

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO DETERMINANTA ZADOVOLJSTVA
KLIJENATA NA PRIMJERU FINANSIJSKIH PREDUZEĆA PRIMJENOM
HARTLEY TEST HOMOGENOSTI VARIJANSE/ EMPLOYEE
MOTIVATION AS A DETERMINANT OF CUSTOMER SATISFACTION ON
THE EXAMPLE OF FINANCIAL COMPANIES USING THE HARTLEY
TEST OF HOMOGENITY OF VARIANCE**

Izvorni naučni rad

Aldin Brajić¹, Saliha Brajić²

¹Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Aleja-Konzula Meljanac b.b, Travnik, BiH,
e-mail: brajicaldin@gmail.com

²Udruženje EconVita Zenica, Bul. Kralja Tvrtka I 7B, Zenica, BiH,
e-mail: saliha.cabro@yahoo.com

Sažetak

Usmjerenost ka postizanju zadovoljstva klijenata postao je normativ za većinu preduzeća, naročito onih koji posluju u uslužnom sektoru. Ipak savremena ekonomska istraživanja ukazuju na neophodnost istovremene izgradnje kvalitetnih odnosa sa zaposlenicima, koji bi trebali postati osnovom zadovoljstva klijenata. Izradnja marketing odnosa sa zaposlenicima podrazumijeva provođenje različitih motivacionih mjera za postizanje većeg zadovoljstva zaposlenika, a potom i njihove produktivnosti i posvećenosti ka poslu. S tim u vezi ovaj rad želi da ispita povezanost između programa motivacije zaposlenika i zadovoljstva klijenata u slučaju finansijskih preduzeća. Centralna hipoteza glasi: „Finansijska preduzeća koja imaju razvijene programe motivacija zaposlenika imaju zadovoljnije klijente“. Istraživanje je provedeno na kontrolisanom slučajnom uzorku od 50 finansijskih preduzeća i 618 klijenata finansijskih preduzeća širom BiH. Rezultati Hartley testa homogenosti varijanse ukazuju na postojanost značajnog utjecaja provođenja različitih programa motivacije zaposlenika na postizanje zadovoljstva klijenata.

Ključne riječi: marketing odnosa, motivacija zaposlenika, zadovoljstvo klijenata, Hartley test homogenosti varijanse

JEL klasifikacija: C12, C29, D12, M31, M51, M54

Abstract

Orientation towards achieving client satisfaction has become the norm for most companies, especially those operating in the service sector. However, modern economic research points to the necessity of simultaneously building quality relationships with employees, which should become the basis of client satisfaction. The creation of marketing relations with employees implies the implementation of various motivational measures to achieve greater employee satisfaction, and subsequently their productivity and commitment to work. In this regard, this paper wants to examine the relationship between employee motivation programs and client satisfaction in the case of financial companies. The central hypothesis reads: "Financial companies that have developed employee motivation programs have more satisfied clients." The research was conducted on controlled random sample of 50 financial companies and 618 clients of financial companies throughout Bosnia and Herzegovina. The results of the Hartley homogeneity of variance test indicate the persistence of a significant impact of the implementation of various employee motivation programs on the achievement of client satisfaction.

Keywords: relationship marketing, employee motivation, client satisfaction, Hartley test of homogeneity of variance

JEL classification: C12, C29, D12, M31, M51, M54

1. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO DIO MARKETING ODNOSA

Interni odnosi među zaposlenicima i njihovo motiviranje ima značajan uticaj na marketing odnosa s klijentima i njihovo zadovoljstvo. Ovo je najviše izraženo u uslužnim preduzećima, budući da njihovi zaposlenici ostvaruju najintenzivnije kontakte s klijentima.

Pri uspostavi kontakta zaposlenici djeluju na klijente, koji potom pružaju povratne informacije i stavove nazad u preduzeće upravo preko zaposlenika (eng. front desk), a koji nakon toga prosljeđuju dobijene informacije nadležnim licima. Prijenos i procesuiranje povratnih informacija (zadovoljstvo, žalbe, preporuke) dovodi do izmjena u ponudi prema klijentima u narednim interakcijama. Ovaj proces teče neprekidno u krug i cilj svakog preduzeća je da obezbijedi što bolju protočnost informacija i koordinaciju rada zaposlenika kako bi rezultat njihovog djelovanja bio što zadovoljniji klijent.

