza je, da ločimo v celotnem izboru tiste dejavnike, ki predstavljajo resnejšo težavo v zadovoljstvu od tistih, ki so relativno glede na ostale dejavnike manj problematični. Zato s pomočjo dveh presekov ustvarimo štiri skupine dejavnikov, ki jih poimenujemo po naslednji metodi:

- Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo in večja pomembnost (kritični dejavniki);

Pri teh dejavnikih je treba še posebej pozorno oblikovati ukrepe, saj obstaja verjetnost, da bi nenadne spremembe, brez intenzivnega sodelovanja zaposlenih pri planiranju le-teh, lahko povzročile negativne reakcije in povečale nezadovoljstvo s tem dejavnikom. Po potrebi dodatno analizirati morebitne reakcije na različne ukrepe, ali vzpostaviti intenzivno dvosmerno komunikacijo o teh dejavnikih in skupaj priti do kompromisnih rešitev.

- Dejavniki, pri katerih je večje nezadovoljstvo, vendar manjša pomembnost (sprejemljivi dejavniki);

Gre za običajno redke dejavnike (običajno se pomembnost dejavnika večja z nezadovoljstvom), ki jih je treba enako pozornost obravnavati, vendar ne zahtevajo takojšnje reakcije, saj za zaposlene niso tako pomembni.

- Dejavniki, pri katerih je manjše nezadovoljstvo in večja pomembnost (kooperativni dejavniki);

Pri teh dejavnikih lahko pričakujemo, da večji del zaposlenih celo čuti zadovoljstvo v zvezi z njimi, zato je smiselno predvsem izpostavljati te dejavnike pri posrednih komunikacijskih sporočilih (na primer v lokalnem okolju izpostaviti, kako je podjetje pri tem dejavniku uspešno in s tem še povečati pomembnost teh dejavnikov).

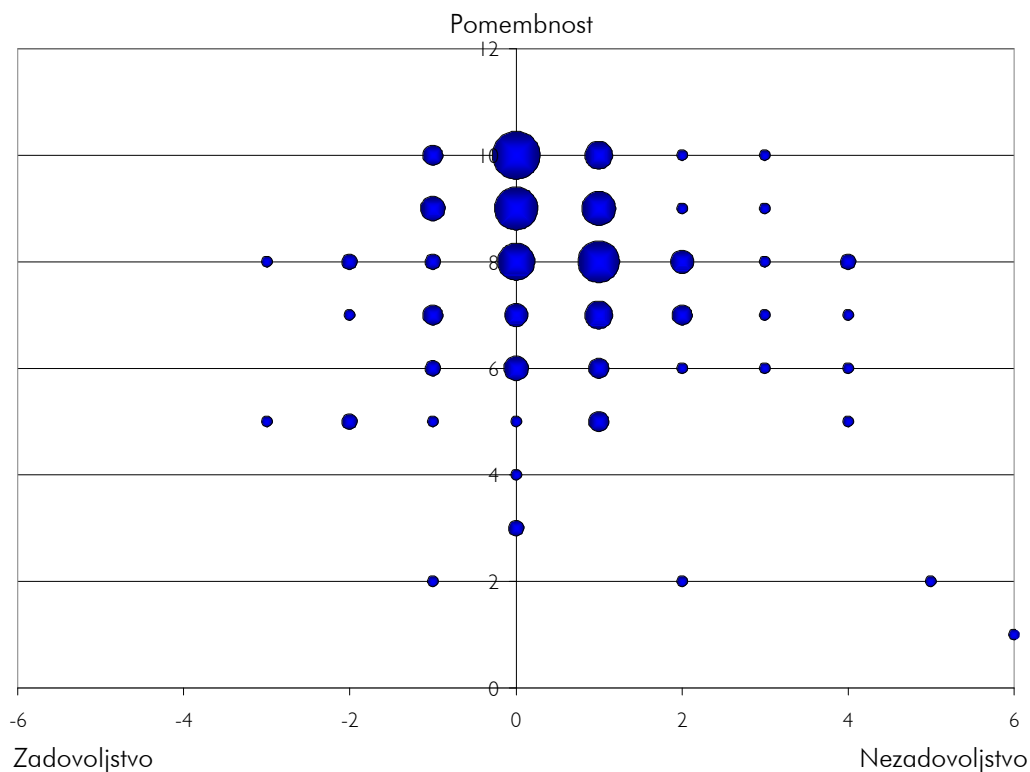
- Dejavniki, pri katerih je manjše nezadovoljstvo in manjša pomembnost (stranski dejavniki);

Gre za dejavnike, ki bistveno ne vplivajo na delo zaposlenih, vendar jih je treba previdno obravnavati, saj lahko gre za določene higienike, ki jim zelo

naraste pomembnost, kadar so slabo zadovoljeni (ponovno lahko obstaja pozitivna korelacija med pomembnostjo in zadovoljstvom).

Ob tem moramo opozoriti še na dejstvo, da vrednosti blizu 0 namreč predstavljajo velik delež anketiranih, ki so zadovoljni. Naslednja slika prikazuje to bolj nazorno.

SLIKA 24: REZULTATI ODGOVOROV NA DEJAVNIK DELOVNI ČAS



Vir: Interna klima, poročilo o rezultatih (2005, str. 26)

Na osi x je zadovoljstvo, na osi y pa pomembnost dejavnika. V grafu je z velikostjo krogov prikazano število anketiranih glede na posamezno vrednost pomembnosti in zadovoljstva z dejavniki. Kot vidimo, je večina koncentrirana blizu povprečnega položaja na grafu 5 ($x=0,53$; $y=7,81$), največ anketiranih pa je dejansko izbralo vrednost pomembnosti 10 in dejansko stanje ocenilo za 0 točk nižje od pričakovanih (kar pomeni, da so dejansko zadovoljni s tem dejavnikom). Istočasno obstaja določen del zaposlenih (krogi levo od y osi), ki so s tem dejavnikom celo navdušeni. Eden anketirani na desni strani bistveno odstopa od povprečja in je torej popolnoma nezadovoljen z delovnim časom (kar lahko pripišemo tudi napaki v izpolnjevanju ali namernemu zavajanju).

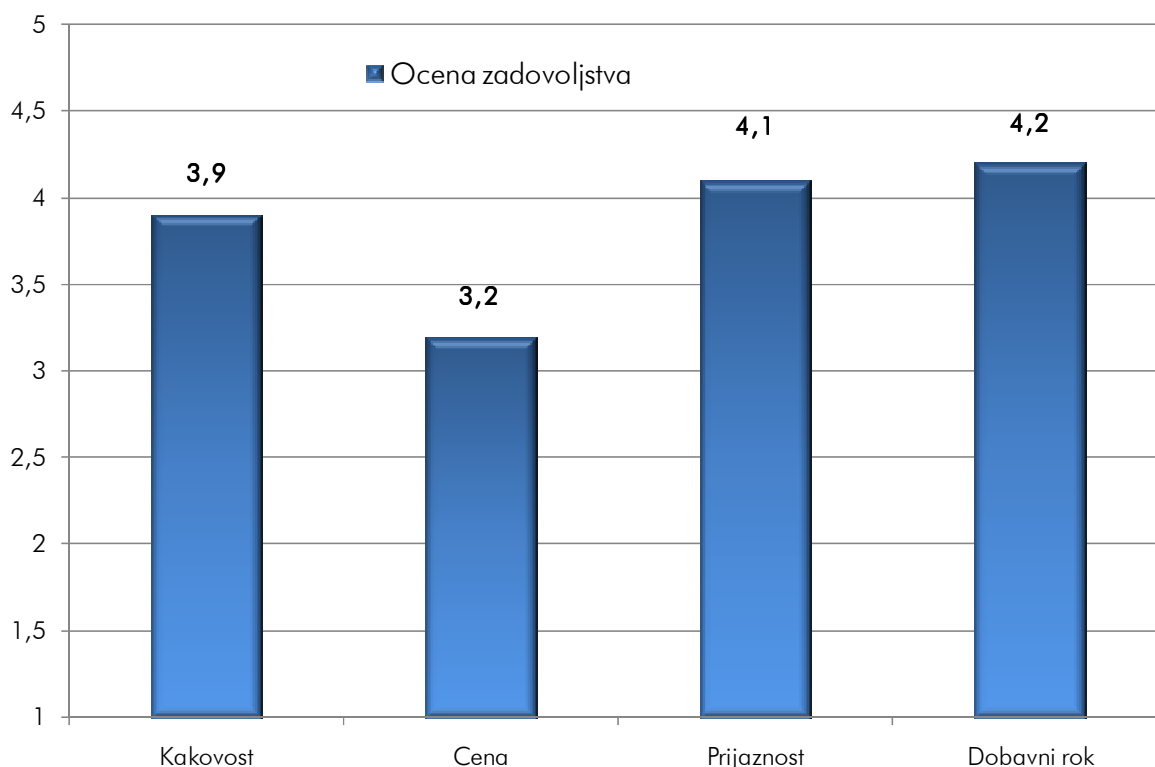
2.7.3 Sklepi o raziskovanju zadovoljstva / zadovoljenosti zaposlenih

Dosedanje izkušnje na tem področju so predvsem pokazale, da ima tovrstno raziskovanje precej visoko praktično uporabno vrednost, saj omogočajo odločanje o ukrepih na področju vedenja zaposlenih. Ključna zanimivost metode v našem primeru je bila predvsem ugotavljanje pričakovanih in zaznanega dejanskega stanja, čemur je

sledila analitična ugotovitev, da pričakovanja praktično nikoli niso dosežena. To je pomembno predvsem v smislu razmišljanja o zadovoljstvu, ki se v praksi običajno interpretira kot stopnja »zadovoljstva«, čeprav gre v bistvu za stopnjo »nezadovoljstva«. Predvidevamo, da bi tovrstno raziskovanje v drugih primerih, kjer se ne merijo pričakovanja, pokazalo podoben rezultat.

To je namreč ena večjih težav na področju merjenja zadovoljstva. Večina raziskav, kjer se ne meri pričakovanj, pokaže managementu rezultat v obliki grafa, kjer so uporabniki »srednje zadovoljni«, oziroma »zadovoljni« z izdelkom, oziroma dejavniki izdelka. Običajno bi takšen graf izgledal tako kot na sliki 25.

SLIKA 25: OBIČAJEN PRIKAZ REZULTATOV ANALIZE ZADOVOLJSTVA



Ker so ocene v vprašalniku razvrščene tako, da 4 pomeni »zadovoljni« in 5 »zelo zadovoljni«, tovrstne raziskave pokažejo precej ugodno sliko zadovoljstva uporabnikov. Relativna primerjava sicer pokaže, da je eden dejavnik bolj problematičen od drugih, a vendar daje managementu občutek, da ne obstaja nezadovoljstvo, oziroma nezadovoljenost.

Podobno je pri merjenju zadovoljstva zaposlenih, kjer večina raziskav, pri katerih se ne meri pričakovanj, podaja managementu občutek, da so zaposleni dokaj zadovoljni. Kot pa lahko vidimo v našem primeru, so zaposleni z vsemi dejavniki v povprečju nekoliko nezadovoljni. Glede na dejstvo, da gre za organizacijo, ki je na svojem geografskem območju priznana kot uspešna in zagotavlja zaposlenim izredno delovno okolje, je toliko bolj očitno, da je zadovoljstvo pojav, ki »v povprečju ne obstaja«.

Raziskovanje je prav tako pokazalo, da večinoma obstaja pozitivna korelacija med pričakovanji in pomembnostjo dejavnikov. To področje sicer po našem mnenju zahteva nadaljnje raziskovanje, saj je povezanost lahko prav posledica pričakovanih do zadovoljenosti potreb. Če namreč upoštevamo opisani model zadovoljenosti, bi morala biti povezanost med pričakovanji (kako bo dejavnik izdelka zadovoljil potrebe) in pomembnostjo dejavnikov še višja. Domnevamo, da bi dejavniki, ki bodo po pričakovanjih zadovoljili več potreb, pomembnejši.

Iz izkušenj na obravnavanem primeru tudi ocenjujemo, da je dejansko smotrno v prihodnje začeti z raziskovanjem zadovoljenosti namesto zadovoljstva. V dosedanem raziskovanju je namreč vedno obstajala težava pojasnjevanja vzrokov za nezadovoljstvo. To se je izvajalo z dodatnim kvalitativnim raziskovanjem v obliki osebnih intervjujev in opazovanjem drugih sprememb v organizaciji in okolju. Vendar je rezultate tovrstnega raziskovanja le v interpretaciji možno povezovati z rezultati, ki izhajajo iz anketnega vprašalnika. To pa odpira prostor za napačno povezovanje, še posebej, ker rezultati kvalitativnega dela izvirajo iz majhnega vzorca.

