

**Łukasz Skowron, Stanisław Skowron, Marcin Gašior**

Politechnika Lubelska

e-mails: lukasz.m.skowron@gmail.com; s.skowron@pollub.pl; m.gasior@pollub.pl

---

## **ZJAWISKO „LUKI CZASOWEJ” POMIĘDZY ZMIANAMI INDEKSÓW SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW A KLIENTÓW**

---

### **BETWEEN CHANGES IN EMPLOYEE AND CUSTOMER SATISFACTION INDEXES – ANALYSIS OF THE “TIME LOOP” OCCURRENCE**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.525.10

JEL Classification: C3, D12, M31

**Streszczenie:** Autorzy w swoich badaniach prowadzonych w obrębie dwóch sektorów (usługi bankowe oraz centra handlowe) w perspektywie trzech corocznych okresów sprawozdawczych poddali analizie związki występujące pomiędzy zmianami indeksów pracowniczych (motywacja i satysfakcja) a klienckich (satysfakcja i lojalność). Wyniki badań sugerują występowanie silnych relacji między zmianami obszarów satysfakcji pracowników a klientów z zaznaczeniem występowania przesunięcia czasowego, które nazwano „luką czasową”. Wykazane silne zależności, występujące w perspektywie „luki czasowej”, sugerują, iż należy być bardzo ostrożnym z analizą efektów rynkowych wprowadzanych zmian w obrębie szeroko rozumianej polityki HRM, gdyż jak wynika z badań, między pojawieniem się „bodźca” a wystąpieniem efektów po stronie klienta występuje przesunięcie czasowe. Ponadto uzyskane wyniki pozwalają założyć, iż okres „luki czasowej” jest zależny zarówno od charakteru wprowadzanych zmian, jak i od sektora objętego badaniem.

**Słowa kluczowe:** motywacja i satysfakcja pracowników, satysfakcja i lojalność klientów, modele ścieżkowe, luka czasowa.

**Summary:** The authors in their survey conducted in two business sectors (banking service and shopping malls) in the perspective of three annual research periods concentrate on the relation between employee indexes (motivation and satisfaction) and customer indexes (satisfaction and loyalty). Research results confirm strong correlations between changes in the employee and customer indexes with the presence of the time shift which authors entitled the “time loop”. Its presence suggests the need of extreme carefulness in the process of analyzing the effects of changes implemented in the field of the HRM (as research shows between the impulse in the employee area and the effect in the customer area there is a time shift of minimum 1 year). Additionally, the conducted research shows that the duration of the analyzed “time loop” occurrence is strictly connected to the character of the changes and the examined business sector.

**Keywords:** employee and satisfaction of employees, satisfaction and loyalty of customers, SEM, time loop.

## 1. Wstęp

Celem głównym badań prezentowanych przez autorów w niniejszym artykule było wykazanie istnienia relacji łączących procesy pracownicze i klienckie – pierwsze opisywane przez poziom motywacji i satysfakcji pracownika, drugie wyrażane poziomem satysfakcji i lojalności klienta. Wyniki prowadzonych badań pokazują, że w przestrzeni rynku, który tworzą różni jego uczestnicy, w tym dwaj główni aktorzy: konsumenci i klienci nabywający wszelkie dobra oraz pracownicy przedsiębiorstw i instytucji, produkujący i dostarczający te dobra na rynek, mamy tak naprawdę do czynienia z jednym makroprocesem, łączącym każdą firmę z rynkiem. Jest to proces generowania wartości dla klienta i konsumowania tej wartości przez klienta. Rozstrzyga on o obecności firm na rynku, jakości obsługi tego rynku oraz, finalnie, o sukcesie lub niepowodzeniu biznesowym każdego podmiotu i każdej inicjatywy gospodarczej. Szukany związek: pracownik – klient, który wydaje się dość logiczny i intuicyjny, nie jest jak dotąd w literaturze przedmiotu dokładnie zbadany i zdefiniowany, a co za tym idzie – nie można jednoznacznie określić jego charakteru, kierunku oraz skali wzajemnego oddziaływania.

W przypadku analizy omawianego związku główny problem natury metodycznej wynika z konieczności przeprowadzania badań w kilku następujących po sobie okresach sprawozdawczych w obu środowiskach celem diagnozy nie tylko relacji pomiędzy oboma badanymi zjawiskami w tym samym okresie sprawozdawczym, ale również analizy zjawiska tak zwanej luki czasowej pomiędzy zmianami indeksów obu badanych grup interesariuszy.

