



Департамент за последипломске студије

Студијски програм: Пословна економија

МАСТЕР РАД

ЗНАЧАЈ ЗАДОВОЉСТВА ЗАПОСЛЕНИХ ЗА ЛОЈАЛНОСТ И ПОБОЉШАЊЕ ПЕРФОРМАНСИ ОРГАНИЗАЦИЈА

Ментор:

Проф. др Мирослав Лутовац

Студент:

Александар Миленковић

400842/2015

Београд,
2017.

САДРЖАЈ

УВОД.....	4
Кључне речи.....	5
Предмет истраживања и хипотезе	5
Циљ и методе истраживања	6
Структура рада.....	7
ПОЧЕТНА ЗАПАПАЖАЊА: ПРОМЕНЕ У СТРУКТУРИ СВЕТСКЕ ЕКОНОМИЈЕ.....	8
1. ПОТРЕБА ЗА СТРАТЕШКИМ МЕНАЏМЕНТОМ.....	12
1.1. Прилагођавање пословања новим тржишним тенденцијама	12
1.2. Одређење стратешког менаџмента	14
1.3. Фазе стратешког менаџмента	15
1.4. Предуслов за успешну реализацију све три фазе стратешког менаџмента	17
1.5. Стратешки менаџмент у светлу непредвидљивих и стихијских промена	17
1.6. Кључни елемент стратешког менаџмента.....	18
1.7. Логика менаџерског одлучивања.....	19
1.8. Утицаји екстерног окружење и стратешко планирање.....	20
1.9. Интерни потенцијали и стратешко планирање	21
1.10. Процес стратешког планирања.....	22
1.11. Стратешки менаџмент и унутаркомпанијски дискурс.....	22
1.12. Кључни фактор стратегије.....	24
1.13. Погрешка логике „ако нећеш ти, има ко хоће“	24
1.14. Погрешка процедуралног приступа.....	26
1.15. Стратешки менаџмент као креативан процес или ново правило	27
2. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА.....	29
2.1. Појам лидерства.....	29
2.2. Формално и неформално лидерство	30
2.3. Лидерство и менаџмент	31
2.4. Стили лидерства	32
2.5. Негативне последице индивидуализма у модерном пословању.....	33
2.6. Савремено лидерство и тимски рад.....	34

2.7.	Значај лидерства за управљање променама	35
2.8.	Неопходност превазилажења устаљених норми	36
3.	ТРЖИШНЕ ПРОМЕНЕ И НОВА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА	37
3.1.	Маркетинг у развијеним економијама базираним на услугама	38
3.2.	Унутрашњи маркетинг	39
3.3.	Значај унутрашњег маркетинга	40
3.4.	Значај развијања услужне интерне културе	42
3.5.	Управљање људским потенцијалима	43
3.6.	Поштовање и чување својих запослених	45
3.7.	Изазови рада у услужним делатностима	46
4.	ИСТРАЖИВАЧКИ ПРОЈЕКАТ: (НЕ)ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ И ПОСЛЕДИЦЕ	48
4.1.	Полазне основе истраживања	48
4.2.	Анализа резултата истраживања	49
4.2.1.	Доживљај компаније од стране њених запослених	49
4.2.2.	Однос компаније према запосленима	51
4.2.3.	Квалитет услуге коју запослени пружају	53
4.2.4.	Задовољство послом и радним окружењем	54
4.2.5.	Претпоставка за унапређење постојећег стања	56
	ЗАКЉУЧАК	58
	ЛИТЕРАТУРА	60
	Интернет извори	61
	ПРИЛОГ 1: АНКЕТА И РЕЗУЛТАТИ	63

УВОД

Рад је један од основних сегмената људског друштва. Егзистенција појединца, његове породице, а потом и читаве заједнице, зависи од радног ангажовања, како у квантитативном, тако пре свега у квалитативном смислу. Успешан радни ангажман се може сагледавати кроз мерило учинка по радном сату. Тако ће у успешном друштву појединац за један сат свог радног ангажовања допринети подједнако колико други појединац за осам радних часова у значајно мање развијеном друштву. Инхерентна тежња човека уопштено гледано, јесте да што мање свог времена и енергије посвећује активностима које су му изнуђене, у шта спада и обезбеђивање егзистенције, а да што више свог времена користи за све оно што му по слободној вољи годи, дакле да ужива слободу. Карл Маркс је то одлично описао у своме делу Капитал, записавши између осталог: „Царство слободе почиње тек тамо где престаје рад који је одређен невољом и спољашњом целисходношћу; (...) Слобода се у овој области може састојати само у томе да удружени људи (...) рационално уреде овај свој промет материје с природом (...); да га врше најмањим утрошком снаге и под условима који су најдостојнији и најадекватнији њиховој људској природи.“¹

Марксова мисао је за наше разматрање значајна јер је у времену у коме живимо *слобода* као вредност заступљенија него икада пре, а рад није више искључиво конципиран као нужност, већ као могућност за самоостварење и достизање личне среће кроз исказивање своје креативности и особености. Стога сматрамо да ће оне компаније које буду успеле да посао својим запосленима учине пријемчљивим на начин да га запослени не доживљавају као нужду нити да имају негативне емоције у вези са њим, већ да осећају припадност, испуњеност при остваривању резултата и поштовање од стране ентитета за који раде, бити значајно успешније од конкурената. Уверени смо да је заправо овај приступ будућност којој сви тежимо.

Развој људског друштва иде у смеру реализације горенаведеног. Све се више говори о смањивању радног времена, о минималном гарантованом доходу за све грађане, о потреби осећања задовољства на радном месту, а спроводе се и озбиљни пилот пројекти у циљу тестирања оваквих промена. У свету у коме се стандард живота непрестано побољшава, људима се мењају и приоритети. Док је некада гола егзистенција била основна сврха људског бивствовања, данас је то у свету изобиља постала срећа. Суштину економије тако заправо можемо схватити у смислу индивидуалне среће.²

¹Слобода, преузето 22/01/2016 са сајта: <https://sr.wikipedia.org/sr/Слобода>

² Frey, Bruno S, Alois Stutzer, "What can economists learn from happiness research?" Journal of Economic literature 40.2 (2002): 402-435, стр.2

По Масловљевој хијерархији људских потреба, задовољавање основних физиолошких потреба и сигурност су две примарне људске потребе. Обе категорије потреба подмирене су у развијеним друштвима. Наредне три категорије односе се на осећања припадања, поштовања и самоостварења. Ово је битно имати у виду јер рад има велики временски и још већи психолошки удео у животу човека, па самим тим и велики утицај на реализацију основних психолошких потреба. Сматрамо да би појединац који обављањем радног задатка успева да делимично или у целости задовољи неке или све наведене психолошке потребе, далеко боље обављао свој посао и давао већи лични допринос насупрот запосленом на кога посао утиче на супротан начин, удаљавајући га од осећања задовољства и могућности самореализације.

Док је за појединца циљ срећа, односно самореализација, бизнису је циљ профит, односно што већи позитиван биланс на крају године. Сматрамо да ова два циља нису супротстављена и да се међусобно не потиру, већ насупрот, да се адекватном стратегијом може постићи синергија, без да једна страна трпи негативне последице у корист друге. Ово је додатно значајно стога што сматрамо да је за озбиљну економску делатност било ког типа значајнија дугорочна стабилност и одрживост од веће профитабилности која може бити кратког даха, а значајно ићи на штету оног првог. Ово постаје нарочито изражено у ери доминације сектора услуга у светској економији, а посебно у развијеним земљама.

Кључне речи

Лојалност, људски ресурси, задовољство запослених, мотивација запослених, унутрашњи маркетинг, стратешки менаџмент, лидерство, повећање продуктивности запослених, узроци незадовољства запослених, одрживост пословања, конкурентска предност.

Предмет истраживања и хипотезе

Предмет рада јесу трендови савременог пословања у области односа организација према својим запосленима, као и утврђивање на који начин тај однос утиче на лојалност запослених и резултате које они постижу за организацију. Институција запослења се није значајније мењала у протеклих сто година и сматрамо да је у том сегменту неопходно направити велики корак напред у циљу уздизања читаве економије и људског друштва на један виши ступањ.

Основна хипотеза је дакле да однос организације према својим запосленима значајно утиче на њихову лојалност, продуктивност и квалитет услуге. Још конкретније, негативан однос компаније према запосленима негативно утиче на лојалност, продуктивност и квалитет услуге коју пружају запослени и обрнуто уколико је однос компаније према запосленима позитиван.

Основну хипотезу подржаћемо доказивањем следећих **посебних хипотеза**:

- У економији у којој највећи удео чине услуге, једино задовољан запослени је добар запослени, а једино добар запослени представља истинску вредност и потенцијал за организацију.
- Само задовољан запослени који позитивно доживљава своју организацију има подстрек да да изванредан лични допринос који његовој организацији може донети конкурентску предност.
- Уколико организација не развија и не спроводи стратегије подстицања својих запослених, дугорочно ће угрозити своје пословање.
- У савременом свету, најбољи у професионалном смислу ће тражити најбоље компаније за рад, док ће се осредњи задржавати у оним компанијама које не нуде довољно добре услове.

Циљ и методе истраживања

Циљ истраживања је проверити тезу да је веома важно да компанија гради добар однос са својим запосленима, да улаже у њих и да их цени, како би од њих заузврат могла да очекује веће залагање и што боље пословне резултате, што представља нужност ради опстанка у времену огромне конкуренције. Истраживањем смо желели да утврдимо на примеру једне мултинационалне компаније и њеног односа према запосленим, какве су последице у смислу како је њени запослени доживљавају, колико су задовољни, колико то утиче на њихову лојалност и продуктивност. Онолико колико компанија улаже у своје запослене, толико од њих може и да очекује.

Сматрамо да ће компаније које се безобзирно односе према својим запосленима и тиме узрокују њихово незадовољство постизати слабије пословне резултате него када би са више пажње и сензибилитета управљали својим људским ресурсима и потенцијалима запослених.

Такође, уколико запослени осећају да компанија искрено брине за њих и пружа им обуку, усавршавање и притом вреднује залагање и резултате, запослени ће улагати значајно већи труд и постизати боље пословне резултате, што ће следствено довести до веће профитабилности компаније и што је још важније: дугорочне одрживости.

У раду ћемо се служити основним **методама**: анализе, генерализације, компарације индукције, и анкетирањем као методом прикупљања података.

Структура рада

Главну улогу у схватању нових економски и друштвених тенденција и стварање адекватних одговора на њих имају лидери који управљају организацијама. Они креирају стратегије и планове деловања, те кључно утичу на будућност организације и целокупну атмосферу у њој. Лидери су ти који развијају стратегије са циљем да својој организацији обезбеде конкурентску предност у будућности. Сматрамо да алфа и омегу пословања чине људи и стратегија, а лидерство треба да буде спона између ова два. С тога ћемо најпре анализирати потребу за стратешким планирањем односно **стратешким менаџментом** као неопходном приступу сваког одговорног лидера који жели да своју организацију у будућности учини успешнијом и одрживом.

Потом ћемо говорити о **лидерству** и значају лидерства за организацију, поготову у турбулентном времену савременог пословања растрзаног потребом да се оствари брз профит са једне стране, а са друге да се тимским радом гради перспективна будућност. Лидерство је посебно значајно јер је предуслов планирања и стварања стратегије са једне стране, а са друге генерише синергију између запослених и стратегије.

Као можда најзначајнија област којој би се организације требале посветити како би осигурале своју будућност, **унутрашњи маркетинг** ће заузети важно место у овом раду јер управо су његова циљна група сами запослени које овде поред стратегије стављамо у центар као најзначајнији ресурс сваке организације.

Последњи део рада посвећујемо **истраживању** које смо спровели у једној мултинационалној компанији. Циљ нам је био да докажемо да непостојање адекватног унутрашњег маркетинга и занемаривање запослених од стране руководства, узрокује негативне појаве веома штетне по организацију. Истраживаћемо како у пракси запослени доживљавају своју компанију, због чега, како они виде однос компаније према њима и какве су последице таквог односа на запослене. На основу тога закључујемо шта таква компанија може очекивати у будућности имајући у виду тржишне и друштвене тенденције.