Raziskovanje zadovoljenosti bi se osredotočilo na potrebe namesto na izdelek in s tem v rezultatih prikazalo problematiko nezadovoljenosti. Predvideni rezultati bi recimo bili takšni:

- da dejavnik »odnosi s sodelavci« slabo zadovoljuje potrebo po priznanjih in pohvalah (samouresničevanju)
- da dejavnik »skupinsko delo« slabo zadovoljuje potrebo po druženju (socializaciji)

Zato predvsem predlagamo razvoj instrumentov raziskovanja, ki bodo temeljili na ugotavljanju zadovoljenosti potreb z različnimi dejavniki (elementi) izdelka.

3 ANALIZA VIROV O RAZISKAVAH ZADOVOLJSTVA

3.1 Opis raziskave

3.1.1 Namen in cilji raziskovanja

Koncept neizpolnjenih pričakovanj se prepoznava kot eden najbolj uporabnih konceptov kljub pomanjkljivostim, ki so jih zaznali posamezni avtorji in različnim izhodiščem glede vplivnih dejavnikov (pričakovanja, želje, dejanska kakovost, zaznavanje,...). Vendar je opazno, da v praksi avtorji in raziskovalci tega koncepta niso uporabljali za dejansko merjenje pojava zadovoljstva. Zadovoljstvo se še vedno raziskuje v največji meri z uporabo poenostavljenih vprašalnikov, na katerih se ocenjuje relativna sodba posameznika. Predvsem gre za številčne lestvice, na katerih se uporabnike sprašuje po zadovoljstvu z določenim izdelkom ali njegovim elementom.

V ta namen smo se odločili raziskati uporabo koncepta neizpolnjenih pričakovanj v raziskavah. Cilj analize je bil naslednji:

- Ugotoviti stopnjo uporabe koncepta neizpolnjenih pričakovanj v različnih raziskavah, kljub splošnemu konsenzu o ustreznosti tega koncepta;

3.1.2 Metoda raziskovanja in vzorec

Analizo smo izvedli na vzorcu opravljenih raziskav zadovoljstva različnih avtorjev. Pri tem smo preverjali, ali je avtor opisal koncept neizpolnjenih pričakovanj v pripravi raziskave (na kakršenkoli način z obravnavo pričakovanj in zaznave kakovosti) in ali je koncept tudi uporabil na način, da je meril pričakovanja (ali želje) in zaznalo dejansko stanje (ali kakovost).

Podatki so se vnesli v tabelo in analizirali v programu Microsoft Excel z uporabo vrtilnih tabel za izračun osnovnih statistik: frekvence, povprečne vrednosti.

Vzorec je bil zajet iz opravljenih raziskav z naslednjimi omejitvami:

- Diplomsko ali magistrsko delo, ki ima med ključnimi besedami zadovoljstvo in vsebuje teoretični in aplikativni del;
- Vsebina dostopna v elektronski obliki na spletnih straneh Ekonomske poslovne fakultete v Mariboru ali Ekonomske fakultete v Ljubljani.

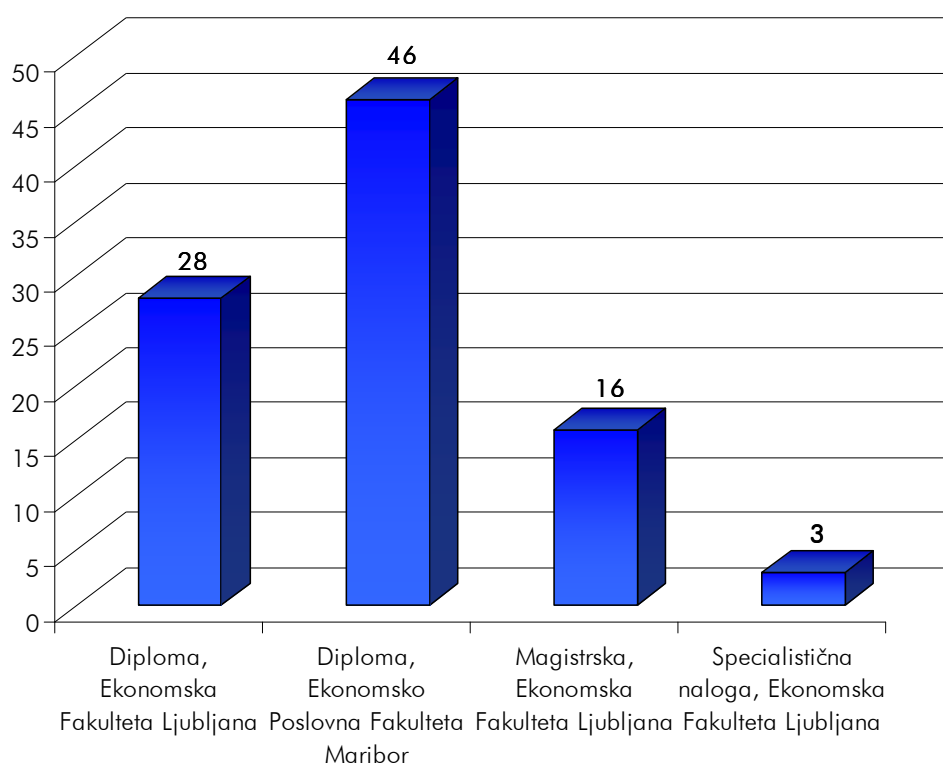
Zbiranje podatkov se je izvajalo v mesecu Oktobru 2006.

3.2 Analiza uporabe metode neizpoljenih pričakovanj

3.2.1 Analiza vzorca

V vzorec smo zajeli 93 raziskav, od katerih večino zajemajo diplomske naloge. Nekaj manj kot 50% raziskav je iz vsake izmed ekonomskih fakultet. Zajeto število raziskav je prikazano v sliki 26.

SLIKA 26: ŠTEVILO ZAJETIH RAZISKAV V ANALIZI VIROV O RAZISKOVANJU ZADOVOLJSTVA



Približno 23,7% raziskav v teoretičnem delu ni imelo opisanega koncepta neizpoljenih pričakovanj. Pri tem smo ugotovili, da je 70% tega rezultata posledica dejstva, da se raziskovalci niso neposredno ukvarjali z zadovoljstvom, ampak s sorodnimi koncepti (motivacija, lojalnost,...). Tako se je od v analizo zajetih raziskav le 86% ukvarjalo z ugotavljanjem zadovoljstva v raziskovalnem delu, kot je razvidno iz tabele 3.

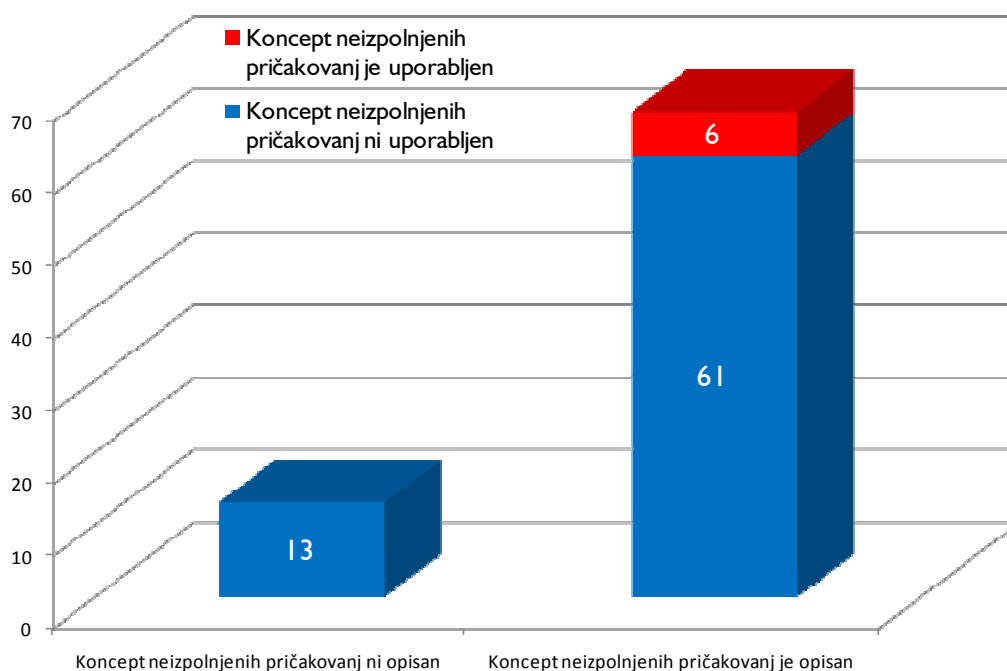
TABELA 3: TABELA VZORCA ZAJETIH RAZISKAV V ANALIZI VIROV O RAZISKOVANJU ZADOVOLJSTVA

Raziskovanje zadovoljstva	Opis koncepta neizpolnjenih pričakovanj		Skupaj
	Ne	Da	
Ne	41%	6%	14%
Da	59%	94%	86%
Skupaj	100%	100%	100%

3.2.2 Analiza uporabe metode neizpolnjenih pričakovanj

V analizo smo tako zajeli le raziskave, kjer so avtorji analizirali zadovoljstvo, oziroma 80 raziskav. Med temi raziskavami smo ugotavljali delež raziskav, v katerih je opisan koncept neizpolnjenih pričakovanj in uporabljen v raziskavi, glede na celoten delež raziskav, ki se ukvarjajo z zadovoljstvom. Rezultat analize je prikazan v sliki 27.

SLIKA 27: GRAFIČNI PRIKAZ ŠTEVILA RAZISKAV, V KATERIH SO AVTORJI ANALIZIRALI ZADOVOLJSTVO, GLEDE NA OPIS IN UPORABO KONCEPTA NEIZPOLNJENIH PRIČAKOVANJ



Kot je razvidno iz slike, je le v 6 raziskavah izmed vseh analiziranih bil uporabljen koncept neizpolnjenih pričakovanj, kar predstavlja 7,5% celotnega vzorca raziskav, v katerih so avtorji analizirali zadovoljstvo. Znotraj raziskav, kjer so avtorji opisali koncept neizpolnjenih pričakovanj, to predstavlja 8,96%.

3.3 Sklepi iz analize virov

Prvo postavljeno trditev iz sheme raziskovanja tako zavržemo, saj lahko iz analiziranega ugotovimo, da je delež raziskav, v katerih avtorji opisujejo in uporabijo koncept neizpolnjenih pričakovanj, višji od 5%. Kljub temu pa ugotavljamo, da prikazana analiza jasno nakazuje razkorak med zelo priznanim konceptom neizpolnjenih pričakovanj in njegovo praktično rabo. Kljub temu, da avtorji večinoma navajajo ta koncept kot najbolj ustrezno definicijo zadovoljstva, se v praksi ni uporabljal.

Predvidevamo, da bi obsežnejša analiza raziskav, ki bi zajela več praktičnih primerov, podala podoben rezultat. Iz opazovanja poslovne prakse namreč lahko ugotovimo, da nekateri tipični vprašalniki o zadovoljstvu kupcev, ki so del ISO in drugih standardov, temeljijo le na neposredni primerjavi zadovoljstva z več dejavniki z eno skalo. Na podobnem konceptu temelji tudi več drugih tipskih raziskav zadovoljstva, v katerih se enak instrument uporablja za določeno področje. Primer je recimo raziskava SiOK, ki se v Sloveniji uporablja za merjenje organizacijske klime.

Sklepamo, da je prav ta razkorak med teoretičnim razvojem koncepta zadovoljstva in njegovo praktično uporabo prispeval k nepopolnemu razumevanju pojavnosti zadovoljstva, oziroma zadovoljenosti.

4 TESTIRANJE INSTRUMENTOV KVANTITATIVNEGA ZBIRANJA PODATKOV O ZADOVOLJSTVU

4.1 Opis raziskave

4.1.1 Raziskovalni problem

Z raziskavo smo želeli preveriti podane trditve v dispoziciji magistrske naloge in testirati možen nov instrument raziskovanja zadovoljenosti. Celotno testiranje smo izvedli na področju raziskovanja zadovoljstva, oziroma zadovoljenosti zaposlenih.