W celu wykazania istnienia omawianej powyżej relacji autorzy przeprowadzili badania klientów i pracowników szeregu podmiotów z dwóch kategorii – z grupy jednostek handlowych (wielkopowierzchniowe centra handlowe) oraz jednostek usługowych (banki) – powtórzone trzykrotnie, w rocznych odstępach czasu. Następnie zaś wyniki pomiaru procesów klienckich danej jednostki zestawione zostały z odpowiadającymi im wynikami pomiaru jej pracowników oraz poddane ocenie zarówno w ujęciu bezpośrednim, jak i w szerszym przekroju czasowym (biorąc pod uwagę jednoroczne oraz dwuletnie przesunięcie czasowe, które autorzy badania nazwali „luką czasową”).

## 2. Związek satysfakcji pracownika z zadowoleniem klienta w świetle badań wtórnych

Związek pomiędzy poziomem motywacji i satysfakcji pracownika a poziomem zadowolenia klienta oraz jego ewentualną lojalnością wydaje się logicznym i racjonalnym elementem relacji łączącej przedsiębiorstwo i jego otoczenie, tym samym zaś od wielu lat znajduje się w centrum zainteresowania badaczy oraz praktyków biznesu. Warto jednak podkreślić, iż związki pomiędzy obiema grupami procesów nie są do końca jednoznaczne, zaś funkcjonujące w literaturze badania dowodzą

ich różnego charakteru i zakresu, pozostającego pod silnym wpływem rodzaju działalności podmiotu, rozważanej branży czy też przyjętych czynników moderujących [Skowron, Gąsior 2017, s. 108].

Bardzo ciekawą próbę analizy omawianego związku relacyjnego podjęli w swoich badaniach J.K. Harter, F.L. Schmidt i T.L. Hayes, przeprowadzając metaanalizę na podstawie danych uzyskanych z 42 projektów badawczych zrealizowanych w obrębie 36 firm i instytucji (np.: obiekty handlowe, banki, firmy ubezpieczeniowe, szkoły, podmioty gastronomiczne). Badania prowadzone przez autorów koncentrowały się głównie na aspektach związków pomiędzy satysfakcją pracowników oraz ich zaangażowaniem a satysfakcją konsumenta, zyskiem i efektywnością analizowanych podmiotów rynkowych, rotacją personelu i poziomem wypadków [Harter, Schmidt, Hayes 2002, s. 268].

Autorzy w swoich badaniach wykazali istnienie stosunkowo umiarkowanej (choć istotnej ze statystycznego punktu widzenia) korelacji pomiędzy zadowoleniem pracownika i jego zaangażowaniem a satysfakcją i lojalnością klienta (średnie współczynniki korelacji Pearsona wyniosły odpowiednio 0,32 oraz 0,33), a także efektywnością przedsiębiorstwa (0,20 i 0,25). W tym miejscu należy jednakże podkreślić główny problem uzyskanych wyników, gdyż nie określają one w sposób bezpośredni kierunku obserwowanych relacji, choć sami autorzy, posiłkując się pracami J.H. Fleminga, zakładają, iż to satysfakcja i zaangażowanie pracownika są źródłem obserwowanych efektów [patrz: Fleming (ed.) 2000].

Bardzo zbliżone wnioski wyciągnęli ze swoich badań S.P. Brown oraz S.K. Lam. Autorzy w prowadzonej metaanalizie badali związki pomiędzy satysfakcją pracownika, zadowoleniem klienta oraz jakością usług. Próba badawcza liczyła łącznie 6680 respondentów. Uzyskane wyniki pokazały średnią ważoną korelację pomiędzy analizowanymi obszarami zadowolenia (pracowników a klientów) na poziomie 0,25 oraz pomiędzy satysfakcją pracownika a jakością usług wynoszącą 0,29 [Brown, Lam 2008, s. 243-255]. Ponadto powyższe badania dowodzą, iż jakość usługi stanowi czynnik pośredniczący (tak zwany moderator) pomiędzy satysfakcją pracownika a zadowoleniem klienta.