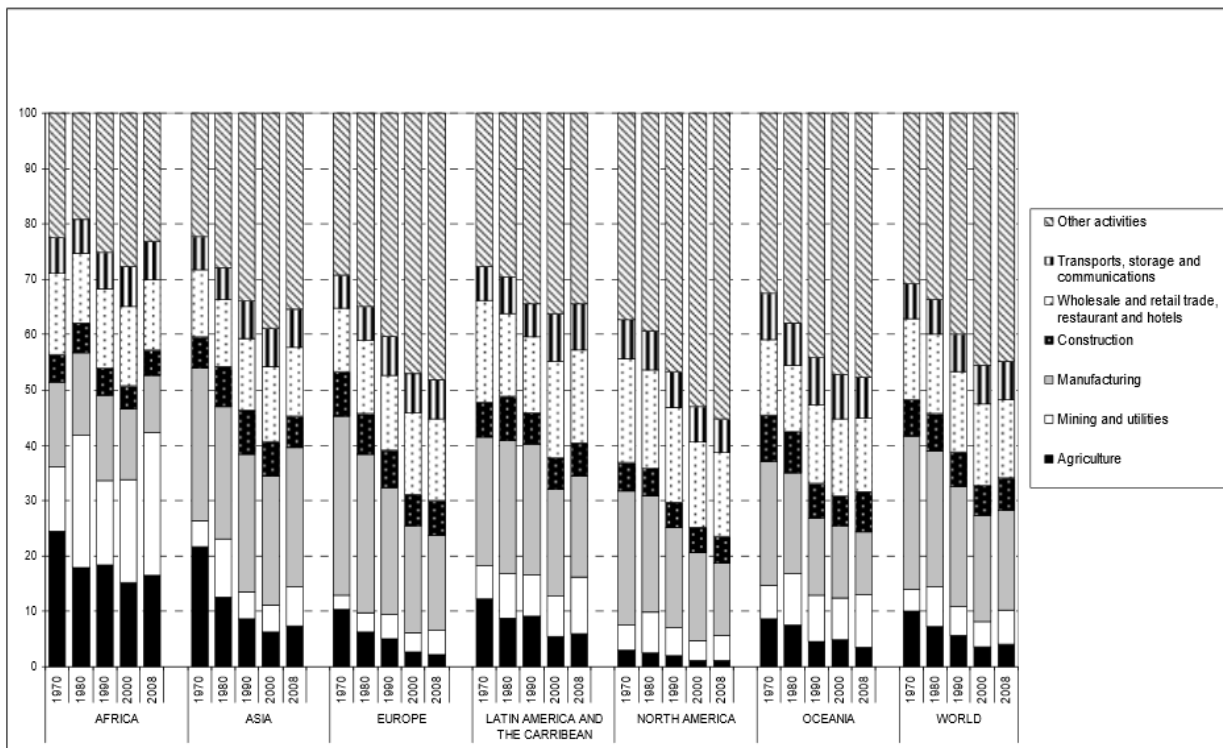
Сматрамо да је веома важно и за развој сваке организације неопходно да се непрестано ради на оснаживању запослених, јер једино задовољни запослени чији су лични квалитети додатно развијени и упуслени у свом пуном капацитету, могу тимским радом постићи изванредне резултате. Уверени смо да је за успешно пословање неопходно бити не добар, већ изванредан, јер просек значи заостајање и пропадање.

ПОЧЕТНА ЗАПАПАЖАЊА: ПРОМЕНЕ У СТРУКТУРИ СВЕТСКЕ ЕКОНОМИЈЕ

За потребе нашег рада, корисно је стећи увид у промене које већ деценијама мењају слику светске економије, а које су посебно изражене у развијеним земљама. Ради се о великим променама структуре економије и трендова који су потпуно изменили економску и друштвену слику како света, тако посебно земаља које данас важе за развијене. Ове промене утицале су како на економску делатност у смислу начина пословања, тако и на очекивања и логику понашања људи који обављају економску активност.

У последњих неколико деценија, удео терцијарног сектора у светској економији порастао је у просеку за око 20%. Сектор услуга је већ 1970. био доминантан чинећи 52% светске економије, док је данас тај процент значајно већи. Удео пољопривредне и индустријске производње је у константном опадању и чине практично тек трећину светске економије јер је терцијарни сектор сада већ достигао удео у светској привреди од преко 65%, док у Северној Америци, Европи и Океанији прелази 70%.³ Ове промене могу се уочити на табели испод која прати промене удела различитих сектора економије у економијама Африке, Азије, Европе, Латинске Америке и Кариба, Северне Америке, Океаније и за цео свет у глобалу, за период од 1970. до 2008. године.

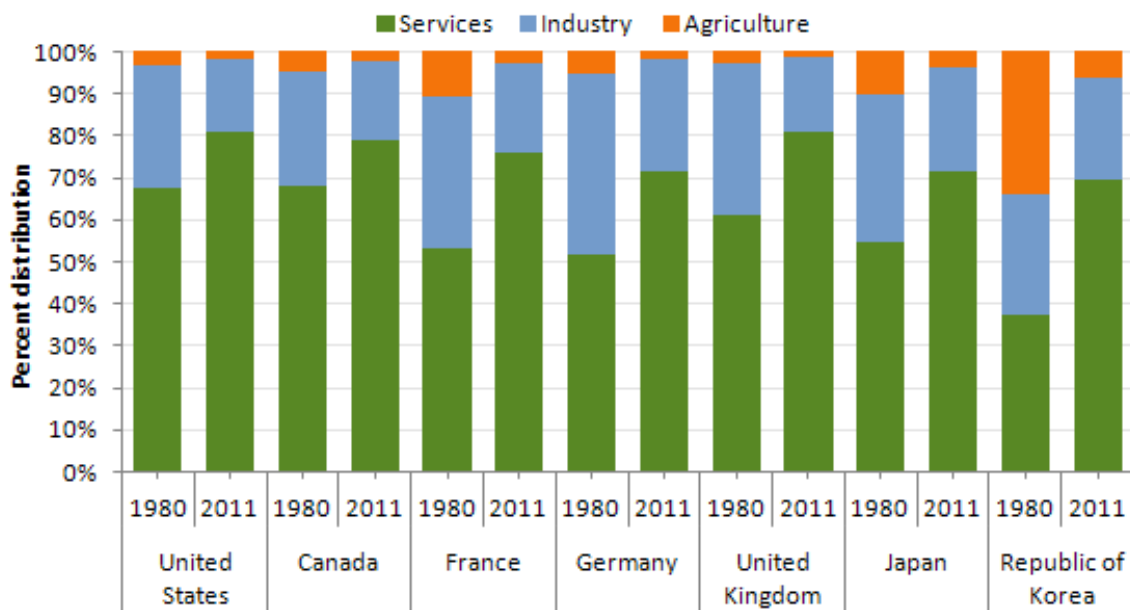
³ Working paper 24/2009: *Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends*, UNIDO, Vienna, 2010



Удео сектора привреде у свету⁴

Посебну пажњу посвећујемо високо развијеним земљама у којима сектор услуга превазилази светски просек. Оне су стандард којем цео свет тежи и чине предводницу. Табела испод приказује седам високо развијених земаља и промене у структури њихових привреда: Сједињене Америчке Државе, Канада, Француска, Немачка, Уједињено Краљевство, Јапан и Јужна Кореја. У периоду од три деценије, приметно је значајно ширење удела сектора услуга у укупној привреди на рачун пољопривреде и индустрије. Данас преко 70% становништва у тим земљама ради у сектору услуга, а то значи да конкурентност тих компанија умногоме зависи од квалитета услуге, дакле од квалитета и труда запослених који услуге пружају у непосредном контакту са клијентима.

⁴ Working paper 24/2009: *Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends*, UNIDO, Vienna, 2010



Процент расподеле запослених по секторима (услуге, индустрија, пољопривреда), одабране земље у годинама 1980 и 2011⁵

Свих седам високо развијених земаља које су приказане на табели су демократске земље, а већину развијених земаља у свету чине управо оне.⁶ Оно што је за њих карактеристично јесте да је свест грађана ових земаља значајно под утицајем либералних вредности као што су слобода и потрага за срећом и самоостварењем. Поред самих вредности које деле, демократске државе су и правне државе које већ прилично дуго унапређују све три генерације људских права, па својим грађанима гарантују не само основна људска права, већ и много шири дијапазон такозваних људских права треће генерације, у која између осталих спадају права на самоопредељење, на економски и социјални развој, на здраву животну средину, на природне ресурсе. У тим друштвима се константно води социјални дискурс који преиспитује све области друштва и живота појединца. Људи који одрастају у таквом окружењу су знатно критичнији и нису мотивисани да своју енергију и квалитете улажу уколико не виде разуман мотив, дакле нису спремни да прихвате за себе радне услове какви на пример владају у земљама Истока, Кини и Индији, где људи пристају на врло нехумане услове рада и живота јер их је друштвено, економско и политичко окружење на то присилило. Уколико су пак прилике такве да морају да раде посао где се према њима не опходе с поштовањем, где се ради постизања квота компанија користи методама какве су постојале у време индустријске револуције и онога што је Мишел Фуко описао као Паноптикум, где компанија очигледно показује да јој није

⁵ Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, The Economics Daily, *Sector employment shifts around the world*, преузето 14/02/2016 са сајта: http://www.bls.gov/opub/ted/2012/ted_20120706.htm

⁶ Државе Северне Америке, Европе, Океаније

стало до запослених, имаће тенденцију да што мање себе и свог труда уложе у обављање посла, осећаће емоционално насиље над собом, а то ће за последицу имати лошије односе са клијентима и слабије укупне резултате.

У наставку ћемо се бавити управо овом корелацијом компанија – запослени, сматрајући да је она од кључне важности за са једне стране дугорочно успешно пословање и развијање компаније у складу са савременим трендовима пословања, а са друге за задовољство и срећу запослених, јер то би требао бити циљ економске делатности.

1. ПОТРЕБА ЗА СТРАТЕШКИМ МЕНАЏМЕНТОМ

Циљ сваког економског субјекта је профит, дакле позитивни пословни резултати. Како би компанија била успешна и успела да опстане у условима глобалне конкуренције, неопходно је да изнађе адекватну конкурентску предност. Можемо приметити да је досадашњи тренд у овом смислу заснован на два сегмента: што нижа цена производа/услуге и што нижи трошкови пословања саме компаније.

Са почетком ере интернета чији замах почиње деведесетих година 20.века и могућностима којим је омогућио неограничено ширење и размену информација и знања, компанијама је све теже да задрже своју конкурентну предност уздајући се у технолошки напредак које су направиле у односу на конкуренцију, јер никада није било теже сачувати тајност односно знање само за себе, и никада није било лакше „копирати“ идеје и сазнања других. Стога технолошки напредак пружа значајно мању предност компанијама него што је то био случај до пре две деценије. Ова појава доводи до извесног изједначавања на тржишту где тешко да једна фирма као што је то некада био случај, може држати примат на тржишту дуже од неколико година. У једном овако динамичном окружењу, компанијама је потребан стратегијски приступ који би им осигурао првенствено одрживост и стабилност, а потом и раст. Како би то постигле, све је већи број оних које фокус стављају не на агресивно екстерно деловање ради постизања онога што се покаже као краткорочни раст на дуже стазе неодржив, већ на интерно побољшање које за циљ има унапређење квалитета услуге које пружа клијентима, као и развоја који произилази из додатног инпута запослених који су од своје компаније добили подстрек. Говорићемо у чему се састоји овај додатни подстрек и која је та додатна вредност коју постојећи запослени могу донети својој компанији.

1.1. Прилагођавање пословања новим тржишним тенденцијама

Како би стратегија била успешна, неопходно је да буде прилагођена условима тржишта. Тржиште је данас постало комплексније него икада раније. Преференце потрошача се убрзано мењају, критеријуми квалитета се непрестано повећавају, а добар производ више сам по себи није довољан да гарантује успех. Неопходан је и фактор људскости, односно емоције. Више него икада раније, људи постају свеснији и информисанији о значајним темама и проблемима везаним за материјалну производњу, односно светску економију у целини. Несрећа обесправљених радника неразвијених земаља који у нехуманим условима производе материјалан добра за тржишта високо развијених земаља, уништавање животне средине без преседана, све то данас у ери интернета утиче на

преференце потрошача. Потрошачи у развијеним земљама имају не само високо развијену потрошачку културу и захтеве квалитета, већ и развијене вредности које напредују упоредо са демократизацијом и све већим нивоом образовања. То су врло значајни аспекти којима се компаније полако али чини нам се тромо прилагођавају.