Shodno navedenom menadžment treba težiti pronalasku optimalnih programa motivacije zaposlenika, kako bi se poboljšao njihov rad i unaprijedili odnosi s klijentima. Ballantyne smatra da upravljanje programima motivacije zaposlenih doprinosi efikasnijoj primjeni *know-how* radne snage i većoj posvećenosti radnim zadacima, što u konačnici može rezultirati povećanim nivoom zadovoljstva samih klijenata.¹⁰ Herington i saradnici¹¹ dokazuju da izgradnja odnosa je jednako važna i samim zaposlenicima, te da veze zasnovane na saradnji, komunikaciji, privrženosti, zajedničkim ciljevima i vrijednostima, dovode do većeg stepena posvećenosti zaposlenika ka radnim zadacima i organizaciji. Dugogodišnje istraživanje provedeno od strane Gostick i Eltona je pokazalo da će 79% zaposlenika napustiti svoje radno mjesto upravo zbog nedostatka poštovanja od strane menadžmenta svog preduzeća.¹² Brick, također, prepoznaje poštivanje kao krucijalni faktor motivacije zaposlenika.

Miklós¹³ zajedno sa timom kolega je dokazao da, pored kvaliteta usluga, primarni faktori zadovoljstva klijenata jesu kompetencije zaposlenika. Studija upućuje da programi edukacija i razvoji vještina utiču na organizacionu kulturu, te doprinose poboljšanju kompetencija zaposlenika. Od naročitog su značaja treninzi razvoja komunikacijskih vještina i odnosa s klijentima. Nadovezujući se na prethodno Khan¹⁴ u svom istraživanju pokušava objediniti navedena dva izvora motivacija, time što je kreiran konceptualni okvir o međudjelovanju razvoja kompetencija kroz treninge i motivacije zaposlenika kroz nagrađivanje za rezultate zaposlenika. Na uzorku od 100 zaposlenih, autor je dokazao snažnu pozitivnu korelaciju između navedenih varijabli, pri čemu su performanse zaposlenika zavisna varijabla.

2. ZADOVOLJSTVO KLIJENATA

Zadovoljstvo klijenata postaje značajnom temom mnogih stručnih i naučnih diskusija od početka 80-ih godina prošlog vijeka. Savremene korporacije redovno mjere zadovoljstvo

¹⁰ Ballantyne, D. (2000). *The strengths and weaknesses of internal marketing*, Internal marketing: Directions for management., str. 44.

¹¹ Herington, C., Scott, D. R., Johnson, L. W. (2005). *Focus group exploration of firm-employee relationship strength*, Qualitative Market Research: An International Journal, 8(3), str. 256.

¹² McManus, J., Mosca, J. (2015). *Strategies to Build Trust and Improve Employee Engagement*, International Journal of Management & Information Systems –First Quarter 2015, 19(1), str. 39.

¹³ Miklós, P., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., Oláh, J. (2019). *The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector*, Sustainability, 11(4), str. 19.

¹⁴ Khan, M. I. (2012). *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*, Business Review, 7(2), str. 84.

klijenata putem različitih upitnika, s ciljem njihovog zadržavanja. Izrazito zadovoljan klijent uglavnom je i lojalan, kupuje više, otvoren je prema novitetima, blagonaklono razgovara s drugima o preduzeću i njenim proizvodima, Također zadovoljan klijent obraća manje pažnje na konkurentske brendove i manje je osjetljiv na cijenu, te nudi ideje za proizvode ili usluge.

Zadovoljstvo klijenata je subjektivne prirode, te ga možemo definisati kao mišljenje (ili stanje uma) koje oni imaju o preduzeću i koje upoređuju sa svojim očekivanjima korištenjem određenog proizvoda.¹⁵

S obzirom da je zadovoljstvo klijenata u osnovi psihološko stanje, velika se pažnja posvećuje kvantificiranju mjerenja zadovoljstva. Zadovoljstvo klijenata je zapravo apstraktna veličina koja varira od osobe do osobe, različito se iskazuje ovisno o vrsti proizvoda ili usluga. Kako bi preduzeća mogla prikupiti informacije o nivou zadovoljstva koje proizvod/usluga pruža njihovim klijentima izrađuju se upitnici, pri čemu se vodi računa da su pitanja tako postavljena da analiza njihovih odgovora osigurava osnov za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka. Najčešće se u istraživanju tržišta koristi stepenovanje u Likertovoj skali u rasponu od 1 do 5 ili 1 do 7 gdje se s 1 označava potpuno neslaganje s tvrdnjom, a s 5 ili 7 potpuno slaganje s tvrdnjom.¹⁶