4.1.2 Cilji raziskovanja

Cilj raziskovanja so bili ugotoviti razlike med instrumentom kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu z eno spremenljivko (a) in instrumentom kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu po konceptu neizpolnjenih pričakovanj (b). Ker smo v teoretičnem delu razvili hipotezo o obstoju zadovoljenosti namesto zadovoljstva, smo kot cilj raziskovanja dodali še ugotavljanje razlik med merjenjem zadovoljstva (z instrumentoma a in b) ter merjenjem zadovoljenosti (instrument zbiranja podatkov c).

4.1.3 Osnovne trditve

Osnovne trditve, ki smo jih želeli preveriti, so ostale enake, kot so bil postavljene v dispoziciji naloge:

- Instrumenta kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu (a in b), ki ju bomo primerjali, zbirata med seboj primerljive podatke, oziroma merita enako vsebino;

Trditev bomo preverjali s testiranjem dveh instrumentov pri istih osebah. Iste dejavnike bomo torej merili z dvema instrumentoma (z eno in z dvema spremenljivkama) pri istih osebah in primerjali pridobljene rezultate.

Z_{1a} bo predstavljalo zadovoljstvo z dejavnikom 1 po instrumentu z eno spremenljivko (a).

Z_{1b} bo predstavljalo zadovoljstvo z dejavnikom 1 po instrumentu z dvema spremenljivkama (b).

Med posameznimi pari dejavnikov (1, 2, ... 10) bomo izračunali korelacijski koeficient po Pearsonovi metodi. Če bo korelacijski faktor med vsemi posameznimi pari dejavnikov:

$$Z_{1a} : Z_{1b} ; Z_{2a} : Z_{2b} ; \dots ; Z_{10a} : Z_{10b}$$

statistično pomemben in manjši od 0, bo trditev potrjena. (Z_a se povečuje, med tem ko se Z_b znižuje s povečevanjem zadovoljstva)

- **(T2)** Analizirani instrumenti kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu so anketiranim razumljivi;
Trditev bomo preverjali z vprašanji anketiranim o razumljivosti instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov.
Trditev bo potrjena, če bo 95% anketiranih znalo pravilno pojasniti 1 naključno vprašanje in svoj odgovor. Pravilnost bomo preverjali kvalitativno z analizo njihovega pojasnila.
- **(T3)** Zbrani podatki ustrezajo mnenju anketiranih;
Trditev bomo preverjali tako, da bomo anketiranim pojasnili eno naključno vprašanje in njihov odgovor tako, kot ga mi razumemo pri interpretaciji.
Trditev bo potrjena, če bo 95% anketiranih pritrdilo našemu pojasnilu enega naključnega vprašanja in njihovega odgovora. Predvidevamo, da do 5% vzorca in dejanske populacije iz različnih razlogov (negativna stališča do anketiranja, trenutno psihološko stanje, fiziološke težave,...) vprašalnika ne bo izpolnila pravilno, kar je predvidena napaka.
- **(T4)** Uporabljeni instrumenti kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu po konceptu neizpolnjenih pričakovanj omogočajo obsežnejšo analizo zadovoljstva od instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov po drugih znanih metodah;
Trditev bo potrjena, če bo s podatki, pridobljenimi z instrumenti po konceptu neizpolnjenih pričakovanj, mogoče izvesti 100% analiz in vsaj eno dodatno analizo, kot jih je mogoče izvesti s podatki, pridobljenimi z instrumenti po drugih znanih metodah.

4.1.4 Metode zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov se je izvajalo z anketnim vprašalnikom, v katerem so trije sklopi vprašanj. Dva sklopa sta povezana z zadovoljstvom s posameznimi dejavniki organizacije (zaposlenosti) in eden z zadovoljenostjo, ki jo povzroča organizacija (zaposlitev):

- Sklop a: vprašanja o stopnji zadovoljstva s 7 dejavniki delovnega mesta
- Sklop b: vprašanja o pričakovanih in zaznanem dejanskem stanju s 7 dejavniki delovnega mesta
- Sklop c: vprašanja o pričakovani in zaznani dejanski stopnji zadovoljenosti potreb s službo

Vprašalnik je vseboval dodatna osnovna demografska vprašanja o delovnih izkušnjah anketiranega.

Vprašalnik je bil pripravljen v elektronski obliki za odgovarjanje preko spletnega brskalnika in v tiskani verziji. Vprašalnik je predstavljen v prilogah magistrske naloge.

4.1.5 Vzorec

V raziskavo smo zajeli nenaključni vzorec 95 oseb, ki imajo status redno ali izredno zaposlene osebe vsaj 8 ur dnevno v eni organizaciji. Od tega je bilo v celoti pravilno izpolnjenih vprašalnikov 74.

Analiza zanesljivosti zbranih podatkov iz vprašalnika kaže, da je Cronbachov-a Alpha vrednost pri večini dejavnikov ustrezna. Nekoliko nižjo zanesljivost kažejo:

- dejavnik pričakovanja do plačila,
- dejavnik pričakovanja do možnosti za napredovanje
- dejavnik možnosti za strokovni razvoj in izobraževanja
- dejavnik pomembnost poslovnih prostorov.

4.2 Rezultati

4.2.1 Analiza primerljivosti zbranih podatkov z izbranimi instrumenti

Prva trditev raziskave je bila:

Instrumenta kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu (a in b), ki ju bomo primerjali, zbirata med seboj primerljive podatke, oziroma merita enako vsebino;

Za dokazovanje te trditve smo naredili analizo korelacijskih koeficientov med pridobljenimi podatki z instrumentom a (Z_a) in izračunano vrednostjo zadovoljstva z instrumentom b (Z_b). Rezultati so prikazani v tabeli 4.

Zadovoljstvo pri instrumentu b smo izračunali kot razliko med pričakovanji in zaznanim dejanskim stanjem, ki so ga v anketi ocenili anketirani.

$$Z_b = P - D$$

Izračunana vrednost je tako v obratnem razmerju z zadovoljstvom, saj višja vrednost pomeni, da pričakovanja presegajo zaznano dejansko stanje.

TABELA 4: ANALIZA KORELACIJSKIH KOEFICIENTOV MED PRIDOBLENIMI PODATKI O ZADOVOLJSTVU

		Zb: zadovoljstvo po instrumentu z dvema spremenljivkama						
Za: zadovoljstvo po instrumentu z eno spremenljivko		Poslovni prostori	Plačilo	Možnosti za napredovanje	Možnosti za strokovni razvoj in izobraževanja	Odnosi	Pravočasne in vsebinsko pravilne informacije	Kakovost storitev
Poslovni prostori	Pearson Correlation	,764(**)	-,386(**)	-,468(**)	-,285(**)	-,340(**)	-,293(**)	-,392(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0,009	0,002	0,007	0
	N	83	83	83	83	83	83	83
Plačilo	Pearson Correlation	-,339(**)	-,659(**)	-,501(**)	-,242(*)	-,246(*)	-,379(**)	-,357(**)
	Sig. (2-tailed)	0,002	0	0	0,028	0,025	0	0,001
	N	83	83	83	83	83	83	83
Možnosti za napredovanje	Pearson Correlation	-,263(*)	-,252(*)	-,649(**)	-,474(**)	-,265(*)	-,369(**)	-,218(*)
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,021	0	0	0,015	0,001	0,047
	N	84	84	84	84	84	84	84
Možnosti za strokovni razvoj in izobraževanja	Pearson Correlation	-,336(**)	-,284(**)	-,570(**)	-,743(**)	-,295(**)	-,409(**)	-,415(**)
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,009	0	0	0,007	0	0
	N	83	83	83	83	83	83	83
Odnosi	Pearson Correlation	-,327(**)	-,257(*)	-,457(**)	-,485(**)	,642(**)	-,416(**)	-,301(**)
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,019	0	0	0	0	0,006
	N	83	83	83	83	83	83	83
Pravočasne in vsebinsko pravilne informacije	Pearson Correlation	-,342(**)	-,355(**)	-,508(**)	-,398(**)	-,424(**)	-,733(**)	-,389(**)
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,001	0	0	0	0	0
	N	83	83	83	83	83	83	83
Kakovost storitev	Pearson Correlation	-,272(*)	-,277(*)	-,419(**)	-,282(**)	-,272(*)	-,393(**)	-,599(**)
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,011	0	0,01	0,013	0	0
	N	83	83	83	83	83	83	83

V tabeli so povdarjeno označeni korelacijski koeficienti med rezultati zadovoljstva z istimi dejavniki po metodi z eno in metodi z dvema spremenljivkama. Kot lahko vidimo iz rezultatov, gre za statistično zelo pomembne in močne korelacijske koeficiente pri povezavah med rezultati za iste dejavnike po obeh metodah.

Rezultati kažejo, da lahko potrdimo prvo hipotezo. Korelacijski faktor med vsemi posameznimi pari dejavnikov:

$Z1a : Z1b ; Z2a : Z2b ; \dots Z10a : Z10b$

je namreč statistično pomemben in manjši od 0.

Zanimivo v rezultatih je, da je korelacijski koeficient močan in statistično pomemben med vsemi dejavniki v tabeli, čeprav je najmočnejši prav med istimi pari dejavnikov. Predvidevamo, da je to povezano s splošno stopnjo zadovoljenosti anketiranih. Tisti, ki so namreč na splošno manj zadovoljeni, verjetno tudi na splošno dajejo bolj negativne ocene pri vseh dejavnikih. Nasprotno tisti, ki so bolj zadovoljeni, dajejo bolj pozitivne ocene pri vseh dejavnikih. To bomo skušali v nadaljevanju analizirati še z analizo korelacijskih koeficientov med ugotovljeno zadovoljenostjo in zadovoljstvom po obeh metodah.

Rezultati so vidni v tabelah 5 in 6. Pri tem smo izračunali zadovoljenost kot razliko med pričakovanji in zaznanim dejanskim stanjem.

$$Z = P - D$$

Izračunana vrednost je tako v obratnem razmerju z zadovoljenostjo, saj višja vrednost pomeni, da pričakovanja presegajo zaznano dejansko stanje. Izračunana vrednost je tudi v obratnem razmerju z zadovoljstvom po metodi A, vendar ima enako usmerjenost kot metoda B.

TABELA 5: ANALIZA KORELACIJSKIH FAKTORJEV MED DEJAVNIKI ZADOVOLJENOSTI IN DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PO METODI Z ENO SPREMENLJIVKO (A)

Z		Poslovni prostori: Za	Plačilo: Za	Možnosti za napredovanje: Za	Možnosti za strokovni razvoj in izobraževanja: Za	Odnosi: Za	Pravočasne in vsebinsko pravilne informacije: Za	Kakovost storitev: Za
Potreba po bivanju (stanovanju, hiši,...) - zadovoljenost	Pearson Correlation	-,352(**)	-,448(**)	-,530(**)	-,447(**)	-,359(**)	-,361(**)	-,358(**)
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0	0	0	0	0
	N	92	92	93	92	92	92	92
Potreba po prehranjevanju (pijači,...) - zadovoljenost	Pearson Correlation	-,309(**)	-,321(**)	-0,181	-0,201	-,221(*)	-0,193	-0,152
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,002	0,082	0,055	0,034	0,066	0,147
	N	92	92	93	92	92	92	92
Potreba po druženju - zadovoljenost	Pearson Correlation	-,253(*)	-,237(*)	-0,097	-0,17	-,268(**)	-0,115	-0,143
	Sig. (2-tailed)	0,015	0,023	0,355	0,105	0,01	0,274	0,173
	N	92	92	93	92	92	92	92
Potreba po zabavi - zadovoljenost	Pearson Correlation	-0,151	-0,047	0	-0,126	-,256(*)	-0,088	-0,062
	Sig. (2-tailed)	0,151	0,659	0,998	0,232	0,014	0,402	0,554
	N	92	92	93	92	92	92	92
Potreba po gibanju in športu - zadovoljenost	Pearson Correlation	-,384(**)	-,309(**)	-0,107	-0,154	-,303(**)	-,209(*)	-0,19
	Sig. (2-tailed)	0	0,003	0,309	0,143	0,003	0,046	0,069
	N	92	92	93	92	92	92	92
Potreba po strokovnem razvoju - zadovoljenost	Pearson Correlation	-0,181	-,384(**)	-,485(**)	-,612(**)	-,336(**)	-,337(**)	-0,204
	Sig. (2-tailed)	0,085	0	0	0	0,001	0,001	0,052
	N	92	92	93	92	92	92	92
Potreba po uveljavitvi v družbi - zadovoljenost	Pearson Correlation	-,265(*)	-,423(**)	-,307(**)	-,342(**)	-,223(*)	-,265(*)	-,225(*)
	Sig. (2-tailed)	0,011	0	0,003	0,001	0,033	0,011	0,031
	N	92	92	93	92	92	92	92

Kot lahko vidimo iz rezultatov, obstaja statistično pomemben korelacijski faktor z vsemi dejavniki zadovoljstva z ugotovljenim zadovoljstvom po metodi A za zadovoljenost potrebe po bivanju in potrebe po uveljavitvi v družbi. Vmesne potrebe imajo vsaj en statistično pomemben korelacijski faktor v povezavi z ugotovljenim zadovoljstvom po metodi A.

