

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

Master rad

**Uticaj upravljanja ljudskim resursima na povećanje
lojalnosti potrošača**

Mentor: Prof. dr Jelena Stanković

Kandidat: Ana Vujević

Broj indeksa: 400893/2013

Beograd, 2015.

Sadržaj

1.Uvod.....	4
1.1 Predmet i polazište istraživanja	5
1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.3 Cilj istraživanja	6
1.4 Hipoteze istraživanja.....	6
1.5 Metode istraživanja.....	7
1.6 Struktura rada.....	7
2. Menadžment ljudskih resursa	9
2.1 Korporativna kultura kompanije.....	12
2.2 Ciljevi menadžera ljudskih resursa	14
2.3 Razvoj zaposlenih	17
2.4 Proces upravljanja ljudskim resursima	20
3. Obuka zaposlenih.....	22
3.1 Proces obuke i razvoja zaposlenih.....	24
3.2 Metode obuke i razvoja zaposlenih	26
3.3 Metode obuke i razvoja menadžera	28
3.3.1 Obuka i razvoj zaposlenih u Piraeus banci.....	29
3.3.2 Investiranje u zaposlene u Hypo Alpe Adria banci	33
4. Motivacija zaposlenih	36

4.1 Vrste motiva značajnih za rad.....	38
4.2 Faktori motivacije	40
4.3 Teorije i pristupi radnoj motivaciji	41
4.4 Činioci zadovoljstva i nezadovoljstva poslom i dizajniranje radnog mesta...42	
4.5 Tehnike motivisanja zaposlenih da prihvataju promene	44
4.6 Vrste nagrada za zaposlene.....	48
4.6.1 Briga o zaposlenima u međunarodnom hotelskom lancu Intercontinental Hotels Group.....	50
4.6.2 Motivacija za rad u rent a car kompaniji Avis	53
5. Lojalnost potrošača	56
5.1 Šta predstavlja vrednost za potrošače	57
5.2 Satisfakcija potrošača	58
5.3 Totalna satisfakcija potrošača.....	60
5.4 Tipovi lojalnih potrošača	64
5.5 Koristi od lojalnosti za kompaniju i potrošače	65
5.6 Pojam programa lojalnosti	68
5.6.1 Program lojalnosti Air Serbia Etihad Guest	71
5.6.2 Program lojalnosti rent a car kompanije Europcar (BiH).....	79
6. Zaključak.....	86
7. Literatura	88

1.Uvod

U dvadeset i prvom veku, periodu ne samo rastuće globalizacije, već i razvoja interneta, velike konkurencije, jača uloga i diferenciranost potrošača kada je u pitanju svetsko tržište. Potrošači se razlikuju međusobno po svojim interesima, sklonostima i svakodnevnim aktivnostima, i posao zaposlenih u kompanijama koje nude usluge i proizvode jeste da razumeju, predvide i zadovolje potrebe potrošača. Diferencijacija, međutim, nije svojstvena samo potrošačima već i zaposlenima. Zastareli koncept masovnog marketinga zamenjuje koncept ciljnog marketinga koji je karakterističan po procesu deljenja tržišta na različite segmente i fokusiranje marketing miksa na svaki segment pojedinačno.

Stav da je stvaranje dugoročnog profita osnovni motiv i cilj za postojanje i funkcionisanje kompanije, deli veliki broj ekonomista. Postoji nekoliko bitnih preduslova koje kompanija treba da ispuni kako bi ostvarila dugoročnu profitabilnost. Svakako je jedan od preduslova lojalnost njenih potrošača. Oni su partneri kompanije ali i stabilan izvor profita. Upravo zbog toga, bitno je da u organizaciji postoji praksa negovanja principa marketing orijentacije, ali najpre orijentacije na potrošače kao sastavnog dela poslovne politike kompanije.

Kako bi se uticalo na satisfakciju potrošača, pre svega je potrebno ostvariti satisfakciju zaposlenih. Upravo su zaposleni takozvani interni potrošači kompanije, i svakako da u nedostatku njihovog zadovoljstva prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti, nije moguće kreirati i isporučiti superiornu vrednost potrošačima. Dakle, prvenstveno je bitno razviti zadovoljstvo zaposlenih u kompaniji, koje će podići nivo svoje produktivnosti kao i formirati najkvalitetniju uslugu koju oni pružaju. Rezultat ovog procesa, svakako je zadovoljstvo potrošača koje će na kraju rezultirati lojalnošću. Kompanija može očekivati pozitivne efekte u smislu povećanja profita na dugi rok tek kada obezbedi bazu lojalnih potrošača.¹

¹ Preuzeto sa: www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs, datuma 25.05.2015. god.

1.1 Predmet i polazište istraživanja

U ovom radu bavimo se pitanjem lojalnosti potrošača. Lojalnost predstavlja ponovno i trajno korišćenje određenih usluga i proizvoda, a samim tim obezbeđenje dugoročne stabilnosti poslovanja i profita kompanije. Značajna je jer ukoliko se postigne i pravilno postavi koncept lojalnosti, od nje će imati koristi i potrošači i kompanije.

Predmet istraživanja jeste proces upravljanja ljudskim resursima u cilju povećanja lojalnosti potrošača. Menadžment ljudskih resursa podrazumeva određeni deo kompanije koji joj svojim funkcionisanjem pomaže da ostvari svoje ciljeve, tako što privlači, angažuje, obučava, motiviše, zadržava i nagrađuje zaposlene, sa ciljem stvaranja pravednog okruženja za njih ali i radi postizanja strateških ciljeva kompanije. Osnovno polazište u ovom istraživačkom radu jeste lojalnost koja se postiže kod potrošača uz pomoć upravljanja ljudskim resursima u kompaniji. Kako bi potrošači postali zadovoljni i lojalni, prvenstveno treba zadovoljiti i motivisati zaposlene.

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

Kako bi se povećao stepen lojalnosti potrošača određenom brendu proizvoda ili usluge, bitno je povećati njihov stepen satisfakcije. Od velikog je značaja prvenstveno obezbediti satisfakciju i motivisanost za produktivniji rad zaposlenih, kao i njihovu lojalnost kompaniji. Uvek se smatralo da se organizacioni ciljevi ne mogu ostvariti ako ne postoji predanost i privrženost pojedinaca kompaniji. Upravo zbog toga, poboljšavanje performansi zaposlenih je danas veliki izazov za menadžere.

1.3 Cilj istraživanja

Ciljevi istraživanja su naučni i društveni.

Naučni cilj podrazumeva naučnu deskripciju elemenata ljudskih resursa kompanije koji utiču na satisfakciju potrošača a samim tim i na stvaranje i povećanje njihove lojalnosti kompaniji.

Društveni cilj se odnosi na to da rezultati istraživanja budu od pomoći kompanijama u procesu kreiranja i maksimiziranja lojalnosti. Društveni cilj je, takođe, isticanje značaja brige o zaposlenima kao i njihovom zadovoljstvu na radnom mestu, od čega na kraju i zavisi stepen lojalnosti potrošača.

1.4 Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza:

Motivisanost zaposlenih utiče na povećanje lojalnosti potrošača.

Posebne hipoteze:

- Dobra korporativna kultura utiče na motivaciju zaposlenih u kompaniji.
- Obuke i treninzi zaposlenih su ključni faktori građenja njihove motivacije.
- Programi lojalnosti su specijalne nagrade i dodatne koristi koje veran potrošač dobija za vrednost koju pruža kompaniji.

1.5 Metode istraživanja

Tokom istraživanja, korišćene su sledeće metode: Od osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, indukcija i dedukcija. Kada su u pitanju opštenaučne metode, korišćena je hipotetičko-deduktivna, i komparativna metoda. Što se tiče metoda prikupljanja podataka, korišćena je analiza sadržaja dokumenta. Takođe, pisanje istraživačkog rada zahtevalo je korišćenje kako domaće tako i strane elektronske medije i pisane literature.

1.6 Struktura rada

U skladu sa postavljenim hipotezama i navedenim ciljevima, istraživački rad ima sledeću strukturu:

Prvi deo rada - UVOD sadrži predmet i polazište istraživanja, njegovu aktuelnost, definiše cilj istraživanja, zatim u ovom delu rada postavljene su generalna i posebne hipoteze, navedene su metode istraživanja i na kraju je opisana struktura rada.

U drugom delu rada – MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA objašnjava se važnost ljudskih resursa jedne kompanije. Zapravo, ističe se značaj kvaliteta jedne organizacije koji uglavnom oslikava rezultat kvaliteta ljudi koje ona zapošljava i zadržava na poslu. Navodi se, takođe, značaj korporativne kulture za uspešno funkcionisanje poslovanja kompanije, kao i da je za uspeh svake kompanije, važno angažovanje i zadržavanje kompetentnog osoblja, bilo da je kompanija na početku poslovanja ili posluje već godinama. Stoga se navodi proces upravljanja ljudskim resursima, ciljevi koje menadžeri žele da ostvare, između kojih je i razvoj zaposlenih.

U trećem delu rada – OBUKA ZAPOSLENIH govori se o poboljšavanju performansi zaposlenih kroz razvoj i obuku koju kompanija omogućava, zatim o metodama obuke. Ovde se takođe navodi i objašnjava da postoji obuka za zaposlene i obuka za menadžere. Navedeni su primeri razvoja i obuke zaposlenih u Piraeus i Hypo Alpe Adia banci.

U četvrtom delu rada – MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ističe se značaj motivacije zaposlenih koja inicira i zadržava ih na radu u kompaniji. Navode se vrste motiva koji su značajni za rad,

zatim faktori motivacije, teorije i pristupi radnoj motivaciji. U ovom delu, takođe se govori i o zadovoljstvu i nezadovoljstvu poslom zaposlenih kao i o dizajniranju njihovog radnog mesta. Objašnjavaju se tehnike motivisanja za promene u kompaniji i na kraju se navode vrste nagrada za zaposlene radi povećanja njihove motivacije. Za primer brige kompanije o svojim zaposlenima, dat je slučaj hotelskog lanca InterContinental Hotels Group kao i način motivisanja zaposlenih u rent a car kompaniji Avis.

U petom delu rada – LOJALNOST POTROŠAČA definisan je pojam lojalnosti potrošača, satisfakcija ali i ostali faktori koji utiču na njihovu pojavu. Između ostalog, objašnjena je vrednost i kvalitet proizvoda koji se nude potrošačima. Ističe se veliki značaj totalne satisfakcije koja je glavni preduslov lojalnosti. Takođe je objašnjeno građenje profitabilnih i dugoročnih odnosa sa potrošačima. Govori se o najvažnijem načinu investiranja u dugoročne odnose između kompanije i potrošača, tj. stvaranju programa lojalnosti. Kao primer, navode se programi lojalnosti avio-kompanije Air Serbia i rent a car kompanije Europcar.

U šestom delu – došli smo do brojnih zaključaka u skladu sa navedenim hipotezama, kao i analizom konkretnih primera. U zaključku ističemo značaj teme kojom smo se bavili za poslovanje kompanija koje žele postići dugoročan uspeh na tržištu.

2. Menadžment ljudskih resursa

Kvalitet jedne organizacije uglavnom oslikava rezultat kvaliteta ljudi koje ona zapošljava i zadržava na poslu. Ako ona ne preuzme svoje obaveze koje se tiču ljudskih resursa, kompletan radni učinak i zalaganje zaposlenih mogu biti ugroženi. Kako bi kompanija bila uspešna u svom poslu, od presudne je važnosti angažovanje i zadržavanje kompetentnog osoblja, bilo da je kompanija tek počela da posluje ili to radi već godinama. Dakle, menadžment ljudskih resursa jeste deo posla svakog menadžera koji je deo organizacije rada. Često kompanije koriste frazu: “Naši kadrovi su naš najveći kapital”, i time potvrđuju bitnu ulogu zaposlenih prilikom postizanja ciljeva. Takođe, u jednoj od studija se navodi da bi poboljšanje menadžmenta ljudskih resursa moglo da poveća njenu tržišnu vrednost čak i do 30%.

Način rada sa visokim performansama je izraz koji se neretko koristi kako bi se opisala praksa koja zapravo dovodi do ovakvih pozitivnih rezultata. Ovakav način rada dovodi do visokog individualnog ali i do visokog organizacionog učinka. Primeri načina rada sa visokim učinkom su timovi koji samostalno obavljaju poslovne zadatke, proces rotacije zaposlenih u kompaniji, kvalitetna obuka, grupe koje su formirane kako bi rešavale određene probleme, zatim procedure menadžmenta, pružanje podrške kada su u pitanju kreativne i inovativne ideje, implementacija sugestija zaposlenih, komunikacija u okviru kompanije, procesi regrutacije i selekcije, kao i procesi korišćenja izveštaja kada su u pitanju stavovi zaposlenih. Ono što je zajedničko za ovakav način rada jeste sama ta potreba da se unaprede znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih u jednoj kompaniji, da se podstakne njihova motivacija, da se smanji nerad na radnom mestu, uticaj na loše radnike da napuste posao a istovremeno zadržavanje kvalitetnih zaposlenih. Bez obzira na to hoće li se kompanija opredeliti za rad sa visokim učinkom, svakako su prisutni ciljevi koji moraju biti ispunjeni kako bi organizacija posedovala zaposlene koji su obučeni i kvalifikovani da izvršavaju radne zadatke. ²

Danas, moderne kompanije kao svoju najveću vrednost i viziju ističu svoje zaposlene, govoreći o njima kao o nekome ko će kreirati njihov budući uspeh. ³

² Mašić, B., (2005.), *Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Novi Sad, str. 282.-283.

³ Mašić, B., (2010.), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 247.

Prema izveštaju časopisa Business Week, u 2010. godini navedene su neke od najinovativnijih kompanija među kojima su Google, Apple, IBM, Microsoft, Toyota Motors i Amazon.com. U Apple kompaniji, zaposleni dele svoj talenat, ali istovremeno se razvijaju, inspirišu i uče. Apple je kompanija koja je karakteristična po tome što traži i pazi na ljude koji su pametni, spremni za izazove, kreativni i uzbuđeni zbog onoga što rade. Takođe i u Google kompaniji, zaposleni su prioritet. Zapravo, zaposleni u ovoj kompaniji su pametni i zanimljivi ljudi koji vole da sarađuju i istovremeno se zabavljaju tokom svog radnog vremena. Microsoft, na primer, zaposlene smatra izvorom energije u svojoj kompaniji, a osnovni cilj je da brine o njihovom zdravlju, da ih učini srećnim, i okrene ih ka budućnosti, jer oni predstavljaju osnovnu i najveću vrednost za Microsoft. Sa druge strane, postoji nekoliko razloga za rad u kompaniji IBM, i to ukoliko postoji želja za inovacijom, poslovanje sa najboljima i najpametnijima, za građenjem uspešne karijere u kompaniji na koju su zaposleni ponosni. U Toyota Motors-u, za privlačenje i zadržavanje progresivnih zaposlenih, ključno je uključivanje, relevantnost i autentičnost. Svakom pojedincu se nude jedinstvene veštine koje doprinose razvoju i uspehu kompanije, neguje se poštovanje različitosti, nove ideje i kreativnost. Kompanija Amazon.com takođe nudi zaposlenje u okruženju koje omogućava konstantno unapređenje iskustva.

Dakle, ove kompanije se sa razlogom nazivaju i organizacijama znanja. One su uvidele značaj svojih zaposlenih kao i tu činjenicu da kompanija postiže uspeh samo ako u njoj rade uspešni ljudi. Možemo zaključiti da su danas stručni i savremeni zaposleni dobra investicija a ne samo radna snaga. Zaposleni u određenoj kompaniji najviše utiču na njeno pozicioniranje na konkurentskom tržištu. Veoma je značajno da se pronade način da se iskustvo i znanje zaposlenih međusobno prenosi i čuva u organizaciji, i to u cilju stvaranja dobiti za kompaniju. U tom slučaju, naglašen je značaj menadžmenta ljudskih resursa. On podrazumeva proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja kao i nagrađivanja zaposlenih. Za cilj ima stvaranje prijatnog okruženja koje motiviše zaposlene sa jedne strane strane, a sa druge strane za cilj ima postizanje uspeha kompanije. Svakako da isključivo zaposleni koji su obrazovani, motivisani na pravi način, koji stalno razvijaju svoje sposobnosti i veštine, uspevaju da se na odgovarajući način prilagode uslovima na tržištu. Novu današnju ekonomiju ili ekonomiju znanja karakteriše razvoj tehnologije, zatim visoko kvalifikovani zaposleni koji su u stanju da se ponašaju adekvatno u skladu sa promenama na tržištu, ali u svojim karijerama tokom radnog odnosa. Dakle, može se zaključiti da je menadžment ljudskih resursa mnogo više od

personalnog menadžmenta i da se odnosi na filozofiju koja je na strani potreba jedne moderne organizacije i kompanije koja želi da bude uspešna na tržištu. Menadžment ljudskih resursa podrazumeva odeljak kompanije koji svojim funkcionisanjem i poslovanjem utiče na to da kompanija dostigne svoje ciljeve, jer privlači, zadržava zaposlene koji su kvalitetni i stručni, tako što će ih motivisati da rade tako da bi postigli svoje ciljeve i pozitivne rezultate. Dakle, može se reći da menadžment ljudskih resursa pruža mogućnost kompaniji da uspe da ispuni svoje ciljeve uz pomoć svojih zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa je veoma bitan i ima ključnu ulogu za čitavu kompaniju i njene zaposlene. Svakako da ne postoji organizacija koja za cilj ima donošenje pogrešne odluke o angažovanju zaposlenog, već joj je u interesu da zaposli ljude koji obavljaju savesno svoj posao, zatim da ne troši velika sredstva na neefikasne procese izbora potencijalnih kandidata za posao. U cilju joj je i da pravilno postavi sistem motivacije zaposlenih i samim tim ne dozvoli da joj najbolji ljudi napuste kompaniju. Organizacija bi trebalo da ima za cilj da obezbedi adekvatnu obuku i time unapredi efikasnost ostalih radnih procesa. Dakle, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da procese koji su navedeni, dovede u red i da što pravilnijim organizovanjem poslova omogući kompaniji da pronade adekvatnog zaposlenog koji će dobro obavljati svoje radne zadatke, pruži mogućnost da se usavrše i napreduju u svom poslu, da ih pravilno motiviše i nagradi, kao i da pravilno upravlja svim aktivnostima kako bi ostvarila dobre rezultate za kompaniju.⁴

⁴ Đorđević Boljanović, J., Pavić, S.Žarko, (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3.-5.

2.1 Korporativna kultura kompanije

Svaka osoba je autentična i sasvim drugačija ličnost, sastavljena iz skupa različitih crta karaktera koje u velikoj meri imaju uticaja na njene postupke i odnose sa drugim ljudima. Kada nekoga opisujemo kao toplu, otvorenu, opuštenu, stidljivu, ili agresivnu osobu, mi, zapravo samim tim opisujemo crte karaktera jedne ličnosti. Upravo i svaka kompanija ima svoju osobenost koja se naziva njenom kulturom.

Korporativna kultura predstavlja sistem zajednički shvaćenog smisla i određenih verovanja članova u organizaciji koji određuje njihovo međusobno ponašanje. Svaku kompaniju karakterišu vrednosti, različiti simboli, rituali i mitovi, kao i određena praksa koja se vremenom razvija. Ove zajedničke vrednosti i iskustva u velikoj meri određuju, ono što zaposleni primećuju i kako reaguju na sve ono što ih okružuje. Kada je korporativna kultura u jednoj kompaniji suočena sa problemima i nedoumicama, ona utiče na ono što zaposleni mogu da urade i na to kako shvataju, definišu, analiziraju, i rešavaju probleme u kojima se kompanija našla. Definicija kulture obuhvata tri stvari. Prvenstveno, kultura je percepcija. Korporativna kultura se od strane pojedinaca shvata na osnovu onoga što se vidi, čuje, i doživi u organizaciji. Zatim, iako su pojedinci različitog porekla ili radili na različitim organizacionim nivoima, u situaciji su da korporativnu kulturu doživljavaju i opisuju na sličan način, što predstavlja, zapravo, zajednički aspekt kulture. Na kraju, korporativna kultura je i deskriptivan termin. Ovo se odnosi na to kako članovi organizacije vode kompaniju, a ne da li im se ona dopada ili ne. Taj termin ne obuhvata procenu, već opis.⁵

Dakle, korporativna kultura podrazumeva vizuelne konstante jednog radnog prostora, način i stil komuniciranja, etičke norme u sklopu poslovnog sistema u kompaniji, interne međuljudske odnose, protokol, imidž i sve ostale vrednosti koje zaposleni neguju i samim tim se izdvajaju od drugih.⁶

Kako bi zapravo trebalo da izgleda kultura koja odgovara potrošačima? Mnogobrojna istraživanja pokazuju da postoji šest osnovnih osobina koje opisuju kulturu koja se fokusira

⁵ Mašić, B., (2005.), *Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str., 51.-52.

⁶ Radovanović, V., (2011.), *Organizaciono ponašanje*, Tehnički fakultet, Beograd – Čačak, str. 239.

isključivo na potrošače.⁷ Prva i jedna od najbitnijih osobina su zaposleni radnici. Kompanije koje imaju uspeha u svom poslovanju, zapošljavaju ljude koji su aktivni, srdačni i usredsređeni na pružanje kvalitetne usluge potrošaču. Druga karakteristika bazirana je na strogim pravilima, procedurama i propisima. Zaposleni treba da imaju određenu slobodu kako bi uspeali da izađu u susret zahtevima potrošača, koji su promenljivi. Treća osobina se odnosi na korišćenje ovlašćenja. Zaposleni, kao ovlašćena lica imaju određeno pravo da donose odluke kako bi učinili ono što je potrebno da bi se udovoljilo potrošaču. Sposobnost slušanja je četvrta bitna osobina. To znači da zaposleni u ovoj korporativnoj kulturi imaju sposobnost da slušaju i razumeju poruke koje im šalju potrošači. Peta i veoma važna osobina je jasnoća. Zaposleni su veza između kompanije i njenih potrošača, između kojih često nastaju zabune i konflikti. Zaposleni u ovakvoj situaciji nisu zadovoljni i to ih znatno ometa u obavljanju posla. Uspešna i zdrava korporativna kultura koja želi da odgovori na zahteve klijenata, svakako umanjuje nesigurnost zaposlenih kada su njihove uloge u pitanju. Kompanije sa korporativnom kulturom koja poštuje zahteve klijenata, zapošljava ljude koji su savesni i nastoje u tome da zadovolje potrebe svojih potrošača. Spremni su da budu inicijativni i da preuzmu odgovornost čak i onda kada je to van njihovih mogućnosti i nadležnosti, kako bi postigli satisfakciju klijenata.