Cilj mjerenja zadovoljstva klijenata je prilagođavanje promjenama što nastaju na tržištu, ali i aktivno djelovanje na tržištu. Predanost klijentu i njegovom zadovoljstvu ističe se u samoj misiji i vrijednosti preduzeća koje usmjeravaju njegovo djelovanje na svim nivoima. Zadatak vrhovnog menadžmenta je da svojim primjerom prikazuje ostalim zaposlenicima važnost zadovoljstva klijenata da podržava i potiče napore za njegovo povećavanje i zadržavanje.¹⁷

Preduzeća koja postignu veće nivoe zadovoljstva svojih klijenata ostvaruju brojne pogodnosti.¹⁸

1. veću vjernost klijenata (CLI – customer loyalty index);
2. veću stopu ponavljanja kupnje (frequency of purchase);
3. manju osjetljivost na rat cijena;
4. mogućnost postizanja veće cijene, bez opasnosti smanjenja tržišnog udjela;
5. manji troškovi funkcije marketinga;
6. povećanje tržišnog udjela;
7. veću dobit.

Zadovoljstvo klijenata, može se naći pod različitim utjecajima, stoga ih nije ispravno posmatrati kao stalnu varijablu, jer su često podložna promjenama.¹⁹ Prema navedenom potrebno je da istraživanje zadovoljstva klijenata postane redovnom praksom preduzeća. U stručnoj i naučnoj literaturi najveći broj istraživanja se odnosio na zadovoljstvo klijenata banaka, te je s tim u vezi i ovo istraživanje usmjereno na klijente finansijskih preduzeća, kao šire kategorije.

¹⁵ Kos, A., Trstenjak, M., Kralj, A. (2011). *Zadovoljstvo kupaca - kako ga mjeriti?*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1), str. 49.

¹⁶ Grbac, B., Meler, M. (2010). *Metrika marketinga*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 279-280.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Müller, J., Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb, Delfin-razvoj managementa, str. 24.

¹⁹ Marušić M., Vranešević T. (2001). *Istraživanje tržišta – 5. izmijenjeno izdanje*, Adeco Zagreb.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Podaci korišteni u ovoj studiji prikupljeni su putem ankete sprovedene na kontrolisanom slučajnom uzorku od 50 preduzeća iz sektora finansija širom Bosne i Hercegovine i 618 njihovih klijenata. Formirane su dvije ankete, jedna za menadžere u finansijskim preduzećima i druga za njihove klijente. Istraživanje je sprovedeno u periodu od septembra 2021. do februara 2022. godine i to kombinacijom štampane i online forme upitnika.

Centralna hipoteza rada glasi: „*Finansijska preduzeća koja imaju razvijene programe motivacija zaposlenika imaju zadovoljnije klijente*”. Nezavisna varijabla su programi motivacije zaposlenika, dok je zavisna varijabla zadovoljstvo klijenata. Za potrebe ispitivanja postavljene hipoteze kreirane su vlastite mjerne skale sa indikatorima, koji su zasnovani na teorijsko-empirijskim zaključcima prethodno navedenih studija. Indikatori, odnosno tvrdnje su ispitanici ocjenjivali na Likertovoj skali (od 1 do 5). Nezavisna varijabla je predstavljena nizom od 9 indikatora, koji su podijeljeni u dvije dimenzije: (1) Interpersonalna komunikacija, (2) Nagrađivanje i upravljanje karijerom. Zavisna varijabla predstavljena je sa 4 indikatora, koji se odnose na zadovoljstvo klijenata finansijskih preduzeća. Shodno navedenom zadovoljen je uslov postojanja minimalno tri manifestne varijable – indikatora.²⁰

Analiza prikupljenih podataka izvršena je na osnovu hipotetičko-deduktivne metode, metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze, metode logičkog zaključivanja, razumijevanja i tumačenja i metode zasnovane na statističkim analizama (deskriptivna statistička analiza – izračunavanje parametara deskriptivne statističke analize po pitanjima i po dimenzijama, analize pouzdanosti mjerne skale – Cronbach alpha koeficijent²¹ i Hartley test homogenosti varijanse u cilju testiranja hipoteze) uz sistematski pristup istraživanju. Izazov ovog istraživanja predstavlja analiza relacije između dva nezavisna uzorka (uslužnih preduzeća i njihovih klijenata), koji su različitih veličina. Obzirom da ne postoji jedinstveno statistički-metodološko rješenje u ovim slučajevima, postoji više mogućih pristupa testiranju postavljene hipoteze. Nakon sagledavanja relevantne literature odabrana je statistička metoda Hartley Test homogenosti varijanse, a pri čemu su upoređene njihove aritmetičke sredine.

