

**Łukasz Brych, Przemysław Grobel,
Łukasz Skowron**

**Motywacja pracowników oraz
satysfakcja klientów w świetle badań
empirycznych lubelskiego sektora
galerii handlowych**

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 245-257

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ŁUKASZ BRYCH¹
PRZEMYSŁAW GROBEL²
ŁUKASZ SKOWRON³
Politechnika Lubelska

MOTYWACJA PRACOWNIKÓW ORAZ SATYSFAKCJA KLIENTÓW W ŚWIELE BADAŃ EMPIRYCZNYCH LUBELSKIEGO SEKTORA GALERII HANDLOWYCH

Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań pierwotnych, prowadzonych w obszarze pomiaru poziomu satysfakcji i lojalności klientów oraz motywacji pracowników lubelskiego sektora centrów handlowych. Głównym obszarem rozważań badawczych autorów jest wyznaczenie zbioru determinant kształtujących omawiane zjawiska marketingowe. Ponadto podjęto udaną próbę zdiagnozowania siły i charakteru relacji występujących między badanymi zjawiskami: poziomu motywacji pracowników oraz satysfakcji i lojalności klientów w perspektywie poszczególnych analizowanych zagadnień problemowych wykorzystanych przy charakteryzowaniu omawianych zjawisk marketingowych. Opracowanie jest częścią badań w ramach grantu naukowego NCN (2011/03/D/HS4/04311).

Słowa kluczowe: satysfakcja, lojalność, klient, motywacja, pracownik, regresja liniowa

Wprowadzenie

W warunkach obecnej wzmożonej konkurencji na rynku kluczowym problemem staje się aspekt utrzymania dotychczasowych klientów firmy. Wykazywane przez nich zaufanie do marki oraz regularne korzystanie z dóbr czy usług są doskonałą egzemplifikacją dobrze zastosowanych działań marketingowych przedsiębiorstw. Miernikiem osiągnięcia sukcesu staje się więc satysfakcja klientów oraz ich lojalność.

¹ lucek_b@op.pl.

² grobel.p@gmail.com.

³ l.skowron@pollub.pl.

Budowanie właściwych relacji na płaszczyźnie firma–klient stanowi obecnie klucz do maksymalizacji wartości oferty firmy na rynku. Jednak należy pamiętać, że postrzeganie tych wartości przez obie strony może być odmienne. Poziom postrzeganej przez klienta satysfakcji z jednej strony zależy od obiektywnych cech produktu i działań marketingowych przedsiębiorstwa, z drugiej zaś od dotychczasowego doświadczenia nabywcy oraz poziomu jego wymagań.

Jednocześnie poziom satysfakcji odczuwanej przez klienta jest powiązany z postawą pracownika w przedsiębiorstwie, co z kolei bezpośrednio zależy od poziomu jego motywacji i zaangażowania w wykonywane zadania. Trzeba pamiętać, że motywacja jest bardzo obszernym zagadnieniem i należy do pojęć, które są interpretowane pod wieloma aspektami. Z zawodowego punktu widzenia głównym celem omawianego zjawiska jest zapewnienie odpowiedniego poczucia satysfakcji wewnętrznej, finansowej czy też wynikającej z prostego braku lęku. Motywacja jest siłą motoryczną działań oraz zachowań ludzkich, a także niezbędnym i jednym z najważniejszych determinantów wzrostu efektywności pracy.

W niniejszym artykule autorzy przedstawią oraz przeanalizują odczuwaną przez klientów lubelskich centrów handlowych satysfakcję oraz wskażą, jakie determinanty wpływają na proces budowania motywacji pracowników w tychże przedsiębiorstwach. Dodatkowo zostanie podjęta próba przedstawienia siły relacji wzajemnych występujących między oboma omawianymi zagadnieniami marketingowymi (satysfakcja klientów oraz motywacja pracowników).