Zelo zanimiv je pojav nekaterih izrazito močnih korelacij, kjer je izračunan faktor pomembnosti 0 ali blizu 0 in so poudarjene v tabeli. Predvsem izstopa močna korelacija med stopnjo zadovoljenosti potrebe po strokovnem razvoju in možnostih za

strokovni razvoj in izobraževanje. Ta povezava je seveda pričakovana in logična, vendar istočasno posledično nakazuje na zanesljivost instrumenta merjenja.

Očitna je tudi zanimiva povezanost med zadovoljstvom s plačilom in zadovoljenostjo potrebe po uveljavitvi v družbi. Kot lahko interpretiramo iz tega rezultata, imajo anketirani, ki prejemajo višje plačilo za svoje delo, višjo stopnjo zadovoljenosti potrebe po uveljavitvi v družbi.

TABELA 6: ANALIZA KORELACIJSKIH FAKTORJEV MED DEJAVNIKI ZADOVOLJENOSTI IN DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PO METODI Z DVEMA SPREMENLJIVKAMA (B)

Z		Poslovni prostori: Zb	Plačilo: Zb	Možnosti za napredovanje: Zb	Možnosti za strokovni razvoj in izobraževanja: Zb	Odnosi: Zb	Pravočasne in vsebinsko pravilne informacije: Zb	Kakovost storitev: Zb
Potreba po bivanju (stanovanju, hiši,...) - zadovoljenost	Pearson Correlation	,315(**)	,349(**)	,491(**)	,373(**)	,412(**)	,535(**)	,322(**)
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,001	0	0	0	0	0,003
	N	86	86	86	86	86	86	86
Potreba po prehranjevanju (pijači,...) - zadovoljenost	Pearson Correlation	,329(**)	,269(*)	0,206	0,044	0,091	0,179	0,116
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,012	0,058	0,686	0,405	0,1	0,288
	N	86	86	86	86	86	86	86
Potreba po druženju - zadovoljenost	Pearson Correlation	,377(**)	,271(*)	,342(**)	0,193	,416(**)	,280(**)	,293(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0,011	0,001	0,075	0	0,009	0,006
	N	86	86	86	86	86	86	86
Potreba po zabavi - zadovoljenost	Pearson Correlation	0,169	0,019	0,181	0,205	,306(**)	0,141	,218(*)
	Sig. (2-tailed)	0,119	0,862	0,096	0,058	0,004	0,195	0,043
	N	86	86	86	86	86	86	86
Potreba po gibanju in športu - zadovoljenost	Pearson Correlation	,444(**)	,242(*)	,341(**)	0,127	,369(**)	,235(*)	,215(*)
	Sig. (2-tailed)	0	0,025	0,001	0,245	0	0,029	0,047
	N	86	86	86	86	86	86	86
Potreba po strokovnem razvoju - zadovoljenost	Pearson Correlation	0,148	,246(*)	,512(**)	,590(**)	,227(*)	,331(**)	0,203
	Sig. (2-tailed)	0,173	0,022	0	0	0,036	0,002	0,061
	N	86	86	86	86	86	86	86
Potreba po uveljavitvi v družbi - zadovoljenost	Pearson Correlation	,375(**)	,286(**)	,467(**)	,312(**)	,323(**)	,481(**)	,339(**)
	Sig. (2-tailed)	0	0,008	0	0,003	0,002	0	0,001
	N	86	86	86	86	86	86	86

Rezultati kažejo podobno sliko povezanosti med zadovoljenostjo potreb in ugotovljenim zadovoljstvom z dejavniki po metodi B. To je tudi pričakovano glede na isto ugotovljene povezave med rezultati zadovoljstva po obeh metodah. Razlika je predvsem nekaj več statistično zelo ($p < 0,01$) pomembnih povezav v tabeli 6.

Obe tabeli kažeta zanimiv pojav, da očitno višje nezadovoljstvo z dejavniki izražajo anketirani, ki imajo slabše zadovoljene »potrebe po bivanju« (v povprečju vrednost korelacijskega faktorja po metodi B=0,4) in »potrebe po uveljavitvi v družbi« (v povprečju vrednost korelacijskega faktorja po metodi B=0,37). Gre za dve potrebi

na različnih nivojih Maslowe hierarhije potreb. Po drugi strani pa dokaj nizko povezanost z zadovoljstvom kažeta zadovoljenosti »potrebe po pijači« in »potrebe po zabavi«.

Na splošno pa močne korelacije in veliko statistično pomembnih korelacijskih faktorjev nakazuje na povezanost med metodami merjenja zadovoljstva in zadovoljenosti. To se nakazuje tudi vsebinsko, saj je najmočnejši korelacijski faktor dejansko med zadovoljenostjo »potrebe po strokovnem razvoju in izobraževanju« ter zadovoljstvom z dejavnikom zadovoljstva »Možnosti za strokovni razvoj in izobraževanja«.

Podobno lahko ugotovimo, da je v analizi korelacijskih faktorjev zadovoljenosti »potrebe po zabavi« najmočnejša povezanost (in edina statistično zelo pomembna) z dejavnikom zadovoljstva »odnosi«.

Predvidevamo, da torej bolj nezadovoljeni zaposleni dejansko ocenjujejo nižje svoje zadovoljstvo po metodi A, oziroma podajo večje razlike med pričakovanji in zaznanim dejanskim stanjem po metodi B. Pri tem je nezadovoljenost potrebe po bivanju najbolj močno povezana z nezadovoljstvom.

4.2.2 Analiza razumljivosti in ustreznosti instrumentov zbiranja podatkov

Druga trditev raziskave je bila:

Analizirani instrumenti kvantitativnega zbiranja podatkov o zadovoljstvu so anketiranim razumljivi.

Analizo smo izvedli le na delu zajetega vzorca anketiranih, saj zaradi obsega samega vprašalnika nismo želeli doseči pomanjkljivega izpolnjevanja. Prav tako smo v raziskavo vključili dodaten sklop vprašanj (o zadovoljenosti potreb), zaradi česar smo želeli predvsem pridobiti tudi nekaj kvalitativnih podatkov.

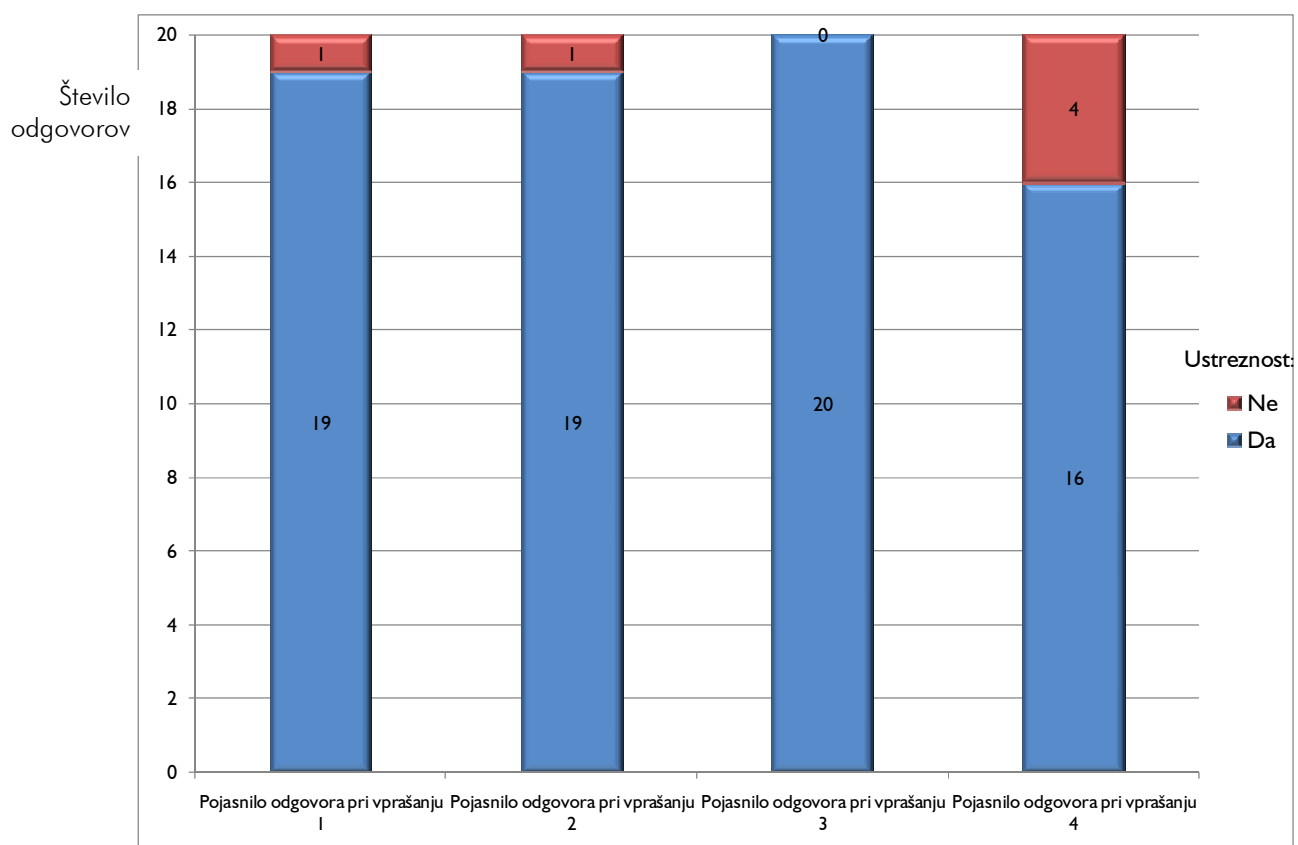
Tako smo z 20 anketiranci po izpolnjevanju izvedli še osebni intervju z naslednjim scenarijem:

- Kako bi z vašimi besedami pojasnili vaš odgovor pri dejavniku X (ta dejavnik smo zamenjali pri vsakem anketirancu) pri vprašanju 1?
- Kako bi z vašimi besedami pojasnili vaš odgovor pri dejavniku X (ta dejavnik smo zamenjali pri vsakem anketirancu) pri vprašanju 2?
- Kako bi z vašimi besedami pojasnili vaš odgovor pri dejavniku X (ta dejavnik smo zamenjali pri vsakem anketirancu) pri vprašanju 3?
- Kako bi z vašimi besedami pojasnili vaš odgovor pri potrebi X (ta dejavnik smo zamenjali pri vsakem anketirancu) pri vprašanju 4?
- Skladno z odgovori smo postavili dodatna vprašanja, če je to bilo potrebno za razumevanje podanega odgovora.

Če je anketirani podal pojasnilo, ki je ustrezalo naši interpretaciji odgovora v vsebinskem pomenu, smo zabeležili odgovor Da. V nasprotnem primeru odgovor Ne.

Rezultati kažejo, da so vprašanja večinoma dobro razumljena. Kot lahko vidimo iz slike 28, je nekaj več težav povzročalo le vprašanje 4, vendar predvsem v smislu razumevanja, kako lahko služba (zaposlitev) omogoča zadovoljitev nekaterih potreb. Anketirani so vprašanje in zahtevane odgovore večinoma razumeli.