Један од практичних примера на који начин привреда одговара на нове преференце потрошача јесте приступ *Fairtrade*. Ово је савремени алтернативни приступ конвенционалној трговини чији је циљ да унапреди положај произвођача дајући им боље услове. Суштина приступа је у партнерству између потрошача и произвођача у коме потрошач пристаје да плати вишу цену за производ јер тиме помаже произвођача, претежно из неразвијених земаља, да унапреде своје животне услове и тиме кроз своју куповину даје допринос смањењу сиромаштва и неједнакости у свету.⁷ Куповином производа са овом етикетом купцац купује и једну додатну вредност за себе, емоционално задовољство што је учинио нешто добро и помогао онима који живе лошије. Ипак, биће потребно време да се промени заоставштина досадашње традиције корпоративног пословања заснованог на експлоатацији јефтине радне снаге и профитирању од велике разлике у цени. Интернет је свет учинио мањим него икад, потрошачи показују спремност да мењају своје потрошачке навике и кажњавају оне компаније које се не потруде да унапреде моралну слику о себи кроз хуманије пословање.

Уочавање ових промена од стране компанија и изналажење адекватног одговора на њих задатак је стратешког размишљања, које подразумева промишљање о тренутним условима у којима се компанија налази и потрагу за правим одговорима на три питања: Где смо сада, куда желимо стићи и како ћемо до тамо стићи? Одговор на треће питање јесте стратегија којом ће се компанија водити ради постизања задатих циљева. Успешност стратегије зависи прво од адекватне процене тренутних услова, односно правих одговора на прва два питања, а затим и од снаге и спремности предузећа да примени стратегију, односно да се мења.

Један од највећих изазова за човека као индивидуу јесте да се мења и прилагођава. Успех у томе јесте директно везан и за његов лични успех. Потпуно исто важи и за привредне субјекте. Ово мењање може бити проактивно или реактивно и управо такве могу бити и стратегије. Прве подразумевају промену и пре него што окужење мењајући се изнуди ту промену, док су реактивне оне које одговарају на окружење које је у процесу мењања или се већ променило, прилагођавајући му се. Наше је запажање да у данашњим условима великих и брзих промена компаније не би смеле да чекају да дођу у ситуацију да исхитреним корацима морају да се боре за опстанак, јер се нису на време мењале, већ треба да се проактивним приступом увек труде да иду корак испред, па чак иако понекад погреше пут. Стратегија сама по себи није гарант успеха. Уколико је устројство привредног субјекта

⁷ Fairtrade International, *What is Fairtrade?*, преузето 04/02/2016 са сајта: <http://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>

такво да је организација као целина неспремна да се мења и новим приступима прилагођава новим условима, постојање стратегије неће имати никаквог смисла јер је неће бити ни могуће спровести. Главни фактор који ће у компанији утицати на креирање и спровођење стратегије јесте њен менаџмент на свим нивоима.

1.2. Одређење стратешког менаџмента

Менаџмент се схвата као један од фактора производње чији је посао да анализира, планира и руководи пословним активностима оптимално управљајући доступним ресурсима ради постизања задатих циљева.⁸

Стратешки менаџмент се може одредити као у исто време наука и уметност формулисања, имплементирања и оцењивања одлука које за циљ имају да омогуће организацији постизање њених циљева.⁹ Стратешки менаџмент обухвата многе области, па тако интегрише процес менаџмента, маркетинга, финансијски аспект, производњу, развој и све остало што може имати утицаја на процес и резултате пословања. Сврха стратешког менаџмента је да на основу анализе постојећег интерног стања и спољног окружења, изнађе нове могућности за постизање успеха у будућности.¹⁰

Ројам стратешко планирање који се као синоним користи за стратешки менаџмент, настао је 50-их година 20. века. Током 60-их и 70-их година је доживео велику популарност доносећи наду у значајно боље пословне резултате који су се очекивали његовом применом. Међутим, како његова употреба није испунила очекивања, 80-тих година је занемарен. Поновну афирмацију донеле су му 90-е године након чега се наставља његово активно коришћење које и даље траје.¹¹ Оно што стратешко планирање заправо представља јесте план деловања коме је циљ успех, а да би постигао успех мора да предвиди могуће прилике и неприлике, као и да има спремне одговоре на њих како би искористио прилике, или спремно пребродио неприлике.¹² У економији у којој одлуке једне компаније утичу на хиљаде њихових запослених, на хиљаде продајних места, на милионе клијената, и минимална промена ће на коначан финансијски резултат утицати у милионским износима. Зато планирање има посебно место у процесу пословања, и ништа не сме бити препуштено случају.

⁸ *Management*, преузето 26/02/2016 са сајта:

<http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>

⁹ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.6

¹⁰ *Ibid*, стр.6

¹¹ *Ibid*, стр.6

¹² *Ibid*, стр.6

1.3. Фазе стратешког менаџмента

Стратешки менаџмент је процес којег чине три фазе: формулисање стратегије, имплементација стратегије и коначно њена евалуација.¹³

Прва фаза блиско је повезана са визијом и мисијом компаније. *Визија* компаније представља одговор на питање „Шта желимо да постанемо?“ и сматра се првим кораком у процесу стратешког планирања. Њоме компанија дефинише опредељење за оно што жели да постане. *Мисија* компаније је конкретнија и дефинише опсег делатности компаније у смислу производа које нуди и тржшта за која ради. Она описује приоритете и вредности компаније и дефинише се одговором на питање „Шта је наш посао?“. ¹⁴ Јасна мисија је сталан подсетник за све запослене шта им је циљ и за шта они заправо раде, јер различите компаније могу продавати исте производе или пружати исте услуге, али начин на који то раде је оно што их разликује и издваја од конкуренције, као и оно што одређује њихову будућност.

Фазу *формулације* стратегије чини дакле са једне стране јасно одређивање визије и мисије компаније, односно њена диференцијација у односу на друге које се баве сличном делатношћу, затим SWAT анализа, односно идентификовање спољних претњи и могућности са једне стране и уочавање унутарњих слабости и снага са друге, а потом одређивање дугорочних циљева и одређивање алтернатива за њихово постизање. Коначно следи одабир и усредсређивање на једну стратегију. Овај процес бави се процењивањем свих постојећих фактора који утичу на компанију и на основу те процене одређивање корака у смислу материјалних, тржишних, интерних и других промена које су неопходне да би се стратегија реализовала.¹⁵ Као што је већ речено, промене које стратегија може донети компанијама могу бити веома осетне, зато компаније овом процесу приступају пажљиво јер су ресурси које имају на располагању ограничени, а погрешна одлука лако може уништити или значајно ослабити компанију. Ризик реализације нових стратегија предузима се са циљем да се њиховом успешном имплементацијом дугорочно постигне конкурентска предност и тиме унапреди пословање.¹⁶ Мотиватор овог процеса је чињеница да компанија има две могућности, да се мења или да пропадне.

Имплементација стратегије подразумева да компанија све своје ресурсе стави у службу реализације стратегије, да прилагоди своју унутрашњу организацију и маркетинг активности, да своје запослене упозна са стратегијом и да их активно ангажује, а пожељно и да прибави њихово мишљење и чује њихове идеје. Све ове активности интегрисано може

¹³David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.6

¹⁴ *Ibid*, стр.11

¹⁵ *Ibid*, стр.6

¹⁶ *Ibid*, стр.6

и пожељно је да постигне развијајући адекватну интерну културу, а у циљу праћења имплементације кроз етапе, потребно је да се поставе јасни годишњи циљеви.¹⁷

Да би све подјединице компаније суделовале делотворно и као синхронизовани организам у реализацији стратегије, неизоставан је фактор мотивације. Праву вредност сваке компаније заправо чине људи, запослени који својим свакодневним ангажманом чине ту компанију мање или више успешном. Стратегија погађа све запослене, од сваког се тражи прилагођавање и у овом смислу компанија својим запосленима поставља захтев. Стога је важно да компанија успостави однос реципротета са својим запосленима и да им нешто пружи заузврат, јер уколико само захтева послушност и извршење, реализација стратегије и њена замисао су у опасности да буду суштински оштећени.

Како би запослени дали свој квалитетан допринос, компанија би код њих требало да пробуди ентузијазам према промени којој се тежи, као и понос што раде за дотичну компанију и што учествују у процесу промене. Важно је да сваки запослени препозна значај стратегије и активно суделује у њеном спровођењу. С обзиром да поставља захтев, компанија би морала да пружи нешто и заузврат, притом се не мисли на нешто у материјалном смислу. Оно што сваки човек тражи јесте поштовање. Третирање запослених као да су прости извршиоци који су обавезни да извршавају задата наређења и процедуре без могућности да их доведу у питање и на њих утичу наликује диктаторским системима у којима је људски дух утрнуо и нема ни воље, ни полета, ни идеје, већ бесциљно и незаинтересовано корача путевима своје свакодневнице. Ово свакако није модел којим се у савременом свету треба водити, нити онај који може донети ону вредност више, која би компанију издигла над конкуренцијом.

Завршна фаза стратешког менаџмента јесте *евалуација* стратегије. Ова фаза пружа увид свима који учествују, како у доношењу тако и спровођењу стратегије, да ли је стратегија делотворна, односно да ли је правац којим се иде позитиван или негативан по резултатима. Како се унутрашње и спољашње окружење стално мења, тако су и саме стратегије подложне променама. Три су основне активности за евалуацију стратегије. Неопходно је стално пратити унутрашње и спољашње факторе који се мењају и примењивати их на постојећу стратегију, односно водити рачуна да ти нови параметри битно не утичу на могуће исходе ако су негативни, односно додатно их искористити ако су позитивни. Паралелно са тим је потребно мерити тренутне перформансе које стратегија остварује, и коначно у складу са резултатима прве две активности предузимати радње у циљу прилагођавања стратегије.¹⁸ „Евалуација стратегије је потребна јер данашњи успех није гаранција успеха сутра! Успех увек ствара нове и другачије проблеме.“¹⁹

¹⁷ David Fred, Strategic Management – Concepts and Cases, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.6

¹⁸ Ibid, стр.7

¹⁹ Ibid, стр.7

1.4. Предуслов за успешну реализацију све три фазе стратешког менаџмента

Како би све три фазе стратешког менаџмента могле да се успешно реализују, неопходно је да сви нивои организације у компанији буду активно укључени. Није реално очекивати да топ менаџмент закључује о резултатима примене стратегије „на терену“ уколико не добије повратне информације од оних који промену конкретно извршавају, а то су сами запослени и средњи менаџмент. Комуникација међу свим нивоима треба да буде стална и пуна разумевања. Често се у компанијама може приметити да топ и средњи менаџмент врше притисак на запослене у циљу постизања зацртаних резултата без да се искрено интересују и узимају у разматрање повратне информације које им запослени пружају. Разлог проналазимо у чињеници да се менаџмент свих нивоа првенствено интересује за бројеве и статистику, па ће не размишљајући вршити притисака на запослене да достигну квоте које су у циљном оквиру и које су менаџменту потребне за позитивне извештаје, уместо да у комуникацији са својим тимом раде на изналажењу оптималнијег решења које би резултирало задовољнијим запосленима и успешном испуњавању квота.

Није ретко да се негодовање запослених тумачи као непожељно понашање, као реметилачки став, и да се не преза ни од давања отказа. На људе се у овом контексту гледа као на замењиву робу, али се не схвата да немају сви исте квалитете и да се тиме често губе врхунски запослени чији учинак није лако надоместити запошљавањем другог. Узрок овоме видимо у чињеници да у менаџерској хијерархији корпоративног окружења, менаџери схватају да су замењиви, да ће их компанија променити чим им више не буду потребни или још пре ако не достигну задате бројке. Стога се труде да краткорочно „обезбеде“ што боље квантитативне резултате које би представили надређенима и што дуже одржавали своје позиције и за себе осигуравали годишње бонусе. То постижу поступцима којима подижу притисак на подређене тако да само квантитет постаје битан, док квалитет услуге и задовољство запослених пати. Ова појава је присутна у компанијама које не граде интерну културу припадности и поштовања, већ су првенствено усмерене на бројке, без придавања реалне важности својим запосленима, иако се јавности па и самој унутрашњој структури у овом контексту представљају у најбољем светлу.

1.5. Стратешки менаџмент у светлу непредвидљивих и стихијских промена

Стратешки менаџмент није пука наука. Он се умногоме заснива на интуицији која се на основу досадашњих искустава показала као кључан фактор успеха добрих стратешких

одлука.²⁰ Мало тога се прецизно може предвидети у пословном деловању. Велики број фактора непрестано утиче на понашање актера на тржишту и сваки дан може донети потпуно нове околности и изазове. Управо се интуиција показала као најјаче оружје за хватање у коштац са таквим приликама, јер за разлику од података на папиру, људски ум непрестано сажима и проактивно анализира промене околности и на њих одговара, притом узимајући у обзир сво стечено знање и искусто, изналази решења и способан је да их у ходу прилагођава. Свакако, интуиција је помоћно „средство“ које треба користити уз што више реалних показатеља и анализа, јер сратешке одлуке које се данас доносе у великим компанијама имају тектонски утицај на целокупно пословање и резултате, те се са последицама не треба играти, иако постоје позитивни примери у овом смислу.