Charakterystyka badania

W celu poznania opinii dotyczących postrzegania galerii handlowych zarówno z perspektywy klientów, jak i osób w nich pracujących, zastosowano pomiar sondażowy pośredni, wykorzystując kwestionariusz ankietowy. Respondentami procesu badawczego były osoby zamieszkujące w Lublinie, będące klientami lub pracownikami omawianych podmiotów rynkowych. Formularze rozdawane były o różnych porach dnia we wszystkie dni tygodnia, również w weekendy (po przekazaniu kwestionariusza ankietier czekał na jego wypełnienie przez respondenta, po czym osobiście go odbierał). Zarówno badania satysfakcji klientów, jak również motywacji pracowników zostały przeprowadzone w trzech największych centrach handlowych zlokalizowanych w Lublinie, a osoby objęte badaniem były dobierane w sposób przypadkowy. Liczebność próby badawczej była wypadkową posiadanych zasobów oraz czasu, który badacze mogli poświęcić na niniejszy proces (klienci – 1251 osób; pracownicy

– 205 osób). Należy zaznaczyć, że obie próby badawcze nie są reprezentatywne dla całych badanych populacji, aczkolwiek pozwalają na wyznaczenie pewnych zależności natury relacyjno-procesowej.

Narzędzie badawcze skonstruowane dla potrzeb badania satysfakcji klientów składało się z szeregu pytań identyfikujących postawę respondenta wobec przedstawianych mu stwierdzeń. Początkowa część kwestionariusza weryfikowała, jaką galerię handlową ankietowani odwiedzają najczęściej oraz w jakim celu. W kolejnym etapie respondent określał m.in., jaką kwotę wydaje przy jednorazowym pobycie w centrum handlowym, jak do niego dociera i ile spędza w nim czasu. Następnie przez liczne pytania, odpowiednio sklasyfikowane w najważniejsze obszary składające się na poziom satysfakcji klienta, badano opinię w stosunku do różnorodnych aspektów funkcjonowania galerii handlowych. Respondenci wskazywali, jakie dodatkowe usługi powinny być dostępne w dobrym centrum handlowym oraz wyrażali własną opinię o następujących obszarach: oferowany asortyment, przeciętny poziom cen, aspekty organizacyjne, strona internetowa galerii, lokalizacja centrum handlowego, jakość pracy obsługi oraz jakość działań promocyjnych. Opiniodawcy wskazywali częstotliwość odwiedzin poszczególnych galerii oraz oceniali wybrane centrum na tle innych. W końcowej części kwestionariusza badani określali swoje ogólne zadowolenie z zakupów w wybranej galerii oraz na ile odbiega ona od wizji ich idealnego centrum handlowego, jakie sklepy w niej odwiedzają, a jakie chcieliby, żeby się tam znajdowały.

W kwestionariuszu ankietowym dotyczącym motywacji pracowników lubelskich centrów handlowych na wstępie pytano o czas pracy ankietowanego w obecnej firmie i na danym stanowisku, sektor gospodarczy, w jakim firma funkcjonuje oraz w ilu podobnego typu sklepach respondent pracował wcześniej. W dalszej części kwestionariusza poruszono obszary: wpływ pracy na życie osobiste i społeczne, jakość stosunków interpersonalnych w firmie, jakość organizacji pracy, systemy ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń, stosunek do swojej firmy i miejsca pracy, dodatkowe świadczenia pozapłacowe, system nagród pracowniczych, ogólna ocena oraz to, jak wyglądać powinna idealna praca z punktu widzenia pracownika. Dla każdego z wymienionych obszarów zaprojektowano szereg szczegółowych pytań opisujących każdy z omawianych powyżej aspektów. Oba kwestionariusze zawierały w końcowej części pytania metrykalne oraz miejsce na dodatkowe uwagi, w których respondenci mogli wyrazić swoją opinię na badane tematy.

W artykule przedstawiono i porównano jedynie najważniejsze obszary z punktu widzenia obu procesów badawczych. Dzięki danym zebranych w badaniach, możliwe było przeprowadzenie analiz pozwalających określić poziom motywacji do pracy w lubelskich centrach handlowych oraz stosunek klientów do tychże podmiotów w perspektywie poziomu ich satysfakcji oraz lojalności. Całość badania pozwoliła również skorelować oba te pojęcia i sprawdzić, czy motywacja pracowników wpływa na satysfakcję klientów bądź odwrotnie. Ze względu na ograniczenia formalne co do objętości artykułu autorzy w jego treści pominają dokładną analizę socjodemograficzną badanych grup respondentów, koncentrując się na konkretnych problemach analitycznych poruszanych w ramach realizowanego badania.