SLIKA 28: ANALIZA RAZUMLJIVOSTI VPRAŠANJ



Tretja trditev je bila:

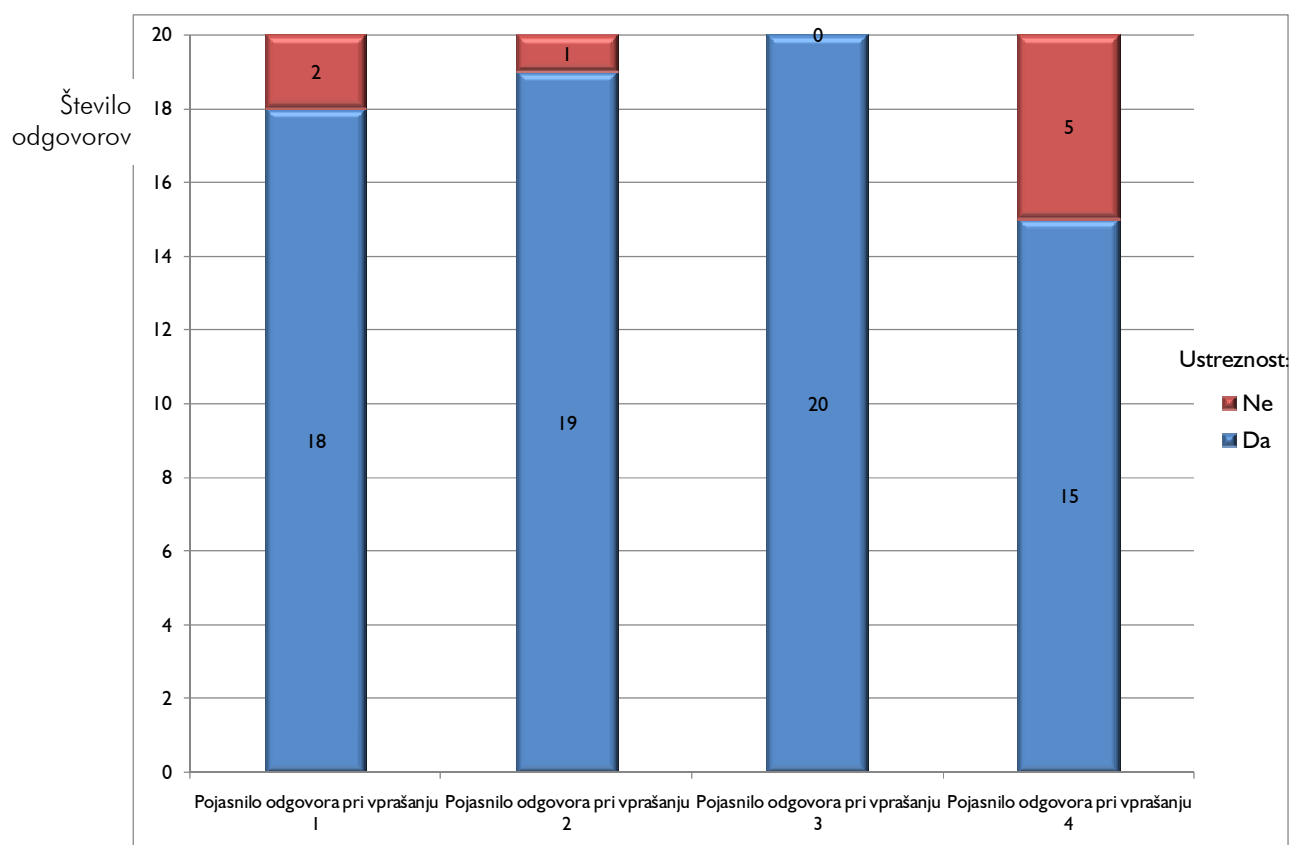
Zbrani podatki ustrezajo mnenju anketiranih.

Pri istih anketiranih smo v osebnem intervjuju zastavili še dodatno vprašanje pri enem od vprašanj 1 do 4:

- Ali vaš odgovor pri dejavniku X pri vprašanju 1 pomeni, da ste (ne)zadovoljni, saj so vaša pričakovanja nižje(višje), kot zaznано dejansko stanje?
- Ali vaš odgovor pri dejavniku X pri vprašanju 2 pomeni, da ste s tem dejavnikom (zelo, precej) (ne)zadovoljni?
- Ali vaš odgovor pri dejavniku X pri vprašanju 3 pomeni, da vam je ta dejavnik (zelo, precej) (ne)pomemben?
- Ali vaš odgovor pri vprašanju 4 pomeni, da služba ne dosega (presega) zadovoljitve vaše potrebe po X?

Kot kaže analiza, zbrani podatki ustrezajo mnenju anketiranih. Pri obeh metodah merjenja zadovoljstva je v obeh scenarijih vsaj 95% potrjenih odgovorov, zato lahko potrdimo trditve T2 in T3.

SLIKA 29: USTREZNOST ODGOVORA MNENJU ANKETIRANEGA



4.2.3 Analiza obsega možnih analiz iz posameznega instrumenta

Instrument merjenja zadovoljstva A (z eno spremenljivko) in B (z dvema spremenljivkama) uporabljata za merjenje numerično skalo, ki ima lahko poljuben razpon. V našem primeru je ta razpon od 1 do 7. Pri instrumentu B se zadovoljstvo izmeri kot razlika med pričakovanji in dejanskim stanjem, s čimer dobimo novo spremenljivko Z.

$$Z = P - D$$

Ker gre za numerično spremenljivko, lahko naredimo z instrumentom B vse iste analize, kot z instrumentom A.

Pri instrumentu B pa lahko dodatno izvedemo še analize razlik med pričakovanji in dejanskim stanjem, ter analize razmerij med pričakovanji, zaznanim dejanskim stanjem ter pomembnostjo dejavnikov. V vsakem primeru nam instrument B zaradi več dejavnikov omogoča dodatne vsebinske analize.

Zato potrjujemo trditev 4, saj je z instrumentom B možno izvesti vse analize, ki jih je možno izvesti z instrumentom A in vsaj še dodatno analizo razlik med pričakovanji in zaznanim dejanskim stanjem.

4.3 Sklepi testiranja instrumentov

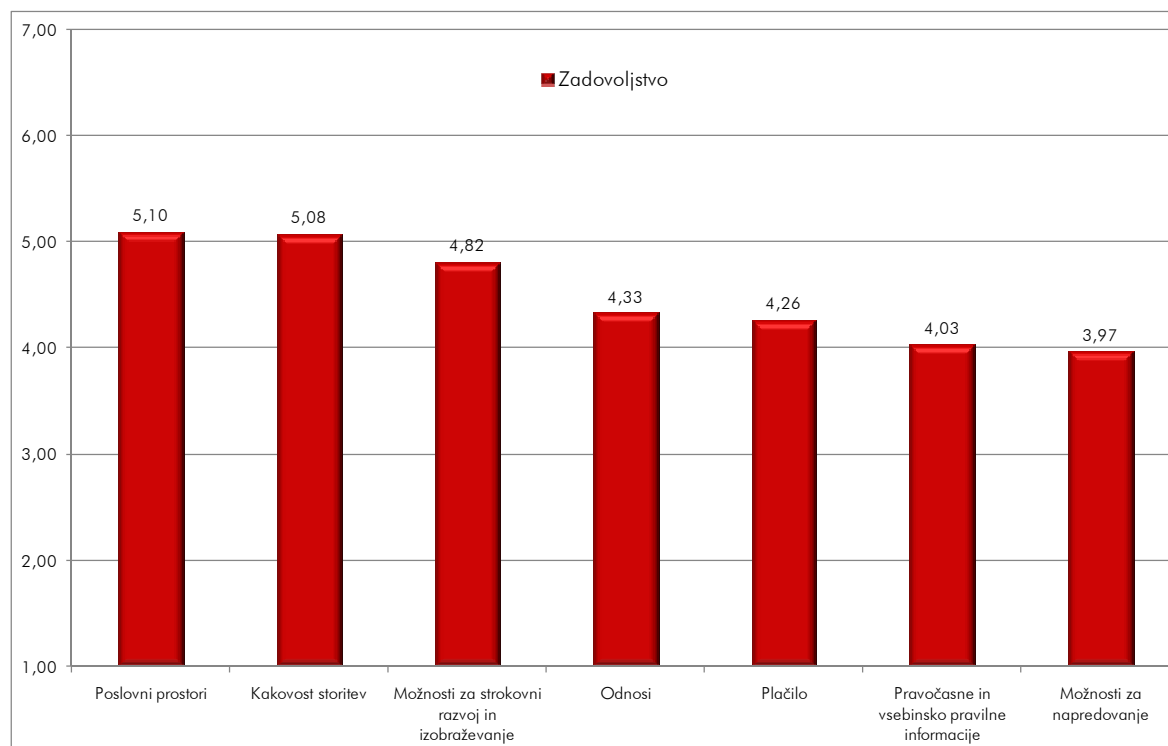
Testiranje instrumentov je pokazalo zelo zanimive rezultate. Instrumenta z eno spremenljivko in z dvema spremenljivkama merita iste vsebine, saj je korelacija med pridobljenimi rezultati za posamezne dejavnike zelo močna in statistično pomembna. To jasno nakazuje, da dobimo tudi relativno primerljive rezultate, če izvajamo raziskavo s katerokoli izmed obeh metod zbiranja podatkov. Istočasno pa nam metoda z dvema spremenljivkama omogoča več analiz in predvsem vsebinsko poglobljeno razumevanje pojava zadovoljstva.

Med tem ko rezultati po metodi z eno spremenljivko lahko odražajo relativno zadovoljstvo, nam rezultati po metodi z dvema spremenljivkama nakazujejo, da gre morebiti za relativno nezadovoljstvo. To je lepo vidno na slikah 30 in 31.

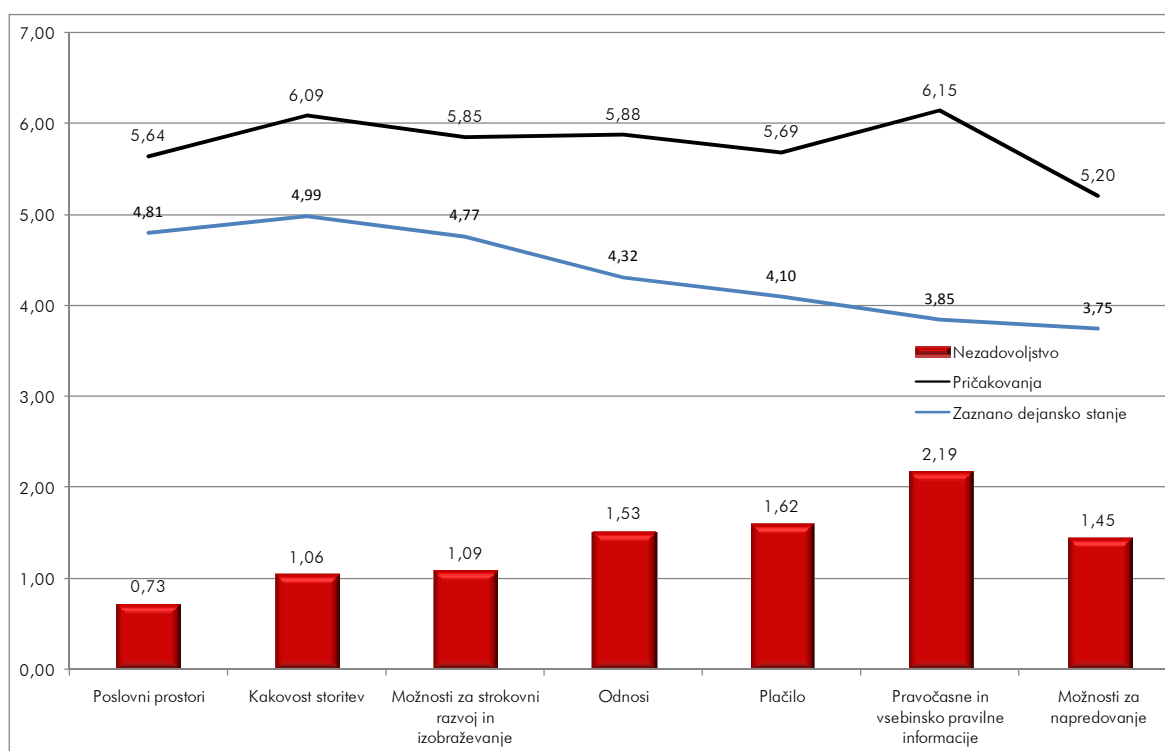
Na sliki 30 je prikazan običajen rezultat zadovoljstva po instrumentu z 1 spremenljivko in na sliki 31 z dvema spremenljivkama. Skoraj vsi dejavniki na instrumentu z eno spremenljivko so dosegli vrednosti nad 4, kar bi večina raziskovalcev interpretirala, da so anketirani »dokaj zadovoljni« (vrednosti pod 4 šele predstavljajo nezadovoljstvo na opisni skali).