Analizą relacji zachodzących na płaszczyźnie pracownik–klient (w perspektywie zjawiska satysfakcji obu grup interesariuszy) zajmowali się również H. Jeon i B. Choi, którzy za obszar swoich rozważań wybrali rynek usług edukacyjnych [Jeon, Choi 2012, s. 332-341]. W modelu pracowniczym autorzy uwzględnili takie obszary, jak: role pracownika w organizacji, konflikty ról, satysfakcja z pracy, zaangażowanie oraz chęć kontynuowania pracy w obecnym miejscu. Natomiast model kliencki obejmował: jakość interakcji, jakość wyniku procesu usługowego, satysfakcję klienta, jego zaufanie oraz lojalność. W swoich analizach autorzy skupili się w głównej mierze na występowaniu, zakresie oraz kierunku zależności między satysfakcją obu grup interesariuszy.

Wyniki przeprowadzonych analiz potwierdziły występowanie statystycznie istotnej zależności pomiędzy satysfakcją pracownika a satysfakcją klienta. Ponad-

to badania nasunęły niezwykle interesujące spostrzeżenie, iż analizowany związek jest w głównej mierze wypadkową dwóch zmiennych charakteryzujących samego pracownika: jego wiary w siebie i w swoje umiejętności oraz nastawienia na kooperację i współpracę z innymi. Autorzy dostrzegli, iż wraz z intensyfikacją omawianych cech pracowniczych rośnie również wpływ poziomu satysfakcji doświadczanej przez pracownika na poziom satysfakcji odczuwanej przez klienta.

Pierwszymi badaczami, którzy zwrócili w swoich pracach uwagę na dwukierunkową formę relacji występujących pomiędzy procesami pracowniczymi a klienckimi, byli M. Salanova, S. Agut oraz J.M. Peiró [2005, s. 1217]. Autorzy koncentrowali się na analizie relacji między lojalnością klienta a warunkami świadczenia usług (*service climate*), rozumianymi jako spostrzeżenia pracownika odnośnie do praktyk, procedur i zachowań dotyczących obsługi klienta i jakości oferowanych usług, które są w organizacji oczekiwane, jak również przez nią propagowane i nagradzane. Model badawczy opracowany przez autorów zakładał, iż warunki świadczenia usług pozostają pod wpływem zasobów organizacji (np. stosowana technologia, poziom autonomii i wyszkolenia pracowników, stosunki interpersonalne wewnątrz organizacji). W tym przypadku lojalność klienta kształtowana była przez subiektywnie postrzeganą efektywność pracownika i jak pokazały wyniki prowadzonych badań, sama w sobie oddziaływała także pośrednio na przedstawione uprzednio warunki świadczenia usług.

Reasumując, wyniki prowadzonych badań pokazały, że [Skowron, Gąsior 2017, s. 111]:

- wpływ zasobów organizacji na warunki świadczenia usług, a tym samym na postrzeganą efektywność pracowników oraz lojalność klientów nie jest bezpośredni, wyraża się natomiast poprzez kształtowanie zaangażowania pracowników;
- wpływ zaangażowania pracowników na klientów nie jest bezpośredni, czynnikiem pośredniczącym są tutaj warunki świadczenia usług;
- istnieje wpływ postrzeganej przez klienta efektywności pracowników na jego lojalność;
- lojalność klientów jest odbierana przez pracowników jako pozytywne sprzężenie zwrotne, wpływając na dalszą poprawę warunków świadczenia usług.

Badaczami zajmującymi się w swoich pracach obszarem usług byli też C.G. Chi oraz D. Gursoy, którzy prowadzili analizy związku występującego pomiędzy satysfakcją pracownika a satysfakcją klienta [Chi, Gursoy 2009, s. 245-253]. Autorzy dla potrzeb analitycznych wykorzystali wyniki badań przeprowadzonych na próbie ponad 2000 pracowników oraz 3300 klientów hoteli zlokalizowanych w pięciu różnych miejscach. Otrzymane wnioski analityczne pozwoliły im na potwierdzenie dwóch zasadniczych hipotez badawczych:

- Istnieje bezpośrednia dodatnia korelacja pomiędzy satysfakcją pracownika a satysfakcją klienta. Autorzy badania tłumaczyli ten fakt wyższym poziomem motywacji występującym u usatysfakcjonowanych pracowników, którzy tym samym byli bardziej skory do świadczenia usług wysokiej jakości.

- Zależność pomiędzy satysfakcją pracownika a wynikami finansowymi jednostki nie jest bezpośrednia – czynnikiem pośredniczącym w przypadku omawianych wyników badawczych jest satysfakcja klienta.