Satysfakcja klienta w świetle przeprowadzonego badania

Według definicji satysfakcja jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu całkowicie oferowany przez organizację produkt zaspokaja zbiór wymagań klienta⁴. Zadowolenie występuje wtedy, gdy wyrób spełnia nasze oczekiwania, zaś niezadowolenie, kiedy je zawodzi. Zbliżoną definicję podaje Kotler, opisując ją jako „stan odczuwany przez jednostkę, związany z porównaniem postrzeganych cech produktu oraz oczekiwań jednostki w odniesieniu do tychże cech”⁵. Szczegółowe rozważania teoretyczne odnośnie do zagadnienia satysfakcji są tematem licznych opracowań monograficznych autorstwa zarówno naukowców polskich, jak również zagranicznych⁶.

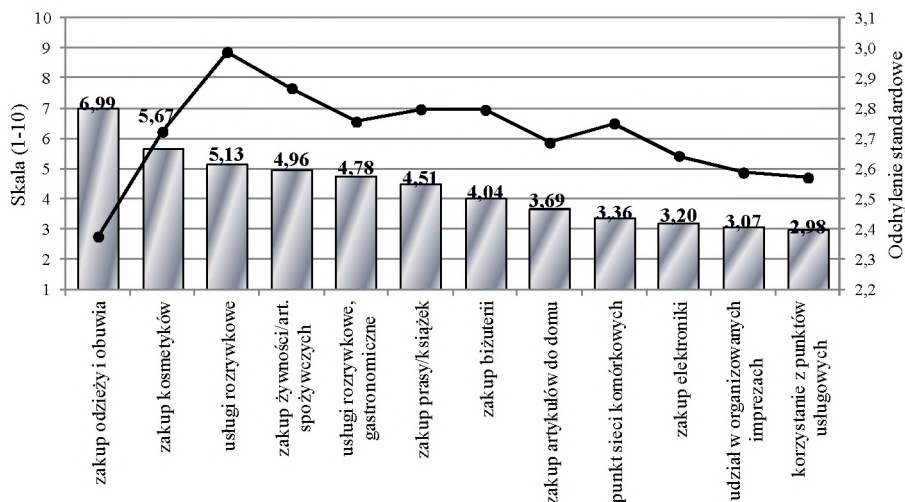
Badanie poziomu satysfakcji klientów lubelskiego sektora centrów handlowych obejmowało swym zasięgiem trzy największe podmioty funkcjonujące w Lublinie. Wzięło w nim udział 1251 respondentów (klientów badanych centrów) o zróżnicowanych cechach socjodemograficznych. Proces badawczy miał na celu wyznaczenie determinant wpływających na poziom satysfakcji klienta z zakupów.

⁴ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

⁵ Ph. Kotler, *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 35.

⁶ Np. S. Skowron, L. Skowron, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa, 2012; L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010; I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004; C. Fornell, *The Satisfied customer. winners and losers in the battle for buyer preference*, Palgrave Macmillan, New York 2008; M.D. Johnson, *Customer orientation and market action*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey 1998.

Zanim zostaną zaprezentowane dane szczegółowe dotyczące głównego problemu badawczego, warto wskazać, w jakim celu ankietowani najczęściej odwiedzają galerie handlowe w Lublinie. Odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Cel odwiedzin centrum handlowego

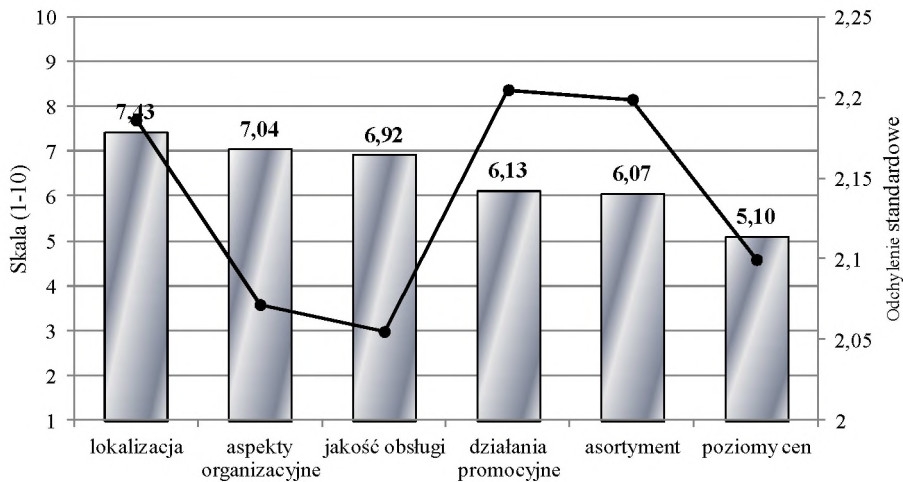
Źródło: badania własne.