Vendar pa lahko pri instrumentu B ugotovimo, da je pravzaprav tudi pri dejavniku, ki je v povprečju najvišje ocenjen pri instrumentu A (poslovni prostori), prisotno v povprečju nezadovoljstvo, saj zaznano dejansko stanje ne dosega pričakovanj.

SLIKA 30: ZADOVOLJSTVO PO INSTRUMENTU Z ENO SPREMENLJIVKO



SLIKA 31: ZADOVOLJSTVO PO INSTRUMENTU Z DVEMA SPREMENLJIVKAMA



Razlika je sicer najmanjša (0.73), vendar na sliki 31 vidimo, da dejansko pri nobenem dejavniku v povprečju ni doseženo zadovoljstvo. To ugotovitev vidimo tudi kot potrditev teorije nepotrjenih pričakovanj, saj je očitno težava v dinamiki pričakovanj, ki se dvigujejo ob njihovem doseganju. Prav tako lahko domnevamo, da trajno nedoseganje pričakovanj ne vodi v ekstremno nezadovoljstvo, saj se pri nedoseganju pričakovanja tudi znižujejo.

Prav zaradi zaznane vsebinske razlike in dejstva, da oba instrumenta merita iste vsebine, priporočamo uporabo instrumenta z dvema spremenljivkama. Na ta način se pri interpretaciji fokusiramo na pojav nezadovoljstva in s tem management bolj pritegnemo k razmišljanju. Pogosto namreč v praksi management dobiva rezultate, da so zaposleni (ali kupci) v povprečju dokaj zadovoljni (kot na sliki 30), čeprav je dejansko stanje drugačno, saj so v povprečju dokaj nezadovoljni (kot je vedno na sliki 31). Dejansko stanje se sicer od uporabnika do uporabnika razlikuje, vendar je po naši oceni boljše, da se organizacije ukvarjajo z nezadovoljenostjo.

Preskok v koncept zadovoljenosti je v raziskovalnem delu testiranja instrumentov pokazal dodatne zanimivosti in raziskovalne priložnosti. Očitno je zadovoljenost potreb močno povezana z ocenjevanjem zadovoljstva, v čemer lahko najdemo veliko dodatnih raziskovalnih vprašanj. Zagotovo lahko sklepamo, da na splošno nižja stopnja zadovoljenosti potreb vpliva na ocenjevanje zadovoljstva po instrumentih A in B. Istočasno pa se pojavlja vprašanje optimalne metode raziskovanja zadovoljenosti in zadovoljstva, kot smo predvidevali že v teoretičnem delu. Verjetno bi namreč ugotavljanje, kateri dejavniki kako vplivajo na zadovoljitev katerih potreb, bilo zelo

praktično za odločanje v managementu. Še posebej vidimo to kot priložnost v managementu novih izdelkov, kjer bi razvoj novih izdelkov moral temeljiti na teh spoznanjih – katere potrebe določene funkcije izdelka boljše ali slabše zadovoljujejo. Tako bi organizacije morale razvijati nove funkcije izdelka skladno s potrebami, ki jih mora ta funkcija boljše zadovoljiti.

Tudi vprašalniki kot instrumenti zbiranja podatkov potrebujejo več dodelav, saj se je v kvalitativnem delu pokazalo, da kljub splošnemu dobremu razumevanju vprašalnika obstajajo nejasnosti pri izpolnjevanju. Predvsem pri anketiranih, ki imajo na splošno manj intelektualnega dela na svojem delovnem mestu, je potrebno izdelati enostavnejša navodila in metode izpolnjevanja.

SKLEP

Magistrsko delo odpira veliko novih vprašanj. Opisan predlog koncepta zadovoljenosti namreč temelji v veliki meri na teoretičnem razmišljanju in ideji, da je treba fokus raziskovanja usmeriti na potrebe namesto na izdelke. Kljub temu pa koncept omogoča dokaj logične razlage vseh pojavov, povezanih z zadovoljstvom (čustva, stališča, kakovost, pričakovanja, lojalnost,...). Istočasno jih smiselno dopolnjuje in pojasnjuje povezave tam, kjer so v konceptih zadovoljstva morebiti nejasne.

Izkušnje iz dosedanjega raziskovanja in analiza mnenj številnih avtorjev na tem področju so prav tako pokazale, da obstaja prevelika usmerjenost na analizo dejavnikov izdelkov in enostavno ugotavljanje zadovoljstva. Kot je pokazala tudi analiza virov, večina avtorjev uporablja merjenje zadovoljstva z eno spremenljivko, kljub splošnemu konsenzu, da je koncept nepotrditve pričakovanj večinoma ustrezen. Prav v tem vidimo enega največjih problemov dosedanjega raziskovanja na tem področju. Tako raziskovalci kot management so bili pri pregledu rezultatov vedno postavljeni pred težavo interpretacije. Med tem ko je metoda raziskovanja z eno spremenljivko jasno nakazala relativne razlike v zadovoljstvu s posameznimi dejavniki izdelka, pa je vedno ostajala težava interpretacije koristnosti rezultatov. Ti so namreč večinoma kazali na dokajšnje zadovoljstvo, saj so povprečne vrednosti redko prihajale bistveno pod srednjo vrednost lestvice, na kateri so se merili. Istočasno pa so se raziskovalci in management zavedali splošnega nagnjenja k »petkarstvu« (bolj pozitivnemu ocenjevanju). Uporaba metode raziskovanja z dvema spremenljivkama (pričakovanja in zaznano dejansko stanje) spremeni tovrstne interpretacije in omogoči prikaz nezadovoljstva. To se je pokazalo zelo praktično tudi z vidika, da se management seznanja z nezadovoljstvom, kar običajno privede do bolj intenzivnega razmišljanja in ukvarjanja s tem.

Ugotovljene korelacije med obema metodama pa nakazujejo, da se merijo iste vsebine oziroma, da pridobimo iste rezultate v relativni primerjavi dejavnikov. Anketirani bodo ocenjevali svoje zadovoljstvo podobno pri obeh metodah. Ker nam metoda z dvema spremenljivkama omogoča več analiz in interpretacij, je vsekakor s tega stališča tudi koristnejša.

Poskus raziskovanja zadovoljenosti je pokazal, da obstajajo zanimive povezave z raziskovanim zadovoljstvom. Kljub temu, da je metoda in vprašanje, s katerim smo skušali ugotavljati zadovoljenost, še potrebna izpopolnjevanja, pa so rezultati pokazali, da so uporabniki (zaposleni) na različnih stopnjah zadovoljenosti lahko različno kritični (zadovoljni). V osebnih intervjujih so anketirani tudi pogosto izražali mnenje, da jih je prav to vprašanje motiviralo k dodatnemu razmisleku. Sami namreč pred tem niso na ta način razmišljali o svojem zadovoljstvu, oziroma nasploh o delovnem mestu. To so izražali tudi s stališčem, da se jim zdi v prihodnje pomembno razmišljati o svojem delovnem mestu na ta način – katere potrebe jim zadovoljuje in ne, kakšna je recimo urejenost poslovnega prostora. Prav zaradi teh stališč in

ugotovljene povezanosti z zadovoljstvom, je po naši oceni smotrno nadalje razvijati in raziskovati koncept zadovoljenosti.

Predvsem je smotrno testirati različne vidike povezanosti zadovoljenosti z drugimi vidiki marketinga, ter razvijati ustrezen instrument merjenja zadovoljenosti. Ker gre za po svoje univerzalen koncept, ki bi ga bilo mogoče uporabiti v različnih predmetih raziskovanja in dejavnostih, bi takšen instrument po naši oceni imel tudi več možnosti za izvedbo primerjalnih analiz.

Ne glede na dejansko ustreznost in kasnejše zavrnitve ali spremembe predlaganega modela zadovoljenosti, se nam zdi smotrno razvijati nadaljnje raziskovanje v smeri ukvarjanja s potrebami, namesto z izdelki. Prav v tem vidimo ključen prispevek magistrskega dela. Zdi se namreč, da je opredelitev in ideja, ki jo je podal Brooks že leta 1995, ostala prezrta. V kasnejših delih namreč ostaja pri avtorjih jedro raziskovanja in opredeljevanja zadovoljstva izdelek s svojimi dejavniki. Četudi je pri opredelitvah vidno ukvarjanje s celotnim pojavom zadovoljstva (s posledičnimi čustvi in stališči, lojalnostjo,...), pa se v dejanskih raziskavah avtorji vedno znova vračajo na proučevanje »Koliko ste zadovoljni z dejavnikom X na lestvici od...«.

Bistveno drugačne so pri tem kvalitativne raziskave, v katerih so se raziskovalci posvečali čustvom in stališčem uporabnikov. Tovrstno zbiranje podatkov je običajno tudi prineslo veliko bolj uporabne rezultate managementu, saj je podalo konkretne predloge za izboljšave in spremembe. Iz izkušenj ugotavljamo, da predvsem zato, ker se v teh primerih raziskovalec bolj posveti potrebam uporabnikov in manj funkcijam izdelka. Pri uporabniku namreč lahko spremlja čustvene odzive na posamezne lastnosti izdelka in s tem sklepa na težave. Prav tako pogosto v tovrstnem raziskovanju raziskovalec ugotovi, katere latentne potrebe izdelek (lastnost) preslabo zadovolji.

Zadovoljitev latentnih potreb je zagotovo eden največjih izzivov, ki izhaja iz predlaganega koncepta raziskovanja. Ni namreč za pričakovati, da bodo anketirani pripravljeno eksplicitno priznati potrebo po zadovoljevanju latentnih potreb z nekim izdelkom. Že vprašanje po pričakovanem nivoju zadovoljitve in zaznanem dejanskem stanju olajša tovrstno odgovarjanje, zagotovo pa je smotrna uporaba projektivnih, asociativnih in drugih tehnik.

Proučevanje zadovoljenosti postane v tem delu močno povezano z že obstoječimi izkušnjami na področju raziskovanja vedenja uporabnikov – raziskovanja potreb. Če na samo problematiko tudi pogledamo s tega vidika, postane koncept zadovoljenosti veliko bolj samoumeven. Zadovoljenost potreb je namreč tista, ki zmanjšuje napetost, oziroma povzroča različna čustvena stanja in posledično oblikuje stališča. Po naši oceni bi že zato iz opredelitev zadovoljstva morali preiti na opredelitve zadovoljenosti.

Zadovoljenost potreb namreč razumemo, ko jo čutimo in ko jo skušamo opredeliti.

SEZNAM LITERATURE

1. Anderson E. W., Fornell C., Lehman D.R. 1994 Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweeden. *Journal of market New York* 58 Julij 1994.
2. Antonides, Gerrit and Fred van Raaij, W. 1998. *Consumer behaviour : a European perspective*. Chichester: J. Wiley, cop.
3. Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas. 1999. *Managing Services Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
4. Berry Leonard L., Parasuraman A. 1991. *Marketing Services*. New York: The Free Press.
5. Berry Leonard L. 1999. *Discovering the Soul of Service*. New York: The Free Press.
6. Brečko, Daniela. 2002. *Ambasadorji blagovne znamke*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
7. Brooks Richard. 1995 *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: Esomar.
8. Cronin J. Joseph, Taylor Steven A. (1994) SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing* 58 Januar 1994.
9. Čepulič, Urška. 2003. *Kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov na področju kulture*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo.
10. Damjan Janez, Možina Stane. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Deržek, Igor. 2002. *Menjava prodajnega osebja in možne posledice za medorganizacijskega ponudnika storitev*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo.
12. De Sarbo W. S., Oliver R. L. (1998) Response Determinants in Satisfaction Judgements. *Journal of Customer Research* 14 Marec 1998.
13. Dion Paul A., Javalgi Rajshekhar, Dilorenzo-Aiss Janet. (1998) An Empirical Assessment of the Zeithaml, Berry and Parasuraman Service Expectation Model. *The Service Industries Journal* 18 April 1998.
14. Fournier Susan, Mick G. D. (1999) Rediscovering satisfaction. *Journal of marketing* 63 Oktober 1999.