Przytoczone powyżej badania dowodzą istnienia istotnego ze statystycznego punktu widzenia związku pomiędzy poziomem motywacji i zadowolenia pracownika a satysfakcją i lojalnością klienta. Jednocześnie przyjęta metodyka oraz ograniczony zakres czasowy realizowanych badań (brak powtarzania badań w kilku następujących po sobie okresach sprawozdawczych) sprawia, że ich autorom trudno było w sposób jednoznaczny określić zarówno kierunek analizowanych relacji, jak i poddać szczegółowej analizie zjawisko przesunięcia czasowego występującego pomiędzy obserwowanymi zmianami w obszarze procesów pracowniczych i klienckich.

### 3. Charakterystyka prowadzonych badań i opis próby

Aby zrealizować cel badań opisany we wstępie do niniejszego artykułu, autorzy przyjęli w swoich rozważaniach holistyczny model badawczy, obejmujący pomiar zarówno procesów pracowniczych, jak i klienckich, prowadzony w obrębie tych samych podmiotów gospodarczych, powtarzany trzy razy w odstępach rocznych.

Badania były realizowane w latach 2013-2016 na dwóch grupach podmiotów: wielkopowierzchniowych centrach handlowych oraz placówkach bankowych działających na terenie miasta Lublina. W celu oceny związku między analizowanymi zjawiskami w każdej z badanych jednostek pobrana została próba zarówno pracowników, jak i bezpośrednich klientów.

Takie systematyczne podejście do procesu badawczego umożliwiło analizę porównawczą obszarów pracowników i klientów organizacji oraz pozwoliło wykazać wpływ zmian w jednym obszarze (motywacja pracownika) na wyniki osiągane w drugim (satysfakcja i lojalność klienta) zarówno bezpośrednio, jak i z uwzględnieniem luki czasu pomiędzy analizowanymi zagadnieniami (materiał empiryczny obejmuje okres 3 lat, co umożliwia sprawdzenie, jak zmiany następujące pomiędzy okresami T1 i T2 wpływają na stan w okresach T2 i T3) [Skowron, Gąsior 2017].

Dla potrzeb analitycznych autorzy badania opracowali trzy pierwotne modele relacyjne o charakterze modeli ścieżkowych (SEM – *Structural Equation Models*), służące do pomiaru<sup>1</sup>:

- satysfakcji i lojalności klientów lubelskiego sektora bankowego;
- satysfakcji i lojalności klientów lubelskiego sektora centrów handlowych;
- motywacji i satysfakcji pracowników lubelskiego sektora bankowego oraz centrów handlowych (opracowano jeden wspólny model dla pracowników obu badanych sektorów).

---

<sup>1</sup> Szczegółowy opis przebiegu procesu budowy oraz ostatecznej formy poszczególnych modeli ścieżkowych wykorzystanych w omawianym badaniu znajduje się w: [Skowron, Gąsior 2017].

Do realizacji procesu analitycznego autorzy mogli wykorzystać jedną z dwóch uznanych metod statystycznych: analizę PLS lub LISREL. Zdecydowano się na wybór metody PLS (*Partial Least Square*), co było podyktowane kilkoma zasadniczymi różnicami metodycznymi między omawianymi metodami oraz większą aplikacyjnością rynkowo-biznesową metody PLS<sup>2</sup>.

Takie podejście do procesu badawczego pozwoliło autorom nie tylko na przedstawienie syntetycznego indeksu opisującego w sposób ilościowy obszary satysfakcji i motywacji pracowników oraz satysfakcji i lojalności klientów (obu badanych sektorów). Dodatkowo dzięki zastosowanemu rozwiązaniu można było przeprowadzić analizę całego wieloaspektowego procesu powstawania omawianych zjawisk na każdym ze zdiagnozowanych i założonych w konstrukcji modelowej etapów.

Co do obszaru objętego badaniem, to w obrębie sektora wielkopowierzchniowych centrów handlowych działających na terenie Lublina autorzy zawężili zakres prowadzonych badań do trzech podmiotów, które występowały we wszystkich okresach sprawozdawczych (nazywane dalej CH1, CH2 oraz CH3)<sup>3</sup>. W sektorze bankowym dane pozyskane od respondentów w roku 2014 (pierwszy okres sprawozdawczy) pokazały, że badani w 47,6% przypadków wskazywali na jeden z dwóch podmiotów bankowych (są to jednocześnie banki, które w roku 2014 obejmowały ponad 37% rynku ROR w Polsce<sup>4</sup>). W związku z powyższym w prowadzonych analizach w sektorze bankowym autorzy postanowili skoncentrować się wyłącznie na omawianych podmiotach (nazywanych dalej Bank 1, Bank 2).