Jak można zauważyć, badane osoby najczęściej odwiedzają galerie handlowe, by zakupić odzież oraz obuwie – ta odpowiedź uzyskała średnią wartość 6,99 na 10-stopniowej skali przy wyraźnym najniższym odchyleniu standardowym, co dodatkowo ugruntowuje ten aspekt na pierwszym miejscu. Drugim w kolejności celem odwiedzin ankietowanych jest zakup kosmetyków (średnia wartość 5,67), a następnie skorzystanie z usług rozrywkowych zlokalizowanych w galerii (5,13). Kolejne przyczyny przybycia do galerii handlowej to: zakup żywności (4,96), skorzystanie z usług gastronomicznych (4,78), zakup prasy i książek (4,51), zakup biżuterii (4,04). Reszta odpowiedzi nie uzyskała na skali 10-stopniowej średniej wartości większej niż 4.

Równie interesująco kształtowały się odpowiedzi badanych osób dotyczące średniego czasu, jaki spędzają podczas pobytu w centrum handlowym. Ponad połowa respondentów (51%) spędza w galerii handlowej od godziny do dwóch, 23,3% ankietowanych poświęca na ten pobyt od dwóch do trzech godzin. Maksymalnie godzinny pobyt w centrum handlowym deklaruje 22% badanych, natomiast zaledwie 3,7% powyżej trzech godzin. Omawiane wyniki warto zestawić z kwotami, jakie są wydawane przy jednorazowym pobycie w galerii.

Z przeprowadzonego badania wynika, że najczęściej wydawaną kwotą jest przedział między 51 a 100 zł (32,3% udzielonych odpowiedzi) lub 101–200 zł (27,5%). Podsumowując analizowane dane, można stwierdzić, że klienci dokonują dość szybkich zakupów, spędzając w galerii od jednej do dwóch godzin, wydając przy tym średnio kwotę rzędu od 51 zł do 200 zł.

W kolejnym etapie przedstawiono średnie uzyskanych odpowiedzi dla poszczególnych obszarów oceny centrów handlowych poruszanych w kwestionariuszu ankietowym, tj. dostępny asortyment, przeciętny poziom cen, aspekty organizacyjne galerii, jej lokalizację/logistykę, jakość pracy obsługi oraz jakość działań promocyjnych. Wartości średnie ogółu odpowiedzi udzielanych na poszczególne badane kwestie problemowe zostały zaprezentowane na rysunku 2.



Rys. 2. Postrzeganie obszarów funkcjonowania centrów handlowych

Źródło: badania własne.

Można zaobserwować, że trzema najlepiej ocenianymi obszarami z punktu widzenia nabywców są: lokalizacja centrum handlowego (7,43), aspekty organizacyjne (7,04) oraz jakość obsługi (6,92). W dalszej kolejności znalazły się obszary podejmowanych działań promocyjnych (6,13), dostępny asortyment (6,07) i przeciętny poziom cen (5,1).

Przedstawione wyniki po części obrazują, jak respondenci oceniają i wartościują wybrane zagadnienia, jednakże by zbadać ich korelację względem satysfakcji klienta, została dodatkowo przeprowadzona analiza regresji liniowej. Badanie to pozwoliło udzielić odpowiedzi na pytanie, który z obszarów najsilniej wpływa na ogólną satysfakcję klientów badanego sektora. W omawianej analizie jako zmienną zależną wyznaczono uśrednioną wartość ogólnej satys-

fakcji klienta oraz ocenę badanych podmiotów w odniesieniu do obrazu idealnej galerii handlowej. Predyktorami w regresji były takie obszary jak: asortyment centrum handlowego, przeciętny poziom cen, aspekty organizacyjne, lokalizacja i logistyka galerii, jakość pracy obsługi oraz jakość działań promocyjnych. Utworzony model zawiera sześć zmiennych niezależnych i wyjaśnia około 30% wariacji zmiennej zależnej (wskaźnik R^2 omawianego modelu wyniósł 0,296). Z danych zobrazowanych w tabeli 1 wynika, że według analizy regresji liniowej głównymi determinantami procesu budowania satysfakcji klientów lubelskich galerii handlowych (dla 95 stopni ufności) są oferowany przez galerię asortyment, lokalizacja i logistyka oraz jakość działań promocyjnych stosowanych przez centra handlowe.