Последице светске економске кризе из 2008 показале су колико су компаније заправо рањиве на промене и да се њихова одрживост умногоме заснива на зависности. Стратешки менаџмент се управо води филозофијом да се праћењем унутарњих и спољних фактора и догађаја морају предвиђати могући будући догађаји и да је важно створити предуслове да компанија на њих може адекватно одговорити без да доводи у питање своје пословање и уопште своје постојање.

Уколико компанија на време изгради јаку интерну културу и осећај припадности, у временима кризе ће моћи да очекује од својих запслених однос посвећености и пожртвованости јер ће они имати осећај припадности и оданости компанији, а радом за њу ће осећати као да раде за себе. Насупрот томе, у компанијама које нису изграђивале квалитетан однос са својим запосленима, чим крену знаке тешких времена сви ће пожурити да напусте брод који тоне.

1.6. Кључни елемент стратешког менаџмента

Када се говори о стратешком менаџменту, важно је да се имају у виду његови кључни елементи. Као што смо већ споменули, суштина стратешког менаџмента је да се постигне и одржи *конкурентска предност*. Ово се може схватити као „све што компанија ради посебно добро у поређењу са конкурентним компанијама“²¹. У економији у којој се конкуренција непрестано увећава, неопходно је да компанија пронађе начин да по неком аспект у пословања исплива и по томе буде препознатљива на тржишту. Ова предност коју компанија успе да оствари назива се конкурентска предност и она траје само ограничени временски период, јер ће конкуренти радити на томе да ту предност што пре превазиђу и

²⁰ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.7

²¹ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.9

новим приступима направе офанзиву. Такође је значајно да се конкурентска предност у првом моменту што више развије, јер ће убрзо и остали искористи ту идеју за унапређење свог пословања. Оснивач Нетфликс-а Рид Хејстингс, који је конкурентску предност над главним ривалом у бранши компанијом Блокбустер остварио комбинујући постојеће пословне моделе и у потпуности интегришући интернет пословање у изнајмљивање видео садржаја, је јавно изразио жаљење што још неко време није остао „испод радара“ како би додатно развио свој концепт, па је главни ривал убрзо преузео идеју и почео да је примењује у своме пословању.²² Развијајући свој концепт пословања, ипак су успели да остану на врху упркос традицији и развијенијој основи коју је главни конкурент имао. Важно је дакле да компаније након што развију конкурентску предност наставе да раде на њеном унапређењу и промоцији, тако да тржиште ту иновацију и приступ веже превасходно за ту компанију, ма ко други да је ископира. Оно што прави посебну разлику је дакле различитост односно особеност компаније, оно нешто по чему је клијенти памте и по чему је упечатљива.

Тренутно је уочљиво да се велики број компанија почиње издвајати из мора својих конкурената тиме што на прави начин искоришћава потенцијале интернета и е-трговине, прилагођавајући им се на такозвани „customer friendly“ начин. Дакле могу сви радити исто, али неће сви имати исте резултате, јер су могућности различитих приступа односно стратегија неограничене. Стратешко планирање изискује да се разуме околина, да се разумеју друштвена и економска кретања, односно трендови, и да се пословне одлуке креирају у складу са тим. Интернет је у мери без преседана утицао на човека тако да му се цео свет преокренуо: начин комуникације се променио, количина примљених информација на дневном нивоу се драстично увећала, мењају се начини приходавања, начини трошења, а бирање робе и услуга је сада толико приближено потрошачима да више није неопходно имати локал на најбољој локацији да би пословање било успешно, потребан је пре свега прави приступ.

1.7. Логика менаџерског одлучивања

Свако ко је директно одговоран за пословне резултате или има утицаја на доношење пословних одлука на нивоу целе компаније или једног одељења, може се сврстати у стратешког менаџера. Његов посао је да прикупља, анализира и на прави начин сажима информације у циљу доношења одлука које ће резултирати бољим пословним резултатима.²³ Оно што је по нама посебно интересантно јесте избор који ће менаџери

²² Eric Noren, *Analysis of the Netflix Business Model*, Digital Business Models, 2013, преузето 17/02/2016 са сајта: <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/01/analysis-of-netflix-business-model.html>

²³ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.10

правити када се налазе у корпоративном окружењу које је по природи променљиво и самим тим несигурно, у смислу да се преко ноћи може изгубити позиција.

Компанијама је важно да из године у годину остваре што боље пословне у односу на претходне. Оно што сматрамо још важнијим јесте радити за дугорочно одрживе позитивне пословне резултате. У овом смислу се поставља питање, да ли ће се менаџери пре трудити да формирају и реализују стратегије којима ће циљ бити што позитивнији краткорочни резултат, или оно што би било значајније за компанију дугорочно, па макар подразумевало и слабије резултате у почетном периоду. Сматрамо да ће при овом избору преовладати онај први, из разлога што ће се због несигурности позиције коју заузимају трудити да напредују капацитете који су им на располагању на начин да постигну управо што боље пословне резултате краткорочно, иако се то може погрешно одразити на дугорочно пословање, јер ће тиме ојачати своје могућности за напредовање као и величину бонуса. Оно што је за наше разматрање значајно и што ћемо у даљем тексту и анализирати јесте притисак који ће менаџери правити својим подређенима и контраефекте које то може да има за свеукупно позитивно пословање целе компаније.

1.8. Утицаји екстерног окружења и стратешко планирање

Да би се остварила конкурентска предност, потребно је да менаџмент буде способан да идентификује спољашње прилике које могу утицати на компанију, како позитивне шансе, тако и потенцијалне претње. Ове прилике зависе од великог броја фактора, од економских, преко културних до технолошких.²⁴ На њих компанија не може утицати, већ мора своје пословање њима прилагођавати, а у најбољем случају ће успети да предвиди на основу садашњег окружења какво ће бити оно у блиској будућности. Неке од претњи које су значајне за наше разматрање а карактеристичне су за време у коме живимо и за оно које тек долази јесте да потрошачи све више очекују такозвано зелено пословање и производе, да желе да виде неку вишу вредност у производима које конзумирају, да се маркетинг убрзано пребацује на интернет, да се смањује потрошња у скоро свим секторима, да незапосленост расте и да ће напретком технологије наставити да расте и у будућности.²⁵

Све ове и многе друге промене стварају „другачију врсту потрошача и последично потребу за другачијом врстом производа, услуга, и стратегија“²⁶. Циљ стратешког менаџмента је да компаније усвоје и реализују стратегију којом ће смањити негативан утицај окружења на своје пословање притом користећи их за остваривање предности у односу на конкуренцију.

²⁴ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.11-12

²⁵ *Ibid*, стр.11-12

²⁶ *Ibid*, стр.12

Стога се спољашње окружење мора стално пратити и анализирати кроз призму могућег утицаја на компанију. Компаније окружење у некој мери могу мењати, као што се то лобирањем постиже на правно регулативном плану, а неке не могу ни предвидети, а поготову не на њих утицати, као што су ратна стања и друштвени немири.

1.9. Интерни потенцијали и стратешко планирање

Како би спремно одговорила на спољно окружење, важно је да компанија направи позитиван баланс између својих унутрашњих слабости и снага. Ови елементи су посебно значајни јер на њих компанија може директно утицати, односно контролисати их. Компанији је циљ да сви у њеној организацији раде добро и синхронизовано, те стога непрестано мора да прати учинак свих одељења и да ради на њиховом унапређењу. Управо због великих могућности које пружа, стратегије се пуно баве унутрашњим приликама у компанији, са циљем да се јаке стране унапреде и истакну, а слабости елиминишу или ублаже.²⁷ Унутрашње прилике првенствено зависе од запослених јер они су ти који раде и остварују резултате за компанију обављајући свакодневне послове. Да би запослени давали своји пун допринос, предуслов је да гаје позитивна осећања према компанији у којој раде, а то значи да успех компаније осећају као свој лични успех, да се њихов рад, труд и допринос цене и вреднују, да се не осећају као обична радна снага, већ да им се да на значају тиме што ће њихово мишљење да се цени и уважава. На тај начин ће се запослени осећати као активни судеоци у компанији и радиће пуним капацитетима. О овоме ће више речи бити у делу о унутрашњем маркетингу.

Константним анализирањем свог унутрашњег и спољашњег окружења, компанија делује у циљу остваривања својих дугорочних циљева. Циљеви се могу схватити као резултати које компанија жели да постигне у будућности. Могу бити краткорочни ако су у року од годину дана, или дугорочни ако је временски период дужи од годину дана. Циљеви су важни јер компанијама и њиховим запосленима дају мотивацију и јасно означавају шта је то што треба постићи у будућем временском периоду.²⁸ Они би требали да буду јасно дефинисани и разумљиви, да носе изазов и да буду мерљиви како би њихова реализација и успешност могли да се оцене. Циљеви се постављају како за компанију у целини, тако и за појединачна њена одељења. Средство за остваривање циљева су стратегије. Оне представљају одлуку менаџмента компаније о томе како ће се ићи ка зацртаним циљевима.²⁹

²⁷David Fred, Strategic Management – Concepts and Cases, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.12

²⁸ Ibid, стр.13

²⁹ Ibid, стр.13

1.10. Процес стратешког планирања

Стратешки план подразумева интегрисан одговор на три значајна питања³⁰:

- Куда идемо?
- Куда желимо да идемо?
- Како ћемо до тамо стићи?

Да би се формирала стратегија, потребно је одговорити на ова питања почевши од идентификовања постојећих вредности компаније, од ширег ка појединачним плановима, дакле визију, мисију и циљеве. Овај процес је сталан и динамичан, а промена у било ком делу модела повлачи неминовно промену и у осталим његовим сегментима.³¹

Стратешки менаџмент је битан јер компанију наводи на то да буде проактивна пре него реактивна када је њено пословање у питању, да ради на новим пројектима и активностима, да не чека да буде неми сведок промена већ да сама покреће промене, да не чека друге да поставе правила игре, већ да она буде та која другима поставља изазов.³²

1.11. Стратешки менаџмент и унутаркомпанијски дискурс

Стратешки менаџмент је унутрашњи процес који се одиграва у једној компанији. Да би на нивоу целе организације био схваћен и прихваћен, потребан је фактор разумевања. Према Фреду Давиду, разумевање може бити и најважнији бенефит стратешког менаџмента, одмах испред посвећености.³³ Од велике је важности начин на који се стратешки менаџмент спроводи, јер када запослени у које свакако спадају и менаџери разумеју шта и зашто њихова компанија ради, углавном ће се осећати као део тима који то треба да спроведе и њихова посвећеност ће бити знатно већа. Додатна мотивација може бити ако запослени могу јасно да виде свој допринос на укупне резултате компаније. Основни вредносни елементи компаније, мисија, визија, циљеви и стратегије које из тога произилазе нису важни као чињенице само за себе, већ су важни за људе који раде у име њих и за њих. Када запослени усвоје те вредности и циљеве као своје, и уколико им компанија да простора и прилике да дају свој лични допринос и повратну информацију,

³⁰ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.15

³¹ *Ibid*, стр.15

³² *Ibid*, стр.16

³³ *Ibid*, стр.17

доћи ће до *оснаживања* запослених.³⁴ То је резултат који се постиже давањем могућности иницијативе запосленима, а додатно се увећава уколико се позитивне иницијативе и награде, како материјално тако пре свега нематеријално. Уколико им се с друге стране само делегирају задаци за извршавање и притом се на њих врши притисак ради постизања планираних цифри, онда ће радни елан падати, фрустрације расти, а запослени неће радити пуним капацитетима и неће пружати онај квалитет услуге какав би могли.

Када запослени осети да је цењен и поштован, он ће се додатно трудити да оправда то мишљење јер ће осетити одговорност за лични статус. Зато се може очекивати да покаже значајно већу креативност, а разумевање основних вредности и циљева компаније ће те позитивне импULSE усмерити на постизање најбољих пословних резултата.³⁵

Да би се ово постигло, запослени не сме осетити да му неко газдује, већ да је део тима у коме се тимски ради на постизању резултата који су свима важни. То се постиже децентрализацијом одлучивања и креирања стратегија, јер свакако није реално очекивати да директор који истовремено руководи одељењима набавке, производње, маркетинга, итд, најбоље зна шта је потребно мењати у сваком од тих сектора. То знају сами запослени који у њима раде и њихови директни менаџери. Као што је и у управљању све сложенијим државама неопходна децентрализација, исто је потребно и компанијама које послују у све сложенијим условима. Није могуће бавити се предвиђањима и планирањима искључиво из једног центра, већ је неопходно препустити многе ингеренције онима који заправо обављају посао и знају какви су свакодневни изазови.