W grupie klientów centrów handlowych w kolejnych okresach sprawozdawczych pozyskano odpowiednio 1375, 1000 oraz 798 ważnych kwestionariuszy, natomiast wśród klientów banków – 1085, 793 oraz 801 (tabela 1). W następnym kroku dla każdego z przyjętych okresów wyznaczono kwoty respondentów odzwierciedlające strukturę populacji generalnej, którą tworzyli wszyscy mieszkańcy Polski, z punktu widzenia kryterium płci oraz wieku. W ostatnim kroku doboru próby badawczej poszczególne kwoty respondentów zostały uzyskane poprzez przyporządkowanie do nich odpowiedniej liczby kwestionariuszy spełniających kryterium danej kwoty, dobranych w sposób losowy z puli wszystkich pozyskanych kwestionariuszy. Dzięki takiemu rozwiązaniu autorzy badania uzyskali próbę kwotową odzwierciedlającą populację generalną według zdefiniowanych uprzednio kryteriów.

W przypadku grup pracowniczych, z racji mniejszej liczności badanej populacji oraz biorąc pod uwagę większe problemy w rekrutacji respondentów, zdecydowano się na przeprowadzenie badań wyczerpujących, polegających na dotarciu do możliwie największej liczby pracowników trzech centrów handlowych działających na terenie Lublina i zlokalizowanych w mieście placówek, a także oddziałów dwóch

<sup>2</sup> Dokładny opis omawianych metod statystycznych oraz uzasadnienie decyzji co do wyboru metody statystycznej PLS można znaleźć w: [Skowron, Gąsior 2017].

<sup>3</sup> W roku 2013 trzy największe wówczas centra handlowe zostały wskazane jako podmioty najczęściej odwiedzane przez ponad 90% próby badawczej.

<sup>4</sup> Dane według: [Urząd Komisji Nadzoru Finansowego 2014].

objętych badaniem banków. Dokładny rozkład liczebności prób pracowniczych został zaprezentowany w tabeli 2.

**Tabela 1.** Liczebności prób klientów

Klienci	Rok	Liczba kwestionariuszy ważnych	Liczba kwestionariuszy przyjętych do analizy
Banków	2014	1085	480*
	2015	793	366*
	2016	801	340*
Centrów handlowych	2013	1375	587**
	2014	1000	698**
	2015	798	512**

\* Próba obejmująca klientów dwóch najczęściej wskazywanych banków. \*\* Liczba kwestionariuszy przyjęta do analizy była dość niewielka względem wszystkich pozyskanych z racji silnego obciążenia próby pierwotnej.

Źródło: [Skowron, Gąsior 2017, s. 139].

**Tabela 2.** Liczebności prób pracowników

Pracownicy	Rok	Liczba kwestionariuszy ważnych
Banków	2014	174
	2015	164
	2016	150
Centrów handlowych	2013	208
	2014	172
	2015	179

Źródło: [Skowron, Gąsior 2017, s. 140].

## 4. Wyniki badań empirycznych

W celu przeprowadzenia analizy zależności występujących pomiędzy badanymi obszarami procesów pracowniczych (motywacja i satysfakcja) oraz klienckich (satysfakcja i lojalność) autorzy badania wykorzystali indeksy omawianych obszarów wynikowych zbudowanych modeli ścieżkowych.

W pierwszej kolejności analizie poddano relacje pomiędzy omawianymi indeksami w ujęciu jednego okresu sprawozdawczego. W następnej kolejności autorzy poddali analizie wzajemne relacje pomiędzy indeksami wynikowymi modeli przy uwzględnieniu rocznego przesunięcia czasowego badanych indeksów klienckich w stosunku do indeksów pracowniczych. Uzyskane wyniki wykazały, iż w obu

przypadkach (w perspektywie obu badanych sektorów) nie zaobserwowano żadnych istotnych statystycznie korelacji wzajemnych pomiędzy omawianymi indeksami obszarów pracowniczych i klienckich.

W związku z powyższym autorzy postanowili poddać analizom związku relacyjne pomiędzy dynamiką i kierunkiem zmian indeksów obu grup respondentów (pracowników oraz klientów) zarówno w ujęciu jednego okresu sprawozdawczego, jak i w perspektywie rocznej luki czasowej (dla obu badanych sektorów). W tym celu przeprowadzono analizy dla dynamiki zmian wyrażonej zarówno w sposób bezwzględny (liczba punktów indeksowych, o jakie nastąpiła zmiana), jak i względny (procentowe przedstawienie siły oraz kierunku zaobserwowanych zmian).