Tabela 1

Analiza regresji liniowej satysfakcji klienta z odwiedzin galerii handlowych

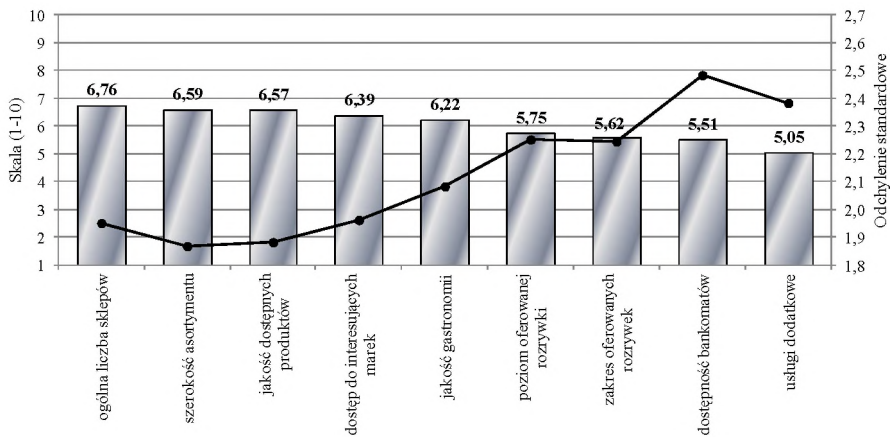
Obszary modelu regresji liniowej	Współczynnik standaryzowany Beta	t	Istotność
Stała		7,623	0,000
Asortyment	0,248	8,507	0,000
Przeciętny poziom cen	-0,061	-2,447	0,015
Aspekty organizacyjne	0,085	2,576	0,010
Lokalizacja i logistyka	0,117	3,901	0,000
Jakość pracy obsługi	0,082	2,520	0,012
Jakość działań marketingowych	0,195	6,362	0,000

Źródło: badania własne.

Z uwagi na ograniczenia objętości publikacji autorzy przedstawili i przeanalizowali tylko jeden czynnik o najmocniejszym wpływie na zmienną zależną. Predyktorem, który najsilniej oddziałuje na satysfakcję klienta, jest oferowany przez galerię asortyment (współczynnik Beta = 0,248). W dalszej części opracowania obszar ten zostanie szczegółowo opisany pod względem szeregu aspektów charakteryzujących omawianą płaszczyznę problemową (według założeń badawczych i uzyskanych danych empirycznych – rys. 3).

Na rysunku 3 przedstawiono średnie wartości odpowiedzi udzielane przez respondentów dla poszczególnych aspektów poruszanych w ramach obszaru asortymentu. Jak widać, wyniki dla tego pytania są względem siebie zbliżone i wszystkie znajdują się w przedziale 5–7 punktów. W opinii badanych najwyżej ocenianym aspektem jest ogólna liczba sklepów ze średnią wartością odpowiedzi na poziomie 6,76. Ponadto respondenci są zadowoleni z szerokości asor-

tymentu, jakości dostępnych produktów oraz dostępności interesujących ich marek (odpowiednio średnie odpowiedzi wynoszą 6,59; 6,57 i 6,39). Dodatkowo warto zauważyć, że przytoczone najwyżej ocenione aspekty wchodzące w skład obszaru asortymentu charakteryzują się również wysokim poziomem jednorodności wyrażanych opinii (najniższe wartości wskaźnika odchylenia standardowego). Jednocześnie najniżej respondenci ocenili dostępność bankomatów oraz usług dodatkowych w badanych centrach handlowych (średnia ocen wynosi odpowiednio 5,51 oraz 5,05). Zagadnienia ocenione najniżej cechują się również największym poziomem rozbieżności w wyrażanych przez respondentów opiniach (odchylenie standardowe wynosi każdorazowo ponad 2,3 dla skali 1–10).



Rys. 3. Ocena asortymentu centrów handlowych

Źródło: badania własne.

Reasumując, obszarem, który według analizy regresji najsilniej oddziałuje na poziom ogólnej satysfakcji klientów z funkcjonowania lubelskich centrów handlowych, jest obszar asortymentowy, w ramach którego klienci są najbardziej zadowoleni z liczby sklepów oraz szerokości i jakości asortymentu.