15. Golob, Eva. 2004. Zvestoba in zadovoljstvo kupca ob uporabi kolinskih blagovnih znamk. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo.
16. Gornjec, Vesna. 2000. Interni marketing in kultura organizacije kot konkurenčna prednost organizacije. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, diplomsko delo.
17. Gummesson, Evert. 1999. *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
18. Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
19. Herzberg, Frederick. 1973. *Work and nature of man*. New York: Mentor book.
20. Jančič, Zlatko. 2000. Evert Gummesson: Total Relationship Marketing. (Butterworth-Heinemann 1999). *Akademija MM*.
21. Kolar, Tomaž. (2004). Upravljanje zadovoljstva presega trženjsko strategijo. *Manager* 4. številka, jesen 2004.
22. Kolar, Tomaž. 2003. *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri: konceptualni model in empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, doktorska disertacija.
23. Kožar, Vida. 2004. *Analiza zadovoljstva razstavljalcev na ljubljanskem pohištvenem sejmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo.
24. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
25. Kuhelj, Boris. 2005. *Pomen zadovoljstva s storitvami po prodaji pri nameri o ponovnem nakupu avtomobila istega proizvajalca*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo.
26. LAWLER, Edward E. III. 1994. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
27. Lewis R. Barbara. 1995. *Measuring consumer expectation and satisfaction*. Amsterdam: Esomar.
28. Mumel, Damijan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomska poslovna fakulteta.
29. Noč, Davor. (2001). Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. *Gospodarski vestnik* 39. številka, September 2001.
30. Oliver Richard L. 1996. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, London: McGraw Hill.

31. Oliver Richard L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing* 63 special issue 1999.
32. Parashanth Nyer U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing* 17 Januar 2000.
33. Rojšek Iča. 1998. *S kakovostno storitvijo do zadovoljne stranke*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Rowley J. (1998). Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature. *Total Quality Menedžment* 9 (2/3), May, 321Š335.
35. Selan, Miha. 2002. *Organizacijsko učenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, magistrsko delo.
36. Snoj, Boris, Vesna Savič in Bojan Rajtmajer. (1999). Merjenje zaznane kakovosti storitev družbe ISS Servisystem iz Maribora. *Akademija MM* 5. številka, December 1999.
37. Spreng Richard A., Mackoy Robert D. (1996) An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, Februar 1996.
38. Šavli, Nataša. 2000. *Zadovoljstvo zaposlenih v gospodarski družbi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Diplomsko delo.
39. Tse K. David, Wilton C. P. (1998). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research* XXV May 1998.
40. Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L., Parasuraman A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing* April 1996.
41. Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman and Berry Leonard. 1990. *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*. New York : The Free Press.

VIRI

1. Boeree C. George. (2006). ABRAHAM MASLOW. Available: <http://webspaceship.edu/cgboer/maslow.html> [06.05.2007].
2. Interna gradiva Zavarovalnice TRIGLAV, d.d. Območna enota Murska Sobota.
3. Giese L. Joan, Cote J. A. (2000). *Defining Consumer Satisfaction*. Academy of Marketing Science Review. Available: <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf> [06.05.2007].
4. Kasper, Hans. 2004. *The innovation and learning perspective in market oriented service organisations*. University of Maastricht. Available: <http://130.195.95.71:8081/www/Kasper.pdf> [15.08.2004]
5. Korenini Bojan. (2001). *Razmisleki o teoretskih in metodoloških izhodiščih v marketingu*. CATI Center. Available: <http://www.cati.si/papers/dms01/kordms01.html> [21.09.2001].
6. Kostanjšek, Eva in Zenel Batagelj. (2001). *Nekateri vidiki merjenja zadovoljstva potrošnikov*. CATI Center. Available: <http://www.cati.si/papers/ekconf0001.html> [21.09.2001].
7. Snoj Boris, Kolar Tomaž. 2004. *Recenzija raziskav zadovoljstva obiskovalcev Petrolovih prodajnih mest*. Ljubljana [T. Kolar], Maribor [B. Snoj].
8. Projektna skupina Kainoto: Poročilo INTERNA KLIMA 2001, 2002, 2003, 2004, 2005
9. Drugi viri (93 magistrskih in diplomskih nalog) za analizo raziskav o zadovoljstvu

PRILOGE

V prilogah v tiskani verziji podajamo le vprašalnik za testiranje instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov. Vsi drugi podatki in pomembnejši viri so v elektronski verziji zbrani na zgoščenci in dostopni na spletnem naslovu www.kainoto.com.

Vprašalnik za testiranje instrumentov kvantitativnega zbiranja podatkov

Spoštovani,

vprašalnik v nadaljevanju je del proučevanja pojava zadovoljstva na delovnem mestu. Namenjen je le preverjanju treh različnih konceptov raziskovanja, zato se vsebinsko vprašanja ponavljajo. Izpolnjevanje vam bo vzelo le nekaj minut časa, vendar bo zelo prispevalo k razumevanju te problematike.

Vaši odgovori so popolnoma anonimni in ne bodo obravnavani individualno, temveč le skupaj z drugimi prejetimi odgovori.

V kolikor boste v vprašalniku ugotovili nejasnosti, oziroma se vam bo zdelo kakšno vprašanje nerazumljivo, sem vam na voljo na elektronskem naslovu dusan.vrban@amis.net.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem in želim predvsem prijetno delovno okolje,

vodja projekta
Dušan Vrban, univ. dipl. ekon.

Če želite ob koncu projekta prejeti kopijo magistrske naloge z rezultati v elektronski obliki, vpišite vaš elektronski naslov v spodnje okence:

I. V prvem vprašanju označite pri posamezni trditvi, kako bi po vaših pričakovanjih moralo biti v vaši organizaciji (podjetju) in kako ocenjujete dejansko stanje.

Ocenjujete tako, da vaša pričakovanja ocenite s črko **P**, dejansko stanje pa s črko **D**.

Ocene podajate na lestvici od 1 do 7, kjer ocena 1 pomeni, da so vaša pričakovanja (oziroma ocena dejanskega stanja) zelo nizka, ocena 7 pa zelo visoka.

Označite torej pri vsakem dejavniku s črko

P - kakšna so vaša Pričakovanja do tega dejavnika pri vaši organizaciji

D - kako zaznavate Dejansko stanje v vaši organizaciji.

Primeri:

A. Poslovni prostori	1	2	3	4	5	6	7	→ Pričakovani → Dejansko
					D		P	

Ker so moja pričakovanja glede urejenosti in velikosti poslovnega prostora naše oragnizacije visoka, sem črko **P** zapisal-a pod številko 7. Sam-a pa poslovnih prostorov dejansko ne zaznavam kot popolnoma ustreznih, zato sem črko **D** zapisal-a pod številko 5.

B. Plačilo	1	2	3	4	5	6	7	→ Pričakovani → Dejansko
					P D			

Ker so moja pričakovanja glede plačila nekoliko nad povprečjem, sem črko **P** zapisal-a pod številko 5. Sam-a plačo dejansko zaznavam enako, kot so pričakovanja, zato sem črko **D** zapisal-a pod isto številko 5.

C. Delovni čas	1	2	3	4	5	6	7	→ Dejansko → Pričakovani
		P					D	

Ker so moja pričakovanja glede delovnega časa pri naši organizaciji nizka, sem črko **P** zapisal-a pod številko 2. Sam-a pa delovni čas dejansko zaznavam kot idealen, zato sem črko **D** zapisal-a pod številko 7.

A. Poslovni prostori	1	2	3	4	5	6	7
B. Plačilo	1	2	3	4	5	6	7
C. Možnosti za napredovanje	1	2	3	4	5	6	7
D. Možnosti za strokovni razvoj in izobraževanje	1	2	3	4	5	6	7
E. Odnosi	1	2	3	4	5	6	7
F. Pravočasne in vsebinsko ustrezne informacije	1	2	3	4	5	6	7
G. Kakovost storitev	1	2	3	4	5	6	7

I. Ocenite prosim, v kolikšni meri pričakujete, da bi vam služba pri v vaši organizaciji naj omogočala zadovoljitev potreb in v kolikšni meri jih dejansko zadovoljuje? Ocenjujete tako, da izberete ustrezno oceno (od 1 do 4) za **pričakovan** nivo zadovoljitve in **dejanski** nivo zadovoljitve za vse dejavnike.

Dejavnik	Pričakovanja	Dejansko
Potreba po bivanju (stanovanju, hiši,...)	1 – Služba mi ne rabi omogočati zadovoljitve 2 – Služba mi naj omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi naj omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi naj omogoča nadpovprečno zadovoljitev	1 – Služba mi ne omogoča zadovoljitve 2 – Služba mi omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi omogoča nadpovprečno zadovoljitev
Potreba po prehranjevanju (pijači,...)	1 – Služba mi ne rabi omogočati zadovoljitve 2 – Služba mi naj omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi naj omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi naj omogoča nadpovprečno zadovoljitev	1 – Služba mi ne omogoča zadovoljitve 2 – Služba mi omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi omogoča nadpovprečno zadovoljitev
Potreba po druženju	1 – Služba mi ne rabi omogočati zadovoljitve 2 – Služba mi naj omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi naj omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi naj omogoča nadpovprečno zadovoljitev	1 – Služba mi ne omogoča zadovoljitve 2 – Služba mi omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi omogoča nadpovprečno zadovoljitev
Potreba po zabavi	1 – Služba mi ne rabi omogočati zadovoljitve 2 – Služba mi naj omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi naj omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi naj omogoča nadpovprečno zadovoljitev	1 – Služba mi ne omogoča zadovoljitve 2 – Služba mi omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi omogoča nadpovprečno zadovoljitev
Potreba po gibanju in športu	1 – Služba mi ne rabi omogočati zadovoljitve 2 – Služba mi naj omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi naj omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi naj omogoča nadpovprečno zadovoljitev	1 – Služba mi ne omogoča zadovoljitve 2 – Služba mi omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi omogoča nadpovprečno zadovoljitev
Potreba po strokovnem razvoju	1 – Služba mi ne rabi omogočati zadovoljitve 2 – Služba mi naj omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi naj omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi naj omogoča nadpovprečno zadovoljitev	1 – Služba mi ne omogoča zadovoljitve 2 – Služba mi omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi omogoča nadpovprečno zadovoljitev
Potreba po uveljavitvi v družbi	1 – Služba mi ne rabi omogočati zadovoljitve 2 – Služba mi naj omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi naj omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi naj omogoča nadpovprečno zadovoljitev	1 – Služba mi ne omogoča zadovoljitve 2 – Služba mi omogoča delno zadovoljitev 3 – Služba mi omogoča normalno zadovoljitev 4 – Služba mi omogoča nadpovprečno zadovoljitev