4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Prije provođenja testiranja postavljene hipoteze i deskriptivne statističke analize nezavisne varijable izvršeno je testiranje pouzdanosti mjernih skala putem Cronbachov koeficijenta alpha, čiji su rezultati prikazani u tabeli ispod.

Tabela 1. Cronbachov koeficijent alpha za nezavisnu varijablu „programi motivacija zaposlenika“

Dimenzija nezavisne varijable „programi motivacija zaposlenika“	Cronbachov koeficijent alpha	Standardizovani Cronbachov koeficijent alpha	Ukupan broj tvrdnji
interpersonalna komunikacija	0,845	0,845	3
nagrađivanje i upravljanje karijerom	0,846	0,849	6

Izvor: Autor

²⁰ Brajić, A., (2022). *Kvalitet zdravstvenih usluga kao determinanta zadovoljstva korisnika tercijarnog nivoa zdravstvene zaštite*, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, doktorska disertacija.

²¹ Fazlović, S. (2006). *Statistika: deskriptivna i inferencijalna analiza*, Denfas, Tuzla, str. 123.

Testiranje pouzdanosti nezavisne varijable je izvršeno prema definisanim dimenzijama programa motivacije zaposlenika. Obzirom da su vrijednosti Cronbachov koeficijenta alpha i Standardizovanog Cronbachov koeficijenta alpha iznad 0,8 to ukazuje na izrazito visok nivo pouzdanosti kreiranih mjernih skala. Shodno navedenom izvršena je deskriptivna statistička analiza indikatora nezavisne varijable sa izračunom aritmetičke sredine, medijana, modusa i standardne devijacije. Rezultati analize su prikazani u tabeli ispod.

Tabela 2. Deskriptivna statistika za nezavisnu varijablu „programi motivacija zaposlenika“

Dim.	Indikatori	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Interpersonalna komunikacija	Naši zaposlenici su svjesni svoje uloge i značaja u kreiranju odnosa s klijentima i cjelokupnom poslovanju našeg preduzeća.	4,38	4,00	5	0,697
	Zaposlenici dobivaju povratne informacije o svojim radnim postignućima.	4,38	4,00	5	0,697
	Tražimo povratne informacije od naših zaposlenika prilikom kreiranja strategije odnosa s klijentima.	4,36	4,00	5	0,722
Nagrađivanje i upravljanje karijerom	Naše preduzeće posjeduje fond sredstava namjenjenih za usavršavanje naših zaposlenika.	4,42	5,00	5	1,144
	Kontinuirano vršimo usavršavanje zaposlenika kroz različite vidove edukacija.	4,34	4,50	5	0,895
	Provodimo različite vidove stimulacije i nagrađivanja vrijednih zaposlenika.	4,46	5,00	5	0,788
	Postoji mogućnost napredovanja na više pozicije u skladu sa nivoom zalaganja i ostvarenih rezultata zaposlenika.	4,34	4,00	5	0,717
	Naše preduzeće podržava i odgovarajuće vrijednuje sticanje profesionalnih znanja svojih zaposlenika.	4,42	5,00	5	0,758
	Uvijek smo spremni da izuzetni rad i trud svojih zaposlenika javno nagrađimo i pohvalimo.	4,32	5,00	5	0,891

Izvor: Autor

Kao što je vidljivo iz tabele br. 2 aritmetičke vrijednosti su izazito visoke (preko 4,3) sa relativno niskom standardnom devijacijom, što ukazuje na visok nivo usaglašenosti u odgovorima menadžera finansijskih preduzeća kada su u upitanju primjene programa motivacije zaposlenika. Izuzetak predstavlja indikator „*Naše preduzeće posjeduje fond sredstava namjenjenih za usavršavanje naših zaposlenika.*“ sa standardnom devijacijom 1,144.

Nakon izvršene analize nezavisne varijable, pristupljeno je analizi pouzdanosti mjernih skala za zavisnu varijablu zadovoljstvo. Prema podacima iz tabele 3. Cronbachov koeficijent alpha za zavisnu varijablu „zadovoljstvo klijenata“ iako sačinjen iz samo 4 tvrdnje ukazuje na još veći nivo pouzdanosti mjernih skala (vrijednosti preko 0,9).