Uzyskane wyniki pozwoliły dostrzec, iż w przypadku sektora centrów handlowych dynamika względnych zmian poziomu indeksu satysfakcji pracownika wpływa w sposób istotny statystycznie na zmiany indeksów w obrębie poziomu satysfakcji i lojalności klientów w perspektywie jednego okresu sprawozdawczego (korelacja 0,679) oraz jeszcze wyraźniej przy uwzględnieniu rocznej luki czasowej (korelacja 0,837) [Skowron, Gąsior 2017, s. 206]. Co więcej, uzyskane wyniki pokazują występowanie jedynie marginalnego wpływu omawianych zmian w zakresie motywacji pracowników centrów handlowych na analizowane obszary w perspektywie klienckiej (zarówno przy uwzględnieniu, jak i bez uwzględnienia luki czasowej w prowadzonych obserwacjach – korelacje odpowiednio  $-0,293$  oraz  $0,239$ ).

W przypadku sektora bankowego przeprowadzone analizy nie pokazały istotnych ze statystycznego punktu widzenia związków relacyjnych pomiędzy kierunkami i dynamiką zmian indeksów obszarów wynikowych modeli pracowniczych i klienckich.

Autorzy jako ostatnią poddali badaniu relację pomiędzy dynamiką zmian indeksów pracowniczych a poziomem indeksów klienckich obserwowanych po zmianie – to jest w roku drugiego pomiaru pracowniczego. Przeprowadzone analizy pokazały, iż w przypadku lubelskiego sektora centrów handlowych można zauważyć istotne statystycznie relacje pomiędzy wynikami uzyskanymi dla zmiany poziomu indeksu satysfakcji pracowników a indeksem obszaru wynikowego klientów (łącznie satysfakcja i lojalność – miara korelacji 0,743). Wyniki uzyskane dla sektora bankowego potwierdziły występowanie bardzo silnych związków relacyjnych pomiędzy dynamiką zmian satysfakcji pracowników a wynikami indeksów zarówno obszaru satysfakcji, jak i lojalności klientów (odpowiednio siła relacji wynosi 0,808 oraz 0,9).

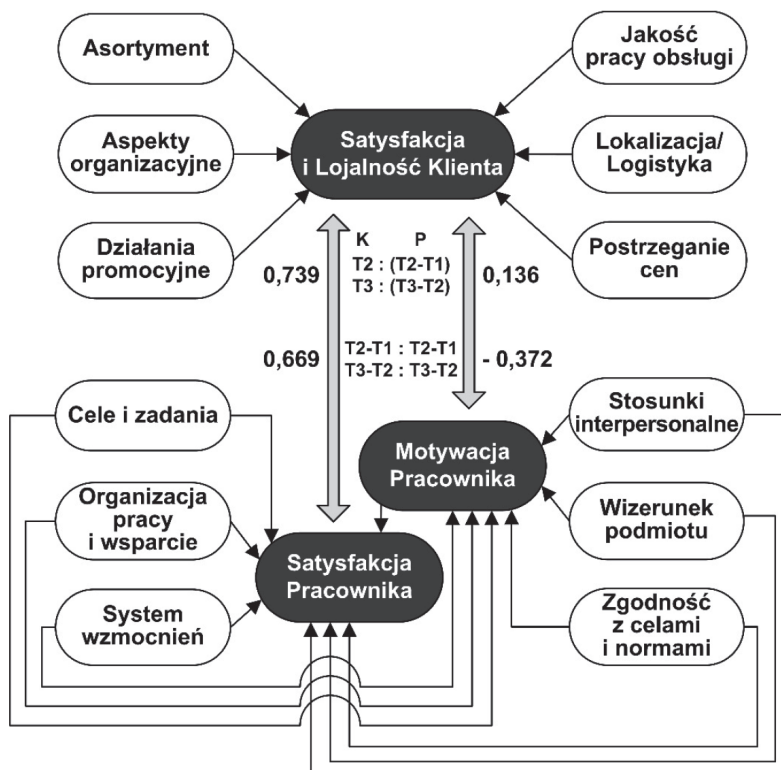
Dodatkowo w przypadku obydwu badanych sektorów zaobserwowano występowanie istotnych statystycznie związków relacyjnych pomiędzy zmianą poziomu indeksu motywacji pracownika a obliczoną dla roku po obserwowanej zmianie wartością indeksów klienckich. Związek ten jest mniej wyrazisty w przypadku sektora centrów handlowych, zaś bardziej – w przypadku banków. Ponadto uzyskane wyniki analiz pokazują, iż siła oddziaływania poziomu motywacji jest wyraźnie niższa niż siła oddziaływania satysfakcji pracownika na poszczególne obszary wynikowe modeli klienckich.