Постоји тенденција да менаџери који се „докопају“ виших позиција у хијерархији, а које подразумевају праћење резултата, побољшање резултата, и представљање истих више менаџменту, изгубе додир са реалношћу, са самим послом који „bottom line“ запослени заправо обављају и са којим се изазовима суочавају, и да са тим мањком разумевања пред истима наступају тражећи боље резултате зато што је то циљ. Ови поступци крајње негативно утичу на запослене. Уколико се уместо дијалогом осмишљене стратегије извршним менаџерима и запосленима представи стратегија коју је неки виши менаџмент донео на своју руку и слободном личном проценом, притом уколико не узима у обзир проблеме са којима се суочавају они који спроводе основне пословне активности, не могу се очекивати позитивни резултати. Неки сегмент посла ће неминовно патити и дугорочно ће се негативне последице осетити или у виду лошијих пословних резултата, или у виду трошкова које за собом повлачи одлазак незадовољних запослених.³⁶

³⁴ David Fred, Strategic Management – Concepts and Cases, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.17

³⁵ Ibid, стр.17

³⁶ Ibid, стр.17

1.12. Кључни фактор стратегије

Када свако од запослених на неки начин утиче или бар има осећај да је утицао на доношење стратегије, осетиће као да је она и његово дело. Како је Фред Давид одлично констатовао, „поседовање стратегија од стране људи који треба да их спроводе је кључ успеха“³⁷. Наравно да је посао руководиоца који имају увид у све показатеље и прате ширу слику да праве стратегије, али важно је да се створе и предуслови за њено што боље имплементирање, а то се најбоље може постићи партиципацијом оних који ће бити укључени у њено спровођење, јер „партиципација је кључна за придобијање посвећености за неопходне промене.“³⁸. Стратегија сама по себи може бити одлично скројена, али ако њени креатори нису предвидели добар начин њене примене, она може имати чак и негативне последице. Ако на пример виши менаџмент усвоји одређену стратегију, а нижим менаџерима је пренесе само у виду бројки које се без изузетка морају постићи, ови други ће стрес, фрустрацију и несигурност коју због тога осећају пренети на „bottom line“ запослене. Запослени ће тако због циљева које им је неко зацртао одозго и који у њиховим очима очигледно имају само за циљ смањење трошкова и већи позитиван биланс на крају године, могу доживљавати значајно већи стрес и фрустрацију, имати већи обим посла, доживљавати „сагоревање“, што ће узроковати незадовољство, а потом и тежњу за променом посла. Такође ће узроковати да запослени из бунта показују минимално ангажовање на послу, по принципу задовољавања минимума захтева. Ако још притом компанија показује безобзирност према својим запосленима у смислу их непрестано бомбардује процедурама за које се не зна одакле су и зашто дошле, да не преза од давања отказа уколико запослени не показују послушност и слично, онда компанија дефинитивно не може очекивати посвећеност и високу продуктивност од својих запослених, већ само високи проценат запослених који се мења на годишњем нивоу.

1.13. Погрешка логике „ако нећеш ти, има ко хоће“

Колико год незапосленост расла и на тржишту рада било увек нових потенцијалних радника, губитак постојећег запосленог носи значајне трошкове. Што неко дуже ради за компанију, стиче искуство и развија се, чиме увећава вредност коју за њу има. У економији заснованој на пољопривредној и индустријској производњи могуће је релативно безболно мењати велики број радника јер значајан проценат послова подразумева операције које се дају савладати у једном дану да би се постигла потребна продуктивност. Међутим у

³⁷ David Fred, Strategic Management – Concepts and Cases, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.17

³⁸ Ibid, стр.17

савременим економијама заснованим на услужним делатностима и знању, то није могуће, па изградња квалитетног тима постаје кључна за успех. Тим се гради и негује од самог почетка, а потребни су месеци и године искуства да би касније нови запослени достигли колеге по радном учинку и доприносу. Управо зато губитак запосленог представља велики трошак који се мери и десетинама хиљада долара. Показало се такође да одлазак једног запосленог наводи и остале на слично размишљање, па их чак може и повући на групну промену радног места. Такав сценарио би већ представљао озбиљан ударац на пословне резултате компаније, а дешава се зато што су људи пре свега друштвена бића која деле ставове и мишљења, и често ће незадовољство или мишљење једног запосленог који га јавно изнесе менаџменту наћи на сагласност и осталих запослених који гаје слично мишљење али га не износе. У прилог овоме говори и чињеница да је најјачи разлог зашто људи остају на својим радним местима, често упркос лошем односу компаније према њима, управо зато што воле колеге са којима раде, односно зато што су задовољни својим тимом.³⁹

Дакле врло је вероватно да се негативна искуства које један запослени има на радном месту могу очекивати и код осталих његових колега. Незадовољни запослени који гледају друге пословне понуде лако могу да падну у искушење гледајући понуде које истичу најпозитивније стране које посао нуди, иако сваки посао са собом носи и негативне елементе. Упркос томе, тренутна фрустрација и недостатак размевања од стране менаџмента могу га лако одвести другом послодавцу. Да би се ово предупредило, компанија треба да преко свог непосредног менаџмента покаже искрено разумевање и емпатију за своје запослене и да не гура проблеме под тепих.⁴⁰ Важно је да се у односу послодавац – запослени изгради поверење које ће запосленом увек бити вредност више која га мотивише на рад и оданост послодавцу.

Компанија мора да води рачуна о томе какве људе промовише за менаџере који су директно надређени “bottom line” запосленима, јер је менаџер и његово понашање најнепосреднији додир који запослени имају са својом компанијом, и ако је његово понашање неподстицајно, не може се очекивати позитиван доживљај компаније од стране запослених. У савременом свету, људи су посебно осетљиви на међуљудске односе и мање су спремни него икада раније да толеришу некоректно опхођење надређених. Оно што је потребно да их заиста мотивише јесте осећај који ће им задовољавати последње две категорије људских потреба по Маслоу, потребу за поштовањем и уважавањем, и коначно за самоиспуњењем. Уколико компанија жели да задржи најбоље раднике, мора да пронађе начин да им пружи позитивно искуство, јер то је оно што људи данас стављају у први план, чак и испред висине примања. Запосленима мотивација не могу бити бројеви које је виши

³⁹ Louis Efron, *Six Reasons Your Best Employees Quit You*, Forbes, 2013, преузето 21/02/2016 са сајта: <http://www.forbes.com/sites/louisefron/2013/06/24/six-reasons-your-best-employees-quit-you/#58015e3820a1>

⁴⁰ *Ibid*

менаџмент зацртао да морају да се постигну, већ визија коју би сви требали да деле и да на њој тимски раде.

Показало се да се продуктивност људи значајно увећава чим се имплицира заједнички, тимски рад. Према истраживању које је спровео Галуп тражећи мишљење за констатацију: „Мисија или сврха моје компаније ме чине да осетим да је мој посао важан“, показало се да постоји јасна узрочно последична веза између одговара запослених на ову констатацију и напуштања компаније за коју раде, продуктивности, квалитета услуге и самим тим и профитабилности.⁴¹ Према закључку Галуп-а, „најбоље радно место пружа својим запосленима осећај сврхе, помаже им да осећају припадност, и омогућава им да направе разлику.“⁴²

Запослени су спремни да раде за мање новца, да раде и више, уколико осећају сврху онога што раде као и уважавање за то. У свету у коме се свакодневно дешавају велике промене, не може се више очекивати да људи седе за столом конвенционално радно време од осам и више сати пратећи процедуру и да притом буду продуктивни. Оно што се тражи јесте динамика и исказивање личних квалитета и особености. Компанија *Best Buy* успела је да повећа продуктивност својих запослених само тиме што је укинула обавезне фразе и пратеће процедуре када је у питању интеракција њених запослених са муштеријама, већ је акценат дала само на продуктивност, што је донело врло позитивне резултате јер су запослени осетили слободу и били у могућности да покажу своју особеност.⁴³

1.14. Погрешка процедуралног приступа

Једна значајна ствар коју компаније занемарују јесте да често сами “bottom line” запослени много боље знају како услугу учинити бољом и како унапредити област пословања у коју су укључени. Њих међутим многе компаније посматрају као пуке извршиоце које могу да замене у сваком тренутку и који нема шта да се питају већ само да раде. Оно што издваја добре од лоших компанија јесте да ове прве пажљиво планирају за будућност, док друге јуре краткорочне резултате, јер се њихови стратегии сувише баве унутрашњим проблемима као и постизањем рокова које је виши менаџмент одредио.⁴⁴ Како би се оградио од могућег неуспеха, менаџмент ће више пажње придавати процедурама које морају да се испоштују, него значајним вредностима које би се постигле хуманијим

⁴¹ Louis Efron, Six Reasons Your Best Employees Quit You, Forbes, 2013, преузето 21/02/2016 са сајта: <http://www.forbes.com/sites/louisefron/2013/06/24/six-reasons-your-best-employees-quit-you/#58015e3820a1>

⁴² *Ibid*

⁴³ *Ibid*

⁴⁴ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.17

приступом према запосленима. То посебно може бити случај у компанијама које себе доживљавају као веома снажне и конкурентне, пренебрегавајући чињеницу да се њихов успех заснива на искуству и знању запослених, и да их конкуренција може брзо престићи уколико неочекивано остану без тих запослених.

1.15. Стратешки менаџмент као креативан процес или ново правило

Један од значајних циљева стратешког менаџмента јесте управо да побољша способности компаније да предупреди могуће проблеме, јер би требао да промовише интеракцију између менаџера и свих нивоа организације.⁴⁵ Компаније које су на прави начин поделиле своје циљеве и вредности са својим менаџерима и запосленима, препознале значај и допринос запослених, оснажиле их да могу да помогну побољшавању производа или услуге, могу касније од њих тражити и добити додатан напор и залагање управо као резултат тога.⁴⁶

Стратешки менаџмент треба да пружа импулс за додатно унапређење, учење и деловање, а не да представља систем контроле. Дакле циљ не треба да буде рутинизација и потпуна предвидљивост, већ један креативан процес размене идеја и укупног унапређивања.⁴⁷ Важно је да постоји проток идеја и информација у коме сви могу да учествују, јер компанија је жив организам и као и у сваком другом организму у случају зачепљења неког дела долази до болести, а потенцијално и смрти. Дакле сви нивои треба да раде на томе да схвате потребе и проблеме осталих нивоа, да постоји међусобно разумевање и деловање на основу тога. Овај процес би стимулисао рађање нових идеја и приступа, а довођење у питање постојеће стратегије требало би да буде прихватано у позитивном контексту. Запослени могу схватити и пратити стратегију само ако се изгради корпоративна култура у којој се разуме улога и сврха стратегије и која би активно интегрисала све разматране вредности и приступе, односно не би остала мртво слово на папиру и списак лепих жеља.⁴⁸

За наше разматрање је значајно навести и неке од основних смерница према Фреду Давиду за ефективан процес стратешког планирања⁴⁹: да је то процес усредсређен на људе, а не на књишко планирање; да је то процес учења који треба да укључује све запослене; да треба да буде једноставан и нерутински; да подразумева интеракцију, отворену комуникацију и размену идеја међу запосленима; да треба да доведе у питање све

⁴⁵ David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, стр.18

⁴⁶ *Ibid*, стр.18

⁴⁷ *Ibid*, стр.20

⁴⁸ *Ibid*, стр.20

⁴⁹ *Ibid*, стр.21

претпоставке постојеће стратегије јер то је начин да се она унапреди; да лоше вести прихвата добронамерно; да је то процес учења који не треба да буде процедуралан, бирократски и формалан; да не треба да буде систем контроле; да не треба да занемарује информације које нису квантификоване; да треба да буде вођен од стране оних који су флексибилни и спремни да се у ходу прилагођавају. То у суштини треба да буде један креативан дискурс целе компаније.

2. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА

Главну улогу у схватању нових економски и друштвених тенденција и стварање адекватних одговора на њих имају лидери који управљају организацијама. Они креирају стратегије и планове деловања, те кључно утичу на будућност организације и целокупну атмосферу у њој. Лидери су ти који развијају стратегије са циљем да својој организацији обезбеде конкурентску предност у будућности.