U savremenim uslovima, organizaciono učenje ima izuzetno veliki značaj za razvoj i opstanak svake kompanije. Danas, jedini izvor konkurentske prednosti kompanije na tržištu jeste kompetentnost njegovih zaposlenih i menadžera i budući da se ta kompetentnost može steći samo učenjem, kompanije su primorane da sticanje znanja organizuju kao proces koji se odvija sistematično i regularno.

Korporativna kultura je faktor od velike važnosti kada je u pitanju donošenje bitnih odluka za kompaniju. Sve važne odluke u kompaniji, donose se pod uticajem je pretpostavki i verovanja koje imaju top menadžeri, osobe koje najčešće donose odluke unutar kompanije. Te polazne pretpostavke su uglavnom i najvećim delom pod uticajem korporativne kulture. Kultura u organizaciji je od ključne važnosti kada je u pitanju poslovanje kompanije jer određuje njenu spremnost prilagođavanja promenama i uticajima na konkurentskom tržištu. Uspešne kompanije funkcionišu na takav način da se fokusiraju na potrebe konstantnog prilagođavanja i prihvatanja promena koje su aktuelne u okruženju.

⁷ Mašić, B., (2005.), *Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str. 61.-62.

Korporativna kultura predstavlja mehanizam koordinacije u kompaniji. Konzistentan sistem pretpostavki i verovanja kojih se tokom rada u organizaciji pridržavaju zaposleni, čine autentičnu i jaku korporativnu kulturu. Kada se polazi od istih pretpostavki, verovanja i vrednosti, postoji lakše razumevanje između ljudi u organizaciji, i samim ti je i koordinacija svih aktivnosti efikasnija.⁸

2.2 Ciljevi menadžera ljudskih resursa

Ciljevi koje ostvaruju menadžeri ljudskih resursa:⁹

1. ***Ciljevi vezani za zaposlene*** – Menadžment ljudskih resursa kompaniji pronalazi i zapošljava one ljude koji su kvalitetni i koji savesno, efektivno i efikasno obavljaju poslove koji su im zadati. Kako bi se uspešno ostvarili ciljevi i postigli pozitivni rezultati, važno je utvrditi organizacionu strukturu, vrstu ugovora koji će zaposleni imati tokom radnog odnosa, kao i odabrati one ljude koji su kvalitetni i vredni zadržavanja u kompaniji.
2. ***Ciljevi koji se odnose na rad*** – Nakon obezbeđivanja kvalitetnih ljudskih resursa, sledeći cilj menadžera jeste da uloži trud kako bi obezbedio motivaciju zaposlenih kako bi bili predani poslu koji obavljaju. Svakako da ovde važnu i najbitniju ulogu imaju obuka i razvoj, zatim nagrade koje sleduju zaposlenima kao i postizanje adekvatnih radnih standarda.
3. ***Ciljevi vezani za menadžment promena*** – Stanje promena koje je aktuelno, odnosi se kako na dešavanja u samoj organizaciji, tako i na dešavanja van nje u spoljašnjem okruženju. Kompanija teži inovacijama kako bi dobro pozicionirala i održala svoju prednost na tržištu. Promene se odnose na reorganizovanje poslovnih aktivnosti i procesa, kao i na pronalaženje i angažovanje novih zaposlenih. Ukratko, menadžeri ljudskih resursa treba da angažuju ljude koji su spremni da uvode inovacije, koji su kreativni i sposobni da pokreću promene oko sebe, kao i one koji imaju liderske veštine.

⁸ Zimanji, V., Štangl Šušnjar, G., (2005.), *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 397.-399.

⁹ Đorđević Boljanović, J., Pavić, S.Žarko, (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6.

4. **Administrativni ciljevi** – Kako bi menadžeri ljudskih resursa uspešno obavljali svoje poslove, jako su važni i poslovi u administraciji. Oni podrazumevaju precizno prikupljanje podataka o ljudima sa kojima imaju zasnovan radni odnos, kao i njihovo ažuriranje, zatim i pravne poslove koji podrazumevaju usklađivanje sa zakonskom regulativom (pravni, finansijski i socijalni aspekti).

Kako bi odeljenje za ljudske resurse bilo sposobno da na adekvatan način reaguje na zahteve konkurentskog tržišta koje se brzo menja, moraju posedovati određene vrste veština kao što su:¹⁰ veštine odnosa sa ljudima, veština donošenja odluka, veština liderstva i tehničke veštine.

Veština odnosa sa ljudima je veoma bitna. Danas se od menadžera ljudskih resursa očekuje da znaju kako zaposleni treba da se ponašaju u cilju postizanja konkurentске prednosti za kompaniju, ali se od njih svakako zahteva da budu upoznati sa politikom, programom i praksom koja će im biti od pomoći da obavljaju svoj posao. Neophodna je i veština komuniciranja, pregovaranja i timski rad. Kao veoma bitne stavke za menadžere koji obavljaju ovaj posao, navode se: logično organizovanje ideja i informacija, kao i njihovo razumljivo i uverljivo izražavanje, aktivno slušanje drugih, komunikacija sa ljudima različitog porekla, korišćenje komunikacionih tehnologija, dobar kvalitet pisanja i govora i poštovanje gramatičkih i pravopisnih pravila, umeće prilagođavanja poruke odgovarajućoj situaciji, civilizovana komunikacija zasnovana na etici, kao i pametno upravljanje svojim vremenom i efikasno korišćenje svih resursa koje kompanija nudi.

Menadžer, svoju **veštinu donošenja odluka** primenjuje svakog dana i konstantno tokom rada u kompaniji. To se pre svega odnosi na odluke o kvalifikacijama zaposlenih ali i na njihove veštine, kao i na odluke koje se tiču pravnih, etičkih i finansijskih aspekata funkcija menadžera u organizaciji.

Liderska uloga menadžera je veoma bitna, a možda i najbitnija. Menadžeri lideri pomažu kompaniji u procesu upravljanja promenama, dijagnostikuju problem, zatim implementiraju promene i na kraju zaduženi su za evaluaciju rezultata. Promene koje se uvode u sistem poslovanja kompanije, mogu neretko da izazovu konflikt i otpor između zaposlenih. Menadžeri

¹⁰ Đorđević Boljanović, J., Pavić, S.Žarko, (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6.

ljudskih resursa su zaduženi za to da prevaziđu problem i otpor koji se javi, da podržavaju sve vrste promena i da podučavaju zaposlene da posluju u tim novim uslovima.

Danas, menadžere ljudskih resursa, takođe, moraju karakterisati *tehničke veštine* koje se odnose na poznavanje rada na računaru, vladanje novim softverskim sistemima i sposobnost snalaženja u oblasti pravnih poslova. Tehničke veštine menadžera ljudskih resursa se odnose i na sposobnost nagrađivanja zaposlenih u kompaniji, dobro rukovođenje kada je u pitanju stafing, zatim, menadžeri se moraju baviti dizajnom i razvojem svoje organizacije. Istovremeno, zaduženi su za dobru internu komunikaciju u kompaniji, ali i za komunikaciju između kompanije i njenih potrošača.

Da bi kompanija postigla sjajne rezultate, organizacija mora imati sjajne ljude koji će biti sposobni da se prilagođavaju promenama, ljude koji su motivisani svojom unutrašnjom čežnjom za davanjem dobrih rezultata i da budu deo tima. Evolucija podrazumeva menjanje i razvijanje ljudi. U savremenom svetu, održiva konkurentska prednost može biti moguća samo uz pomoć njihovih veština, iskustva i kreativnosti. Savremeni menadžeri izgrađuju i usvajaju sledeće veštine i prakse: ¹¹

- Usvajanje prakse visokih performansi, što znači imati plan da se ostvari zavidni nivo performansi kako samostalnih, tako i u sklopu timova u kompaniji. Uz pomoć prakse visokih performansi zaposleni se u većoj meri posvećuju poslu. Takođe, ovaj način poslovanja podrazumeva set praksi koje obuhvataju oblasti poput prakse visokog stepena uključivanja zaposlenih (samoupravni timovi, kvalitetan pristup i deljenje organizacionog znanja), praksu ljudskih resursa (praksa regrutovanja, procene učinka, dizajniranje posla kao i mentorstvo) i praksu nagrađivanja (razne finansijske nagrade, porodična osiguranja, rotacije na radnim mestima kao i radno vreme koje je fleksibilno),
- Organizacija koja je fleksibilna, ima poverenja u ključne zaposlene i više investira u ljudske resurse,

¹¹ Đorđević Boljanović, J., Pavić, S.Žarko, (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.16.

- Organizovanje i planiranje posla kompanije na mikro nivou, što podrazumeva timski rad, obuku, razvoj novih veština, rešavanje problema u grupi, učestvovanje zaposlenih prilikom dizajniranja radnih procesa, kao i deljenje znanja,
- Praksa menadžmenta ljudskih resursa u procesu regrutovanja i procesu selekcije novozaposlenih,
- Pozitivno i inspirativno okruženje i u takvom okruženju uređeni odnosi zaposlenih,
- Menadžment promene,
- Organizacija koja podržava i inicira učenje na svim nivoima,
- Korišćenje inovativnosti i različitih iskustva zaposlenih u kompaniji, njenih potrošača kao i partnera sa kojima sarađuje, kako bi se unapredilo poslovanje organizacije,
- Liderstvo koje želi promene i adekvatno reaguje na njih.

Vizija bez sjajnih ljudi je potpuno beznačajna. Svi poslodavci danas smatraju da su za pozitivne rezultate kompanije i dobru poziciju na tržištu odgovorni upravo ljudi koji u njoj rade, što je rezultat dobrog upravljanja menadžera ljudskih resursa.

2.3 Razvoj zaposlenih

Kada se govori o razvoju zaposlenih, misli se na raznovrsne treninge i obuke istih, putem kojih zaposleni maksimalno daju svoj doprinos kako bi se postigli kratkoročni ili dugoročni ciljevi u kompaniji. Ranije se smatralo da su aktivnosti ove vrste troškovi, međutim sada se one posmatraju kao investicija. Danas su kompanije u situaciji da se suočavaju sa obavezom ulaganja u svoje zaposlene, jer ukoliko unaprede njihova znanja i veštine, poboljšaće i položaj kompanije na konkurentskom tržištu. Prvenstveno se svakako identifikuje potreba za određenim znanjima i veštinama. Zatim se se dizajnira odgovarajuća aktivnost razvoja koja će biti adekvatna za tu

potrebu, sprovodi se razvoj, i na kraju sledi evaluacija rezultata i napretka koji su nastali kao posledica aktivnosti razvoja.¹²

Opunomoćivanje i angažovanje zaposlenih (Employee empowerment and engagement)¹³ predstavlja proces koji pomaže zaposlenima da preduzimaju akcije i da donose određene odluke iako te aktivnosti nisu u sklopu njihovog radnog mesta. Opunomoćivanje zaposlenih uključuje mogućnost da se dopušta zaposlenima da budu uključeni u proces donošenja odluka, kao i vođenje nekih poslovnih aktivnosti koje nisu u opisu njihovog radnog mesta. Ovo predstavlja jedinstven način motivacije zaposlenih kako bi dali bolji rezultat za kompaniju i njene klijente. Samim tim je posao zanimljiviji i inspirativniji, prisutan je osećaj vrednosti kod zaposlenih, poboljšava se i ubrzava proces donošenja odluka, unapređuje se korisnički servis, poboljšava se regrutovanje i zadržavaju kvalitetni zaposleni. Taj način dovodi do benefita za pojedinca ali i za kompletnu organizaciju.¹⁴

Proces upravljanja ljudskim resursima u jednoj organizaciji obuhvata adekvatne mere i različite aktivnosti u kojima učestvuju oni koji upravljaju odnosno menadžeri, i oni kojima se upravlja tj. drugi zaposleni u kompaniji. Ljudima je jako teško upravljati, a naročito kada su prisutni uslovi savremene informacione tehnologije. Proces upravljanja ljudskim resursima zahteva poštovanje određenih pravila, međutim menadžment organizacije ne sme da im uvek podređuje svoje aktivnosti jer je činjenica da je ljudsko ponašanje nepredvidivo i podležno promenama. Dakle, u svakoj kompaniji treba da se formiraju pravila koja će biti prilagođena kompaniji, njenim izvršiocima ali i okruženju koje je realno. Veoma je bitno da menadžeri budu upoznati sa faktorima okruženja, sa adekvatnim dizajniranjem strukture u organizaciji, kao i da dobro poznaju ljudsku prirodu kako bi se na najbolji način naznačile potrebe, interesi, očekivanja i verovanja pojedinaca koji su u radnom odnosu u određenoj kompaniji. Menadžment ljudskih resursa je zadužen i za stalne i česte promene u okruženju, jer je od veoma velike važnosti pratiti ih i na odgovarajući način odgovarati na njih.¹⁵

¹² Dorđević Boljanović, J., Pavić, S. Žarko, (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34.-35.

¹³ Dorđević Boljanović, J., Pavić, S. Žarko, (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34.-35.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Čerović, S., (2013.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8.

U Beogradu, u septembru, 2014. godine, održan je sajam edukacije, praksi i poslova, Dani karijere (Career Days). Posetioci ovog sajma glasali su za kompanije u kojima bi želeli da se zaposle. Prema istraživanjima studentske organizacije AIESEC na ovom sajmu, kompanija Coca-Cola Hellenic Srbija je izabrana za najpoželjnijeg poslodavca za prošlu 2014. godinu. Posetioci koji su bili anketirani bili su uglavnom mladi diplomci između 20 i 25 godina. Ovo istraživanje je pokazalo da mladi ljudi žele da im potencijalni poslodavac pored plate koja se podrazumeva, pruži mogućnost za obukom, učenjem i napredovanjem, radne zadatke koji su izazovni i to uz dobre uslove rada, ali i timski duh i pozitivnu radnu atmosferu u organizaciji. Kompanija Coca-Cola Hellenic Srbija deo je projekta „Coke Summership“, dugi niz godina je partner sa Fakultetom Organizacionih nauka, ali i sa različitim studentskim organizacijama, tako da pruža izvrsnu mogućnost studentima da se usavršavaju kroz praksu, da sarađuju sa iskusnim menadžerima kako bi stekli neophodne veštine i znanja koje će im pomoći na tržištu rada. Upravo zbog toga što ova kompanija pomaže u razvoju karijera mladih i privlačenja talenata u koje želi dalje da ulaže, Coca-Cola Hellenic Srbija je na prošlogodišnjem sajmu četvrti put izabrana za najpoželjnijeg poslodavca.¹⁶

Pružanje mogućnosti razvoja zaposlenih ali i privlačenja mladih talenata u koje će ulagati, postaje sve češća situacija onih kompanija koje su prepoznale prioritete svog poslovanja i kompanija koje žele uspeh i vodeću poziciju na tržištu.

¹⁶ Preuzeto sa: www.coca-colahellenic.rs, datuma 22.06.2015. god.

2.4 Proces upravljanja ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa je najznačajnija funkcija u funkcionisanju jedne kompanije koja je savremena i koja teži uspehu. Objedinjuje različite aktivnosti i elemente, kako bi se oni što efektivnije i efikasnije implementirali. Osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima jesu:¹⁷

- *Analiza posla* – Sistemski je način za dobijanje i analizu informacija o sadržaju posla i zaposlenima koji će taj posao obavljati. Ovom aktivnošću se utvrđuju zadaci koji će se izvršavati na adekvatnim radnim pozicijama, kao i karakteristike zaposlenih koji će raditi na tim mestima u kompaniji.
- *Planiranje ljudskih resursa* – Ovaj proces karakterišu dve faze koje su zapravo međusobno odvojene ali su ipak povezane. Planiranje ljudskih resursa uključuje formulisanje određene strategije i njeno primenjivanje. U ovom procesu, nakon što se uoče promene u internom i eksternom okruženju, predviđaju se potrebe za određenim ljudskim resursima. Planiranje čini da kompanija smanji troškove tako što će predvideti i uskladiti ponudu i tražnju kada su ljudski resursi u pitanju, zatim ono pomaže optimizaciji upotrebe znanja i veština kojim raspolaže organizacija u cilju unapredjenja procesa poslovanja, i omogućava predviđanje i analiziranje efekata alternativnih politika.
- *Regrutovanje ljudskih resursa* – Proces regrutovanja ljudskih resursa je značajan jer se na taj način pronalazi što veći broj potencijalnih kompetentnih i sposobnih kandidata koji su u mogućnosti da izvršavaju svoje radne zadatke na adekvatan način. Ljudi kao resurs jedne savremene organizacije, veoma su bitni ako ne i najbitniji prilikom donošenja odluka ali i kada je u pitanju profitabilnost cele kompanije.
- *Selektovanje ljudskih resursa* – Ovo je proces koji je jedan od najbitnijih u upravljanju ljudskim resursima. Dakle, ovde se primenjuju standardi, tehnike i metode koje su unapred utvrđene, i vrši se odabir između više kvalifikovanih kandidata. Krajnji cilj selekcije je svakako zasnivanje radnog odnosa sa onima koji najviše odgovaraju kompaniji.

¹⁷ Čerović, S., (2013.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 60.

- *Proces socijalizacije i orijentacije zaposlenih* – Procesi socijalizacije i orijentacije u kompaniji su situacije u kojima se novozaposleni upoznaju sa svojim radnim mestom, pravilima ponašanja u kompaniji, njenom organizacionom kulturom, zadacima koje će obavljati kao i sa ljudima sa kojima će raditi.
- *Trening i obrazovanje zaposlenih* – Trening zaposlenih podrazumeva napor koji je potreban za poboljšanje njihovih performansi tokom obavljanja poslova i zadataka. Obuhvata različite programe koji su korisni za usavršavanje intelektualnih i fizičkih aktivnosti. Obrazovanje predstavlja važan proces karakterističan po usvajanju i širenju znanja, veština i sposobnosti zaposlenih kako bi bili u stanju da samostalno odlučuju i reaguju u situacijama koje im nameće poslovno okruženje. Obrazovanje je proces koji traje duže od treninga i obuke.
- *Proces ocenjivanja performansi zaposlenih* – To je proces koji je karakterističan po ocenjivanju aktivnosti zaposlenih kada je u pitanju ostvarenje ciljeva kompanije u određenom vremenskom periodu.
- *Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih* – Motivacija je karakteristika zaposlenih koja ima veliki uticaj na njihovu predanost poslu. Nagrade mogu biti materijalne i nematerijalne. Materijalna motivacija je vezana za plate zaposlenih, različite naknade i sve ostalo što može da se izrazi materijalno kao protivvrednost za ispunjene radne zadatke. Nematerijalne nagrade su stipendije, školarine, različite vrste specijalizacija, menadžerske beneficije, službeni automobili.
- *Zdravlje i bezbednost zaposlenih* – U svim državama, praksa je da su radni odnosi uređeni zakonskom regulativom. Time se obezbeđuje pravna, fizička i socijalna bezbednost zaposlenih. Takođe, zakon o radu obavezuje poslodavca određene kompanije da zaposlenima omogućiti bezbedan rad uz zdravstvenu zaštitu.
- *Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih* – Razvoj zaposlenih predstavlja proces koji je kontinuiran i podrazumeva radno iskustvo, obrazovanje, odnose sa ostalim zaposlenima u organizaciji i ocenu ličnosti i veština, čime se omogućava zaposlenom da se pripremi za radne zadatke u budućnosti. Zakon o radu reguliše prestanak radnog odnosa zaposlenog u kompaniji, i on može biti sporazumni, otkaz od strane zaposlenog ili otkaz od strane poslodavca.

3. Obuka zaposlenih

Sve češće, svoju konkurentnsku prednost savremene kompanije zasnivaju na znanju zaposlenih. One u velikoj meri posvećuju pažnju njihovoj obuci i učenju jer zapravo vrede onoliko koliko znaju zaposleni u njoj. Međutim, i zaposleni žele da se obrazuju, usavršavaju i obučavaju, kako bi mogli da na najbolji mogući način nauče nove stvari i steknu sposobnosti koje će im omogućiti da odgovore na nove poslovne izazove koje im nameće okruženje. Svakako da je zaposlenima lični napredak i konstantno usavršavanje osnovni vid motivacije, ali i način ostanka u kompaniji. Stalne obuke i usavršavanja zaposlenih predstavljaju i potrebu ekonomije znanja kako bi angažovala zaposlene koji su visoko obučeni, jer će oni efikasno stvarati, deliti i primenjivati znanje u svojoj kompaniji. Upravo zbog toga, u kompanijama se moraju često organizovati procesi obučavanja, jer nije dovoljno samo zaposliti vrhunski obučene pojedince i smatrati da će veštine i sposobnosti koje oni imaju biti aktuelne dokle god oni budu radili u toj organizaciji. Obuka je proces koji mora izvesti na svim nivoima organizacije.¹⁸

Tokom obuke zaposlenih bitno je pretpostaviti da:¹⁹

- Zaposleni treba da shvate da nove veštine koje postižu direktno su vezane za njihove ciljeve i ostvarenja, i zato maksimalno moraju biti uključeni u proces obuke;
- Upravo zbog toga što zaposleni imaju pozitivne reakcije na praktične primere, veoma je bitna otvorena komunikacija između menadžera kompanije i trenera jer se na taj način obezbeđuje povezanost onoga što je naučeno u teoriji i realnosti.
- Zaposleni ne treba da budu naterani na program obuke jer će u tom slučaju pokazati otpor. Oni žele da samostalno iznesu sopstvene ideje za programe obuke ili da odaberu one odgovarajuće.
- Potrebno je da trener zatraži od zaposlenih da iznesu svoje ideje i ciljeve, a potom informacije koje bi im bile od pomoći da ostvare svoje ciljeve. Ovo je važno jer zaposleni mogu imati defanzivni stav prema preporučenom programu.

¹⁸ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.142.

¹⁹ Ibid., str.143.-144.