Prowadzone badania nad poziomami relacji między obszarami wynikowymi modeli pracowniczych i klienckich sugerują, iż największe wzajemne relacje dla obu badanych sektorów można dostrzec pomiędzy:

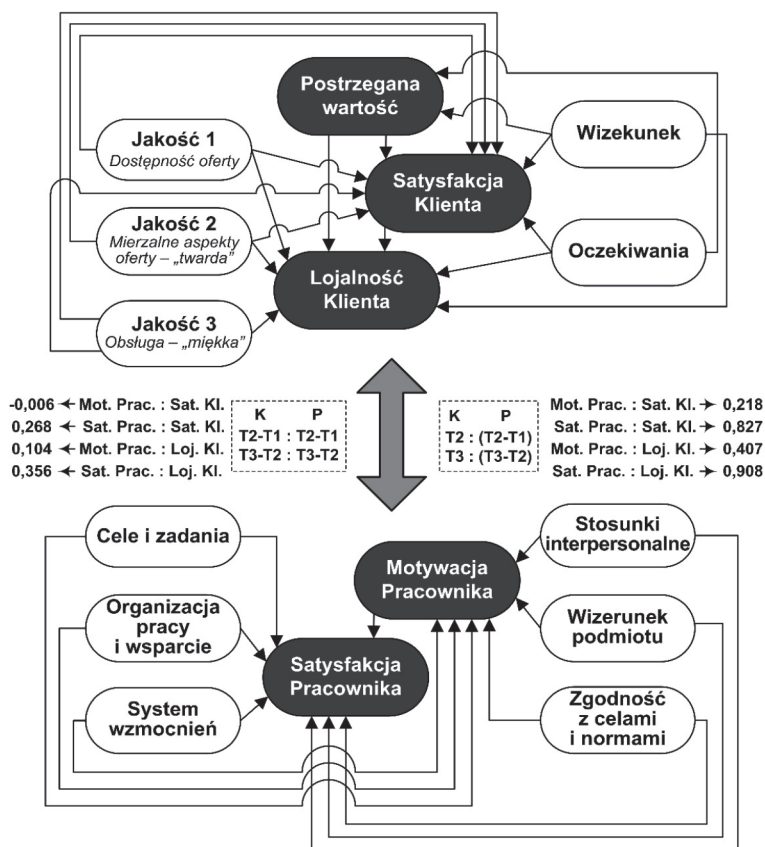
- dynamiką zmian w obszarze satysfakcji pracownika a poziomami indeksów obszarów wynikowych w perspektywie klienckiej, wyznaczonych dla roku po zmianie;
- dynamiką i kierunkiem zmian zachodzących w obrębie obszarów pracowniczych a dynamiką i kierunkiem zmian w obrębie obszarów klienckich, obserwowanych w tych samym czasie.

W celu zilustrowania prowadzonych rozważań badawczych autorzy przedstawili w formie graficznej (jako holistyczne modele relacyjne) omówione powyżej zależności pomiędzy badanymi zjawiskami pracowniczymi i klienckimi, oddzielnie dla sektora centrów handlowych (rysunek 1) oraz sektora bankowego (rysunek 2).



**Rys. 1.** Holistyczny model relacji procesów pracowniczych i klienckich – centra handlowe

Źródło: [Skowron, Gąsior 2017, s. 211].



Rys. 2. Holistyczny model relacji procesów pracowniczych i klienckich – banki

Źródło: [Skowron, Gąsior 2017, s. 212].

W obrębie sektora centrów handlowych można zauważyć, iż najsilniejsze zależności zachodzą pomiędzy satysfakcją pracownika a satysfakcją i lojalnością klienta. W omawianym przypadku [Skowron, Gąsior 2017, s. 210]:

- współczynnik korelacji obliczony dla dynamiki zmian indeksów obydwu zjawisk, odzwierciedlający to, w jakim stopniu zmianie jednego indeksu towarzyszy zmiana drugiego, wynosi 0,669;
- współczynnik korelacji wyrażający związek pomiędzy dynamiką zmian indeksu satysfakcji pracownika a wartością indeksu satysfakcji i lojalności klienta dla roku po zmianie wynosi 0,739.