Лидерство је способност да се поставе и постигну изазовни циљеви, да се предузимају одлучни кораци, да се предухитри конкуренција и да се мотивишу сарадници. Сматра се да је за доброг лидера предуслов поседовање снажног карактера, доследност и снажан лични интегритет. Лидери би по правилу требали бити комуникативни и добри говорници, али могу бити и сасвим супротно од тога, али да притом својим личним примером, радом и резултатима, подстичу друге на такође изванредне резултате. Лидерство није теорија, лидерство је конкретно деловање које је од стране окружења препознато као лидерско, а оно се може исказати у безброј облика. У данашње време се то превасходно дефинише као јасно виђење куда усмерити организацију у времену изразито брзих, наглих и неочекиваних промена, које кораке предузети да би се до циља стигло, притом имати способност успутног прилагођавања.

Оно што значајно карактерише лидере јесте оптимизам и снажна воља да се постигне зацртано. Та воља која често делује као лудост, као да их ништа не може разуверити и скренути са пута, је оно што окружење препознаје и чиме се такви појединци из њега издвоје као лидери, придобијајући одређени број људи за своју ствар, док их често у почетку многи не схватају озбиљно.

2.1. Појам лидерства

Лидерство спада у један од појмова који има мноштво значења и који су многи покушали да дефинишу, али за који не постоји једна универзално прихваћена дефиниција. Лидерство се може посматрати и дефинисати са аспекта личности и аспекта процеса.

Са аспекта личности, лидерство се дефинише као „комбинација посебних особина и карактеристика које појединац поседује и које му омогућавају да друге убеди да извршавају

задатке“⁵⁰. Овакво схватање је најстарије и на основу личних особина су лидери прихватани и истицани током историје.

Најприхваћенија дефиниција је она са аспекта процеса, која лидерство одређује као „процес у коме појединац остварује утицај на групу ради остваривања заједничког циља“⁵¹. У овом смислу, централни аспект лидерства јесу односи моћи који се успостављају унутар групе између особе која се издвоји као лидер и следбеника који су спремни лидера слушати. Лидерство је дакле могуће искључиво у групи. Таленат и способност не чине појединца лидером у групи, већ искључиво спремност осталих чланова да тог појединца прихвате као лидера. Наравно, личне особине представљају значајан подстрек односно предиспозицију за тако нешто, али нису саме по себи гаранција.

Битна карактеристика лидерства јесте усмереност на циљеве.⁵² Лидерство настаје као потреба да се постигне неки циљ, а та потреба може бити лична потреба појединца, или потреба целе групе. Свакако, за координацију деловања ради остваривања циљева групи је неопходан вођа, чак и у најдемократскијем окружењу. Процес лидерства дакле чини однос између лидера и следбеника, и у том смислу они чине саставни део лидерства као појаве и једно без другог не могу.

2.2. Формално и неформално лидерство

За наш рад веома значајно је разграничење појмова формално и неформално лидерство.

Формално лидерство проистиче превасходно из позиције коју особа-лидер заузима унутар организације и из те позиције произилази и следбенички однос осталих чланова организације. У овом типу лидерства личне особине су свакако пожељне, али не и неопходне како би се заузимала лидерска позиција унутар организације. Зато није ретко да формални лидер нема ауторитет лидера, или чак буде и надјачан у смислу ауторитета од стране неформалног лидера који се личним особинама издвоји унутар групе.

Неформално лидерство са своје стране изискује одређени скуп личних особина и квалитета појединца којима би он успео да придобије остале чланове групе да га прихвате као лидера. Он то може чинити свесно и циљано, или потпуно нециљано бити препознат као лидер.

⁵⁰ Northhouse G.Peter, *Лидерство – теорија и пракса*, четврто издање, Дата Статус, Београд, 2008, str.2

⁵¹ *Ibid*, str.2

⁵² *Ibid*, str.2

У овом смислу је такође значајно споменути да се лидерство може научити, што је поготову значајно за људе који немају урођене лидерске вештине, али им је природа посла таква да се од њих очекује да буду лидери унутар организације. Неформално лидерство развија се током времена и резултат је комуникације.⁵³ Неке од значајних вештина комуникације које доприносе да се појединац профилише као лидер су беседништво, знање, социјалне вештине оличене у поштовање мишљења других, подстицање других да изражавају своје мишљење и идеје, као и личне особине од којих су одлучност и истрајност доминантне. Све ове особине могу се научити и већ деценијама су веома популарне школе које обучавају људе да овладају овим вештинама.

Важно је истаћи да обављање лидерске улоге унутар организације може причинити велику штету тој организацији, уколико се не води рачуна о важним аспектима лидерства које доносе добробити организацији, као што је на пример комуникација са групом. Озбиљне компаније су препознале значај овога и тренд је да се запослени на лидерским позицијама шаљу на сталне тренинге и усавршавања из области комуникације, доношења одлука, односа са људима, преговарања и слично.

2.3. Лидерство и менаџмент

Постоји значајна разлика између лидера и менаџера. У том смислу менаџер не мора бити лидер да би добро обављао свој посао, док је важно да лидер буде и добар менаџер, или да барем уз себе има неког ко то јесте. Лидерство се проучава још од времена Старе Грчке, док је појам менаџмента новијег карактера и јавља се у 20. веку. Док је основни појам везан за лидерство – циљ, основни појам везан за менаџмент је организација. Сматра се да лидерство ствара промене и кретање, док менаџмент ствара ред и конзистентност.⁵⁴

Улога менаџера је да организују, надгледају и координишу спровођење одлука. Њихов посао је да адекватним приступом и организацијом свог тима постижу што боље резултате за организацију. Уколико га занима само обављање те врсте посла, да све буде у најбољем реду и да су резултати у оквиру пројектованог, менаџер је само менаџер, док лидер постаје онај ко је заинтересован да изађе из тог оквира и уради и нешто више. То више подразумева такозвано „out of the box“ размишљање, мењање устаљених норми и правила, иновативан приступ којим ће превазићи сва предвиђања. Другим речима, прављење промене у организацији.

⁵³ Northhouse G.Peter, *Лидерство – теорија и пракса*, четврто издање, Дата Статус, Београд, 2008, str.4

⁵⁴ *Ibid*, str.7

За сваку организацију која се не задовољава статусом кво је зато неопходно да има и лидера и менаџера, и циљеве за будућност и добру организацију свих постојећих аспеката како би се ти циљеви достигли. Улоге лидера и менаџера се могу често преплитати. Када менаџери инспиративно утичу на групу како би постигли одређене циљеве, они делују као лидери, док лидери постају менаџери када год се баве питањима организације и контроле.

2.4. Стили лидерства

Лидерство се може спроводити на неколико начина. У историји је најпознатији ауторитарни стил у коме лидер поставља циљеве а оставља следбеницима да те циљеве реализују. Он самостално гради визију и очекује да је следбеници прихвате. Уз наређивачки стил лидерства је био доминантан током историје. Када више нису ради извршавати наређења, следбеници елиминишу лидера и тако прокрче пут неком новом.

Стил лидерства који је данас много израженији је онај који се заснива на личном примеру лидера. Овај стил подразумева да лидер мотивише и инспирише следбенике да делају тиме што личним примером, радом и трудом, делује у неком смеру и покреће и своје следбенике да такође свако од њих сходно својим задужењима и могућностима делује у том правцу. Овај стил лидерства је доста пожељан, али ми бисмо оценили да је он пре комплементаран него што би требао бити детерминишући, поготову када се ради о организацијама.

Афективан лидер се служи свесном или несвесном манипулацијом емоцијама запослених како би их подстакао на акцију и на приврженост њему и организацији. Овај стил бисмо такође означили као комплементаран.

„Coach“ или лидер који бодри је стил лидерства који ради на томе да пробуди оно најбоље у људима и да им помогне да се изграде и унапредују своју личност, а самим тим и упосле своје пуне капацитете у интересу организације. Овај стил је данас популаран и свакако се од данашњих лидера и менаџера поготову на нижим нивоима организације очекује да се користе овим стилем како би њихов тим постигао што боље резултате. Овај стил такође сматрамо комплементарним.

Наређивачки стил подразумева лидера који издаје наређења и следбенике који безпоговорно извршавају та наређења. Овај стил је присутан у полицији и војсци уобичајено, док се у организацијама може срести у тренуцима криза када је брзо и одлучно потребно деловати. Свакако овај стил није пожељан у модерном пословању.

Демократски лидер је стил којима се гради консенсус унутар тима партиципацијом свих при доношењу одлука. Поштује и уважава мишљења свих актера и одлуке које се

донесу на такав начин имају велику снагу на све актере унутар организације. Овај стил није пожељан у ванредним ситуацијама и тада обично ступа на снагу наређивачки стил. Свакако, демократско лидерство је данас веома пристуно у организацијама, у комбинацији са личним примером и *coaching*-ом.

2.5. Негативне последице индивидуализма у модерном пословању

Према речима истакнутог аутора Исака Адизеса, његово искуство у раду са менаџментом разних компанија је да највећи проблем, а то је немогућност решавања неких проблема, заправо проистиче из индивидуалистичког приступа који се негује у менаџерском пословању. Уместо да преовлађујући модел пословања буде тимски рад, како нижих делова организације под контролом менаџера, тако и самих менаџера различитих одељења који сарађују и од чијег договора зависе многи резултати у организацијама, пословна филозофија менаџмента јесте индивидуализам и лични резултати. Према Адизесу, менаџери тако функционишу јер су „упућивани на принципе индивидуалистичког руковођења, који персонификују целокупан процес менаџмента у једну особу која се истиче у организовању, мотивисању, комуницирању и изградњи тима“⁵⁵ и осећају да морају бити идеални ако хоће да буду препознати као добри менаџери.

У савременом поготову корпоративном пословању, све се своди на мерење резултата свакога унутар организације. Због величине организације и начина пословања у коме појединац сам по себи није битан, мерење резултата своди се на квантитативне показатеље. При таквом начину мерења, тешко су уочљиви доприноси појединца који се не могу квантитативно приказати на извештајима о пословању, поготову краткорочно, те с тога свако ко не испуњава таква очекивања, упркос можда дугорочно значајном доприносу самој организацији, биће означен као недовољно добар менаџер и замењен другим. Услед оваког приступа, менаџерима је првенствени циљ краткорочно постизање мерљивих квантитативних резултат упркос томе што то може водити урушавању пословања и негативне дугорочне последице. У истраживању које смо спровели о којем ће бити више речи у наставку, говоримо управо о овој тенденцији.

Као интересно за ово питање навешћемо један парадокс савременог тржишног пословања. Две различите кондиторске компаније са конкурентним брендovima заправо имају истог власника. Устројство обе компаније и њихова пословна политика је да се шире на тржишту, а када је тржиште засићено што је данас најчешћи случај, да се шире на рачун конкуренције. То се постиже тако што се менаџмент и запослени притискају квотама и месечним таргетима које морају постизати иначе им прети „замена“. Ту се може посматрати

⁵⁵ Адизес Исаак, *Стилови доброг и лошег управљања*, Асее Боокс, Нови Сад, 2009

ситуација да две компаније исте делатности, истог власника, морају пословати као љути конкуренти и међусобно се борити за профит који се слива у руке истог власника. Запослени константно раде под великим притиском и стресом, уз оскудне зараде, док власник капитала задовољно присваја профит обе стране. Запослени су доведени дакле у парадоксалну ситуацију, живот им се претвара у непрестану борбу за таргете и страх од немогућности постизања истих, што даље доводи до урушавања међуљудских односа, искреног тимског рада, личног усавршавања и свега осталог што би требало да чини окосницу пословања будућности.

Дакле са једне стране данашњи модел пословања узрокује и негује индивидуализам унутар организација, док са друге стране тај исти индивидуализам онемогућава или значајно успорава напредовање организације и остваривање њених пуних потенцијала.

Услед свега наведеног, запосленима се сужава видик и фокус, те нису способни да креативно размишљају и не представљају извор иновација за своју организацију, а иновација је кључ дугорочног успеха.

2.6. Савремено лидерство и тимски рад

Некада се лидерство изражавало кроз реализовање личних идеја и амбиција давањем наредби следбеницима који су били пуки извршиоци. Одлуке лидера нису се смеле доводити у питање већ им је придаван чак божански карактер. Савремено лидерство је потпуно другачије. Оно подразумева да лидер заједно са својим тимом генерише циљеве и одлуке, јер само се заједничким разматрањем идеја може доћи до оптималног решења. Ефективан лидер требао би да буде способан да са једне стране подстиче брзо решавање проблема, а са друге стране да буде осетљив и на идеје других: да уме да их саслуша, препозна и одреагује на њих. У том смислу, будућност лидерства је у стилу вођења који подстиче све чланове групе да доприносе изналажењу решења као и предлагање иновативних идеја, насупрот ауторитарном стилу лидерства који тежи да све уради сам, а потом само делегира задатке.