- Zaposleni jako retko dele sa drugima svoje greške i slabosti, jer je svako od njih skoncentrisan na sebe, svoju karijeru i sopstveni uspeh. Stoga, treneri treba da kreiraju okruženje koje je pogodno za učenje, gde je moguća otvorena diskusija, koja će umanjiti nesigurnost među zaposlenima.
- Kada dođu na obuku, zaposleni već poseduju neko iskustvo i određeno mišljenje. Svakako je važno da im se pruži mogućnost da razmenjuju svoja iskustva i mišljenja sa ostalim kolegama.

Obuka je proces koji postaje sve značajniji u oblasti upravljanja ljudskim resursima, naročito zbog globalizacije svetske privrede, velike potrebe za liderstvom, sve većeg značaja znanja i privlačenja talentovanih zaposlenih. Obuka zaposlenih i doneti programi mogu se raščlaniti na pet faza. Dakle, prvenstveno je važna *analiza potreba* podučavanja gde se utvrđuju potrebne veštine za poboljšanje produktivnosti zaposlenih, zatim potreba da se program prilagodi nivou njihovog obrazovanja, iskustvu i veštinama, ali i da se postave ciljevi obuke. Zatim, sledeći korak je *plan podučavanja* gde se navode ciljevi, metode obuke, sredstva, opis i redosled tema, primeri ali i vežbe na samoj obuci. Važno je da svi materijali na obuci koji se tiču instruktora i učesnika budu predstavljeni razumljivo i da se u njima opiše tačno ono što se od zaposlenog očekuje da nauči, kao i davanje kratkih probnih testova. *Potvrđivanje važnosti obuke* je korak u kojem se predstavlja i proverava program obuke ispred reprezentativnog auditorijuma. Na rezultatima probnog testa se vrše ispravke. U sklopu koraka *spровоđenje programa*, formira se radionica za obuku instruktora koja je fokusirana na sadržaj obuke ali i veštine prezentacije. U ovom koraku se i sprovodi sam program obuke. *Procena* je krajnja faza obuke u kojoj se procenjuje kako zaposleni reaguju, kakvo im je ponašanje nakon obuke i kakve rezultate postižu.²⁰

²⁰ Čerović, S., (2013.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 157.-158.

3.1 Proces obuke i razvoja zaposlenih

Program obuke i razvoja zaposlenih u određenoj kompaniji sastoji se iz nekoliko faza: ²¹

1. Analiziranja organizacionih potreba za obukom,
2. Dizajniranja programa obuke,
3. Implementacije programa obuke,
4. Evaluacija rezultata programa obuke.

Analiziranje organizacionih potreba za obukom – U ovoj situaciji, dakle, na samom početku procesa obuke, menadžeri dolaze u situaciju da daju odgovore na nekoliko ključnih pitanja. Zapravo, bitno je znati koji su ciljevi obuke, koje će se metode koristiti tokom tog procesa i kako će se na kraju izmeriti uspeh koji je postignut.

Prvenstveno treba da se razgraniči obuka novozaposlenih od obuke onih zaposlenih koji već rade u određenoj kompaniji. Ukoliko se radi o obuci novozaposlenih, bitno je odrediti zahteve samog posla, koji dalje dele na manje zadatke a potom se obučavaju zaposleni koji će se baviti tim zadacima. Međutim, u slučaju utvrđivanja potrebe za obukom kod već zaposlenih u kompaniji, mora se prvenstveno izvršiti analiza radnog učinka kako bi se uočio nedostatak koji se može ispraviti adekvatnim programom obuke.

Dizajniranje programa obuke - U fazi dizajniranja programa obuke najbitnije je formulisanje ciljeva obuke, određivanje budžeta za njenu organizaciju i sprovođenje, kao i određivanje metoda obuke. Kada su u pitanju ciljevi obuke, pod njima se smatra sve ono što će zaposleni nakon obuke ostvariti. Veoma je bitno da se poslodavac upozna sa programom obuke kao i da odobri budžet koji je predviđen za njeno sprovođenje.

²¹ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2013.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str.144.-147.

Implementacija programa obuke - Faza implementacije programa obuke obuhvata sprovođenje treninga i procesa obuke i to upravo u onoj formi i na onaj način koji je adekvatan za situaciju u kompaniji.

Evaluacija rezultata programa obuke - Kada se procenjuje rezultat obuke, važno je razmotriti na koji način je potrebno proceniti učinak, kao i koji učinak obuke se treba iskontrolisati. Jedna od najboljih metoda prilikom procene rezultata je kontrolisano eksperimentisanje jer se uz pomoć te metode prati rezultat rada dve grupe zaposlenih, gde je jedna grupa već obučena, a onda se ti rezultati povezuju sa programom obuke. Kada govorimo o učinku koji treba da se izmeri, *postoje četiri nivoa na kojima se vrši evaluacija programa obuke:*²²

1. *Reakcija* – Na ovom nivou se procenjuje reagovanje učesnika na obuku kroz koju su prošli. Dakle, procenjuje se da li se učesnicima dopao program, da li je vredeo novca koji je za program potrošen, da li je relevantan za onaj posao kojim se bave zaposleni na obuci. Veoma je bitno ocenjivanje na ovom nivou kako bi se poboljšao i unapredio sam program. Reakcija zaposlenih na ovom nivou u velikoj meri utiče na učenje u drugom nivou evaluacije.
2. *Učenje* – Na ovom nivou evaluacije ispituje se da li su učesnici programa dostigli određeno znanje, sposobnosti i formirali stavove. Metode merenja se sastoje od formalnog i neformalnog testiranja, ali i od timske procene pa i samoprocene. Zapravo, poželjno je da se učesnici testiraju pre i posle obuke kako bi se videla razlika.
3. *Transfer* – Na trećem nivou evaluacije se postavlja pitanje da li se stečene veštine, znanja i stavovi koriste u svakodnevnoj praksi zaposlenih. Na ovom nivou donosi se najrealnija procena efektivnosti programa obuke.
4. *Rezultati* – Na ovom nivou meri se uspeh završenog programa obuke na osnovu porasta produktivnosti zaposlenih, unapređenja kvaliteta, smanjenje troškova i povećanje prodaje.

²² Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str.144.-147.

3.2 Metode obuke i razvoja zaposlenih

Kako u teoriji, tako i u praksi, postoji određena razlika između obuke zaposlenih i usavršavanje menadžera. Obuka zaposlenih je nezaobilazan deo poslovanja sektora koji je zadužen za ljudske resurse, jer proces obuke predstavlja ključni faktor efikasnog i efektivnog poslovanja kompanije. Svakako je bitna i zbog toga što na taj način kompanija može da se prilagodi promenama koje nameće okruženje. Zapravo, ona će za svoje zaposlene organizovati obuku koja se prilagođava zahtevima tržišta i korisnika usluga.

Metode koje su najčešće u procesu obuke: ²³

- *Zamena radnog mesta* – Odnosi se na premeštanje određenog zaposlenog koji je na obuci, sa jednog radnog mesta na drugo koje ima veze sa obavljanjem njegovog posla. Premeštanje zaposlenog je vremenski ograničeno. Na ovaj način se šire vidici zaposlenog u odnosu na procese u kompaniji. Privremenom rotacijom radnog mesta smanjuje se monotonija i stimuliše se razvoj novih ideja tokom radnog procesa.
- *Obuka koja se odvija na radnom mestu (OJT – On the job training)* – Ovaj metod je tradicionalan i jako čest način obučavanja kojeg karakteriše izvršavanje radnih zadataka zaposlenog koji je pod nadzorom iskusnijeg zaposlenog na istom radnom mestu. Zaposleni koji su na obuci posmatraju iskusnijeg dok radi, i slušaju savete koje on daje. Ovaj način obučavanja i učenja je veoma koristan za sticanje veština.
- *Mentorstvo* – Ovo je poznati vid obuke karakterističan po principu obučavanja „šegrtā“. Na ovaj način, zaposleni se na radnom mestu obučavaju uz pomoć zaposlenog koji je iskusniji. Mentorstvo se veoma često povezuje sa metodom obuke koji je karakterističan za školski sistem učenja i podučavanja. Na taj način se zaposlenom pruža mogućnost da nauči da dobro obavlja svoje poslovne zadatke, uz veliku pomoć kolege koji je iskusniji od njega.
- *Informalno učenje* – Ovaj način obuke je karakterističan po tome što zaposleni uče o poslu bez formalne obuke već u procesu informalnog učenja u komunikaciji sa kolegama.

²³ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.147.-151.

- *Predavanja, kursevi i seminari* – Predstavljaju jako važan sastavni deo skoro svih obuka. Karakteristično je to što stručnjaci iz jedne kompanije ali i van nje drže predavanja koja su potrebna kako bi se stekla određena znanja ali kombinovana sa praktičnim primerima. Kada su organizacije ovakvih predavanja u pitanju, jako često se priključuju predavači sa različitih univerziteta. Takođe, treninzi podrazumevaju stalno praćenje promena u oblasti tehnologije i tržišta, kako bi se prilagodili uslovima u okruženju i unapredili kvalitet. Kada se govori o hotelima i restoranima, veliki broj njih ima sopstvene centre za trening i obuku zaposlenih kao i poznate „univerzitete“, na kojima se stiču znanja i veštine iz tehnologije, organizacije, ekonomije ali i drugih sfera. Najpoznatije „univerzitete“ imaju Holiday Inn, Mc Donalds, Hamburger univerzitet.
- *Simulacije* – Simulacija je vid metode koja se odvija van radnog mesta i to uz pomoć improvizovane opreme. Kada zaposleni koji je u procesu obuke u potpunosti ovlada opremom, načinom i uslovima rada, onda može početi da obavlja radne zadatke u praksi. Ova metoda je zastupljena u uslovima kada je oprema veoma teška za korišćenje ili skupa.
- *Metode zasnovane na tehnologiji* – Ova metoda obučavanja zaposlenih je bolja i poželjnija od ostalih zato što nije previše skupa, svima je dostupna, i karakteristična je po velikom izboru informacija. Metode koje se najčešće koriste su obuke uz pomoć CD-ROM-a, DVD-a, računara, video i audio kaseta, video konferencije, zatim sve učestalija sticanja znanja i veština na daljinu, preko kablovske i satelitske televizije, obuka uz pomoć interneta i raznovrsnih portala za učenje, itd.

Učenje na daljinu – Uz pomoć ove metode povezuju se predavači i slušaoci koji se ne nalaze u istom mestu i prostorno su razdvojeni. Na primer, obuka koju izvodi predavač svojim kandidatima uz pomoć televizijskih ili kompjuterskih priključaka.

Videokonferencija – Predavač i kandidat koji pohađa obuku direktno i interaktivno komuniciraju uz pomoć audio i vizuelne opreme.

Danas je lako organizovati kvalitetnu obuku uz pomoć *kompjutera i različitih softvera*.

Sve više se posvećuje pažnja obukama zaposlenih uz pomoć *interneta i online kurseva*, i jako često se kompanije odlučuju za ovaj korak jer su cene pristupačnije. Takođe, postoji mogućnost da kompanije organizuju obuku putem svojih internih mreža i time svode troškove na minimum.

Korporativni informacioni portali (Enterprise Information Portal EIP) – Ovaj način obuke je veoma praktičan jer kompanije postavljaju program preko svojih internih mreža, i upravo tako oni koji rade u toj kompaniji i deo su obuke, mogu doći do svih potrebnih podataka u bilo kom momentu ako su im neophodni i na taj način prolaze kroz obuku za određene poslove.

Internet – Postaje najpopularniji vid obuke. Dva su načina korišćenja interneta u cilju obuke zaposlenih. Jedan način jeste priključivanje zaposlenih procesu obuke uz pomoć interneta i to po dogovoru sa poslodavcem, a drugi način je obuka zaposlenih uz pomoć portala na internetu kompanije. Pozitivna strana ovog načina obuke jeste svakako ušteda vremena.²⁴

3.3 Metode obuke i razvoja menadžera

U praksi, jako je bitno da kompanija posveti pažnju obuci i usavršavanju menadžera. Znanja i veštine menadžera u kompanijama takođe su veoma važne, jer ukoliko su menadžeri spremni da odgovore na izazove koje diktira promenljivo okruženje, velika je verovatnoća da se poboljšaju rezultati u celokupnoj kompaniji. Obuka i programi usavršavanja menadžera se organizuju u sklopu kompanije u kojoj imaju zasnovan radni odnos ali i u obliku univerzitetskog programa tj. MBA za menadžere.

Metode koje se najčešće koriste za obuke menadžera na radnom mestu jesu sticanje znanja i veština kroz proces rada i zamena na radnom mestu, ali najefektnije metode razvoja i obuke menadžera su metoda studije slučaja i menadžerske igre.

Metoda studije slučaja – Kada je ova metoda u pitanju, menadžer je u situaciji da analizira i rešava određeni problem u kompaniji, a sa ostalim menadžerima koji su u procesu obuke raspravlja o svojim odlukama i rešenjima određenog problema.

²⁴ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.147.-151.

Menadžerske igre – Veoma je aktuelan i zanimljiv način obuke, u kojoj se formiraju skupovi sastavljeni od po pet menadžera i međusobno se takmiče u uslovima u kojima se simulira tržište. Svaka grupa zasebno donosi odluke o širenju poslovanja na novo tržište, novoj vrsti svojih usluga i proizvoda, kao i načinu njihovog reklamiranja, broj sredstava koji je potreban za sve aktivnosti koje su planirane, itd.²⁵

3.3.1 Obuka i razvoj zaposlenih u Piraeus banci



Preuzeto sa: www.piraeusbank.rs, datuma 18.06.2015. god.

Piraeus banka AD Beograd je deo grčke Piraeus bankarske grupe koja se bavi pružanjem bankarskih i finansijskih proizvoda i usluga, kako u Grčkoj i na prostorima van nje. Ovu bankarsku grupu karakteriše iskustvo u svom poslu i stručno znanje kada je u pitanju poslovanje sa stanovništvom, malim i srednjim kompanijama, lizing, investiciono bankarstvo, špedicija i osiguranje.

Posluje sa zemljama jugoistočne Evrope (Rumunija, Bugarska, Srbija, Ukrajina i Albanija) i istočnog Mediterana (Egipat), ali njeno poslovanje je takođe vezano i za London. Na prostoru Srbije posluje od maja 2005. godine. Kako bi poboljšala svoje poslovanje i potrošačima pružila bolju ponudu, sa radom počinju dva nova društva, i to Piraeus Leasing d.o.o i Piraeus Rent d.o.o.

²⁵ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.151.-152.

Kada se govori o poslovnoj filozofiji ove banke u našoj zemlji, mora se naglasiti to da poštuje najviše međunarodne vrednosti i norme. Piraeus banka pridaje veliki značaj razvoju i upravljanju ljudskih resursa, i stvaranju zaposlenih koji su sposobni da odgovore na izazove koje nameće konkurentno tržište.

Ovoj banci je u planu da sa svojim potrošačima razvije saradnju koja neće biti kratkoročna, kao i da aktivno učestvuje u razvoju srpskog tržišta. Na teritoriji naše zemlje ima 34 filijale i preko 550 zaposlenih.²⁶

Sve je veća konkurencija kada su u pitanju banke, tako da se puno pažnje posvećuje odeljenju za ljudske resurse. U banci Piraeus, odeljenje za organizaciju i ljudske resurse želi da razvije i utemelji autentičnu poslovnu kulturu, koja će je izdvojiti na konkurentskom tržištu, ojačati timski duh kompanije ali i obezbediti samim tim efektivno poslovanje. Aktivnosti koje preduzima ova banka su obuke, edukacija i razvoj zaposlenih, kao i ulaganje u unapređenje njihovih sposobnosti, veština i profesionalnog znanja. Značajan korak na današnjem tržištu jeste upravo ulaganje u ljude putem obrazovanja i obuke, kao i održavanje dobre korporativne kulture.

Zaposleni u Piraeus banci se kontinuirano obrazuju putem različitih treninga koji su veoma važni kada je njihovo napredovanje u pitanju, na primer od radnog mesta službenika do mesta top menadžera. Takođe, velika prednost i izazov je pohađanje kursa engleskog jezika za zaposlene i to u saradnji sa Berlic školom stranih za koju su karakteristični savremeni načini učenja. Imaju mogućnost pohađanja programa Akademije za bankarstvo i finansije Narodne banke Srbije. Ovakav način ulaganja u razvoj zaposlenih putem treninga i obuka stvara zadovoljstvo i motivaciju kod istih, a samim tim dovodi i do povećanja lojalnosti potrošača, što se podudara sa našom pomoćnom hipotezom koja je vezana za uticaj obuke i treninga zaposlenih na njihovu motivaciju.

Ova banka ima sopstveni trening centar koji je savremen i kompjuterski opremljen, a obuku pohađaju svi zaposleni koji su na početku svoje karijere. Obuke koje obezbeđuju vode stručnjaci iz Beograda i Atine. Podučavaju svoje zaposlene o novim načinima poslovanja, proizvodima i uslugama. Svakako da se podrazumeva da zaposleni poseduju finansijska znanja, poznavanje engleskog jezika i rad na računaru. Banka im daje mogućnost usvajanja međunarodnih standarda

²⁶ Preuzeto sa: www.piraeusbank.rs, datuma 18.06.2015. god.

poslovanja, obezbeđuje stručne kurseve za sticanje sertifikata ovlašćenog revizora, finansijskog ili kreditnog analitičara, zatim im omogućava obuke na kojima će se upoznati sa investicionim bankarstvom i upravljanjem rizika. Njihove seminare odlikuje usvajanje znanja na osnovu raznih simulacija poslovanja banke kao i takmičenje grupa zaposlenih u studijama slučaja.

Banka postiže satisfakciju i lojalnost svojih zaposlenih na osnovu sistematskih ulaganja. Upravo tako, do izražaja dolaze oni koji su talentovani i mogu da učestvuju u izgradnji uspešne budućnosti ove kompanije. Stoga, banka smatra da вреди investirati u svoje zaposlene, pa za ulaganja u obuku i treninge zaposlenih izdvaja oko 200 000 evra.

Različite poslovne kulture

Ova banka se zalaže za bolju komunikaciju između različitih poslovnih kultura i nacija, kako bi poboljšala saradnju i razumevanja između kolega u organizaciji, jer je slučaj da u kompaniji u Srbiji radi određeni broj stranaca. Ovakav način poslovanja će svakako imati pozitivan uticaj na rad sa stručnjacima iz inostranstva. Dakle, za one koji dolaze zbog posla u Piraeus banci iz drugih zemalja, svakako prolaze kroz proces formalnog upoznavanja sa poslom koji će obavljati u organizaciji, ali veoma je važno i upoznavanje sa kulturološkim profilom domaćeg zaposlenog sa kojim će sarađivati. Na ovaj način, bankarska grupa se trudi da unapredi saradnju u svojoj kompaniji ali obezbedi uspešniji razvoj poslova u regionu.

Rad sa potrošačima

Cilj odeljenja za ljudske resurse ove bankarske grupe jeste razvoj i utemeljenje autentične organizacione kulture i jačanje timskog duha, što će joj obezbediti konkurentno mesto na tržištu i samim tim uspešno poslovanje. Smatra se da je potrošač najvažnija stavka i fokus u poslovanju kompanije, tako da se menadžment trudi da razvije veština komuniciranja svojih ljudi u organizaciji kao i prepoznavanje želja i potreba potrošača. Stavljanje potrošača u centar pažnje, kao i posvećenost njima na svakom radnom mestu jeste imperativ poslovanja na današnjem tržištu. Zaposleni na obukama Piraeus banke stiču znanja o tome kako da se snađu i šta da rade u nekim konkretnim situacijama na poslu, zatim na koji način ispuniti očekivanja potrošača. Potrošač postaje veran i lojalan banci ukoliko je kod njega postignuta satisfakcija pruženim uslugama, pa samim tim ovakva situacija omogućava prosperitet kompaniji. Zaposleni uče da već od prvog susreta i razgovora ostavljaju pozitivan utisak svojim profesionalnim ponašanjem,

umećem komuniciranja i spoljašnjim izgledom. Akcenat se, takođe, stavlja i na poslovni ambijent koji treba da bude uredan i koji će motivisati zaposlene na rad, a ostaviti pozitivan utisak na potrošače. U kompaniji postoje propisani načini oblačenja koji se poštuju, a što se tiče direktnog ophođenja kao i telefonske komunikacije, nastoji se da govore jednostavnim i razumljivim jezikom.

Zaposleni u ovoj banci su svesni da su klijenti srpskih banaka postali zaista sofisticirani kada su njihovi zahtevi u pitanju, tako da je dobra i brza usluga nešto što se podrazumeva, i shodno tome, kompanija se trudi da koristi modernu tehniku kada je u pitanju prodaja i upravljanje. Takođe, potrošači svakodnevno porede ponude i ponudjače na tržištu. Upravo zbog toga, zaposleni u ovoj banci na treninzima i obukama razvijaju veštinu komuniciranja, kao i inicijativu i spremnost da pruže više i da oduševе potrošače. Onaj zaposleni koji prepozna želje svog klijenta i savetuje ga kako da se odluči za uslugu koja će biti pravi izbor za njega, upravo gradi brend i imidž kompanije u kojoj radi.

Zadržati zaposlenog

Direktor odeljenja za ljudske resurse ove banke kaže da je od ključnog značaja za kompaniju znati izabrati osobu koja je talentovana i ima veliki potencijal, obučavati je i onda je i zadržati kao takvu kako bi doprinosila uspehu kompanije. Od dobrog menadžera se očekuje da poseduje znanja iz oblasti svog poslovanja, da je vešt u komunikaciji ali i da bude spreman za stalno usavršavanje i razvijanje. Menadžment Piraeus banke, svoje najuspešnije zaposlene zadržavaju u svojoj organizaciji „paketom“ nagrađivanja koji se sastoji iz zdravstvenog i penzionog osiguranja, zarade i mogućnosti sticanja bogatog međunarodnog iskustva u Piraeus bankarskoj grupi.