Motywacja pracownika w świetle badania empirycznego

Celem operacjonalizacji badania przyjęto definicję motywacji, która zakłada, że jest to stan pewnej imperatywności do podjęcia odpowiedniego działania przez człowieka⁷. W tym rozumieniu celem omawianego pojęcia z zawodowego punktu widzenia jest zapewnienie odpowiedniego poczucia satysfakcji we-

⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 315–316.

wewnętrznej, finansowej lub wynikającej z prostego braku lęku. Motywacja jest siłą motoryczną działań oraz zachowań ludzkich, a także jest niezbędnym i jednym z najważniejszych determinantów wzrostu efektywności pracy.

W ramach realizacji badania poziomu motywacji pracowników lubelskich centrów handlowych przepytano 205 respondentów, będących pracownikami największych podmiotów działających w analizowanym sektorze na terenie omawianego miasta. Przeprowadzone badanie miało pokazać, jakie determinanty wpływają na proces budowy motywacji badanych pracowników. Przeprowadzono analizy statystyczne, których wyniki znajdują się w dalszej części opracowania. Autorzy zdecydowali się skoncentrować jedynie na omówieniu głównych determinant procesu budowania motywacji pracowników z pominięciem analizy ich cech socjodemograficznych oraz charakteru i długości pracy na danych stanowiskach oraz w danych podmiotach rynkowych.

Podobnie jak dla zaprezentowanej powyżej analizy poziomu satysfakcji klientów również w przypadku motywacji pracowników zastosowano model regresji liniowej. Zmienną zależną w omawianej analizie jest uśredniona wartość ogólnego zadowolenia z pracy oraz jej oddalenia od ideału. Zmiennymi niezależnymi w regresji były następujące obszary: wpływ aktualnej pracy na życie osobiste i społeczne, jakość stosunków interpersonalnych w pracy, jakość organizacji pracy, systemy ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń, sposób postrzegania firmy oraz stosunek do swojej firmy bądź miejsca pracy. Tak zbudowany model wyjaśnia około 50% wariancji zmiennej zależnej (wskaźnik R^2 dla badanej próby wyniósł 0,496). Świadczy to o dobrym dopasowaniu modelu do zaobserwowanej rzeczywistości empirycznej i pozwala na rzetelne oraz trafne opisanie relacji zachodzących w omawianym obszarze problemowym (w odniesieniu do całej badanej próby badawczej). Wyniki analizy regresji liniowej dla obszaru motywacji zostały przedstawione w tabeli 2.

Zgodnie z danymi zamieszczonymi w tabeli 2 można stwierdzić, że ze statystycznego punktu widzenia (dla 95 stopni ufności) istotnymi w omawianym modelu determinantami są takie obszary, jak wpływ aktualnej pracy na życie osobiste i społeczne oraz system ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń. Szczegółowa analiza zostanie przedstawiona jedynie dla predyktora o najsilniejszym wpływie na zmienną zależną. Obszarem tym jest system ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń.

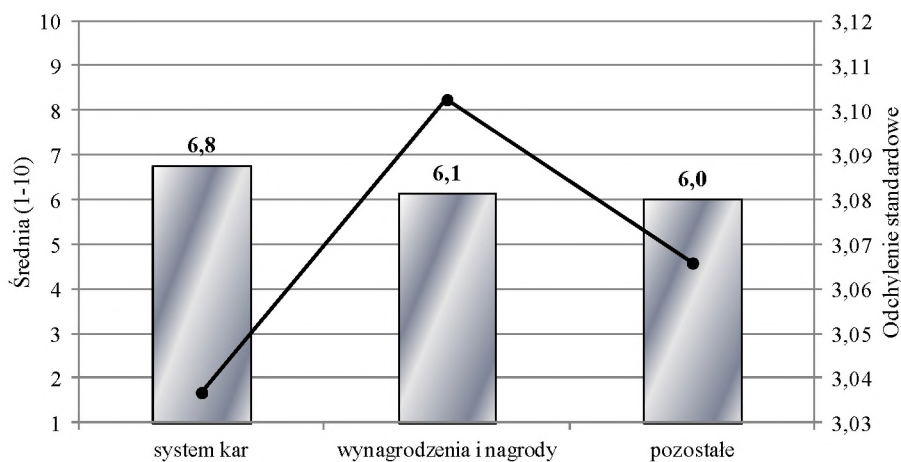
Tabela 2

Analiza regresji liniowej motywacji pracownika w lubelskich centrach handlowych

Obszary modelu regresji liniowej	Współczynnik standaryzowany Beta	t	Istotność
Stała		-0,899	0,370
Wpływ pracy na życie osobiste i społeczne	0,185	2,554	0,011
Jakość stosunków interpersonalnych w pracy	0,012	0,152	0,880
Jakość organizacji pracy	-0,023	-0,220	0,826
System ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń	0,388	4,168	0,000
Sposób postrzegania firmy	0,113	1,395	0,165
Stosunek do swojej firmy/miejsca pracy	0,136	1,542	0,125

Źródło: badania własne.