Основни задатак лидерства јесте да се носи са променама и новим изазовима, да на њих реагује мењајући и прилагођавајући им своју организацију у циљу постизања најбољих резултата. Насупрот овоме стоји тенденција људи да се опиру промени, да на њу не гледају благонаклоно. Дobar лидер способан је управо да превазиђе овај несклад и своју организацију поведе у зацртаном правцу. Да би то учинио, најпре мора стећи поверење и изградити ауторитет код запослених, а то се постиже најпре кроз комуникацију и лични пример. Тек када успе да стекне кредибилитет међу запосленима, лидеру ће се отворити простор да спроводи промене и покрене целу организацију у новом правцу, ван устаљености. У овом процесу је веома важно да лидер показује оптимизам и веру у промену

коју спроводи, јер уколико он сам у то не верује довољно манифестно, не може се то очекивати ни од запослених. Велике промене су се увек дешавале када су лидери успели да масе људи убеди у постизање неког циља до те мере да неуспех није прихватан као могућност и када су следбеници били спремни да и сопствени живот ставе на коцку ради постизања циља у који верују.

2.7. Значај лидерства за управљање променама

Промена је једина константа времена и као и у природи, у људском друштву ће опстати само организације и појединци који буду успевали брзо да се прилагођавају променама.

Увиђамо две могућности за најбоље прилагођавање променама и њихово предвиђање када је реч о организацијама. Или да организацију води лидер који је на свој начин геније и испред је времена у коме живи, или да организација упошљавајући све своје људске капацитете изнедри план деловања којим би се на најбољи могући начин изашла у сусрет променама. Прва могућност је веома ризична јер се генијалност не може доказати пре него што се реализује, па се не може ни планирати такво деловање, а стављати судбину целе организације у руке једног човека би било веома храбро. Наравно таквих случајева је било много и такви лидери су своје организације не само одвели у светлу будућност већ и уметнули на звездано небо света бизниса. Друга могућност је она којом се организације чешће користе и подразумева израду безбројних анализа, калкулација и пројекција, одржавање састанака, разматрања, дискусија, писања предлога и коначно одабира једног од предлога који је од стране групе људи која одлучује препознат као најадекватнији. Упркос целом овом процесу, резултати нису увек очекивани.

Сумирајући ова два, закључујемо да не постоји начин којим би се са сигурношћу утврдио најбољи начин за прављење искорака према променама. Не опстају организације које се променама прилагођавају, већ искључиво оне које иду испред промена односно које стварају промену.

Неки трендови којима би се организације морале прилагођавати су ипак уочљиви. Тако је у савременом пословању неопходно одржавати одређени ниво интерне и екстерне културе комуникације, затим улагање у запослене, у развој, у маркетинг, итд. Организације које се тешко и тремо мењају и одржавају начин пословања који је превазиђен, осуђене су на стагнацију а следствено и на пропадање. Од великог је значаја да лидери унутар организација препознају трендове који пресудно утичу на пословање, прихвате их и унапреде водећи своју организацију испред конкуренције. Уколико је организација са друге стране превише бирократизована, а топ менаџмент се састоји од каријерних менаџера индивидуалиста чије лидерство се ограничава на то како остварити још већи профит у

неколико година које следе, до промене ове врсте ће тешко доћи јер она често подразумева слабије краткорочне пословне резултате због дугорочности циљева који се таквим променама желе постићи.

2.8. Неопходност превазилажења устаљених норми

У пословању је од пресудног значаја пратити промене на тржишту и прилагођавати им се. Оно што је међутим најчешће игнорисано јесте да се паралалелно са променама на тржишту, у пословању, непрестано дешавају и социјалне промене, односно промене навика људи и њиховог начина живота. Овај аспект је веома зналајан јер су људи кључан сегмент пословања и оно би им се требало прилагођавати. Међутим ако погледамо уназад сто година, у овом смислу се веома мало мењало: институција запослења која подразумева фиксно радно време, фиксне плате, недеље која траје од понедељка до петка итд, одржала се у готово непромењеном облику. Са друге стране, у друштву је дошло до корених промена и људи данас вапе за новим системом рада. Могућност успостављања једног новог система рада данас више него икада раније омогућава изванредан развој комуникационих система који повезују свет у једно интерактивно глобално село у коме је могуће пословати са целим светом, у сваком тренутку и са било ког места.

Данашње пословање све се више заснива не на радном времену већ на пројектима омеђени роковима. Трговина се убрзано пребаује на интернет, а послови се делегирају људима широм света који имају слободу да организују своје време. То даље значи да могу да раде онда када су најпродуктивнији и најкреативнији, а то може бити у било које доба дана и ноћи. Могу да раде један сат дневно, а могу да одраде и двадесет сати у једном дану и заврше цео једнонедељни посао. Могућности су велике. Овакав вид пословања није наравно могућ за сва занимања, али се његова логика може применити на пуно области пословања. Резултат су задовољнији и продуктивнији запослени, као и мањи оперативни трошкови.

У оним областима где је пословање физички условљено локацијом, потребно је смислити, развити и спроводити мере које би биле уперене према запосленима а у циљу повећања њиховог задовољства послом а тиме и продуктивности. Ове мере познате су као унутрашњи маркетинг.

3. ТРЖИШНЕ ПРОМЕНЕ И НОВА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА

Производња материјалних добара и понуда услуга никада није била на више ступњу него данас. Потрошачи су изгубљени у океану производа и мору могућности да до тих производа дођу. У таквим условима, по нама кључан аспект пословања јесте задобијање поверења потрошача. Свакодневно су људи бомбардовани огромним бројем информација, понуда, могућности. Како би смањили притисак на себе, имају тенденцију да што више радњи поједноставе и сведу на рутину. У том сегменту се јавља прилика за компаније да придобију клијента и да га задрже. Потрошачу није у интересу да производе и услуге које набавља редовно и рутински стално изнова бира или да тражи нове добављаче, јер то изискује додатан напор и енергију. Оптимална ситуација за потрошача је да набавља производ или услугу који му одговарају, по прихватљивој цени, од понуђача у кога има поверење. Уколико производ или услуга задовољава тражени квалитет и уколико произвођач или пружалац услуге клијенту пружа осећај сигурности и поверења, верност потрошача ће бити загарантована.

Креирање оваквих веза са потрошачима подразумева изградњу бренда. Према *Denise Lee Yohn*, експертом за изграђивање брендова, да би брендови изградили одржив однос са својим потрошачима, труде се да их заведу изграђивањем квалитетних веза, упечатљивим емоционалним везама које воде у искрену лојалност према бренду.⁵⁶ Узимајући за пример *Virgin Airlines*, тврди да разлог зашто клијенти стално изнова желе да лете управо овом компанијом лежи у чињеници да се *Virgin Airlines* према својим клијентима односи као према посебним гостима, трудећи се да задовољи све њихове потребе и чинећи све да се они осећају задовољно, а ово се постиже давањем ингеренција запосленима да доносе одлуке на лицу места како би помогли клијентима.⁵⁷ Исти приступ се може пронаћи и у хотелима *Ritz Carlton*, где запослени имају дискреционо право да без одобрења менаџера користе до 2000\$ како би учинили госту у случају потребе, ако то може значајно утицати на гостов доживљај хотела.⁵⁸

Компанији је циљ привлачење нових клијената и задржавање постојећих. Да би то постигла, користи се разним маркетинг стратегијама и за то издваја значајна средства. Када једном придобију новог клијента, компаније морају непрестано мотрити на конкуренцију и

⁵⁶ Lee Yohn Denise, *Great Brands Aim For Customers' Hearts, Not Their Wallets*, Forbes, преузето 04/02/2016 са сајта: <http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/01/08/great-brands-aim-for-customers-hearts-not-their-wallets/#3e2aa74c3f45>

⁵⁷ *Ibid*

⁵⁸ Котлер Ф. и Келер К. Л., *Маркетинг менаџмент*, дванаесто издање, Дата Статус, Београд, 2006

пратити нове трендове, како би производ који нуде својим купцима задржао конкурентну вредност. Чак и у случају компанија које традиционално нуде производ или услугу за коју су потрошачи емотивно везани, као што је то случај са на пример компанијом Бамби у Србији и њеним најпознатијим производом Плазма кексом, изазови не престају и непрестано је неопходно уносити иновације. У овом случају прилагођавање амбалаже, избацивање нове везане линије производа (Мини плазма или Плазма са додатним укусима) и спровођење тематских маркетиншких кампања ради подстицања везаности за традиционално вољени производ.⁵⁹ Ове су активности усмерене на дугорочну одрживост успеха производа на тржишту, док би насупрот томе пословање које би било усмерено само на велики обим продаје већ познатог производа имало краткорочан ефекат и тешко да би могло бити одрживо, јер конкуренција тражи стално нове приступе који би јој омогућили додатни продор на тржиште.

У светлу савремених тржишних промена и стратешког деловања компанија, важно је истаћи неке основне поставке везане за маркетинг који је у тржишним условима велике понуде најразличитијих производа и услуга постао окосница успеха.

3.1. Маркетинг у развијеним економијама базираним на услугама

Према ширем схватању, маркетинг се бави уочавањем индивидуалних и друштвених потреба и њиховим задовољавањем на профитабилан начин.⁶⁰ Он подразумева остваривање комуникације са потрошачима, стварање њима прилагођене вредности и потом управљање односом са потрошачима како би се остваривала дугорочно одржива добит за компанију.⁶¹ Смисао доброг маркетинга је да допре до купца, а затим да га убеди да је управо производ који он нуди онај прави за њега. Како Питер Друкер објашњава, смисао маркетинга је да схвати купца, његове потребе, и да потом прилагоди производ или услугу тако да их купац сам потражи када једном постану познати и расположиви.⁶² Овоме бисмо додали и значај емоција које представљају кључан аспект стога што људи своје потребе одређују препуштајући се пре емотивном осећању него реалној потреби, што је и омогућило развој материјалистичког потрошачког друштва које свој најизраженији облик има у Сједињеним Америчким Државама.

Како се бавимо стратешким планирањем у компанијама из развијених земаља, овде ћемо пажњу посветити маркетиншком приступу на таквим тржиштима. Разлика је велика,

⁵⁹ *Како потрошач каже*, Време, 2008, преузето 05/02/2016 са сајта: <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=743726>

⁶⁰ Котлер Ф. и Келер К. Л., *Маркетинг менаџмент*, дванаесто издање, Дата Статус, Београд, 2006, стр.5

⁶¹ *Ibid*, стр. 6

⁶² *Ibid*, стр. 6

јер потрошач који располаже са довољно новца и након што задовољи све основне потребе, има значајно другачије понашање од потрошача коме лични доходак једва омогућава да преживи. Овим желимо указати на то да потрошачи у развијеним економијама имају високе стандарде по питању квалитета који могу добити за свој новац, а спремни су и додатно платити за вредност више. Овде опште задовољство потрошача игра велику улогу и компанијама је основна маркетинг активност заправо да постигну што већу сатисфакцију својих клијената, и управо то одликује терцијарни сектор. Према Филипу Котлеру, „код компанија усмерених на купце, њихова сатисфакција је и циљ и маркетинг инструмент“⁶³.

Емпиријски докази показују да је у мери у којој су запослени способни да пруже веома квалитетну услугу, већа вероватноћа да ће клијенти бити задовољнији и повећати учесталост својих посета и количину потрошеног новца.⁶⁴ Сектор услуга се базира на директном односу са клијентима, што представља изазов јер није могуће као у индустријској производњи направити врхунски производ и производити га на траци у милионима истоветних примерака, већ је потребно стално улагати велики труд и енергију како би се ниво услуге одржао на задовољавајућем нивоу, а потом и унапредио, јер задовољавајуће није довољно добро да би се опстало на тржишту. Да би ово постигле, компаније које се баве услугама треба да на прави начин управљају својим највреднијим ресурсом, а то су запослени. Значај овога све се више препознаје и вреднује, што је довело до развоја *унутрашњег маркетинга*.