Ova kompanija se bavi istraživanjem zadovoljstva zaposlenih na radnim mestima kao i nivo ostvarenja korporativne kulture. U tom smislu, proveravaju se i upoređuju standardi poslovanja u bankama na prostorima Grčke, Srbije i regionu. Sektor ljudskih resursa stvara upravo uslove u kojima menadžeri mogu ostvariti svoje ciljeve i ambicije. Između ostalog, menadžeri ljudskih resursa sa svojim timom bave se kontrolom ostalih zaposlenih i mogućnosti njihovog prilagođavanja brojnim poslovnim situacijama. Svakako, svesni su značaja pohvale, aktivnog

slušanja svojih kolega, jer na taj način podstiču njihovu satisfakciju i lojalnost prema banci, motivišu ih da planiraju svoju karijeru i ulažu u svoj razvoj.²⁷

3.3.2 Investiranje u zaposlene u Hypo Alpe Adria banci



Preuzeto sa: www.vibilia.rs, datuma 21.06.2015. god.

Hypo Alpe-Adria-Bank je kompanija koja posluje više od sto godina, dakle, počela je sa svojim poslovanjem 1896. godine, u Austriji, tačnije u Klagenfurtu, a tamo je i danas centrala banke. U Srbiji, banka Hypo Alpe-Adria-Bank a.d. može se pohvaliti uspešnim poslovanjem već 11 godina, i uspešnim rezultatima doprinosi stabilnosti bankarske delatnosti. Hypo Alpe-Adria Bank je kompanija koja raspolaže sa 50 filijala u 28 gradova na teritoriji naše zemlje.²⁸

Ovu kompaniju karakteriše profesionalan odnos prema svojim potrošačima. Stalno unapređuje svoj način poslovanja, pa je tokom 2013. godine implementirala novi informacioni sistem, čime je poboljšala brzinu isporuke usluge kao i njen kvalitet. Takođe, unapredila je svoj sajt u skladu sa najnovijim potrebama potrošača, kreirala mobilne aplikacije za pametne telefone kako bi klijenti u svakom trenutku mogli da pristupe sajtu banke i potraže informacije. Dakle, aktivnosti

²⁷ Preuzeto sa: www.vibilia.rs, datuma 18.06.2015. god.

²⁸ Preuzeto sa: www.hypo-alpe-adria.rs, 21.06.2015. god.

ove kompanije fokusirane su na ostvarenje potreba potrošača, pa se samim tim orijentišu i na razvoj i ulaganje u svoje zaposlene kako bi ostvarili pozitivan rezultat.

Ova banka se zalaže za prava zaposlenih, ne ostavlja prostor za diskriminaciju i pruža svima istu mogućnost za razvoj u poslovnom smislu. Upravo se zbog ovog načina poslovanja može pohvaliti uspehom i dobrim rezultatima u odnosu na svoje okruženje. Tokom dovoljno dugog vremenskog perioda sa zaposlenima razvija kvalitetnu saradnju i poverenje i time omogućavaju odnose koji su dugoročni i kvalitetni. Takođe, činjenica je da u banci rade oni ljudi koji su u njoj od njenog osnivanja, a mogu se pohvaliti visokim ličnim i profesionalnim standardima, koji utiču na to da svakog dana budu bolje kolege i poslodavci. Zaštitom prava zaposlenih u banci, kao i o njihovom profesionalnom razvoju i usavršavanju bavi se sektor za upravljanje ljudskim resursima. Ovo odeljenje je, dakle, odgovorno za organizovanje procesa regrutacije, evaluacije ali i stalne podrške zaposlenima u razvojnom i administrativnom smislu. Organizuju se česte obuke koje se fokusiraju na poslovanje prema postavljenim ciljevima, jasnom sistemu vrednosti i organizacionoj kulturi .

Značajni projekat tokom 2013. godine je projekat „Standardi kvaliteta pružanja usluga“. Karakterističan je po tome što definiše načine ponašanja prema potrošačima i obrade povratnih informacija ali ovim projektom je, takođe, određen i izgled filijala banke i zaposlenih koji u njima rade. Način na koji Hypo Alpe-Adria-Bank prenosi svoje osnovne vrednosti jesu vizuelni elementi. Zaposleni insistiraju na jačanju međusobne tolerancije, podrške i ravnopravnosti, jer se na taj način omogućava stabilnost poslovanja, zadovoljstvo zaposlenih a samim tim i zadovoljstvo potrošača.

Ova banka strateški ulaže u ljudski potencijal i u prvi plan stavlja edukaciju, profesionalni razvoj i stručno usavršavanje. Prelazak na novu bankarsku aplikaciju, Temenos 24, podrazumevala je da svi organizacioni delovi budu podvrgnuti obuci. Ova obuka koja je trajala nekoliko meseci, smatra se najobimnijom i najbitnijom obukom koja je sprovedena u ovoj banci. Uglavnom je bila najpotrebnija ljudima koji su u sektoru upravljanja prodajom, i obuku za taj sektor držali su obučeni interni treneri, a obuku ostalim delovima organizacije držali su predavači kolege su iskusniji i znaju na adekvatan način da odgovore na izazove koji se nameću u okruženju.

Drugi najveći grupni projekat ove banke bio je „Risk Academy“. Projekat ima cilj da unapredi znanje zaposlenih kada je u pitanju oblast rizika. Treninzi vezani za ovaj projekat koje su pohađali zaposleni, organizovani su i pohađali su se istovremeno u trening centrima u Beogradu, Podgorici, Zagrebu, Sarajevu, Ljubljani, Mostaru, Klagenfurtu i Beču. U Beogradu, u sklopu ove Akademije, inostrani predavači iz Londona, održali su 12 kurseva. Takođe, kada je oblast prodaje u pitanju, zaposleni su obučavani da budu vešti u prodaji, u oblasti životnog osiguranja, ali bili su i u prilici da prođu kroz proces polaganja kako bi dobili licencu osiguranja u sklopu NBS-a. Zaposleni u ovoj banci su se obučavali i profesionalno razvijali i uz pomoć seminara koje obezbeđuju i organizuju Udruženja banaka Srbije, Privredna komora, NBS Akademija za bankarstvo i finansije, MBA – Institut za poslovna istraživanja i dr.

Zaposlenima u Hypo Alpe-Adria-Bank omogućeno je pohađanje i ostalih treninga između kojih su obuke Six Sigma Belt, Financial Analysis, zatim obuke koje su organizovane u saradnji sa IEDC Bled School Management.

Kako bi se nastavilo ulaganje u zaposlene, kompanija planira uključivanje interne, in house treninge kao i razvojne programe nakon što se utvrde potrebe grupe i same banke.²⁹

Dakle, na osnovu navedenog primera razvoja zaposlenih u Hypo-Alpe-Adria banci, naša pomoćna hipoteza da dobra korporativna kultura utiče na motivisanost zaposlenih, može se potvrditi. Ova banka, kao i svaka kompanija koja želi uspeh na tržištu, ima za cilj lojalne potrošače uz koje će imati dugoročan profit. Formiranjem jedne zdrave korporativne kulture u kojoj zaposleni obavljaju radne zadatke, ona povećava njihovu satisfakciju i motivisanost, pa samim tim sledi pružanje kvalitetne usluge potrošačima kao i maksimiziranje njihove lojalnosti.

²⁹ Preuzeto sa: www.hypo-alpe-adria.rs, datuma 21.06.2015. god.

4. Motivacija zaposlenih

Opšte je prihvaćeno mišljenje da će ljudi bolje obavljati svoje radne zadatke ako vole posao kojim se bave. Kod čoveka postoji spremnost da uloži energiju, entuzijazam, trud i svoje vreme ukoliko ima pozitivan emotivni odnos prema nekome ili nečemu. Ulaganje svih ovih resursa zaposlenih i motivisan rad ostvaruje se različitim organizovanim aktivnostima i gotovo uvek rezultira zadovoljstvom i postižu se željeni efekti. Satisfakcija tim postignutim efektima je velika jer je čitav proces rada zaokružen svojim rezultatom, i završeno je ono što je započeto. Kako je menadžerima važno da motivišu zaposlene na produktivniji rad, tako je bitno i zaposlenima da uživaju u poslu koji rade, u radnom okruženju, i dobroj saradnji sa svojim kolegama. Motivacija za rad je veoma složen pojam, i podrazumeva izazivanje, usmeravanje i održavanje određene aktivnosti zbog postizanja planiranog cilja kojim će se zadovoljiti potreba. Motivi predstavljaju faktore koji pokreću, usmeravaju i održavaju aktivnosti koje će u budućnosti dovesti do postizanja cilja i zadovoljenja potreba. Svaki pojedinačan deo radnog procesa može biti karakterističan po drugačijoj motivaciji jer zadovoljava različite potrebe, kao što su potrebe za samoostvarivanjem, za druženjem, poštovanjem, itd. Motivacija je svakako pojava koja nije nepromenljiva i neko ko je motivisan, u sledećem trenutku može postati nemotivisan. Svakako, nemotivisanost nema dobre posledice. Motivacija je u tesnoj vezi sa zadovoljstvom poslom. Iz tog razloga je jako bitno da zaposleni dobro poznaju sebe, kako bi na taj način maksimizirao svoju motivisanost, povećao mogućnost da ostvari svoje ciljeve a samim tim i uticao na povećanje zadovoljstva poslom.³⁰

Zaposleni su svesni svoje vrednosti, očekuju mogućnost da rade celog života, a sa druge strane kompanija je svesna da ukoliko izgubi ključnog zaposlenog, ona ne gubi samo jednog zaposlenog već i više od toga. Kada se ovo kaže, misli se na neformalnu mrežu koju je on uspostavio tokom svog radnog odnosa, kao i na klijente koji su upravo za njega vezani. Kako bi kompanija mogla da na pravi način uspostavi sistem kompenzacija i beneficija koji će odgovarati

³⁰ Đorđević-Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013.), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 199.-202.

i jednoj i drugoj strani, bitno je da pođe od toga da savremene zaposlene treba motivisati da rade i više nego što njihov posao podrazumeva.³¹

Uvek se smatralo da se ciljevi kompanije ne mogu ostvariti ako ne postoji predanost i privrženost pojedinaca kompaniji. Danas je motivacija zaposlenih veliki izazov za menadžere. Često je pitanje kako motivisati zaposlene, da li ih zamoliti da rade bolje i više, da li ih nagovarati, ili stimulisati novcem. Činjenica je da je motivacija dobra i pozitivna stvar. Ona, takođe, veoma utiče na ponašanje zaposlenih, i svakako da je povremeno treba obnavljati jer je sredstvo kojim menadžeri mogu urediti odnose u kompaniji. Dakle, može se reći da se u menadžmentu značaj motivacije zaposlenih poistovećuje sa značajem strategijskih planova i ciljeva kompanije. Motivacija inicira i zadržava pojedinca na svom radnom zadatku, odnosno ona počinje određenu aktivnost i održava je u zacrtanom i isplaniranom smeru. Ona je pojam koji obuhvata sve one faktore unutar pojedinca koji utiču na razvijanje njihove energije, utiču na preuzimanje inicijative i organizovanje aktivnosti, određuju smer ponašanja pojedinca i njegovo trajanje i jačinu. Osnova motivacije jesu svakako ljudske potrebe, vrednosti ali i interesi koji su kod pojedinaca različiti i zavise od razdoblja života i razvoja ljudi.

Na motivaciju u najvećoj meri utiču *osobine pojedinaca, osobine posla ali i osobine kompanije*. Osobine pojedinaca ili individualne osobine su individualne potrebe pojedinaca u kompaniji, njihovi interesi, vrednosti ali i stavovi. Navedene karakteristike nisu karakteristične za sve ljude ali svakako imaju uticaj na motive za izvršavanje zadataka na radnom mestu, i iz toga se može zaključiti da nekoga motiviše novac, a druge pak sigurnost na poslu ili izazovi koje posao nudi. Menadžmentu kompanije je od velikog značaja da bude upućen u individualne karakteristike svih svojih zaposlenih kako bi bio u stanju da podstiče upravo one uz pomoć kojih ostvaruje dobre rezultate. Karakteristike posla su opisi posla kao što su na primer složenost, odgovornost, kreativnost, itd. Menadžeri, kada organizuju i raspodeljuju poslove, moraju imati u vidu individualne osobine i osobine posla i međusobno ih usklađivati. Karakteristike kompanije podrazumevaju različite procese i pravila karakteristična za određenu kompaniju, zatim njenu politiku, praksu menadžmenta, pa čak i sistem nagrađivanja. Ovi instrumenti bi trebalo da

³¹ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, S., Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 189.

privlače nove, kvalitetne ljude, a isto tako da zadržavaju već postojeće i vredne zaposlene u kompaniji.³²

4.1 Vrste motiva značajnih za rad

Zaposleni se razlikuju po tome šta ih više a šta manje motiviše, šta ih podstiče a šta koči u rešavanju radnih zadataka. Prave se dve osnovne podele motiva. Prva podela je *po poreklu*, i tada motive možemo podeliti na *biološke i socijalne*. Druga podela je *prema izvoru*, i tada se motivi dele na *spoljašnje i unutrašnje*.

Biološki motivi su oni motivi kod ljudi koji su urođeni i povezani sa funkcionisanjem organizma. Oni se javljaju usled potreba i kada se desi da je narušena ravnoteža u organizmu. Aktiviranje bioloških motiva se može objasniti primerom ponašanja zaposlenog koji je spreman da prihvati posao van svoje zemlje jer mu je potreban novac kako bi renovirao svoj stan. Kada zaradi planirani novac, zadovoljen je motiv, nestaje potreba za novcem, a jačaju motivi za druženjem sa kolegama i sličnim aktivnostima.

Socijalni motivi nastaju na osnovu socijalnog iskustva pojedinca, jer društvo i socijalna sredina utiču na njihovo formiranje i oblikovanje. To nisu motivi koji mogu da se zadovolje i više se nikada ne jave, već su konstantno prisutni i iniciraju aktivnosti kod čoveka u kojima on nalazi satisfakciju. To su, na primer, motivi za druženjem, pažnjom, poštovanjem i čovek je zadovoljan kada učestvuje u aktivnostima koje ispunjavaju spomenute motive.

Spoljašnji motivi nastaju uz pomoć spoljašnjih motivatora. Kada je kod pojedinca ovaj motiv aktiviran, on je spreman na različite aktivnosti kako bi bio nagrađen zbog toga. Najbolji primer kada je u pitanju spoljašnji motiv, bio bi bonus ili novčana nadoknada, ali to svakako može biti i službeni auto, mobilni telefon ili parking mesto.

Unutrašnji motivi se vezuju za unutrašnje motivatore ili samopotkrepljenje, koji se odnose na satisfakciju koja nastaje kao rezultat obavljanja određenih aktivnosti u kojima zaposleni uživaju.

³² Čerović, S., (2013.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 206.

Međutim, možemo izdvojiti *motive koji se tiču isključivo oblasti rada*. To su *motiv postignuća, motiv za samopotvrđivanjem, motiv ka moći i motiv za samoostvarivanjem*.

- **Motiv postignuća** odnosi se na želju kod zaposlenih da dostignu malo teže i zahtevnije ciljeve. Pod tim se podrazumeva upravljanje određenim objektima, idejama i ljudima, a zadatak treba da se obavi samostalno i u što kraćem roku. Zaposleni sa izraženim motivom postignuća treba da iskoriste svoje talente kako bi prevazišli prepreke, ostvarili visoke standarde, prevazišli sami sebe i podigli samopoštovanje na najviši nivo. Ljudima kod kojih je ovaj motiv izražen, ne teže lakim i preteškim zadacima već vole zadatke koji su izazovni i ostvarivi, jer u takvoj situaciji mogu da koriste sve lične resurse kako bi ostvarili cilj, a onda osećaju ponos, uspeh i vrednost.
- **Motiv za potvrđivanjem ili afirmacijom** podrazumeva da pojedinac želi da bude priznat i afirmisan član kompanije i da dođe do određenog položaja u društvu. Ljudima koji su karakteristični po ovom motivu, veoma je stalo do mišljenja drugih o njihovoj imovini, znanju i uspesima koje su postigli. U slučaju kada je motiv za afirmacijom preterano izražen, on se pretvara u želju i težnju za prestižom, dobrim položajem, pohvalama i divljenjem od okoline.
- **Motiv ka moći** predstavlja potrebu i želju da se utiče na druge zaposlene i na taj način ih podstaći na uspešne poduhvate i velika postignuća. Motiv ka moći je pozitivna stvar i jako je bitno da je poseduju menadžeri koji žele da ostvare dobre rezultate. Međutim, ovaj motiv ima i svoju negativnu stranu ako nije usmeren isključivo na uspeh kompanije, već se zloupotrebljava radi pobede nad svojim kolegama. Upravo zbog toga, taj motiv se mora pažljivo negovati u sebi.
- **Motiv za samoostvarenjem** je karakterističan za pojedince koji žele da budu kreativni i da razviju svoje potencijale. Ukoliko zaposleni imaju izražen motiv za samoostvarivanjem, on je u mogućnosti da uživa u svojim inovativnostima i ostvarenjima ali i u procesu njihovog dostizanja. Zaposleni zadovoljavaju motiv za samoostvarenjem ukoliko tragaju za novim idejama kako bi unapredili svoj rad.³³

³³ Đorđević-Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013.), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 205.-207.

4.2 Faktori motivacije

Četiri osnovna faktora motivacije su svakako *lični razvoj* (mogućnost koju imaju zaposleni da ostvare svoje ciljeve), *operativna autonomija* (poslovno okruženje zaposlenih u kojem mogu da ispunje svoje radne obaveze), *ispunjenje zadataka* (mogućnost da zaposleni obave svoje radne zadatke kvalitetno i budu ponosni na ishod) i *novac* (dobijanje zasluženog prihoda). Ukoliko zaposleni budu motivisani ovim nabrojenim faktorima, kompanija će takođe profitirati. Zapravo, od njih zauzvrat može dobiti njihovu posvećenost, ulaganje većih napora kako bi se nadmašili budući ciljevi.³⁴

Ostali faktori motivacije su, takođe, *dostignuće* i *priznanje* jer svaki čovek želi da se zna o njegovom poslovnom uspehu i da bude pohvaljen zbog svog truda koji je uložio. Zatim, bitan motivišući faktor je *lični rad* koji se odnosi na svest zaposlenog o važnoj ulozi sopstvenog rada u kompaniji, pa zbog toga menadžment ima zadatak da objasni vrednost pojedinca kao i poziciju svakog od njih u organizaciji. *Odgovornost* je faktor motivacije, koji se vezuje za pravo zaposlenog da donosi poslovne odluke i prihvate odgovornost za to.

Svakako da postoje i negativni faktori motivacije a oni su uglavnom administracija koja nije efikasna, nekompetentan nadzor, loši odnosi između zaposlenih u organizaciji, neadekvatni lični kvaliteti menadžera, loš sistem nagrađivanja i nepovoljni radni uslovi. Kod negativnih faktora motivacije, karakteristično je to što ne postoji adekvatna profesionalna osposobljenost nadređenih, nekorektan odnos između menadžera i zaposlenih, neadekvatno znanje, kao i neuvažavanje onih zaposlenih koji svoj posao obavljaju savesno.³⁵

³⁴ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, S., Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 190.

³⁵ Ibid., str. 253.-254.

4.3 Teorije i pristupi radnoj motivaciji

Kao preduslov upravljanja motivacijom, bitno je poznavati teorije ali i pristupe radnoj motivaciji. Najčešći pristupi motivaciji koji koriste menadžeri ljudskih resursa su tradicionalni pristup, teorija međuljudskih odnosa i teorija ljudskih resursa.

- *Tradicionalni pristup motivaciji* – Ovaj pristup radnoj motivaciji, temelji se na stavovima Frederika Tejlora, odnosno na shvatanjima škole naučnog menadžmenta. Tradicionalni model motivacije je ekonomskog karaktera i stoji iza svog stava da što više zaposleni rade, više će zaraditi. Po ovom modelu, podrazumeva se da su zaposleni u uglavnom lenji i da ih može motivisati isključivo novčana nagrada, a da menadžeri dosta bolje i savesnije rade svoj posao.
- *Model međuljudskih odnosa* – Ukazuje na važnost motiva za socijalizacijom, druženjem i samopotvrđivanjem. U ovom modelu se zaposlenima daje određena doza slobode, očekuje se da prihvate autoritet menadžmenta u kompaniji u kojoj rade, ali menadžeri ih poštuju i prema njima se ophode sa pažnjom. Model međuljudskih odnosa je zapravo pomak ka poštenijem i humanijem odnosu kompanije tj. poslodavaca prema zaposlenima, jer oni prepoznaju njihove socijalne potrebe i na adekvatan način odgovaraju na njih.
- *Model ljudskih resursa* – U ovom modelu se govori o tome da kompanija zaposlene može stimulisati motivima koji nisu novčane i socijalne prirode. Ljudi, takođe, mogu biti motivisani i potrebom za određenim dostignućem i ispunjavanjem svog poslovnog cilja. Činjenica je da mnogi ljudi koji su unapred motivisani bolje obavljaju svoje zadatke i da zaposleni postaju zadovoljni nakon dobro odrađenog posla. U tom slučaju, svako ko pomaže u rešavanju određenih problema i odrađivanju posla u kompaniji, treba biti odgovoran i nagrađen za ta dostignuća.

Istraživanja pokazuju da danas, menadžeri savremenih kompanija najčešće kombinuju model međuljudskih odnosa i model ljudskih resursa.³⁶

U kontekstu teorija motivacije, bitno je razlikovati:³⁷

³⁶ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, S., Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 254.-256.

- Potrebe – Zadovoljenje potreba zaposlenih jeste individualni stimulans za motivaciju. Zapravo, potrebe se pretvaraju u akcije, ali isto tako se i menjaju kod zaposlenih jer su potrebe individualne i ne reaguju svi uvek na identičnu količinu i kvalitet potreba.
- Procene – Ukoliko zaposleni predoseti ili zaključi da će se desiti nešto na osnovu njegovog ponašanja, on će svoje ponašanje usmeriti ka tom očekivanju.
- Ponašanja – Ponašanje i aktivnosti iz prošlosti mogu ostaviti posledice u budućnosti, tj. mogu uticati na buduća dešavanja. Upravo zbog toga, zaposleni koriguju svoje ponašanje u budućnosti na osnovu iskustva iz prošlosti.