Natomiast w przypadku obszarów motywacji pracownika oraz satysfakcji i lojalności klienta w omawianym sektorze uzyskane poziomy wskaźnika korelacji wskazują na jedynie niewielkie wzajemne oddziaływanie analizowanych zjawisk, zarówno w perspektywie samej dynamiki obserwowanych zmian ( $-0,372$ ), jak i w odniesieniu

do relacji pomiędzy dynamiką zmian indeksu motywacji pracownika a wartością indeksu satysfakcji i lojalności klienta, obliczonego dla roku po zmianie (0,136).

Takie same wyniki autorzy zaobserwowali również dla sektora usług bankowych (rysunek 2). W tym przypadku mamy do czynienia z jednoznacznie silniejszym związkiem łączącym badane procesy klienckie z satysfakcją pracownika, natomiast słabszym – z jego motywacją. Należy dodatkowo zauważyć, iż w przypadku analizowanego sektora bankowego (w przeciwieństwie do sektora centrów handlowych) istnieje większe zróżnicowanie pomiędzy uzyskanymi współczynnikami korelacji. Wyniki obliczone dla relacji pomiędzy satysfakcją pracownika a procesami klienckimi są zdecydowanie niższe w przypadku związku pomiędzy dynamiką zmian obu badanych indeksów, zaś większe w przypadku badania zależności łączącej dynamikę zmiany indeksu satysfakcji pracownika z poziomami indeksów satysfakcji oraz lojalności klienta, wyznaczonych dla okresu po zmianie.

## 5. Wnioski końcowe

Reasumując, przeprowadzone analizy związków relacyjnych pomiędzy indeksami obszarów pracowniczych i klienckich (w ramach przyjętych konstrukcji modelowych) pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków [Skowron, Gąsior 2017, s. 212]:

1. Widoczny jest dużo silniejszy wpływ obszaru satysfakcji pracowników niż ich motywacji na wyniki uzyskiwane w perspektywie klienckiej, zarówno w sektorze centrów handlowych, jak i usług bankowych.

2. Wykazane silne zależności występujące w perspektywie „luki czasowej”<sup>5</sup> sugerują, iż należy być bardzo ostrożnym z analizą efektów rynkowych wprowadzanych zmian w obrębie szeroko rozumianej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż jak wynika z przeprowadzonych badań, w omawianym obszarze problemowym między pojawieniem się „bodźca” a wystąpieniem spodziewanych efektów po stronie klienta istnieje przesunięcie czasowe.

3. Występowanie „luki czasowej” w procesach klienckich sugeruje, iż jakiegokolwiek zmiany wprowadzane w obszarze standardów i procedur obsługi klienta potrzebują pewnego czasu, aby zostać przez rynek zauważone i zakodowane w świadomości odbiorców oferty jako nowy i aktualnie obowiązujący standard. W przypadku stałego klienta dopiero wielokrotny kontakt z nową formułą oferty pozwoli na zmianę jego sposobu wartościowania danej organizacji i traktowania nowych standardów jako aktualnego „punktu odniesienia”, co w konsekwencji prowadzi również do zmiany sposobu percepcji danej firmy i jej produktów oraz usług na rynku.

---

<sup>5</sup> Przez „lukę czasową” rozumiana jest sytuacja, w której zmiana indeksu pracowniczego wpływa na wartość indeksu klienckiego w okresie następującym po obserwowanej zmianie.

## Literatura

- Brown S.P., Lam S.K., 2008, *A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses*, Journal of Retailing, 84(3), s. 243-255.
- Chi C.G., Gursoy D., 2009, *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination*, International Journal of Hospitality Management, 28(2), s. 245-253.
- Fleming J.H. (ed.), 2000, *Special issue on linkage analysis*, The Gallup Research Journal, 3(1).
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., 2002, *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, 87(2).
- Jeon H., Choi B., 2012, *The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction*, Journal of Services Marketing, 26(5), s. 332-341.
- Salanova M., Agut S., Peiró J.M., 2005, *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate*, Journal of Applied Psychology, 90(6).
- Skowron Ł., Gąsior M., 2017, *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, 2014, *Raport o sytuacji banków w 2014 roku*.