Szczegółowa analiza poszczególnych kwestii problemowych badanych w obszarze systemu ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń została przedstawiona na rysunku 4.



Rys. 4. Ocena systemu ocen pracowniczych, kar i wynagrodzeń

Źródło: badania własne.

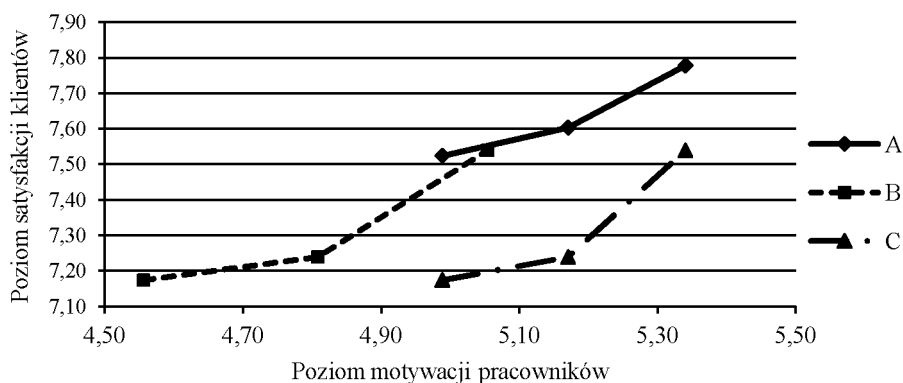
Respondenci najwyżej ocenili pytania odnoszące się do systemu kar w ich miejscu pracy (średnia 6,8). W przypadku pozostałych kwestii problemowych, tj. oceny wynagrodzeń i nagród oraz innych bonifikat, mamy do czynienia z porównywalnym poziomem średnich udzielanych ocen (odpowiednio 6,1 oraz 6,0). Warto dodatkowo zauważyć, że wszystkie omawiane kwestie problemowe

w ramach analizowanego obszaru cechują się wysokim poziomem rozbieżności udzielanych odpowiedzi (każdorazowo poziom odchylenia standardowego wynosi ponad 3 punkty w skali 1–10).

Wpływ motywacji pracowników na poziom satysfakcji klientów

Zależność pomiędzy motywacją pracownika a poziomem satysfakcji klienta w obszarze lubelskich centrów handlowych potwierdzają analizy przeprowadzone przez autorów publikacji. Poniżej zobrazowano korelacje między wybranymi zagadnieniami z obu kwestionariuszy ankietowych dotyczących analizowanych galerii handlowych zlokalizowanych w Lublinie.

Na rysunku 5 zobrazowano silną zależność występującą między wykazanym w badaniu poziomem motywacji pracownika a poziomem satysfakcji klienta dokonującego zakupów. Linia A przedstawia zależność występującą między chęcią polecenia galerii handlowej znajomym oraz planowaniem ponownych zakupów (średnia obu badanych zagadnień) względem deklaracji pracowników odnośnie do chęci pracy w obecnej firmie za 5 lat. Krzywa B obrazuje współzależność między chęcią rekomendowania galerii handlowej przez klienta a bliskością miejsca pracy w stosunku do idealnego centrum handlowego w ocenie badanych pracowników. Linia C reprezentuje zaś zależność występującą między chęcią rekomendacji galerii przez klienta a wizją pracy w obecnej firmie przez pracownika.