Tabela 3. Cronbachov koeficijent alpha za zavisnu varijablu „zadovoljstvo klijenata“

Cronbachov koeficijent alpha	Standardizovani Cronbachov koeficijent alpha	Ukupan broj tvrdnji
0,900	0,902	4

Izvor: Autor

Obzirom na izrazitu pouzdanost mjernih skala izvršena je deskriptivna analiza indikatora zavisne varijable, a što je predstavljeno tabelom br. 4. Prema predstavljenim rezultatima može se zaključiti da su klijenti finansijskih preduzeća davali nešto niže ocjene kada je u pitanju zadovoljstvo pruženim uslugama (aritmetička sredina od 3,97 do 4,13). Stepenn slaganja odnosno standardna devijacija je nešto više vrijednosti (od 0,914 do 1,050). Ipak predstavljenom analizom prepoznato postojanje generalnog zadovoljstva sa finansijskim uslugama, kao zavisne varijable.

Tabela 4. Deskriptivna analiza zadovoljstva klijenata na tržištu finansija

Indikatori	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Generalno sam zadovoljan/a sa uslugama ovog preduzeća.	4,13	4,00	5	0,914
Uvijek pratim akcije i novitete koje objavi ovo preduzeće.	3,97	4,00	5	1,050
Smatram da sam vezan/a za ovo preduzeće i njegove usluge.	4,01	4,00	5	1,001
Korištenje usluga ovog preduzeća vezujem za pozitivne emocije.	4,00	4,00	5	0,982

Izvor: Autor

Kao što je već navedeno za testiranje postavljene hipoteze korišten je t-test nezavisnih uzoraka (Hartley Test homogenosti varijanse). Prema istom, ukoliko nam t-test pokaže da razlika među aritmetičkim sredinama jeste statistički značajna, onda smo potvrdili postavljenu hipotezu. Postojanost statistički značajne razlike, bez obzira na njenu veličinu, ukazuje da razlika nije slučajna, te da razlika vrlo vjerovatno postoji i među populacijama. Suprotan rezultat ukazuje da razlika koju smo prilikom mjerenja dobili, može biti i slučajna posljedica variranja uzoraka, a da među populacijama, kojima ti uzorci pripadaju, možda i nema nikakve razlike. U sljedećoj tabeli su prikazani zbirni podaci, sa istaknutim razlikama u aritmetičkim sredinama dva uzorka.

Tabela 5. Zbirni podaci za testiranje hipoteze na tržištu finansijskih usluga

Uzorci	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška aritmetičke sredine
Finansijska preduzeća	50	4,380	0,812	0,115
Klijenti finansijskih usluga	618	4,030	0,987	0,040

Izvor: Autor

Da bismo donijeli odluku da li ćemo hipotezu prihvatiti ili odbaciti, neophodno je prvo posmatrati nivo značajnosti u Hartley Test homogenosti varijanse. Ako je isti veći od 0,05, onda ćemo gledati prvi red (pretpostavka jednakih varijansi – homogenost varijansi). Ako je Hartley

Test homogenosti varijanse manji od 0,05, onda ćemo gledati drugi red (pretpostavka nejednakih varijansi – varijanse nisu homogene). U slučaju da imamo homogenost varijansi onda ispunjavamo pretpostavku homoscedastičnosti.

Tabela 6. Rezultati analize t-testa nezavisnih uzoraka za potrebe testiranja hipoteze na tržištu finansijskih usluga

Pretpostavke	Hartley Test homogenosti varijanse		t-test homogenosti aritmetičkih sredina				
	F	Nivo značajnosti	t-test	Stepen slobode	Dvosmjerna p-vrijednost testa	Razlika srednjih vrijednosti	Prosječno odstupanje
Pretpostavka jednakih varijansi	1,477	0,0431	2,441	666	0,015	0,350	0,143
Pretpostavka nejednakih varijansi			2,881	61,345	0,005	0,350	0,122

Izvor: Autor

Nako što smo identifikovali da li nam je nivo značajnosti veći ili manji od 0,05, donosimo odluku o prihvatanja ili odbacivanju postavljene hipoteze, tako što posmatramo dvosmjerni empirijski nivo značajnosti u okviru t-test homogenosti aritmetičkih sredina. Ukoliko je p-vrijednost manja od 0,05 prihvataemo centralnu hipotezu a ako je p-vrijednost veća od 0,05 onda je odbacujemo.