4.4 Činioci zadovoljstva i nezadovoljstva poslom i dizajniranje radnog mesta

Faktori koji imaju uticaj na zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom su odvojeni. Dakle, zadovoljstvo pojedinaca poslom koji se bave, svakako proizilazi iz sadržaja tog posla, i upravo zato se zadovoljstvo poslom vezuje za postignuća, priznanja koja pojedinac dobija, karakteristike posla, ali i za napredovanje i odgovornost koje on nosi. Nezadovoljstvo poslom je usko povezano sa kontekstom u kojem se radi, i vezuje se svakako za politiku kompanije, administraciju, dohodak, odnos sa nadređenim ali i za uslove rada. Motivatori su faktori koji dovode do satisfakcije zaposlenih, a faktori koji utiču na nezadovoljstvo poslom su faktori konteksta. Kontekst je ono što je zaposlenima neophodno za rad, a ono što obezbeđuje radni učinak jesu sadržaji. Normalno je kada pojedinac bira posao da dobro istraži kompaniju u kojoj postoji verovatnoća da se zaposli. U tom slučaju, treba analizirati faktore konteksta i uočiti detalje koji bi mogli izazvati nezadovoljstvo poslom i naći način da se poboljšaju, ali takođe je potrebna i analiza motivatora kako bi se procenilo u kojoj meri će pojedinac biti zadovoljan svojim poslom i kako bi se ta satisfakcija povećala. Najzad, napravi se komparacija odnosa zadovoljstva i

³⁷ Đorđević-Boljanović, J., Pavić, S., Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 256.-257.

nezadovoljstva poslom, i ukoliko je odnos bolji, svakako je data kompanija dobar izbor za zaposlenje.³⁸

Dizajniranje radnog mesta podrazumeva aktivnosti koje su predviđene kako bi se uvele promene u poslu. Promene se uvode kako bi se obogatilo radno iskustvo zaposlenih ali i da bi se povećala njihova poslovna produktivnost. Dizajniranje radnog mesta dovodi do povećanja radne motivacije, a tehnike kojima se dizajniraju radna mesta nazivaju se motivacione tehnike. Motivacione tehnike obuhvataju:³⁹

- ***Proširenje posla*** kao tehnika javlja se u situacijama kada je posao i previše specijalizovan, odnosi se isključivo na određenu oblast i samim tim utiče na pojavu monotonije u radu. Posao postaje zanimljiviji tako što se proširuje i uvode raznolikosti, a nezadovoljstvo i monotonija na poslu se smanjuje. Međutim, problem je što su efekti ove tehnike kratkog veka.
- ***Zamena radnih mesta*** je tehnika kod koje zaposleni menjaju radna mesta u sklopu svoje kompanije kako bi obavljali različite poslove. Kada se vrši zamena radnih mesta, sprečava se pojava monotonije, upoznaju se i druge uloge u organizaciji, uče se nove veštine i samim tim zaposleni se osećaju kompetentnijim. Zaposleni menjaju svoje poslove kako bi uvećali svoje znanje i stekli iskustvo, a upravo ova motivaciona tehnika je pogodna za one pojedince koji pažljivo planiraju svoju karijeru.
- ***Obogaćivanje posla*** je tehnika uz pomoć koje se posao pojedinca u kompaniji menja jer se povećava njegova odgovornost prilikom obavljanja radnih zadataka. Karakteristika ove motivacione tehnike je dizajniranje radnog mesta koje će za zaposlenog biti stimulativno, odnosno menadžment podstiče proširivanje znanja i napredovanje koje će kasnije rezultirati poslovnim uspehom i pozitivnim rezultatima.
- ***Promena karakteristika posla*** je tehnika uz pomoć koje se dizajniraju radne aktivnosti, tako da imaju upravo one osobine koje su važne za jačanje unutrašnje motivacije zaposlenih.

Može se reći da je utvrđena pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i motivacije. Dakle, ljudi su motivisani za rad tamo gde su zadovoljni poslom i obrnuto.

³⁸ Đorđević-Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013.), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 207.-208.

³⁹ Ibid., str. 212.-214.

4.5 Tehnike motivisanja zaposlenih da prihvataju promene

Različite strategije i metode za motivaciju zaposlenih kako bi prihvatili promene, odnose se na mehanizme koji razvijaju nezadovoljstvo postojećim stanjem u kompaniji ali se odnose i na one mehanizme koji izazivaju pozitivna očekivanja od novog stanja koje će nastati ukoliko se kod njih javi spremnost za promene. Dakle, u praksi su se neki programi za promene uspešno pokazali u izazivanju nezadovoljstva postojećim stanjem u organizaciji ali i stvaranju motivacije.

Komuniciranje sa zaposlenima – Ova metoda je jedna od najznačajnijih jer podrazumeva davanje adekvatnih informacija zaposlenima o stanju u kojem se trenutno nalazi kompanija u kojoj rade, ali i o onim performansama koje se očekuju ukoliko se promene uvedu i prihvate. Informacije se dele kroz proces komuniciranja koje može biti **verbalno, neverbalno i simboličko**. **Verbalno komuniciranje** može se podeliti na **direktno** (sastanci i ubeđivanje) i **indirektno**(pisano) komuniciranje.

- **Sastanci** – Sastanci se održavaju periodično i to uglavnom na više hijerarijskih nivoa, zapravo generalni direktor ima sastanak sa svojim kolegijumom koji se sastoji iz direktora za svaku oblast pojedinačno, da bi kasnije ti direktori održavali sastanak sa podređenima odnosno šefovima službi i odeljenja i tako do najnižih nivoa. Ovakvi sastanci ne treba da budu spontani i bez ikakvih okvira, već lideri treba da odrede teme koje će se naći na sastanku kao i da svojim podređenima obezbede određene informacije koje bi se kasnije na sastancima prenosile. Informacije moraju biti kratke, jasne i fokusirane isključivo na promene, i poželjno je da budu u obliku informatora, biltena ili analize.

- **Ubeđivanje zaposlenih** – Ovo je tehnika u kojoj menadžer zaposlenom u direktnom razgovoru „jedan na jedan“ daje određene informacije i ubeđuje ga da prihvati promene. Ovaj metod je svakako mnogo efiksnija od metoda sastanaka ali nedostatak je jer zahteva mnogo vremena menadžera.

- **Pisana komunikacija** – Tehnika u kojoj je zastupljeno prenošenje poruka zaposlenima uz pomoć internih novina, biltena, zidnih novina, elektronske pošte, interneta itd. Međutim, ljudima svakako mnogo više odgovara živa reč nego čitanje pisanog teksta. Svakako je veliko pitanje u kojoj meri su bilteni, novine i drugi pisani tekstovi čitani.

Neverbalno komuniciranje – Ovaj način komunikacije podrazumeva ponašanje menadžera tokom svakodnevnog rada. Menadžment je uvek u centru pažnje zaposlenih u kompaniji, koji slušaju šta menadžeri govore ali gledaju i šta rade. Velika istina je da zaposleni uvek više poverenja imaju u ono što vide nego u ono što čuju, tako da ako menadžer govori da jedno treba da se radi a radi suprotno, svakako mu niko neće poverovati. Upravo zbog toga, menadžeri moraju prvo prihvatiti ponašanje koje je poželjno a onda konzistentno da ga sprovede.

Simboličko komuniciranje – Ovaj način komunikacije predstavlja proces slanja poruka preko simbola koji mogu biti jezički, materijalni i bihevioralni.

- ***Jezički simboli*** podrazumevaju žargon, metafore, priče i razne legende u kompaniji. Važno je dakle, da menadžment u govoru koristi razne metafore jer su one bitno sredstvo uz pomoć kojeg se ukazuje na uzroke promena. Metafore predstavljaju zaokružene slike iz dela stvarnosti i koriste se kako bi se objasnila stvarnost u drugom području. Posebno su korisne legende o uspešnim ljudima koji su svojim delima omogućili razvoj kompanije.

- ***Rituali i ceremonije*** – Na primer, ukoliko se ukine ritual dodele nagrade najboljem zaposlenom na kraju meseca ili godine, simbolički se može pokazati da je kompanija u krizi i da nema svrhe uopšte davati nagrade za one uspešne ako je kompletna kompanija neuspešna i ne dostiže pozitivne rezultate.

- ***Materijalni simboli*** predstavljaju sve materijalne stvari koje su simbol određenih vrednosti, šalju poruku zaposlenima ali i ljudima van kompanije. Dakle, u banci konzervativnije oblačenje službenika nije samo stvar elegancije već se na taj način šalje poruka klijentima da je banka kredibilna i ozbiljna ustanova.

Izlaganje zaposlenih objektivnim informacijama - Ova metoda je zasnovana na pretpostavci da informacija o performansama kompanije iz spoljnih izvora može da deluje otrežnjujuće za zaposlene a isto tako i da bude jaka motivacija za promene.

- ***Sastanci sa potrošačima, partnerima i klijentima*** su važni jer na taj način zaposleni dobijaju istinite informacije i ocene o radu sopstvene kompanije.

- ***Prezentacija rezultata konsalting projekata*** – Ovo je tehnika u kojoj spoljni konsultant koji ima kredibilitet i poseduje stručnost, nakon što sprovede istraživanje i analizu, utvrđuje

problem koji postoji u kompaniji i koji zahteva promene, a to će zaposleni veoma ozbiljno prihvatiti. Ova tehnika je jako korisna u situaciji kada zaposleni nemaju poverenja u vodstvo svoje kompanije ali i kada menadžeri nemaju jak uticaj na zaposlene.

- ***Povratna informacija o rezultatima ankete*** – Ova tehnika podrazumeva interne ankete, koje uključuju zaposlene i odnose se na pitanja iz života i rada kompanije. Uz pomoć ovih anketa moguće je otkriti nezadovoljstvo zaposlenih, problem koji postoji u kompaniji, različite stavove i mišljenja zaposlenih i menadžera itd. Rezultati ankete treba da se široko prezentuju jer jedino taj način može biti stimulativan za zaposlene da uvide činjenicu da postoji problem i potreba za promenama. Međutim, ako se anketa obavi a ukoliko se menadžmentu rezultati ne svide i ne objave rezultate, u tom momentu šalje zaposlenima jasnu poruku da ne želi promene.

- ***Benchmarking analiza*** predstavlja proces poređenja kompanije sa sličnim ili različitim kompanijama u svom okruženju. Najbolje je porediti sa konkurencijom ali to nije svaki put moguće jer postoji restrikcija zbog pribavljanja informacija. Svakako je najbolja tehnika za motivisanje na promene jer pribavlja nezavisne i objektivne podatke koji ukazuju na to da je promena neophodna.

- ***Fokusirana analiza*** je tehnika koja predstavlja izlaganje zaposlenih informacijama iz objektivnih izvora. Dakle, posebno dizajnirani tim stručnjaka analizira određeni problem i daje preporuke kako da se taj problem uspešno reši i samim tim unapredi poslovanje kompanije. Analizu vrše isključivo stručnjaci i zaposleni iz kompanije, pa se zbog toga razlikuje od tehnike korišćenja konsultanta. Menadžeri koji se odluče za ovu tehniku, prvenstveno moraju da odaberu problem koji će se analizirati. Zatim je potrebno formirati tim ljudi koji će učestvovati u analizi, i sve one koji su deo problema ali i njegovog rešenja. Na kraju, menadžment mora da se pobrine za to da ima dovoljno odgovarajućih vremenskih i novčanih resursa, kao i dovoljno informacija kako bi radili efikasno.

Timovi i participacija – Ovo je tehnika koja je fokusirana na timove i podsticanje participacije zaposlenih. Dakle, kroz timski rad se podstiče kreativna energija kod zaposlenih u cilju sprovođenja promena.

- ***Seminari*** su oblik timskog rada koji okuplja od 20 do 30 ljudi i može trajati i do tri dana. Održava se van kompanije, na mirnijem mestu, kako bi učesnici seminara bili fokusirani. Ako

generalni direktor smatra da je potrebno, takođe može biti angažovan spoljni konsultant u ulozi medijatora ili voditelja seminara. Seminari uglavnom imaju pet faza. U prvoj fazi je zastupljeno okupljanje i upoznavanje učesnika seminara kao i opuštanje atmosfere. U drugoj fazi se učesnici upoznaju sa stanjem u kojem je kompanija. Treću fazu karakteriše diskusija o uzroku problema koji je nastao, kao i otrežnjenje i prihvatanje situacije i povratak optimizma. Sledeća faza je karakteristična po rešenjima do kojih se dolazi kako bi se prevazišli problemi. U petoj fazi seminar se zatvara prezentacijom zaključaka koji su doneti.

- **Radionice** podrazumevaju okupljanje grupa zaposlenih oko određenog problema i pronalazak adekvatnog rešenja za taj problem. U radionici se učesnici okupljaju i posle prezentacije, vođa tima otvara diskusiju oko uzroka problema i načina za njegovo rešenje. Za razliku od seminara, radionice se više fokusiraju na motivisanje na parcijalne i sitnije promene kroz unapređenja procesa poslovanja u kompaniji.

Promena sistema ocenjivanja i nagrađivanja – Da bi motivisao zaposlene, menadžeri mogu da menjaju kriterijume na osnovu kojih se ocenjuju individualni ili timski učinci zaposlenih. Zaposlenima se sugerise kakve promene se od njih ocekiju tako što će promeniti kriterijum ocene učinka i nagrađivanja. Takođe se uvodi poseban vid stimulacije kada je u pitanju inicijativa za unapređenje procesa u kompaniji kao i davanje novih ideja od strane zaposlenih, i na taj način menadžment šalje jasnu poruku zaposlenima da je kreativnost u kompaniji na ceni.

Nagrađivanje ranih prihvatilaca promena – Zaposleni se mogu stimulisati na promene davanjem različitih nagrada i to onima koji u ranoj fazi prihvate promene. Nagrade koje se zaposlenima daju mogu biti materijalne u obliku novca ili nematerijalne koje su u vidu pohvala i priznanja. Priznanja mogu biti formalna (proglašenja „radnika meseca“) i neformalna (realizuju se tako što na primer generalni direktor tokom obilaska kompanije javno pohvaljuje zaposlenog koji je prvi prihvatio promene).

Modeliranje željenog ponašanja kroz pilot projekat – Ovu tehniku prihvatanja promena karakteriše davanje primera uspešne primene promena. Najpre se promene prvo primene u jednom delu kompanije kroz takozvani pilot projekat. Nakon što uspeju promene u tom delu kompanije onda to postaje model na osnovu kojeg treba da se radi i u ostalim delovima kompanije.

Inkubacija – Inkubaciju karakteriše vremenski period koji treba da prođe da bi pojedinci prihvatili promene. Treba imati u vidu da neki prihvataju brže a neki sporije. Kako bi prestali sa starim načinom rada i razmišljanja, zaposlenima treba vreme. Ponekad, menadžeri ne moraju da preduzimaju ništa da bi ih motivisali, već ih treba pustiti da samostalno uvide da je uvođenje promena neophodno.⁴⁰

4.6 Vrste nagrada za zaposlene

Kada se govori o ponašanju zaposlenih u kompaniji, kao i o njihovoj motivaciji, saznanja ukazuju na to da oni obavljaju svoje radne zadatke kako bi zadovoljili svoje potrebe. Svakako, očekuju određenu nadoknadu za posao koji su obavili. Nagrada koju uglavnom dobijaju za svoj trud i koja će ih dalje motivisati je novčana nadoknada tj. plata. Međutim, postoje tri vrste nagrada koje zaposleni mogu dobiti, a to su:⁴¹ unutrašnje i spoljašnje nagrade, finansijske i nefinansijske, nagrade koje se dobijaju na osnovu rezultata i na osnovu članstva i pripadništva.

Unutrašnje ili spoljašnje nagrade – Unutrašnja nagrada predstavlja zadovoljstvo koje se javlja kod zaposlenog nakon što je postigao jedan određeni poslovni cilj. Dakle, on je ponosan nakon ispunjenog zadatka ali prisutan je takođe ponosan i ispunjen jer je deo jednog radnog tima. Spoljašnja nagrada, suprotno unutrašnjoj nagradi, predstavlja naknade u vidu novca, promocije i benefita. Ove nagrade potiču iz menadžmenta kompanije i one su van samog posla. I unutrašnje i spoljašnje nagrade su motivacioni faktor za zaposlene, gde se pod motivacijom za rad podrazumevaju spoljni podsticaji a na unutrašnji pokretači. Sigurno je da je motivisanost zaposlenih na najvećem nivou u situaciji kada osećaju da je rezultat privlačan i kada veruju da će postići uspeh.

Svakako, nagrade postoje kako bi se povećala šansa da neko uradi nešto što neko drugi želi, i uz pomoć nagrada je veća verovatnoća da će to nešto i biti urađeno. Upravo na nagradama, menadžeri ljudskih resursa savremenih kompanija sve češće zasnivaju svoj način poslovanja.

⁴⁰ Janićijević, N., (2007.), *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.380.-387.

⁴¹ Dorđević Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 190.-191.

Međutim, negativna strana nagrada jeste ta što su one kratkog veka, tj. njihovi efekti nisu dugoročni. Nagrade se moraju ponoviti ukoliko menadžeri žele da ponove određeno ponašanje zaposlenih. Ukoliko se to ne dogodi, velika je verovatnoća da će izostati pozitivan rezultat. Ako zaposleni rade samo zbog nagrade, radiće onoliko koliko je potrebno da je dobiju. Suprotno tome, ako rade isključivo iz ličnog interesovanja, zbog sebe i zato što veruju u to što rade, moguće je postići veoma dobre rezultate a i ovakvo ponašanje će biti dugoročno. Dakle, velika je razlika između unutrašnje i spoljašnje nagrade.⁴²

Finansijske ili nefinansijske nagrade – Finansijske nagrade predstavljaju finansijske nadoknade koje zaposleni dobijaju kao platu, udeo u akcijama ili u vidu različitih bonusa. Nefinansijske nagrade zaposlenih su one nagrade koje podrazumevaju plaćena odsustva ili na primer penzione programe. One nemaju uticaj na finansijsku stanje pojedinaca, ali svakako ih motivišu i doprinose njihovoj satisfakciji na radnom mestu. Kada se govori o ovim nagradama kao motivišućem faktoru, bitno je da menadžeri ljudskih resursa pažljivo razmotre šta za koga predstavlja faktor motivacije, kao i da dobro poznaju zaposlene i njihove stavove kada je ta tema u pitanju. Na primer, za pojedince postoje nagrade kojima teže i priželjkuju ih, a sa druge strane za ostale zaposlene te nagrade nisu vredne motivacije.

Nagrade koje se dobijaju na osnovu rezultata i na osnovu članstva i pripadništva – Nagrade koje zaposleni dobijaju na osnovu postignutih rezultata podrazumevaju isplate na osnovu učinka pojedinca, provizije ili bonuse grupnog karaktera, podsticajne planove i ostale načine nagrađivanja zaposlenih zbog rezultata koje su postigli. Nagrađivanje zasnovano na članstvu je danas veoma zastupljen. Zapravo, radi se o nagradama za zaposlene koje se uručuju na osnovu vremenskog perioda provedenog u kompaniji, zatim na osnovu radnog mesta na kojem se pojedinac nalazi, stepenu obrazovanja, kao i na osnovu njegovih veština.⁴³

Nematerijalne strategije motivacije su danas sve više u centru pažnje.

Na primer, u ekonomski razvijenim zemljama, u hotelskoj industriji, veoma je česta praksa da se zaposleni i članovi njegove familije nagrade putovanjem. Zaposleni koji je nagrađen, svoje uspomene će podeliti sa svojim kolegama u radnom okruženju, rodbinom i prijateljima. Ovakav

⁴² Jeghult, B., (2007.), *Šargarepe*, Asee, str. 62.-64.

⁴³ Đorđević Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2011.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 190.-191.

poduhvat od strane kompanije predstavlja spoj lepog i korisnog, zapravo, to će biti besplatna promocija za hotel. Nagradno putovanje biće podsticaj za zaposlenog ali i za njegovu porodicu koja će ga podržavati i zajedno sa njim radovati kada su novi poslovni poduhvati u pitanju.⁴⁴

4.6.1 Briga o zaposlenima u hotelskom lancu Intercontinental

Intercontinental je međunarodni hotelski lanac koji u svoje poslovanje uključuje hotele Intercontinental Hotels & Resorts, Hotel Indigo, Holiday Inn Hotels & Resorts, Staybridge Suites, Holiday Inn Express, Crowne Plaza Hotels & Resorts i Candlewood Suites. Intercontinental Hotels Group kao lanac hotela postoji u 100 zemalja širom sveta, poseduje više od 4 300 hotela i tokom jedne godine ostvari i više od 160 miliona noćenja. Ova kompanija se u velikoj meri brine o svojim zaposlenima i fokusira se na njih, jer su svesni da upravo zaposleni imaju ključnu ulogu u pružanju najbolje usluge potrošačima. Zbog toga, ovaj hotelski lanac se trudi da razvije što bolju organizacionu kulturu i radno okruženje koje će prepoznati i vrednovati trud zaposlenih i podsticati ih na produktivniji rad. Time se postiže satisfakcija kod potrošača, ali i kompanija profitira.⁴⁵



Preuzeto sa: www.hotelmanagement.net, datuma 3.07.2015. god.

⁴⁴ Čerović, S., (2013.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221.

⁴⁵ Preuzeto sa: www.researchgate.net, *Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta* – Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group, Jovičić, A., Petrović, M., Vujičić, D., datuma 18.05.2015. god.

Intercontinental Hotels Group je formirao program brige o svojim zaposlenima. Program brige se sastoji iz četiri obaveze tog hotela koje se odnose na radni odnos zaposlenih. Radi se o programu koji je sastavljen iz četiri dela: ⁴⁶ Room to have a great start, Room to be involved, Room to grow i Room for you.

Room to have a great start – Ovim programom brige, na samom početku radnog odnosa, kompanija obezbeđuje zaposlenima dobre uslove za rad. Njihovo regrutovanje se odvija preko online sajtova, kao i preko elitnih obrazovnih institucija širom sveta. Lanac je na prostorima Kine omogućio regrutaciju mladih, talentovanih ljudi koji bi mogli da budu deo procesa otvaranja novih hotela. Takođe, kada je u pitanju napredovanje i razvoj zaposlenih, ova kompanija omogućava ubrzane programe i treninge koji im pomažu da od svojih ljudi stvore profesionalce, ali i formira IHG Akademiju koju pohađaju studenti u cilju sticanja sposobnosti koje su važne kako bi ispunjavali radne zadatke u hotelskom lancu.