Seznam slik

SLIKA 1:	OSNOVNA RAZLIKA MED KONCEPTI ZADOVOLJSTVA IN ZADOVOLJENOSTI	17
SLIKA 2:	CELOVITO MERJENJE ZADOVOLJENOSTI	18
SLIKA 3:	ZADOVOLJENOST, PRIČAKOVANJA, ČUSTVA IN STALIŠČA.....	19
SLIKA 4:	REZULTATI HERZBERGOVE RAZISKAVE HIGIENIKOV IN MOTIVATORJEV	22
SLIKA 5:	PRIČAKOVANJA IN ZADOVOLJENOST PRI BOB-U	23
SLIKA 6:	MODEL VRZELI	24
SLIKA 7:	MODEL VRZELI IN ZADOVOLJENOST.....	25
SLIKA 8:	PRIMER DELA OGLASA MOBILNEGA OPERATERJA.....	26
SLIKA 9:	VPLIV ZAZNAVANJA NA ZADOVOLJENOST, ČUSTVA IN STALIŠČA.....	27
SLIKA 10:	MODEL ZADOVOLJSTVA IN LOJALNOSTI PO JOHNSONU IN GUSTAFSSONU	29
SLIKA 11:	POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM IN LOJALNOSTJO V RAZLIČNIH DEJAVNOSTIH	30
SLIKA 12:	ZADOVOLJENOST PO IDEALNIH PRIČAKOVANJIH IN LOJALNOST	31
SLIKA 13:	ZADOVOLJENOST PO MINIMALNIH PRIČAKOVANJIH IN LOJALNOST	32
SLIKA 14:	ZADOVOLJENOST PO RAVNOVESNIH PRIČAKOVANJIH IN LOJALNOST	33
SLIKA 15:	NIVOJI PRIČAKOVANJ IN CILJI MARKETINGA	34
SLIKA 16:	POVEZANOST POMEMBNOСТИ DEJAVNIKOV IN PRIČAKOVANJ	35
SLIKA 17:	POVEZANOST POMEMBNOСТИ ELEMENTOV (DEJAVNIKOV) IZDELKA GLEDE NA HIERARHIJO ZADOVOLJENOSTI POTREB	35
SLIKA 18:	NE-ZADOVOLJSTVO S POSAMEZNIMI DEJAVNIKI.....	44
SLIKA 19:	NEZADOVOLJSTVO: MOŽNOSTI STROKOVNEGA RAZVOJA IN IZOBRAŽEVANJA	45
SLIKA 20:	NEZADOVOLJSTVO: KAKOVOST STORITEV.....	46
SLIKA 21:	RAZLIKE V NEZADOVOLJSTVU PO POSAMEZNIH DEJAVNIKI 2005 - 2001	46
SLIKA 22:	DEJAVNIKI GLEDE NA ZADOVOLJSTVO IN POMEMBNOST.....	49
SLIKA 23:	POMIKANJE DEJAVNIKOV GLEDE NA ZADOVOLJSTVO IN POMEMBNOST MED LETI	50
SLIKA 24:	REZULTATI ODGOVOROV NA DEJAVNIK DELOVNI ČAS	52
SLIKA 25:	OBIČAJEN PRIKAZ REZULTATOV ANALIZE ZADOVOLJSTVA	53
SLIKA 26:	ŠTEVILO ZAJETIH RAZISKAV V ANALIZI VIROV O RAZISKOVANJU ZADOVOLJSTVA	56
SLIKA 27:	GRAFIČNI PRIKAZ ŠTEVILA RAZISKAV, V KATERIH SO AVTORJI ANALIZIRALI ZADOVOLJSTVO, GLEDE NA OPIS IN UPORABO KONCEPTA NEIZPOLNjenih PRIČAKOVANJ	57
SLIKA 28:	ANALIZA RAZUMLJIVOSTI VPRAŠANJ	69
SLIKA 29:	USTREZNOST ODGOVORA MNENJU ANKETIRANEGA	70
SLIKA 30:	ZADOVOLJSTVO PO INSTRUMENTU Z ENO SPREMENLJIVKO	71
SLIKA 31:	ZADOVOLJSTVO PO INSTRUMENTU Z DVEMA SPREMENLJIVKAMA	72

Seznam tabel

TABELA 1:	ZADOVOLJSTVO Z IZDELKOM ALI ZADOVOLJENOST POTREBE	15
TABELA 2:	ŠTEVILO UDELEŽENIH V RAZISKAVO VEDENJA ZAPOSLENIH V ZAVAROVALNICI TRIGLAV, OE MURSKA SOBOTA PO POSAMEZNIH LETIH	38
TABELA 3:	TABELA VZORCA ZAJETIH RAZISKAV V ANALIZI VIROV O RAZISKOVANJU ZADOVOLJSTVA.....	57
TABELA 4:	ANALIZA KORELACIJSKIH KOEFICIENTOV MED PRIDOBLENIMI PODATKI O ZADOVOLJSTVU	62
TABELA 5:	ANALIZA KORELACIJSKIH FAKTORJEV MED DEJAVNIKI ZADOVOLJENOSTI IN DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PO METODI Z ENO SPREMENLJIVKO (A)	64
TABELA 6:	ANALIZA KORELACIJSKIH FAKTORJEV MED DEJAVNIKI ZADOVOLJENOSTI IN DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PO METODI Z DVEMA SPREMENLJIVKAMA (B)	66

ŽIVLJENJEPIS

1. OSEBNA IZKAZNICA

Ime in priimek: Dušan Vrban

Datum rojstva: 26.11.1974

Kraj rojstva: Maribor

Državljanstvo: Slovensko

Zakonski stan: Neporočen



2. FORMALNA IZOBRAZBA

2000 **Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor**

Pridobljen poklic: Univerzitetni diplomiran ekonomist

Smer: Marketing

1994 **Srednja šola Elektrotehniške in računalniške usmeritve, Maribor:**

Pridobljen poklic: Elektrotehnik elektronik

3. POMEMBNEJŠE DELOVNE IZKUŠNJE

2006

Lohnex d.o.o., Maribor:

Vodenje marketinga, poslovne informatike, splošnega razvoja in posebnih projektov.

Vodenje in izvedba lastniškega prestrukturiranja.

Kainoto d.o.o., Maribor:

Ustanovitev in vodenje podjetja.

Vodenje in izvajanje različnih projektov marketinga za več kot 15 naročnikov iz različnih dejavnosti. (Javna agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, Kager Hiša, Grama, Meltal, Kemoplast, Krebe Tippo, Lohnex, Mariborska knjižnica Maribor, Pichler & CO., Pogrebno podjetje Maribor, Pokrajinski muzej Maribor, Stanislava Kavnik, Tovarna vozil Maribor, Univerza v Mariboru – Ekonomsko poslovna fakulteta, Urbis, Zavod za turizem Maribor, Zavarovalnica Triglav OE MS,...)

Skladi Evropske unije

Sodelovanje v različnih projektih na področju razvoja turizma v regiji in povezovanja regij v tem delu EU.

2005

Lohnex d.o.o., Maribor:

Vodenje marketinga, poslovne informatike, splošnega razvoja in posebnih projektov (poslovno-informacijski razvoj, razvoj trženja novih storitev, uvedenih v letu 2002).

Projektna skupina Kainoto:

Vodenje in izvajanje različnih projektov marketinga za več kot 20 naročnikov iz različnih dejavnosti. (Andraž, GV Izobraževanje, Igr Agence, KRS Rotovž, KRS Tabor, Lineal, Matjaž, Javna agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj, Kager Hiša, Grama, Meltal, Kemoplast, Krebe Tippo, Lohnex, Mariborska knjižnica Maribor, Pichler & CO., Pogrebno podjetje Maribor, Pokrajinski muzej Maribor, Stanislava Kavnik, Tovarna vozil Maribor, Univerza v Mariboru – Ekonomsko poslovna fakulteta, Urbis, Verus, Zavod za turizem Maribor, Zavarovalnica Triglav OE MS,...)

Skladi Evropske unije

Sodelovanje v različnih projektih na področju razvoja turizma v regiji in povezovanja regij v tem delu EU.

2004

Lohnex d.o.o., Maribor:

Vodenje marketinga, poslovne informatike, splošnega razvoja in posebnih projektov (poslovno-informacijski razvoj, razvoj trženja novih storitev, uvedenih v letu 2002).

Izvajanje prestrukturiranja ob izgubi 60% prometa zaradi vstopa Slovenije v EU (kot špedicija je podjetje izgubilo 80% prometa v eni sami dejavnosti).

Projektna skupina Kainoto:

Vodenje in izvajanje različnih projektov marketinga za več kot 10 naročnikov iz različnih dejavnosti.

Inštitut za razvoj podjetništva, Maribor:

Sodelovanje v projektni skupini za razvoj izobraževalnega programa podjetništva.

PCMG (JAPTI – Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije)

Pridobil status svetovalca specialista za področje marketinga.

2003

Lohnex d.o.o., Maribor:

Vodenje marketinga, poslovne informatike, splošnega razvoja in posebnih projektov (poslovno-informacijski razvoj, razvoj trženja novih storitev, uvedenih v letu 2002).

Visoka šola za management, Koper:

Izvedba izobraževanja o uvajanju nove storitve

Inštitut za razvoj podjetništva, Maribor:

Sodelovanje v projektni skupini za razvoj izobraževalnega programa podjetništva

2002

Lohnex d.o.o., Maribor:

Vodenje marketinga, poslovne informatike, splošnega razvoja in posebnih projektov (razvoj sodelovanja z multi-nacionalnim podjetjem General Logistics Systems, prenovitev informacijskega sistema, uvedba novih storitev).

Do leta 2002

SPEM Komunikacijska skupina, Maribor:

Delo na raznih raziskovalnih in komunikacijskih projektih za več kot 15 naročnikov iz različnih dejavnosti

Razvoj različnih baz podatkov

Svetovanje pri razvoju procesa strateškega marketinga

PERNE – JULIANA d.d., Ljubljana:

Razvoj aplikacije za spremljanje poslovnih partnerjev, dela prodajnih zastopnikov in evidenco nekaterih drugih podatkov

Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor:

Demonstrator pri vajah iz poslovne informatike pri uporabi programov Microsoft Office in drugih aplikacij

Pomoč in svetovanje pri analizi podatkov in razvoju raziskovalnega procesa za raziskovalni projekt merjenja učinkov uvajanja standardov

kakovosti

International Business School, Maribor:

Demonstrator pri vajah iz poslovne informatike pri uporabi programov Microsoft Office in drugih aplikacij za tuje študente

Večer, časopisno založniško podjetje, Maribor:

Vodenje raziskave merjenja učinkovitosti oglaševalske akcije

Klub za marketing, Maribor:

Vodenje teama pri projektu InterAd - mednarodno študentsko tekmovanje v oglaševanju (osvojeno tretje mesto na območju Srednje in vzhodne Evrope)

Predsednik upravnega odbora

Procter & Gamble, Slovenija:

Izvajanje raziskave trga

4. BIBLIOGRAFIJA DEL

1. Vrban, Dušan. 2000. Predvidevanje povpraševanja. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, diplomsko delo.
2. Vrban Dušan. (2004). Razvoj vrednot, odnosov in zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav, OE Murska Sobota: skladnost osebnih vrednot zaposlenih z vrednotami podjetja. *HRM 4*, April 2004.
3. Vrban, Dušan. (2004). Tržno vedenje podjetja in vloga HRM: zaposleni lahko pripomorejo k tržni uspešnosti podjetja. *HRM 5*, Oktober 2004.

5. JAVNI NASTOPI

1. Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta. Različna predavanja za študente marketinga
2. Univerza v Maribor, Ekonomsko poslovna fakulteta. 2004. **Javno nastopanje in uporaba Powerpointa za izvedbo izobraževanj** (za profesorje)
3. GV Izobraževanje (Planet GV). 2004. Dnevi kadrovskih delavcev: **Razvoj vrednost, odnosov in zadovoljstva zaposlenih v Zavarovalnici Triglav OE MS.**
4. GV Izobraževanje (Planet GV). 2004. Kadrovska konferenca: **Tržno vedenje zaposlenih.**
5. Finance. 2004. Vodenje seminarja **Tržno vedenje zaposlenih.**
6. GV Izobraževanje (Planet GV). 2005. Vodenje seminarja **Baze podatkov in marketing.**
7. GV Izobraževanje (Planet GV). 2005. Posvet **Zadovoljstvo zaposlenih.**
8. Finance. 2006. **Strategija marketinga na B2B trgih.**
9. Finance in Društvo za marketing Slovenije. 2006. Marketinški fokus: **Sprememba fokusa od izdelka na porabnika.**
10. Finance in Društvo za marketing Slovenije. 2006. Marketinški fokus: **Kombiniran sistem nagrajevanja uspešnosti.**

6. DRUGA ZNANJA IN IZKUŠNJE

Računalništvo	<p>Uporaba programske opreme za različne namene, od grafičnih do analitičnih programov, baz podatkov in Internet programske opreme.</p> <p>Posebna znanja pri uporabi Microsoft Office programov, razvijanju aplikacij s področja poslovne informatike.</p> <p>Posebna znanja s področja baz podatkov, analize in filtriranja podatkov, priprave informacij.</p> <p>Ukvarjanje s poslovno informatiko.</p>
Management	<p>Znanja s področja vodenja projektov, teamskega dela, komuniciranja, reševanja problemov, organizacije dela, postavljanja ciljev, strategij in taktik, vodenja ljudi in drugih potrebnih veščin za izvajanje poslanstva organizacije.</p>
Marketing	<p>Diplomiral z odlično oceno s področja predvidevanja povpraševanja, ukvarjanje s strateškim marketingom, raziskavami, marketinškim informacijskim sistemom in komuniciranjem. Trenutno podiplomski študij z magistrsko temo iz področja vedenja zaposlenih kot internega trga organizacije.</p>
Poučevanje	<p>Izkušnje s posamičnega ali skupinskega poučevanja.</p>
Tuji jeziki	<p>Aktivno znanje angleškega in hrvaškega jezika, ter pasivno znanje nemškega.</p>