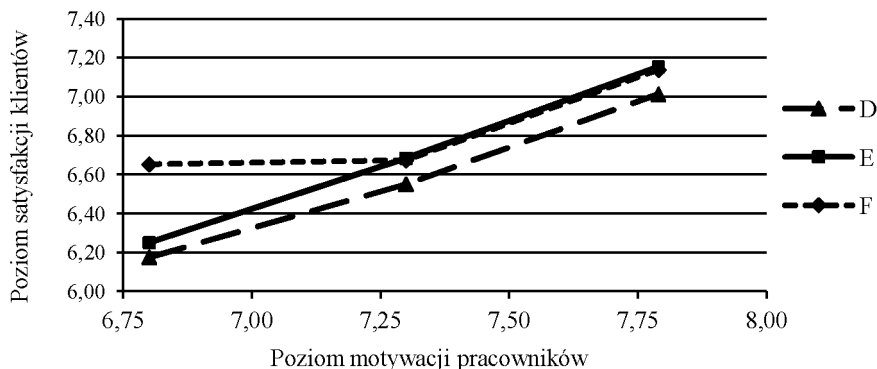
Rys. 5. Wpływ motywacji pracowników na poziom satysfakcji klientów na przykładzie wybranych aspektów

Źródło: badania własne.

Na podstawie przebiegu trendów wszystkich trzech krzywych zobrazowanych na rysunku 5 można wyciągnąć wniosek, że wraz ze wzrostem poziomu

motywacji osób zatrudnionych rośnie także poziom satysfakcji wśród klientów tychże galerii.

Na rysunku 6 zaprezentowano analogiczną analizę do prezentowanej powyżej dla trzech kolejnych aspektów określających w przeprowadzonych badaniach poziom motywacji pracowników oraz satysfakcji klientów.



Rys. 6. Korelacja motywacji pracowników i satysfakcji klientów na tle wybranych aspektów badawczych

Źródło: badania własne.

Dane dla obszaru satysfakcji zostały zestawione z pytaniem dotyczącym stosunku pracowników do miejsca ich pracy (tj. „czuję się potrzebny w przedsiębiorstwie”). Aspekt ten został porównany do stwierdzenia, że wybrana galeria handlowa jest bardziej elegancka (krzywa D), centrum handlowe jest ogólnie lepsze od innych (krzywa E) oraz zestawiona z ogólnym poziomem satysfakcji klienta (krzywa F). Analogicznie do rysunku 5, również dane prezentowane na rysunku 6 pozwalają stwierdzić, że istnieje ścisła relacja między motywacją pracownika a satysfakcją klienta (przy wzroście poziomu motywacji rośnie także poziom zadowolenia klientów mierzony przez badanie trzech różnych omawianych powyżej stwierdzeń).

Podsumowanie

Przedstawione w artykule analizy relacji wzajemnych występujących na płaszczyźnie pracownik–klient ukazują w sposób jednoznaczny istotny wpływ motywacji pracowników na poziom satysfakcji klientów (wysoki poziom korelacji dodatniej). Omawiane badania potwierdzają funkcjonującą tezę głoszącą, że odpowiednio zmotywowany pracownik jest kluczowym elementem w kształtowaniu poczucia satysfakcji przez klienta i w efekcie wpływa na jego projalnościowe nastawienie względem firmy bądź marki. Można zatem stwier-

dzić, że jedynie firmy potrafiące zadbać o swoich pracowników będą w stanie zbudować długookresowe, pozytywne relacje ze swoimi klientami, co w konsekwencji pozwoli im na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku i przybliży do osiągnięcia sukcesu zarówno w perspektywie finansowej, jak również strategiczno-marketingowej.

Bibliografia

- Dembińska-Cyran I., Holub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Fornell C., *The Satisfied Customer. Winners and losers in the battle for buyer preference*, Palgrave Macmillan, New York 2008.
- Johnson M.D., *Customer orientation and market action*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey 1998.
- Hill N. Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Kotler P., *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia – pomiar – zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

EMPLOYEE MOTIVATION AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE EMPIRICAL STUDIES PERSPECTIVE OF THE LUBLIN'S SHOPPING MALLS

Summary

The paper presents the results of the primary research conducted in the area of measuring the level of customers' satisfaction and loyalty as well as employees' motivation of Lublin shopping malls. The main area of research considerations conducted in the paper is to define a set of macrosocial determinants that contribute to the marketing phenomenon. In addition, the authors made a successful attempt to diagnose the strength and nature of the relationship existing between the level of staff motivation and customers' satisfaction and loyalty in the perspective of individual analyzed issues used while describing marketing phenomena. The paper is the part of the scientific grant awarded by The National Science Centre in Poland (No. NCN 2011/03/D/HS4/04311).

Keywords: satisfaction, loyalty, customer, motivation, employee, linear regression

Translated by Lukasz Skowron