Room to be involved – Ovaj program brige omogućava zaposlenima da funkcionišu u timovima koji su uspešni, kao i da budu uključeni u sve aktivnosti u organizaciji i da komuniciraju sa svojim kolegama. Komunikacija se odvija uz pomoć različitih internih publikacija, konferencija i intraneta.

Room to grow – Ovaj program brige podržava svoje zaposlene da grade svoje karijere, obrazuju se i napreduju u ovom hotelskom lancu. U te svrhe, kompanija analizira sve pozicije menadžera kako bi dobila uvid u veštine koje su najbitnije koje bi dovele do uspešnog poslovanja. Na taj način, ona pruža mogućnost pojedincima da se prebace na radna mesta koja će im omogućiti da poboljšaju svoja znanja i unaprede veštine. Svi zaposleni, bez obzira na radno mesto na kojem se nalaze, uključeni su u programe unapređivanja znanja i različite treninge koje hotelski lanac organizuje. Pohađanje kurseva se ne održava samo u učionicama, već postoji i mogućnost online programa, što predstavlja pogodnost za zaposlene. Nakon završenih kurseva, od zaposlenih se očekuje da poseduju potrebna znanja uz pomoć kojih bi postigli satisfakciju kod gostiju i ispunili njihova očekivanja. Kompaniji je u interesu da od svojih menadžera napravi lidere, koji će

⁴⁶ Preuzeto sa: www.researchgate.net, *Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta* – Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group, Jovičić, A., Petrović, M., Vujičić, D., datuma 18.05.2015. god.

ostvarivati pozitivne rezultate i upravo zbog toga dosta se zalažu za njihov razvoj, kao i razvoj njihovih liderskih sposobnosti.

Room for you – Ovo je program brige koji omogućava zaposlenima da dobiju nagrade za uloženi trud i postignute pozitivne rezultate. Takođe, ovim programom, kompanija ističe važnost privatnosti zaposlenih i u skladu sa tim, pruža im različite pogodnosti i olakšice. Zapravo, cilj ovom hotelskom lancu jeste da pruži svojim zaposlenima, kao najvažnijem resursu, zdravstveno osiguranje, sigurnost, život sa što manje stresa, zadovoljstvo poslom, dobru saradnju, osećaj pripadnosti i uključenosti. Sprovedena brojna istraživanja pokazuju da su zaposleni zadovoljni tretmanom u ovoj kompaniji, njenim zalaganjem za njih, ali i spremnost zaposlenih za dodatni trud.

Sa razlogom je ovaj program brige poneo nagradu za kvalitet koju je dodelio časopis Sunday Times, a sam hotelski lanac se našao na zavidnoj poziciji na tržištu, i jedan je među 25 najboljih kompanija koja pruža najpovoljnije uslove rada za svoje zaposlene. Takođe je ponela i nagradu najcenjenije kompanije u Velikoj Britaniji, i ima najefektnije programe učenja i razvoja svojih zaposlenih.

Sve navedeno karakteriše ovaj hotelski lanac kao savremenu organizaciju koja ima kompleksan pristup motivisanja svojih zaposlenih, uvažava njihove individualne potrebe, ima otvorene kanale komuniciranja između nadređenih i podređenih, ali i između kompanije i potrošača, pa samim tim podstiče kvalitet usluge koju pruža. Klima i ambijent u ovoj organizaciji nesumnjivo podstiče satisfakciju zaposlenih, pa samim tim i njihovu kreativnost, inovativnost i motivisanost za ostvarivanje što boljih rezultata.⁴⁷

⁴⁷ Preuzeto sa: www.researchgate.net, *Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta* – Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group, Jovičić, A., Petrović, M., Vujičić, D., datuma 18.05.2015. god.

4.6.2 Motivacija za rad u rent a car kompaniji Avis

Prva Avis rent a car agencija otvorena je 1946. godine, i tada je posedovala samo tri automobila. Lokacija joj je bila u Detroitu, tačnije na aerodromu „Vilou ran“. Poslovanje Avis-a se umnogome proširilo od te godine, i sada ova kompanija postoji u više od 114 zemalja. Ono što je karakteriše i po čemu je svakako prepoznatljiva jeste entuzijazam, energija, inovativnost i želja za stalnim poboljšanjem.

Od 1953. godine dolazi do međunarodne ekspanzije počevši sa poslovima franšize na prostorima Evrope, Kanade i Meksika. Već 1963. godine stavlja svoj lični pečat na poslovanje u ovoj industriji, smelim marketinškim poduhvatom. Formira svoj novi slogan „Mi smo tek drugi. Uvek se trudimo više“. Ovaj slogan je svrstan u deset najboljih slogana ikada i stavlja ovu rent a car kompaniju u centar pažnje. Već 1972. godine uvodi inovaciju kada je tehnologija u pitanju, zapravo, radi se o onlajn informacionim sistemima za rezervacije, iznajmljivanjenu menadžment. 1973. godina je za ovu kompaniju značajna jer tada preuzima leadersku poziciju na tržištu Evrope, Afrike i Srednjeg Istoka. 1979. godine potpisuje sporazum sa Dženeral motorsom u oblasti oglašavanja i marketinga, i iste godine počinje da koristi njihove automobile. Takođe, još jedna u nizu od značajnih godina za ovu kompaniju je 1986. god. jer tada počinje da posluje „Avis Evropa“ koja je uspešna u svom poslovanju na Londonskoj berzi ali svakako je i dalje deo Avisovog svetskog sistema. U vremenskom periodu od 1997. god. do 2003. god. širi svoje poslovanje na zemlje Azije i Afrike.⁴⁸



Preuzeto sa: www.avis.rs, datuma 22.06.2015. god.

U kompaniji Avis se smatra da je u interesu zaposlenih, deoničara ali i njihovih potrošača da postoji i da se zadrži slika uvažene i sve profitabilnije kompanije. Osnova na kojoj se temelji

⁴⁸ Preuzeto sa: www.avis.rs, datuma 22.06.2015. god.

filozofija Avis-a jeste integritet, iskrenost i pošten odnos. Što se tiče odnosa sa zaposlenima, kompanija želi da ih angažuje na svim nivoima, kada su u pitanju usavršavanja, obuke, sistemi nagrađivanja, i time stimuliše njihovo zadovoljstvo, obostranu lojalnost ali i ponos jer su deo Avis tima. Aktivno pružaju podršku i ohrabruju zaposlene da rade na razvoju svojih karijera u ovoj rent a car kompaniji. Stvaraju okruženje koje pomaže zaposlenima da napreduju i usavršavaju se, tako što popunjavaju radna mesta onim ljudima koji su već zaposleni u kompaniji. Avis se, takođe, rado prilagođava novim načinima poslovanja koji su profitabilniji, ali i pružaju podršku zaposlenima da se potrudu više i smatraju da je jedina greška ako ništa ne pokušaju. Time stvaraju klimu poverenja u kompaniji.

Vizija ove vodeće kompanije za iznajmljivanje vozila jeste postići zadovoljstvo korisnika, istaknutost brenda, rast kompanije uz profit, smanjenje troškova, postizanje satisfakcije zaposlenih, kao i njihov razvoj. Zaposleni u ovoj kompaniji imaju pravo na: ⁴⁹ godišnji odmor od 25 dana koji se povećava u odnosu na radni staž, penziju, popust za zaposlene i porodicu prilikom iznajmljivanja automobila bilo gde u svetu, životno osiguranje, besplatnu uniformu, obuku i razvoj, zatim imaju pravo na priliku za razvoj svoje karijere kroz formirane planove obuke za svakog zaposlenog i uključeni su u timski rad. Takođe, jako važno je da ova kompanija podržava porodične vrednosti i da ljudi koji rade u njoj funkcionišu u okruženju podrške, poverenja i tolerancije.

Avis ima poznate načine obuke i razvoja, koji su struktuirani na svim nivoima što omogućava dobijanje dobre osnove zaposlenja. Proces obuke traje četiri godine, što svakom agentu pruža mogućnost da postigne napredak u svojoj karijeri. Obuke su raznovrsne, obuhvataju veštine u intervjuisanju, menadžment performansi ali i postoji šansa da pojedinci vanredno završe studije i dobiju diplomu ili MBA.

Menadžment ljudskih resursa u kompaniji Avis se potrudio da dobro motiviše svoje zaposlene, i obezbedi im dobre uslove za rad, pozitivnu klimu u organizaciji, edukaciju, različite obuke i treninge. Zaposleni se u ovakvoj kompaniji osećaju sigurno, zadovoljno i samim tim su produktivniji. Svakako je usko povezano zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo potrošača. U kompaniji Avis je upravo takva situacija, zato i jeste jedna od najpoželjnijih kompanija za rad na

⁴⁹ Preuzeto sa: www.avis.rs, datuma 22.06.2015. god.

svetu. Na osnovu ovog primera, naša početna hipoteza da motivisanost zaposlenih utiče na povećanje lojalnosti potrošača, može se potvrditi.

5. Lojalnost potrošača

Lojalnost potrošača podrazumeva preferiranje proizvoda jednog brenda kao i ponovljene kupovine, i to kada je u pitanju duži vremenski period, pa samim tim ona podrazumeva i obezbeđenje stabilnosti poslovanja, kao i dugoročan uspeh i profit jedne kompanije i tog brenda. Jedini i osnovni uslov koji je potreban za stvaranje lojalnosti kod potrošača i najbitnija stavka tokom prvih korišćenja proizvoda i usluga jeste satisfakcija. Ne može se na jednostavan način objasniti šta tačno znači lojalnost i koje je značenje lojalnog potrošača. U osnovi, kada se proučava lojalnost, u najvećoj meri se obraća pažnja na to koliko je kupovina i korišćenje nekog proizvoda ili usluge česta pojava.⁵⁰

Svaka marketing orijentisana kompanija želi da ostvari krajnji cilj koji se zapravo odnosi na lojalnost njenih potrošača. Lojalne potrošače karakterišu brojne uloge u kompaniji kojoj su verni i lojalni. Oni su bitni potrošači koji se uvek vraćaju zadovoljni i uslugama i proizvodima određene kompanije, zatim pozitivnom usmenom propagandom utiču i na privlačenje i pridobijanje novih zadovoljnih potrošača za konkretnu kompaniju ali najvažniji njihov uticaj je to što pomažu kompaniji da poveća svoj uspeh na konkurentnom tržištu. Činjenica je da isporuka dodatne vrednosti utiče na pojavu satisfakcije potrošača, koja je veoma bitan uslov, ali ne i dovoljan da se kod tih istih potrošača postigne i lojalnost. Na osnovu brojnih istraživanja, procentualno od 45% pa do 85% zadovoljnih potrošača, u stanju je da već prilikom sledeće kupovine proizvoda i usluga određenog brenda zamene konkurentskom markom. Međutim, isto tako, kompanije koje imaju potrošače kod kojih su postigli satisfakciju, imaju velike šanse da ih za kratko vreme pretvore u lojalne. Satisfakcija ili zadovoljstvo potrošača se zapravo posmatra kao stanje koje nije dugoročno, a koje svakako teži da postane trajna vernost. Može se zaključiti da je potrošač kod koga je postignuta totalna satisfakcija i oduševljenost, a ne samo satisfakcija, osnovni je i najbitniji uslov za stvaranje vernog potrošača.⁵¹

⁵⁰ prilagođeno prema: Pizam A., Mansfeld Y., (1999.), *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, The Haworth Hospitality Press

⁵¹ Veljković, S., (2009.), *Marketing usluga*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 176.

Dakle, lojalnost znači da potrošač preferira određeni brend i ponovno vraćanje kompaniji u kojoj kupuje. Iz toga se može zaključiti da je bolji efekat za kompaniju kada su lojalni potrošači koji kupuju i koriste njene određene proizvode i usluge u što većem broju.⁵²

5.1 Šta predstavlja vrednost za potrošače

Ukoliko kompanija ima u planu da razvije vrhunsku uslugu i superiornu ponudu, prvo treba utvrditi šta zapravo predstavlja vrednost za njene potrošače. Jedino tako može biti u stanju da pruži kvalitetnu ponudu koja će omogućiti da njihove želje i potrebe budu zadovoljene. Nakon toga, mora se odrediti vrednost koja je najbitnija po mišljenju potrošača, zatim koliko je sama kompanija vešta i spremna da isporuči te vrednosti, i na kraju se razmatra zašto je kompanija loša ili bolja kada je u pitanju obezbeđivanje vrednosti.⁵³

Kompanije koje zasigurno postižu uspeh u poslovanju i zauzimaju konkurentnu poziciju na tržištu su upravo one kompanije koje identifikuju vrednosti koje su potrošačima najznačajnije i na adekvatan način ispunjavaju njihove potrebe za tim vrednostima. Kada se utvrđuju vrednosti, od velikog je značaja odrediti segmente koji će predstavljati ciljnu grupu, a takođe i odrediti uspešne kompanije koje su formirale vrednost za takve segmente na osnovu benchmarking-a, zapravo odrediti kompanije sa najboljim rezultatima u oblasti kreiranja vrednosti, koje samim tim postaju neka vrsta standarda.⁵⁴

Cilj svake kompanije je da pridobije naklonost i vernost potrošača tako što će povećati isporučenu vrednost ali pružiti im i dodatnu vrednost. Bitan zadatak organizacije koju karakteriše odgovornost jeste svakako da ispita svojstva i troškove koje nosi svaki korak koji formira traženu vrednost, ali i da obezbedi mogućnost za unapređenje tih vrednosti.⁵⁵ Potrošači današnjice su obrazovaniji, iskusniji i informisani su u mnogo većoj meri nego ranije, i na bezbroj različitih načina mogu da provere ono što kompanija tvrdi i da nađu bolja alternativna rešenja za sebe.

⁵² Veljković, S., (2009.), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 178-179.

⁵³ Kotler F., (2001.), *Upravljanje marketingom*, 9-to izdanje, Mate d.o., Zagreb, str.40.

⁵⁴ Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorić, A., (2012.), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 490.

⁵⁵ Maričić, B., cit. rad, str. 490.

Odlučuju se na kupovinu tako što teže da maksimiziraju vrednost u okviru cena koje su istražili. Dakle, procenjuju koja ponuda će im doneti najviše vrednosti, a njihova satisfakcija zavisi od toga da li su dobijenom ponudom ispunjena njihova očekivanja.⁵⁶

5.2 Satisfakcija potrošača

Satisfakcija je jako bitna emocija i nastaje u periodu nakon što je potrošač kupio i probao izabrani proizvod ili uslugu. Zapravo, zadovoljstvo svojim izborom je ključni faktor koji potrošače vezuje za određenu kompaniju, ali svakako i faktor koji privlači i nove potrošače. Smatra se da satisfakcija potrošača proizvodima i uslugama koje je već kupio i koristio, utiče na njihove stavove i ponašanje kada je u pitanju određena kompanija. Osnovni cilj svake kompanije jeste profit koji se dobija od zadovoljnog potrošača. Upravo zbog toga je kreiranje vrednosti i satisfakcije potrošača, najbitnija stavka moderne prakse.

Koncept satisfakcije potrošača uglavnom bi mogao da se analizira kao funkcija između performansi kupljenog proizvoda i prethodnih očekivanja potrošača. Potrošač usluga i korisnik proizvoda u jednoj kompaniji je zadovoljan ukoliko taj proizvod ili usluga ispunjavaju ili nadmašuju očekivanja koja je on imao pre kupovine. Pojedinaac može imati prijatno iskustvo koje će rezultirati nezadovoljstvom, zbog toga što nakon kupovine nije zadovoljan u meri u kojoj je očekivao da će biti.⁵⁷

Satisfakcija kod potrošača može biti ispoljena na mnogo načina. Prvenstveno se može ispoljiti kao potvrda da se on opredelio za kvalitetan proizvod ili uslugu. Zatim, može se ispoljiti i kao zadovoljstvo svojstvima onoga što je kupljeno i korišćeno. Ona se, takođe, može ispoljiti i kao oduševljenost, što bi značilo da osobine kupljenog proizvoda ili usluge u kompaniji nadmašuju njihova očekivanja. Satisfakcija često može da znači i samo oslobađanje od negativne pretpostavke, zapravo da se nije desilo očekivano neprijatno iskustvo. Dakle, možemo zaključiti da potrošači imaju već formirana određena očekivanja pre nego što se odluče na određenu kupovinu.

⁵⁶ Kotler, F., Keller K.L., (2006.), *Marketing menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 141.

⁵⁷ Maričić, B., (2008.), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 480.

Očekivanja predstavljaju verovanja o budućnosti, i mogu biti aktivna ukoliko su potrošači voljni da isprobaju nove ponude, i pasivna u situaciji kada procenjuju stepen svoje ugroženosti.

Očekivanja su svakako često povezana sa karakteristikama proizvoda i njegovom prirodom, a procene i emocije potrošača su uglavnom privremena i često se menjaju vremenom. Ako je potrošač trenutno zadovoljan osobinama onoga što je kupio, svakako ne znači da će on biti zadovoljan i tokom daljih kupovina. Stepem očekivanja i zadovoljstva veoma zavisi i od višeg stepena obrazovanja, socijalnih normi i rituala u potrošnji. Takođe, poznato je da se kod muške populacije lakše postiže satisfakcija prilikom kupovine, nego kod žena, ali i da su često emocije presudne kada je u pitanju određivanje stepena zadovoljstva potrošača.

Činjenica je da potrošači imaju određena očekivanja prilikom kupovine, i zbog toga se svi proizvodi i usluge tokom procesa korišćenja mogu podeliti u tri osnovne kategorije:⁵⁸

1. Proizvodi i usluge koji su ispunili očekivanja potrošača;
2. Proizvodi i usluge koje karakterišu idealne performanse;
3. Proizvodi i usluge koji su u skladu sa očekivanjima potrošača.

Danas je veliki broj kompanija jako često u nezavidnoj situaciji, u kojoj razmišlja o tome i trudi se da pronađe način na koji će svojom ponudom nadmašiti, a ne samo ispuniti očekivanja potrošača. Zapravo, činjenica je da kod potrošača čija su očekivanja samo ispunjena kupovinom određenog proizvoda ili usluge još uvek postoji verovatnoća da se prilikom sledeće kupovine lako odluče za neki drugi brend. Oduševljenje ili zadivljenost potrošača predstavlja najviši stepen satisfakcije i tome teži svaka kompanija. Zadovoljstvo klijenata kupljenim proizvodom ili uslugom za kompaniju može rezultirati kao povećanje lojalnosti ili širenje pozitivne usmene propagande.

Povećanje lojalnosti zapravo znači da postojeći potrošači iznova kupuju isti proizvod i koriste istu uslugu jedne kompanije, dok je pozitivna usmena propaganda jedan od uspešnih načina ubeđivanja i uticaja na druge potrošače, i samim tim dovodi do povećanja broja istih. Potrošači kod kojih je postignuta satisfakcija, na taj način mogu privući kompaniji veći broj novih korisnika, koji će takođe, privući nove potrošače toj kompaniji, ukoliko njihova očekivanja budu

⁵⁸ Maričić, B., (2008.), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 481.

ispunjena. Step en zadovoljstva može se svakako povećati sniženjem cena usluga ili poboljšavanjem kvaliteta istih od strane kompanije. Na kraju, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača zavisi od toga koliko su ispunjena njegova očekivanja posle kupovine određenog proizvoda ili usluge, kakve su njegove karakteristike, kakav je kupljeni proizvod kada se uporedi sa alternativnim rešenjima, koliko je drugačije od očekivanog, itd. Svakako da kada postoji visok kvalitet usluge, to znači i visok stepen potrošačeve satisfakcije. Međutim, to često može da izazove smanjivanje profita u kompaniji, a to je rešenje koje je najmanje poželjno i treba se izbeći. Zato, poželjno je da se kompanija orijentiše na postizanje višeg nivoa satisfakcije potrošača tako što će im ponuditi veću vrednost u proizvodima i uslugama uz odgovarajuće cene, a to će sigurno i njoj doneti profitabilnost.⁵⁹

5.3 Totalna satisfakcija potrošača

Satisfakcija je pozitivno osećanje osobe, koje se javlja kada se uporedi rezultat kupovine nekog proizvoda ili usluge u odnosu na prethodna očekivanja koje je potrošač imao. Ako je učinak veći od očekivanja, proces će rezultirati satisfakcijom, međutim ako potrošači nisu kupovinom proizvoda dobili onaj kvalitet koji su očekivali, svakako će biti nezadovoljni. Postoji verovatnoća da učinak nadmaši očekivanja, i tada je potrošač veoma zadovoljan. Dakle, možemo zaključiti da savremena kompanija koja je usmerena i fokusirana na potrošača, trudi se da mu pruži veliku satisfakciju obezbeđivanjem kvalitetne usluge, međutim, ukoliko želi konkurentno mesto na tržištu sa lojalnim potrošačima, to ne bi trebalo da bude njen krajnji cilj.⁶⁰

Zapravo, takvim kompanijama je cilj da kod svojih potrošača izazovu totalno zadovoljstvo ili totalnu satisfakciju. Formirajući koncept totalne satisfakcije potrošača (TSC-total customer satisfaction), ona želi i nastoji da svojim potrošačima apsolutno ispuni potrebe ponudom svojih proizvoda i usluga i time ih oduševi. Koncept se isključivo fokusira na potrebe i interese potrošača, dakle formiran je van kompanije. Međutim, ovaj koncept istovremeno korespondira sa još jednim, sličnim ali ipak različitim konceptom koji se odnosi na totalno upravljanje kvalitetom

⁵⁹ Maričić, B., (2008.), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 481.

⁶⁰ Kotler, F., Keller K.L., (2006.), *Marketing menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 141.

(TQM-total quality management) koji je formiran i razvijen u kompaniji. Ovaj koncept je nastao isključivo zbog potreba kompanije. Zajednička stvar za ova dva koncepta je to tačku uspešnosti vide u postizanju totalnog zadovoljstva i ispunjavanje želja svojih potrošača.⁶¹

Koncept totalne satisfakcije potrošača karakterističan je po veštini i trudu kompanije koji ulaže kako bi na najbolji način zadovoljila zahteve potrošača. Dakle, u ovom slučaju misli se na viši nivo zadovoljavanja potreba potrošača, što se može poistovetiti i sa pojmom povećanog kvaliteta života. U praksi se jako često dešava situacija u kojoj potrošačima funkcionalno odgovaraju proizvodi koji se nudeproizvodi ili usluge koje se nude, ali da ipak na neki način ne ispunjavaju potrošačeve zahteve, ili da eventualno u manjem stepenu zadovoljavaju potrebe i želje potrošača. Upravo se zbog toga od kompanije koja želi uspeh i pozitivne rezultate, očekuje da bude bolja od najbolje.