Na osnovu dobivenog rezultata možemo zaključiti sljedeće:

Hartley Test homogenosti varijanse manji je od 0,05, a što implicira na nejednakost varijansi. Na osnovu dobivenog, posmatramo drugi red (*pretpostavka nejednakih varijansi*), gdje nam je vrijednost t-testa 2,881. Budući da je empirijski nivo značajnosti manji od 0,05 ($p = 0,005$) zaključujemo da, u slučaju tržišta finansijskih usluga, se potvrđuje centralna hipoteza: „*Finansijska preduzeća koja imaju razvijene programe motivacija zaposlenika imaju zadovoljnije klijente.*“

5. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje preduzeća podrazumijeva istovremeno upravljanje ljudskim potencijalima s jedne strane i postizanja što većeg zadovoljstva klijenata s druge strane. Vrlo često interesi navedenih kategorija ciljne javnosti su suprotni, te menadžeri pribjegavaju većoj usmjerenosti ka izgradnji marketing odnosa sa klijentima nego zaposlenicima. Međutim, stručna i naučna literatura prepoznaje povezanost između motivacije zaposlenika i zadovoljstva klijenata. Većina savremenih autora ističe da u cilju izgradnje dugoročnih odnosa sa klijentima, menadžment treba prvo se osvrnuti na svoje zaposlene, kreirati adekvatne programe motivacije, a koji će potom rezultirati boljim rezultatima poslovanja i većim nivoom zadovoljstva klijenata.

Istraživanje koje je predstavljeno ovim radom predstavlja izuzetan naučni doprinos obzirom da se prvi put objedinjavaju i statistički razmatraju dva nezavisna uzorka – finansijska preduzeća, odnosno njihov menadžment i klijenti ispitanih finansijskih preduzeća. Nezavisni uzorci su različitih veličina, te stoga ne mogu biti predmetom direktne korelacione analize varijabli. Kao

rješenje ovog problema iskorišten je t-test nezavisnih uzoraka, odnosno Hartley test homogenosti varijansi, koji je pokazao da postoji povezanost između nezavisne varijable „programa motivacije zaposlenika“ i zavisne varijable „zadovoljstva klijenata“ budući da je empirijski nivo značajnosti manji od 0,05. Shodno navedenom potvrđena je centralna hipoteza rada da: „Finansijska preduzeća koja imaju razvijene programe motivacija zaposlenika imaju zadovoljnije klijente“.

Preporuka za dalja istraživanja jeste prvođenje Hartley testa homogenosti varijanse na primjerima drugih uslužnih preduzeća radi donošenja generalnih zaključaka o utjecaju motivacije zaposlenika na zadovoljstvo klijenata. Direktna komparacija uslužnih preduzeća sa drugim sektorima nije preporučljiva obzirom da su uslužna preduzeća više klijentno-intenzivna, odnosno zbog postojanosti veće interakcije zaposlenika uslužnih preduzeća sa njihovim klijentima u odnosu na druge sektore.

LITERATURA

1. Ballantyne, D. (2000). *The strengths and weaknesses of internal marketing*, Internal marketing: Directions for management.
2. Brajić, A., (2022). *Kvalitet zdravstvenih usluga kao determinanta zadovoljstva korisnika tercijarnog nivoa zdravstvene zaštite*, Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, doktorska disertacija.
3. Fazlović, S. (2006). *Statistika: deskriptivna i inferencijalna analiza*, Denfas, Tuzla.
4. Grbac, B., Meler, M. (2010). *Metrika marketinga*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
5. Herington, C., Scott, D. R., Johnson, L. W. (2005). *Focus group exploration of firm-employee relationship strength*, Qualitative Market Research: An International Journal, 8(3), 256-276.
6. Khan, M. I. (2012). *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*, Business Review, 7(2), 84-95.
7. Kos, A., Trstenjak, M., Kralj, A. (2011). *Zadovoljstvo kupaca - kako ga mjeriti?*. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2 (1), str. 48-54.
8. Marušić M., Vranešević T. (2001). *Istraživanje tržišta – 5. izmijenjeno izdanje*, Adeco Zagreb.
9. McManus, J., Mosca, J. (2015). *Strategies to Build Trust and Improve Employee Engagement*, International Journal of Management & Information Systems –First Quarter 2015, 19(1), 37–42.
10. Miklós, P., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., Oláh, J. (2019). *The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector*, Sustainability, 11(4), 1-24.
11. Müller, J., Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb, Delfin-razvoj managementa.