Smatra se da se totalna satisfakcija potrošača koja je postignuta, može izmeriti uz pomoć koncepta isporucene (dobijene) vrednosti, koji se može posmatrati i dimenzije efektivnosti i efikasnosti. Efektivnost se oslikava u stepenu zadovoljenja potrošačevih zahteva, a efikasnost svakako govori o meri u kojoj su ispunjene želje potrošača konzumiranim proizvodom i uslugom, ali u što nižim troškovima, mereno vremenom, novcem i naporom koji je uložan.⁶²

Nivo zadovoljstva potrošača obavljenom kupovinom na neposredan način utiče na ponovljenu kupovinu i stvaranje lojalnosti kod istih. Značajna je veza između stepena satisfakcije i lojalnosti potrošača, jer sa povećanjem nivoa zadovoljstva povećava se stepen lojalnosti potrošača određenom brendu i kompaniji. Međutim, često se dolazi u situaciju kada nije lako povezati zadovoljstvo potrošača i lojalnost, koja je zasnovana na njihovom zadovoljstvu, i lojalnosti koja je rezultat totalnog zadovoljstva istih. Na osnovu brojnih istraživanja ove oblasti poslovanja, dolazi se do zaključka da će onaj potrošač kod kojeg je postignuta totalna satisfakcija biti čak i šest puta spremniji da opet bude deo uslužnog procesa u istoj kompaniji u budućem periodu od jedne do dve godine. Kod potrošača koji je samo zadovoljan, nije isti slučaj.

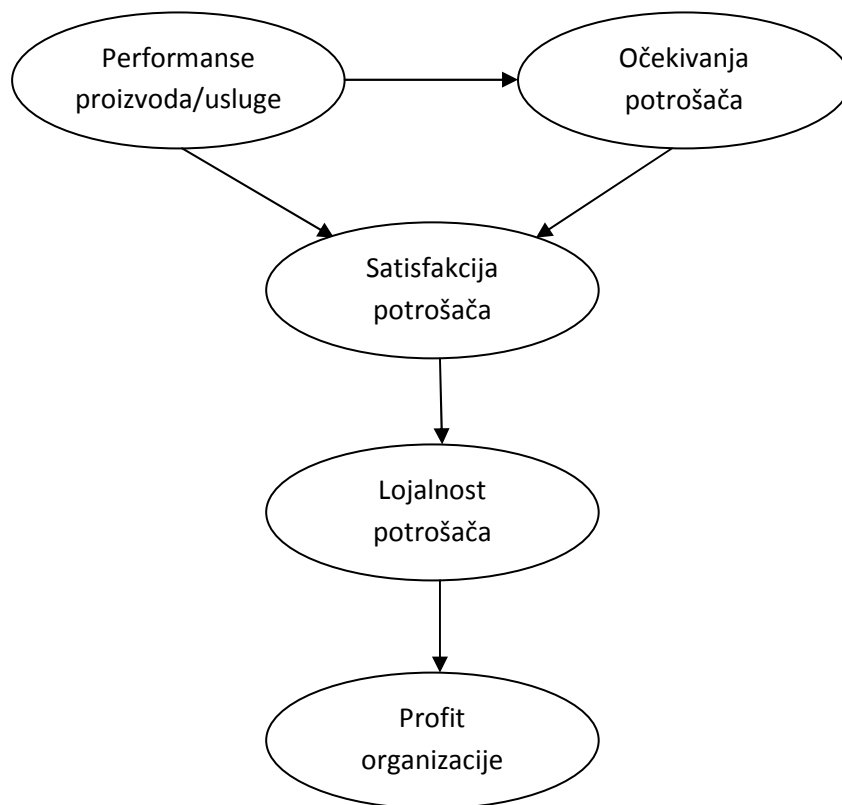
Dakle, lojalnost potrošača se najčešće dovodi u vezu sa emocijom, dok se satisfakcija vezuje za funkcionalnost pruženih usluga i proizvoda. U situaciji kada je potrošač zadovoljan korišćenim

⁶¹ Maričić, B., (2008.), cit. rad, str. 399-401.

⁶² Čomić, Đ., (2004.), *Konvencija o bezbednosti, kvalitetu i sigurnosti usluga u hotelijerstvu i turizmu*, Beograd

proizvodom ili konzumiranom uslugom, očekuje se da ponovi kupovinu, ili jednostavno da tu lojalnost prenese na druge brendove iste kompanije. Vremenom, potrošač može postati nezadovoljan jer imao velika očekivanja ali i zbog toga što su vremenom oslabile performanse kompanije. Upravo zato, postoji velika verovatnoća da zadovoljan potrošač donese odluku da promeni mesto kupovine, a zadatak svake savremene kompanije bi trebalo da bude stvaranje totalne satisfakcije kod potrošača. Kao što možemo zaključiti na osnovu slike 1, očekivanja i performanse turističkih proizvoda i usluga određuju profit organizacije.⁶³

⁶³ Maričić, B.,(2008.), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 486-487.



Slika 1: ⁶⁴ Faktori koji utiču na profit organizacije

⁶⁴ Maričić, B., cit. rad, str. 482.

5.4 Tipovi lojalnih potrošača

Potrošači imaju različite stavove kada su brendovi u pitanju i u odnosu na njih zavisi broj ponovljenih kupovina i stepen satisfakcije koji kasnije sledi. Stoga, možemo razlikovati četiri tipa lojalnosti:⁶⁵

1. Lažna lojalnost
2. Latentna lojalnost
3. Stabilna lojalnost
4. Nema lojalnosti

Lažna lojalnost je prisutna u situacijama kada se kupovine određenog proizvoda ponavljaju, i u isto vreme postoji pozitivan stav prema kupljenom proizvodu u odnosu na ostale. Međutim, ponovljene kupovine se dešavaju zbog manjka alternativnih rešenja, zbog različitih popusta i povoljnih ponuda u toj kompaniji ili jednostavno zbog uticaja drugih potrošača. Kada govorimo o ovom tipu lojalnosti, potrošač je samo trenutno ispoljava i može vrlo lako doći do toga da se jednom u trenutku odluči za neki drugi brend i kompaniju. Da bi se kompanija zaštitila od konkurenata na tržištu, mora stalno uvodi inovacije i samim tim unapređuje ovaj vid lojalnosti uz pomoć različitih povoljnosti, ili da pokuša da tu lažnu lojalnost brzo prevede u stabilnu lojalnost.

Latentna lojalnost javlja se onda kada je potrošač lojalan određenoj kompaniji i brendu, ali to se ne odražava i ne utiče na njegovu kupovinu. Svakako, postoje brojni razlozi za ovo ponašanje potrošača, u uglavnom se radi o tome da postoji određena udaljenost prodajnog i uslužnog mesta, uticaj drugih osoba na kupovinu, mali dohodak, itd. Kompanija mora imati svoju strategiju koja bi trebalo biti tako struktuirana da otkloni razloge koji izazvaju latentnu lojalnost kod potrošača. Neka od prihvatljivih i poželjnih rešenja su, na primer, otvaranje filijala na više različitih mesta, smanjivanje troškova za potrošača, kućna dostava proizvoda i usluga, itd.

⁶⁵ Veljković, S., (2009.), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 180.

Stabilna lojalnost je karakteristična po preferenciji određene kompanije i brenda od strane potrošača u odnosu na ostale ponude, a to se odražava i pozitivno utiče na kupovinu tog brenda. Ovo stanje stabilne lojalnosti je najpovoljnije za svaku kompaniju i u ovoj situaciji, ona bi trebalo da radi na tome da održi ponudu na određenom nivou, na kojem postoji verovatnoća da će potrošači i u budućnosti iskazivati pozitivne stavove i biti takvog ponašanja dok kupuju.

Međutim, jako su česte pojave da **lojalnost kod potrošača i ne postoji**. Razlozi su mnogobrojni, počevši od toga da potrošači ne uočavaju značajnu razliku između ponuđenih alternativnih rešenja, a kupuju uglavnom na osnovu principa slučajnog izbora.

Kada se lojalnost posmatra prema vrstama, smatra se da ukoliko se zasniva na kupovinama koje se ponavljaju onda predstavlja osnovu za povećanje učešća na tržištu, a da lojalnost koja je zasnovana na stavovima i preferenciji određenog brenda, omogućava povećanje cena.⁶⁶

5.5 Koristi od lojalnosti za kompaniju i potrošače

Koncept lojalnosti je dobro postavljen, samo ako obe strane, dakle i kompanija i njeni potrošači, imaju određene koristi i svesne su toga. Osnov dobre i stabilne lojalnosti je veoma jasna situacija, bez zabluda potrošača, jasna pravila poslovanja, uz postojanje konkurencije i to u dužem vremenskom periodu.

Često se postavlja pitanje koje su to koristi koje lojalan potrošač pruža kompaniji. Uglavnom se najčešće smatra da je to profit, koji je i najosnovniji cilj jedne kompanije. Zapravo, profit je bila najbitnija korist za kompaniju na samom početku nastanka koncepta razvoja odnosa sa potrošačima. Profit je odnos između ukupnih prihoda i ukupnih troškova, tako da se i uticaj

⁶⁶ Veljković, S., (2009.), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.180-181.

lojalnih potrošača na poslovanje kompanije odnosi na povećanje prodaje i snižavanje troškova. Dakle, uzroci rasta profita mogu biti:⁶⁷

- Ponovljene kupovine, koje predstavljaju ključnu korist jer je zapravo profit rezultat većeg prihoda, a to je slučaj samo ako se kupovine ponavljaju;
- Nove kupovine vernih potrošača, jer potrošač počinje da se interesuje i za druge proizvode i usluge određene kompanije;
- Kupovine novih potrošača. Zapravo, lojalni potrošači su korisni za kompaniju kojoj su verni jer pričaju o svojim pozitivnim iskustvima i šire pozitivnu usmenu propagandu u koju ljudi najviše imaju poverenja;
- Lojalni potrošači nisu mnogo osetljivi na cenu. Na početku, potrošači dobijaju uvodne popuste, a kada steknu poverenje u kompaniju ne predstavlja im problem da plate i više.
- Lakše je i isplativije da kompanija zadrži svoje stare potrošače nego da privuče nove. Kao prvo, više joj je novca potrebno da uloži u stvaranje odnosa sa novim potrošačima nego da zadrži one lojalne. Iskusnijim potrošačima nisu u velikoj meri potrebne dodatne informacije i pomoć, plaćaju redovnije a i ne prave velike greške u uslužnom procesu.

Međutim, kada kompanija ima lojalne potrošače nema često naviku da razmatra priče o profitu. Kompanija treba da usvoji koncept vrednosti u kojem profit jeste od ključne važnosti, ali da i druge stvari koje indirektno utiču na njeno poslovanje kao što su sam poslovni rezultat, na lojalnost zaposlenih a samim tim i lojalnost potrošača, konkurentske kompanije, itd.

⁶⁷ Veljković, S., (2009.), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 185-187.

Dakle, verni potrošači na mnoge načine utiču pozitivno na poslovanje kompanije, a osim direktnih, važni su i oni uticaji koji se odražavaju na indirektan način: ⁶⁸

- Lojalan potrošač ostaje u kompaniji čak i kada je ona u kriznim trenucima.
- Veran potrošač je uvek raspoložen za saradnju sa kompanijom, a takođe spreman je da pomogne i drugim potrošačima tokom uslužnog procesa.
- Za novog potrošača nije svojstveno da će u kompaniji i podeliti dobre i loše vesti, dok je lojalan potrošač na to spreman pa čak i da pruži pomoć ukoliko je to potrebno.
- Lojalan potrošač ima uticaj na zadovoljstvo zaposlenih unutar kompanije. Zapravo, zaposleni su zadovoljni jer su potrošači tokom uslužnog procesa tretirani na pravi način, kao prijatelji.
- Kada kompanija ima lojalne potrošače na svojoj strani, konkurencija ih istovremeno gubi.

Svakako da nema samo kompanija koristi od lojalnih potrošača, već su i oni na različite načine nagrađeni za svoju vernost. Dugoročna saradnja između kompanije i potrošača je moguća samo ako su obe strane zadovoljne.

Potrošači koji su zadovoljni i verni određenoj kompaniji, imaju puno koristi među kojima su najbitnije:

- Direktna koristi koje se, zapravo, odnose na pružanje kvalitetnog proizvoda i usluge, tj. odnosi se na stalnu isporuku vrednosti i samim tim na zadovoljstvo potrošača.
- Poverenje i pouzdanost je jako bitna stavka koja je korisna za potrošača jer ima određeno očekivanje, poverljiv je i nema straha kada je određena kompanija u pitanju i ne priželjkuje promene.
- Društvene koristi se ogledaju u osećaju pripadnosti toj organizaciji, razvija se širi kontakt, osećaj familijarnosti i prijateljstva sa osobom na prvoj liniji usluživanja.
- Nagrade, specijalni popusti i ponude, različite vredne nagrade za lojalnost.

⁶⁸ Veljković, S., (2009.), Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 185-187.

Dakle, prethodnim navođenjem koristi koje imaju kompanija i potrošači od programa lojalnosti, možemo potvrditi postavljenu pomoćnu hipotezu i zaključiti da je program efektivan samo ukoliko obe strane imaju koristi od istog. Kada je potrošač zadovoljan i veran kompaniji, on dobija specijalne nagrade, popuste i bonuse za svoju lojalnost.

Kako bi izgradnja dugoročnih odnosa za potrošača bila od većeg značaja, jako je bitno uključiti samog potrošača u proces usluživanja.

5.6 Pojam programa lojalnosti

Formiranje i razvoj stabilnih i dugoročnih odnosa sa potrošačima je veoma složen proces koji je sačinjen iz različitih aktivnosti, kako bi kompanija omogućila pružanje što bolje i vrednije usluge potrošaču. U vezi sa tim, one razvijaju specifične vrste nagrada koje su namenjene najboljim i najvernijim potrošačima. Karakteristične su po svojoj kontinuiranosti i kao takve, pružaju se samo onim segmentima potrošača koji su najverniji. Ovakve nagrade se nazivaju i programima lojalnosti. Dakle, to su dodatne koristi koje veran potrošač dobija zauzvrat jer pruža vrednost toj kompaniji. Pružanje ovih nagrada ne predstavlja samo strategiju te kompanije, već autentičan završetak jednog kompletnog procesa razvoja dugoročnih odnosa. Aviokompanije iz SAD-a su bile prve kompanije koje su obogatile svoje poslovanje programima lojalnosti. Na tim prostorima su se pojavili prvi programi lojalnosti iz tog razloga što je zastupljena je bila zaista jaka konkurencija u lokalnom avio-saobraćaju, američkih građani su intenzivno putovali avionom ali i broj poslovnih putovanja se povećavao sve više. Takođe, fiksni troškovi koje je kompanija imala bili su visoki a varijabilni jako niski. Na primer, često je postojala potreba da avion uzleti bez obzira na broj putnika koji lete, a tu su takođe i troškovi goriva, taksi, zakup prostora na aerodromu, i mnogi drugi troškovi koje kompanije često nisu u situaciji da pokriju.⁶⁹

Dakle, program učestalih potrošača počinje da se primenjuje početkom osamdesetih godina, i to kao što je već rečeno, prvenstveno u aviokompanijama a onda i u hotelskim lancima i rent-a-car

⁶⁹ Veljkovic, S., (2009.), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 185-204.

kompanijama. Osnovni cilj ovog strateškog poduhvata bilo je formiranje lojalnosti kod potrošača sa jedne strane a samim tim povećanje iskorišćenosti onih kapaciteta koji su na raspolaganju.

Frequent user program ili program lojalnih potrošača ima svoje različite oblike:⁷⁰

- Frequent flyer – programi lojalnosti za one potrošače koji jako često lete;
- Frequent stay ili frequent guest – programi lojalnosti za one potrošače koji u velikoj meri koriste hotelske usluge;
- Frequent renter – programi lojalnosti za one potrošače koji često koriste usluge rent-a-car agencije i iznajmljuju automobile;
- Frequent traveller – programi lojalnosti za česte putnike.

U poslovanju hotelskih preduzeća američkog tržišta, uobičajeni i vrlo česti potezi postaju različiti popusti na cenu sobe u hotelu ili drugih usluga koje su u ponudi hotela, kao i specijalne niže cene. Ovakvi potezi su karakteristični za hotelske kapacitete u gradu, turističkim centrima i u okolini aerodroma. Veličina hotela, lokacija na kojoj se smeštaj nalazi, kao i segment potrošača koji dominira, predstavljaju bitne faktore prilikom određivanja cene i visine popusta.

Sa razvojem programa lojalnosti, formiraju se takođe različiti klubovi kao što su klubovi poslovnih potrošača, koji omogućavaju poslovnim ljudima brojne olakšice i povoljnosti između kojih su uglavnom rezervacija koja je zagantovana, besplatno odsedanje za vreme vikenda, mogućnost dobijanja boljih soba, itd. Ovde je takođe uočljiva i primena strategije segmentacije tržišta, odnosno koncentrisanje menadžmenta kompanije na segment koji se odnosi na poslovne ljude ali i strategija diferenciranja hotelskog proizvoda, u cilju stvaranja većih koristi za verne potrošače.

Prvi program lojalnih potrošača 1983. godine, uvela je poznata kompanija Holiday Inn, koja je karakteristična po programu Holiday Inn Priority Club. Hotelski lanac je na početku pružao olakšice i povoljnosti, profit im je dosta opao jer su preterali u tim aktivnostima. Kasnije, ova kompanija počinje sa uvođenjem članarine za lojalne potrošače i davanjem bodova. Zatim, kompanija Sheraton Co. je prilikom proslave svoje 50-godišnjice, poklonila 50.000

⁷⁰ Živković, R., (2010.), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.167.

vikend noćenja, što je predstavljalo veliku promociju. Karakterističan program lojalnosti za Sheraton Co. je Club International. Hotelski lanac Hyatt ima svoj program, Golden Passport, a Mariott je formirao program lojalnosti Honoured Guest Awards.⁷¹

Aviokompanija American Airlines je prva formirala program lojalnosti, uvođenjem svog "Advantage programme", a nakon nje to isto čine United Airlines i PanAm. Karakteristično za sve ove programe je to što u osnovi imaju prikupljanje bodova i nagrađivanje najfrekventnijih putnika na osnovu milja koje su oni preleteli, kao i dobijanje nagrada ukoliko su prikupili dovoljno, a nagrađeni mogu biti besplatnim letom, nižom cenom karte, itd. Cilj kojem teže sve kompanije ovom strategijom jeste svakako lojalnost potrošača, ali u ovoj strateškoj aktivnosti one moraju biti veoma obazrive, jer u suprotnom, može se lako desiti da se cilj ne postigne i izostanu pozitivni rezultati. Na primer, kompanija PanAm je u svom programu lojalnosti obuhvatila i onaj deo potrošača koji nemaju jače platežne mogućnosti i time napravila grešku. Turistička usluga je kompleksna i ne sastoji se iz samo jedne usluge već iz kombinacije više različitih, kao što su prevoz, ishrana, smeštaj, zabava, pa samim tim dolazi do povezane saradnje između hotela i aviokompanija. Zapravo, skoro svi programi lojalnosti avio-kompanija uključuju i hotelske usluge, pa se program lojalnih potrošača kod aviokompanija posmatra kao osnovni program, dok se u hotelima on razvija smatra dopunskim programom. Takođe, nije neobično da su aviokompanije vlasnici hotelskih lanaca, pa se zato često bodovi i povlastice dobijaju na osnovu letova, pređenih milja, boravka u hotelima i korišćenjem usluga hotela čiji je vlasnik određena aviokompanija.

I rent-a-car kompanije posluju na identičan način kao i aviokompanije i hotelski lanci. Najpoznatije rent-a-car kompanije, Avis i Hertz, takođe imaju sebi svojstvene programe lojalnosti, pa stoga svoje verne potrošače nagrađuju popustima kada je u pitanju cena iznajmljivanja. Popusti su nekada jako povoljni za potrošače, a naročito za one koji često rentiraju u toj kompaniji, pa se nagrađuju čak i besplatnim iznajmljivanjem.⁷²

⁷¹ Živković, R., (2010.), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 168.

⁷² Veljković, S., (2006.), cit. rad, str. 180-181.

5.6.1 Program lojalnosti Air Serbia Etihad Guest

Poslovi kojima se bavi srpski vazduhoplovni prevoznik, Air Serbia, jesu prvenstveno prevoz putnika i robe, zatim organizovanje i sprovođenje obuke posade kao i vazduhoplovnog osoblja. Letovi se organizuju na redovnim i čarter linijama. Kompanija sarađuje sa više od 30 evro-mediterranskih i bliskoistočnih lokacija, ali i sa prekookeanskim zemljama i lokacijama u Australiji, Aziji i Americi. Letovi se organizuju sa aerodroma “Nikola Tesla” u Beogradu, a svakako u saradnji i sa mnogobrojnim partnerima među kojima je i Etihad Airways, koji ima udeo u akcijskom kapitalu ove aviokompanije. Osim kompanije Etihad Airways, partneri su još i Air Berlin, Air Lingus, Air Seychelles, Virgin Australia, Ethad Regional i Jet Airways.

Air Serbia, ima bogatu istoriju koja datira još od 1927. godine kada je nastala kompanija “Aeroput”. Ova kompaniju 1947. godine zamenjuje Jugoslovenski aerotransport, koji se već 2003. godine zove “Javno preduzeće za vazdušni saobraćaj Jat Airways”. Dalje, u ovoj kompaniji se menja pravni status već 2008. godine, i tada je njen naziv “Akcionarsko društvo za vazdušni saobraćaj Jat Airways”. Kao Air Serbia, ona posluje od 2013. godine. Bitan podatak jeste da je ona deo Međunarodnog udruženja za vazdušni saobraćaj (IATA), kao i da je 2005. godine, među prvim kompanijama pripao IATA sertifikat o bezbednosti.⁷³



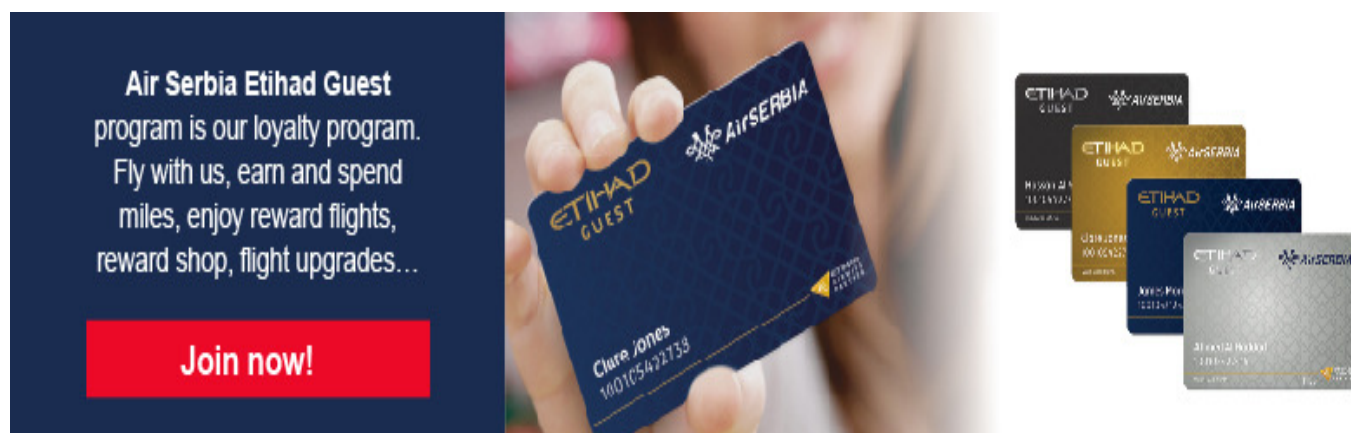
Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

Ova kompanija poseduje četrnaest uskotrupnih i pet turboelisnih aviona. Fokusirana je na inovacije, modernizaciju brenda, novog imena, svoje flote ali i na razvijanje saobraćajne mreže

⁷³ Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.08.2015. god.

tako što uvodi nove destinacije. Svojim putnicima nudi nove obroke i pića tokom letova, i sa njima gradi odnose koji odišu poštovanjem i ljubaznošću. Uz pomoć svojih strateških partnera, Air Serbia ima mogućnost da ostvari dobre prihode i postane vodeća aviokompanija u regionu i šire.

Zvanični program lojalnosti aviokompanije Air Serbia jeste Air Serbia Etihad Guest program. Ovaj progresivniji i inovativniji program je 2013. godine zamenio dotadašnji program lojalnosti koji se zvao Extra Flight Club. Lojalni potrošači i članovi ovog programa sakupljaju i koriste veoma lako svoje milje. Air Serbia ostvaruje više od 650 letova a njeni strateški partneri više od 3000 letova na kojima potrošači mogu da sakupe ali i potroše svoje sakupljene milje. Tu su, takođe, i drugi partneri širom sveta koji nisu u sferi vazduhoplovstva, a nude više od 7000 artikala u virtuelnoj prodavnici koja se zove Etihad Guest Reward Shop, u kojoj lojalni potrošači mogu iskoristiti svoje zaslužene bonuse.⁷⁴



Kartice članstva; preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

⁷⁴ Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

Putnici koji žele da budu članovi ovog programa lojalnosti, imaju mogućnost da to postanu besplatno i veoma brzo, jer se mogu učlaniti preko formulara koji je dostupan na internet sajtu aviokompanije.⁷⁵

Sign up to Etihad Guest

Home / Sign up to Etihad Guest

We just require a few details to enrol you into Etihad Guest.

Fields marked with an asterisk (*) are mandatory.

Personal details

Title *

Gender * ☐ Male ☐ Female

First name (as in passport) *

Last name (as in passport) *

Date of birth *

Email address *

Your login details

Password *

Confirm password *

Your contact details

Country *

Address line 1 *

Address line 2

City *

Postal Code / Zip Code

P.O. Box number

Personal Phone number *

Preuzeto sa: www.etihadguest.com, datuma 28.07.2015. god.

⁷⁵ Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

Takođe je i sakupljanje milja veoma jednostavno i lako. Zapravo, najbitnije je da putnici pri rezervaciji leta daju svoj članski broj programa lojalnosti kao i člansku kartu na uvid. Nije za svaki let i za sve klase prevoza moguće dobiti isti broj milja. Moguće je beleženje ostvarenih milja najkasnije 6 meseci nakon leta, a potrošači koji su tek postali članovi programa lojalnosti, imaju prava da zahtevaju upis milja koje su ostvarili na letovima i do tri meseca pre datuma pristupanja članstvu uz dostavljanje kopije pasoša i karata za ukrcavanje.⁷⁶

Iz	Za	Kabina	Klasa prevoza	Stečene milje	Stečeni tier segmenti
Beograda	Podgoricu	Ekonomska	U	89	1
Beograda	Podgoricu	Ekonomska	Y	312	1
Beograda	London	Biznis	W	1354	2
Beograda	London	Biznis	J	1822	2
Beograda	Abu Dabi	Ekonomska	Q	1186	1
Beograda	Abu Dabi	Biznis	D	3084	2

Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

Bonus putovanja kao i milje koje su potrošači stekli tokom svojih letova, mogu iskoristiti tako što će 14 dana pre datuma svog putovanja kontaktirati centre Air Serbia-e ili Etihad Guest-a, a zaposleni u uslužnom centru će u zavisnosti od raspoloživosti mesta potvrditi rezervaciju potrošaču. Takođe, u trenutku kada se izdaje karta članu programa lojalnosti, plaćaju se dodatni troškovi koji su navedeni na samoj karti. Kako bi potrošači ostvarili bonus i dobili kartu u jednom pravcu, potrebno je da steknu određeni broj milja koji svakako zavisi od udaljenosti mesta na koje putuju.

⁷⁶ Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

Neophodne milje za ostvarivanje bonus karte u jednom pravcu

Iz	Za	Ekonomska klasa u jednom pravcu	Biznis klasa u jednom pravcu
Beograd	Podgorica	4550	6450
Beograd	Sarajevo	4550	6450
Beograd	Banja Luka	4550	6450
Beograd	Tivat	4550	6450
Beograd	Dubrovnik	4550	6450
Beograd	Budimpešta	4550	6450
Beograd	Skoplje	4550	6450
Beograd	Sofija	4550	6450
Beograd	Split	4550	6450
Beograd	Bukurešt	4550	6450
Beograd	Beč	4550	6450
Beograd	Ljubljana	4550	6450
Beograd	Solun	4550	6450
Beograd	Varna	4550	6450
Beograd	Rim	4550	6450
Beograd	Prag	4550	6450
Beograd	Zagreb	4550	6450
Beograd	Istanbul	4606	6530
Beograd	Varšava	4628	6560
Beograd	Atina	4650	6592
Beograd	Milano	5164	7320
Beograd	Štuttgart	5366	7606
Beograd	Cirih	5394	7646
Beograd	Berlin	5672	8040
Beograd	Kijev	5678	8049
Beograd	Frankfurt	5983	8481
Beograd	Dizeldorf	6992	9912
Beograd	Kopenhagen	7451	10563
Beograd	Brisel	7688	10898

Iz	Za	Ekonomska klasa u jednom pravcu	Biznis klasa u jednom pravcu
Beograd	Amsterdam	7990	11326
Beograd	Pariz	7990	11326
Beograd	Larnaka	8068	11438
Beograd	Stokholm	8950	12687
Beograd	London (Heathrow)	9377	13293
Beograd	Moskva	9644	13672
Beograd	Bejrut	9773	13854
Beograd	Kairo	10090	14304
Beograd	Tel Aviv	10741	15226
Beograd	Abu Dabi	11750	16657

Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

Kao i svaki program lojalnosti, i Air Serbia Etihad Guest program ima svoje nivoe članstva, tako da postoje Etihad Guest, Etihad Guest Silver, Etihad Guest Gold i Etihad Guest Platinum nivo. Svaki od njih nudi svojim članovima određene pogodnosti i beneficije.⁷⁷

	Etihad Guest	Etihad Guest Silver	Etihad Guest Gold	Etihad Guest Platinum
Uslovi	Od 0-25.000 milja	Preko 25.000 milja ili 20 segmenata	Preko 50.000 milja ili 40 segmenata	Preko 125.000 milja ili 60 segmenata
Bonus	Ne	25%	50%	75%
Steknite Etihad Guest milje kod naših partnera	Da	Da	Da	Da
Porodično članstvo	Da	Da	Da	Da
Pristup	Ne	Gost (Salon za	Gost + pratilac	Gost + pratilac

⁷⁷ Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

	Etihad Guest	Etihad Guest Silver	Etihad Guest Gold	Etihad Guest Platinum
salonu		biznis klasu)	(Salon za biznis klasu)	(Salon za biznis klasu)
Dozvoljeni dodatni prtljag	Ne	1 komad do 23 kg	1 komad do 32 kg	2 komada do 32 kg svaki
Potvrđeno mesto u ekonomskoj klasi	Ne	Ako je rezervisano 48 sati ranije	Ako je rezervisano 24 sati ranije	Ako je rezervisano 12 sati ranije
Potvrđeno mesto u biznis klasi	Ne	Ne	Ne	Ako je rezervisano 48 sati ranije
Prioritet prilikom prijavljivanja na let i ukrcavanja	Ne	Ne	Da	Da
Nominovanje Gold člana	Ne	Ne	Ne	Za 1 gosta
Imenovanje trećeg lica	Ne	Ne	Da	Da

Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

Bitne napomene u vezi sa korišćenjem sakupljenih milja

Postoje određena pravila koja članovi programa lojalnosti moraju poštovati kako bi iskoristili sakupljene milje: ⁷⁸

- Putnici mogu dobiti svoje bonus karte posle potvrde svoje rezervacije.
- Ne sme se izvršiti menjanje bonus karte na višu klasu letenja.
- Dobijaju se bonus karte za povratno putovanje ali i za jedan smer, takođe.

⁷⁸ Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

- Ukoliko se radi o deci koja nemaju pratnju tokom putovanja, bonus karte se ne smeju izdavati.
- Ukoliko su deca stara između dve i dvanaest godina, mora se za njih platiti ista cena pređenih milja koju plaćaju i odrasli u čijoj se pratnji nalaze.
- Ako je u pitanju novorođenče, iznos karte je 10% od iznosa karte koju plaćaju odrasli.
- Osvojene bonus karte, potrošači mogu iskoristiti i godinu dana nakon rezervisanog datuma polaska, ali ne na letovima drugih kompanija već samo na letovima Air Serbia-e, bilo da su oni domaći ili međunarodni letovi.
- Stečeni bonusi se ne mogu preneti na druga lica, već ga može iskoristiti samo osoba koja je stekla određene beneficije.
- Moguće je jednom promeniti datum na karti bez ikakve novčane nadoknade, dok se sledeće promene naplaćuju i rezervacija vrši, svakako, u zavisnosti od raspoloživosti u tom trenutku.
- Za sve rezervacije letova u ovoj kompaniji, važe Opšti uslovi prevoza aviokompanije Air Serbia.

Takođe, ova kompanija daje dodatni podsticaj svojim potrošačima tako što tokom promotivnog perioda, novim članovima programa lojalnosti daje besplatne bonus milje kao znak dobrodošlice.⁷⁹

Naša pomoćna hipoteza je na ovom primeru potvrđena. Dakle, programima lojalnosti potrošači dobijaju dodatne koristi i nagrade za vrednost koju pružaju kompaniji, što može uticati na rast zadovoljstva, a zatim i lojalnosti potrošača.

⁷⁹ Preuzeto sa: www.airserbia.com, datuma 28.07.2015. god.

5.6.2 Program lojalnosti rent a car kompanije Europcar (BiH)

ASA Rent d.o.o. jedna je od najpoznatijih kompanija za iznajmljivanje automobila na prostorima Bosne i Hercegovine, i nosilac je franšize Europcar-a od 1999. godine, kada je u pitanju ta zemlja.

Potrošači koji često koriste usluge ove kompanije, dobijaju razne povlastice i specijalne usluge, kao što su: besplatni vikendi ukoliko potrošač iznajmi automobil tri puta tokom jedne godine, nakon drugog iznajmljivanja potrošač dobije poklon vaučer od 10 eura koji može iskoristiti prilikom trećeg iznajmljivanja, zatim ukoliko potrošač iznajmljuje automobil za firme, kada dostigne 10 najмова dobija nagradu za besplatan vikend, takođe kao član programa lojalnosti potrošači mogu na brži način preuzimati automobile, imaju zagarantovane rezervacije i ako kasne, takođe imaju i ekskluzivne dobiti od partnera Accor hotela koji daje 10% popusta u objektima Mercure, Novotel, Softitel i Pullman hotelima širom sveta.

Potrošači mogu veoma brzo, jednostavno i besplatno da postanu članovi ovog programa. Popunjavaju onlajn formular, i svaki put kada koriste usluge ove rent a car agencije, zaposleni pristupaju sistemu za prikupljanje podataka, gde imaju pristup prethodnim aktivnostima koje ažuriraju.⁸⁰

⁸⁰ Preuzeto sa: www.europcar.ba, datuma 22.06.2015. god.

Pristup programu lojalnosti – preuzeto sa: www.europcar.ba, datuma 22.06.2015. god.

Članstvo u programu lojalnosti traje dve godine, što potrošačima daje više vremena za prikupljanje povlastica. Ova kompanija kao i ostale koja stavljaju akcenat na zadovoljne i lojalne potrošače, nude različite nivoe članstva u programu lojalnosti.⁸¹

⁸¹ Preuzeto sa: www.europcar.ba, datuma 22.06.2015. god.

Privilege Club nivo



Privilege Club kartica

Kao član Privilege Club-a, potrošač dobija besplatan vikend pri trećem najmu, tokom jedne godine, kao i kupon od 10 eura prilikom drugog najma.

Nakon što potrošač prvi put iznajmi automobil, on automatski postaje član i kvalifikuje se za te povlastice. Dalje, počinje sakupljati povlastice koje su svojstvene za Privilege Executiv, viši nivo programa lojalnosti.⁸²

⁸² Preuzeto sa: www.europcar.ba, datuma 22.06.2015. god.

Privilege Executive nivo



Privilege Executive kartica

Potrošači koji su članovi Privilege Executive nivoa programa lojalnosti, dobijaju besplatan vikend za red unapređenja, besplatno unapređenje za jedan nivo više, besplatan vikend nakon trećeg najma u jednoj godini, kao i kupon od 20 eura prilikom petog najma.

Potrošači postaju deo ovog nivoa nakon iznajmljivanja automobila u trajanju od 10 do 40 dana godišnje. U ovom nivou nastavljaju da sakupljaju svoje poene za sledeći nivo povlastica.⁸³

⁸³ Preuzeto sa: www.europcar.ba, datuma 22.06.2015. god.

Privilege Elite nivo



Privilege Elite kartica

Potrošači koji su deo ovog nivoa programa lojalnosti dobijaju besplatan vikend za red unapređenja, zatim besplatan vikend za treći najam tokom jedne godine, dobijaju besplatnog vozača i kupon od 30 eura prilikom petog najma.

Potrošači postaju deo ovog nivoa nakon najma u trajanju od 25 do 85 dana godišnje.⁸⁴

⁸⁴ Preuzeto sa: www.europcar.ba, datuma 22.06.2015. god.

Privilege Elite VIP nivo



Privilege Elite VIP kartica

Kao članovi ovog nivoa programa, potrošači dobijaju uobičajeno besplatan vikend za red unapređenja, besplatan vikend za treći najam tokom jedne godine, besplatnog dodatnog vozača, kupon u iznosu od 30 eura prilikom četvrtog najma, besplatno “Ispred mojih vrata” jednom godišnje, kao i besplatan pasoš prioriteta za članstvo.

Europcar posluje sa raznim avio kompanijama, hotelima ali i partnerima kreditnih kartica.

Deo je *Miles & More* programa lojalnosti u sklopu kojeg sarađuju i posluju aviokompanije Lufthansa, LOT Polish Airlines, Swiss International Air Lines, Austrian Airlines Group, Adria Airways, Condor Flugdienst, Croatia Airlines, Luxair, Brussels Airlines, Jet Airways Germanwings, Air Astana i Air Malta.

Sarađuje takođe i sa *Aeroflot*-om, zatim sa programom lojalnosti *Flying Blue* koji je osnovan od strane avio kompanije Air France, takođe je deo programa lojalnosti *Emirates Skywards* čiji članovi mogu iskoristiti svoje osvojene milje u zamenu za najam automobila u Europcar kompaniji. Deo je, takođe, programa lojalnosti *Finnair Plus*, *Singapore KrisFlyer* i *Delta SkyMiles*-a čiji je zahtev da potrošači sakupe 60 milja dnevno kada iznajmljuju automobil u Europcar agenciji.

Partner je programu lojalnosti Hilton HHonors, u sklopu kojeg potrošači dobijaju bonuse koje mogu iskoristiti za iznajmljivanje automobila u Europcar-u. Takođe je deo Citibank World Privilege programa, koji nudi kreditne kartice čije se pogodnosti mogu iskoristiti i u Europcar rent a car kompaniji.⁸⁵

⁸⁵ Preuzeto sa: www.europcar.ba, datuma 22.06.2015. god.

6. Zaključak

U uslovima velike konkurencije, profitabilnost kompanije kao i zadovoljstvo potrošača zavisi isključivo od znanja i sposobnosti menadžera ali i kvalitetne, stručne i kreativne radne snage. Zbog toga upravljanje ljudskim resursima postaje sve značajnije strateško pitanje uspeha. U tom smislu, možemo zaključiti da je u centru pažnje kompanije zadovoljan potrošač, a takvom zahtevu može udovoljiti samo motivisan i kreativan zaposleni.

Upravo smo na primeru rent a car kompanije Avis potvrdili početnu hipotezu da motivisanost zaposlenih utiče na povećanje lojalnosti potrošača. Menadžeri ljudskih resursa su se u ovoj kompaniji potrudili da dobro motivišu svoje zaposlene. Obezbeđeni su im dobri uslovi za rad, pozitivna klima u organizaciji, edukacija, različite obuke i treninzi. U ovakvoj organizaciji se zaposleni osećaju sigurno, zadovoljno i samim tim su produktivniji. Svakako je zadovoljstvo zaposlenih usko povezano sa zadovoljstvom potrošača. U kompaniji Avis je upravo takva situacija, i zbog toga je i jedna od najpoželjnijih kompanija za rad na svetu.

Dobra korporativna kultura bitan je faktor uspešnosti kompanije na globalnom tržištu. Na osnovu navedenog primera razvoja zaposlenih u Hypo Alpe-Adria banci, potvrdili smo našu pomoćnu hipotezu da korporativna kultura jedne kompanije ima uticaj na motivisanost zaposlenih. Mogli smo da vidimo na primeru da zaposleni u ovoj kompaniji insistiraju na jačanju međusobne tolerancije, podrške i ravnopravnosti kako bi se omogućilo stabilno poslovanje, zadovoljstvo zaposlenih i naravno, samim tim i zadovoljstvo potrošača. Ulaganjem u svoje zaposlene, organizovanjem različitih treninga i obuka, ali i formiranjem jedne zdrave korporativne kulture u kojoj zaposleni obavljaju svoje radne zadatke, ova kompanija povećava njihovu satisfakciju i motivisanost, pa samim tim sledi pružanje kvalitetne usluge potrošačima kao i povećanje njihove lojalnosti.

Zaposleni u banci Piraeus, kontinuirano pohađaju obuke i treninge koji su jako važni kada je njihovo profesionalno napredovanje u pitanju. Ovakav vid edukacije i ulaganje u razvoj zaposlenih stvara kod njih zadovoljstvo i motivaciju, pa vodi i do povećanja lojalnosti potrošača, što se dovodi u vezu sa našom hipotezom koja govori o uticaju obuke i treninga na motivaciju zaposlenih.

Kada govorimo o programima lojalnosti, potrošači dobijaju dodatne koristi i nagrade za vrednost koju pružaju kompaniji. Ovakvom poslovnom strategijom se uvećava broj zadovoljnih i lojalnih potrošača, a svakako se uvećava i profit kompanije, u našem slučaju i primeru koji smo naveli, uvećava se profit aviokompanije Air Serbia. Na primeru programa lojalnosti Etihad Guest, naša pomoćna hipoteza je potvrđena.

7. Literatura

1. Comić, Đ, (2004.), *Konvencija o bezbednosti, kvalitetu i sigurnosti usluga u hotelijerstvu i turizmu*, Beograd
2. Čerović, S., (2013.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Dobrijević, G., (2013.), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Đorđević Boljanović, J., Pavić, S. Ž., (2013.), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Janićijević, N., (2007.), *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
6. Jeghult, B., (2007.), *Šargarepe-knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Asee
7. Kotler, F., (2001.), *Upravljanje marketingom*, 9-to izdanje, Mate d.o. Zagreb
8. Kotler, F., Keller, K.L., (2006.), *Marketing menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd
9. Maričić, B., (2008.), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd
10. Mašić, M., (2005.), *Menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Novi Sad
11. Mašić, B., (2010.), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, A., (2012.), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
13. Miljević, M., (2007.), *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale
14. Pizam, A., Mansfeld, Y., (1999.), *Consumer Behaviour in Travel and Tourism*, The Haworth Hospitality Press
15. Radovanović, V., (2011.), *Organizaciono ponašanje*, Tehnički fakultet, Beograd – Čačak
16. Veljković, S., (2008.), *Marketing usluga*, CIP Ekonomski fakultet, Beograd
17. Živković, R., (2010.), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Internet izvori

1. www.airserbia.com, datuma: 28.07.2015. god.
2. www.avis.rs, datuma: 22.06.2015. god.
3. www.coca-colahellenic.rs, datuma: 22.06.2015. god.
4. www.etihadguest.com, datuma: 28.07.2015. god.
5. www.europcar.ba, datuma: 22.06.2015. god.
6. www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs, datuma: 25.05.2015. god.
7. www.hotelmanagement.net, datuma: 3.07.2015. god.
8. www.hypo-alpe-adria.rs, datuma: 21.06.2015. god.
9. www.piraeusbank.rs, datuma: 18.06.2015. god.
10. www.researchgate.net, 18.05.2015. god.
11. www.vibilia.rs, datuma: 18.06.2015. god.