3.2. Унутрашњи маркетинг

Унутрашњи маркетинг настао је као резултат посматрања односа запослени – клијент и резултата који тај однос доноси у различитим околностима. У овом смислу се у потпуности слажемо са Дејвидом Пакардом из компаније *Hewlett Packard*, који сматра да је маркетинг сувише значајан да би био препуштен маркетинг одељењу.⁶⁵ Оно што овај став имплицира и чиме ћемо се бавити јесте значај укључивања свих запослених у процес маркетинга, који у данашњим условима пословања не може бити адекватно обављан искључиво од стране уско специјализоване маркетинг службе.

Показало се да је укључивање запослених у процес планирања и доношења одлука које утичу на перформансе компаније значајно утицало на побољшање тих перформанси у

⁶³Котлер Ф. и Келер К. Л., Маркетинг менаџмент, дванаесто издање, Дата Статус, Београд, 2006, стр. 146

⁶⁴ Liao Hui, Chuang Aichia, *A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes*, Academy of Management Journal, 2004, Vol. 47, No. 1, str.41

⁶⁵ Котлер Ф, Келер К Л, Маркетинг менаџмент, дванаесто издање, Дата Статус, Београд, 2006, стр. 27

смислу квалитета услуга које пружају. Тим поверењем које компанија даје својим запосленима на значају постиже се оснаживање запослених, који онда могу задовољити широк опсег потреба клијената, а делећи информације које стичу у раду са клијентима, могу пуно допринети да се квалитет услуге унапреди.⁶⁶ Истраживања су показала да су квалитет услуге и задовољство корисника побољшани када су запослени били укључени у процес генерисања идеја са циљем решавања проблема или унапређења услуге.⁶⁷

Овај приступ тек добија на значају, јер је досадашње устројство било засновано на пирамиди, где су „bottom line“ запослени у дну пирамиде и реагују на информације одозго, односно од менаџмента, а на самом дну пирамиде су клијенти. Савремено пословање у потпуности преокреће ову структуру обрћући пирамиду и стављајући клијенте на сам врх, а топ менаџмент на дно. Овим се жели указати на потребу да се информација и идеја за унапређење пословања добија од места где се оно и дешава, а то је у интеракцији запослени – клијент. Менаџмент је ту да те информације добронамерно прима, анализира и креира стратегије засноване на њима. У оваквој структури запослени осећају свој значај и то је већ први корак ка бољим резултатима.

3.3. Значај унутрашњег маркетинга

Разлог због чега велики значај треба придавати запосленима који су у директној интеракцији са клијентима јесте тај што су становници развијених земаља веома осетљиви на квалитет услуге коју добијају, а за лошу услугу се далеко чује. Истраживања су показала да људи своја позитивна искуства препричавају петорици других људи, а лоше искуство чак дупло већем броју.⁶⁸ У ери интернета где су људи у могућности да са свега неколико кликова своја мишљења деле са великим бројем људи чини ово многоструко значајнијим.

Дакле компанија не може себи да приушти да буде на лошем гласу, јер конвенционални маркетинг пуно кошта и поправљање имиџа није ни лако ни јефтино. Запослени који долазе у додир са клијентима су највише у могућности да својим деловањем направе од клијента сталну муштерију, а доказано је да повећање сталних клијената директно утиче на позитиван пословни биланс.⁶⁹ С обзиром на овако велики значај који запослени има, компанији која озбиљно приступа планирању мора да буде важан циљ оснаживање запослених. У тренутку интеракције запослени – клијент нема простора за грешку и

⁶⁶ Liao Hui, Chuang Aichia, *A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes*, Academy of Management Journal, 2004, Vol. 47, No. 1, 41–58

⁶⁷ *Ibid*

⁶⁸ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, *Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 356

⁶⁹ *Ibid*, стр. 356

уколико је компанија пропустила да систематски оснажи свог запосленог, последица може бити трајно изгубљен клијент.

У конвенционалном смислу, када се спомене маркетинг мисли се превасходно на екстерне активности које се предузимају у циљу придобијања клијената за нове и постојеће услуге или производе. Унутрашњи маркетинг акценат ставља на маркетинг који ће бити окренут ка унутра, ка самим запосленима. Он се бави управо интерном промоцијом основних вредности компаније, визије, мисије, стратегије. Овај процес међутим не сме бити једносмеран, већ подразумева дијалог и обострану комуникацију на релацији компанија – запослени. Класичан маркетинг служи да информише потенцијалне клијенте и наведе их на услугу специфичне компаније, али је пружање квалитетне услуге тим клијентима кључно да би се они задржали, као и да би другима преносили позитиван утисак.⁷⁰

Унутрашњи маркетинг је важан зато што доноси две предности: задовољство клијената са једне стране и задовољство запослених са друге.⁷¹ Притом су и прво и друго међусобно условљени. Ово компанији доноси дуплу вредност. Задовољство клијената ће разумети се водити бољим пословним резултатима. Додатно се међутим постиже то да ће позитивним односом који компанија има према запосленима они остати верни компанији временски неколико пута дужи него запослени који ову подршку и поштовање немају, што смањује трошкове промене запослених.⁷² Ова веза клијент – запослени није само једносмерна. Запослени такође не воле да раде са незадовољним клијентима, па ће уколико су испуњени предуслови који запосленима омогућавају да пружају добру услугу, клијенти бити задовољни, што ће позитивно деловати и на запослене, јер неће трпети фрустрације какве су иначе честе и проузроковане изливима незадовољства клијената.⁷³ Управо је ова корелација навела на закључак да је задржавање запослених заправо директно повезано са задржавањем клијената и тиме са пословним резултатима.⁷⁴

Потрошачи у развијеним економијама веома цене особине попут љубазности, срдачности, и спремности да се помогне када је у питању њихово потрошачко искуство. То је оно што дефинише њихово схватање квалитета. Улога маркетинга јесте дакле да ради на јачању свих елемената који утичу на поспешивање ових особина. С обзиром на то да су оне директно повезане са емоцијама индивидуе, није могуће некога натерати или испрограмирати да се тако понаша а да притом то не буде уочљиво, већ је потребно радити на подстицању емоција које омогућавају природно исказивање оваквих особина, што ће за резултат имати пружање добре услуге клијентима. Маркетинг менаџмент у смислу

⁷⁰ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, *Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 357

⁷¹ *Ibid*, стр. 357

⁷² *Ibid*, стр. 357

⁷³ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, *Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 357

⁷⁴ *Ibid*, стр. 358

унутрашњег маркетинга своди се на управљање запосленима како би они на најбољи начин представљали компанију и њене производе. То је процес који укључује неколико корака.

3.4. Значај развијања услужне интерне културе

Први корак је успостављање *услужне културе*, јер унутрашњи маркетинг једино и може произићи из развијања услужне културе.⁷⁵ Унутрашња култура подразумева оријентисаност целе структуре компаније на клијенте и њихово задовољство, односно прилагођавање организације и пословања томе. Да би се ово постигло, потребна је промена корпоративне парадигме која наводи менаџмент да се првенствено бави бројкама и јури што већи позитиван биланс који је обично директно повезан са системом њиховог награђивања. Због овога менаџмент као што смо већ говорили врши притисак на запослене на начин који је дестимулишући за њих и самим тим не може да пружи ниво квалитета какав би могао и требао. Уколико компанија гледа на запослене и на клијенте само кроз фактор бројева, један мање или више, то је потпуно у супротности са позитивном услужном културом и дугорочно прети пословним неуспехом.

Да би се остварио позитиван утицај на клијента, предуслов је да сам менаџмент покаже позитиван однос према својим запосленима и клијентима. Овде није ствар само обуке. Скоро све компаније практикују неки вид обуке, али се то често своди на кратке курсеве после којих се очекује да запослени раде боље, али се притом у структури организације ништа не мења. Оно што је заиста потребно јесте да организација пружи системску подршку својим запосленима, да ови осете да оно што раде и труд који улажу јесте идеја и тенденција целе организације која такав труд подржава, подстиче, награђује. Ова системска подршка реализује се кроз развој културе организације која представља „образац (...) заједничких вриједности и веровања који дају члановима организације неки смисао, пружајући им правила за понашање унутар организације.“⁷⁶

Култура пружа запосленима оријентацију и даје им одређену слободу деловања. На пример у компанији која има културу која подразумева изражену потребу да сваки клијент буде задовољан, дискрециони поступак запосленог који је на своју руку учинио нешто како би удовољио клијенту који је незадовољан неће бити схваћено као кршење процедуре већ као позитиван пример посвећености запосленог. У овом примеру је култура омогућила запосленом да схвати визију и основну мисију компаније и дала му ступањ слободе да у складу са њом делује, без бојазни да би наишао на негодовање или санкцију.

⁷⁵ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, *Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 359

⁷⁶ *Ibid*, стр. 360

Корпоративна култура као и култура у друштвеним заједницама делује као фактор интеграције и чини да организација делује јединствено. Развијање културе усмерене на клијента компанијама може деловати компликовано и скупо у односу на традиционални начин пословања, али дугорочно доноси позитивне резултате. Она се не може постићи лепим речима које с времена на време топ менаџмент писменим путем пошаље свим својим запосленима, већ показивањем искреног директног разумевања за запослене и њихово деловање. То се може постићи тако што би на пример менаџери разговарали са запосленима како би чули њихова искуства и на основу тога планирали будуће одлуке јасно стављајући до знања да разумеју запосленог и да уважавају његово мишљење. С друге стране је приступ са потпуним контра ефектом, да менаџери доиста дођу да разговарају са запосленима али се та комуникација своди на то да менаџер немајући притом везе са самим послом који запослени обавља јер га можда никада није ни обављао лично, води монолог о циљевима компаније и резултатима које тим треба и може да постигне ако напорно ради, а на информације које му запослени пружа одговара понављањем значаја процедура и опет циљева које тим мора да испуни. Овакав приступ не може имати за резултат мотивацију запослених да се труде и напорно раде, јер им делује да раде за туђе циљеве. Дакле проактивна подршка менаџмента је кључна за развој и потпуно спровођење унутрашњег маркетинга и без тога он не може постићи жељене резултате.⁷⁷

3.5. Управљање људским потенцијалима

Конвенционално устројство компанија подразумева тачно дефинисане пословне задатке које имају запослени као и процедуре које при томе морају да поштују. У овом случају компаније терају запослене да се стриктно придржавају правила и процедура, док у пракси није могуће све свести на процедуру јер се не ради о испројектованој индустријској производњи. Запослене и менаџере ово тера да се превасходно баве скидањем одговорности са себе, неважно да ли то може негативно утицати на клијента, јер желе пре свега себе оградити у случају проблема. За све ситуације које нису предвиђене правилима и процедурама запослени или не знају или не желе да се проактивно укључе, јер компанија на то неће благонаклоно гледати, већ ће изискивати време док се прилагођено деловање потврди од стране свих у хијерархији, а притом ће сви тежити да пребацивањем на виши ниво скину одговорност са себе. Додатно је фрустрирајућа парадоксална ситуација када се од запослених тражи да стриктно поштују процедуру, али да ипак морају све учинити да помогне клијенту у смислу пружања услуге, иако је таква помоћ ван процедуре. Ако у оваквом случају запослени испоштује процедуру, а клијент се жали, биће укорен, ако ипак жели да помогне клијенту, мораће да потроши значајну количину свог времена да пронађе

⁷⁷ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 361

информацију или решење, а неретко запосленом није ни пружена обука у вези са таквом услугом, али се од њега ипак очекује да је пружи. Последица овога је велика деморалисаност запосленост, који сигурно не може поштовати компанију која на овакав начин функционише, па самим тим неће ни улагати себе у њу осим у минималној потребној мери колико да обавља посао. Насупот овоме, компаније које гаје снажну културу услуге ће своје запослене оснажити кроз обуку, константну подршку и разумевање, кроз правовремено пружање информација од значаја и слично, тако да ће ови бити спремни да на нове ситуације и захтеве одговоре брзо и ефикасно и на тај начин стекну апсолутну предност у очима клијената у односу на друге.

Најбоља услуга је у нераскидивој вези са задовољним и преданим запосленима. Ову поенту добро је схватио професор Питер Ричи, генерални менаџер хотела *Crown Plaza Resort* у Орланду, образлажући зашто постижу изврсне резултате и добијају најбоље оцене: „Морали смо увјерити запосленике да заиста мисле да смо најбољи. Али морали смо то подржати показујући запосленицима да ми мислимо да су они најбољи. Особље је имало овласти које су им допуштале да буду све што знају бити.“⁷⁸ Дакле вредност и квалитет компаније се најпозитивније могу показати само ако су интегрисани са потпуним залагањем и најбољим личним особинама сваког појединца који у њој ради. Компанија не постиже резултате својим именом и самим својим постојањем, зато је важно да посебну пажњу посвети својим запосленима који је чине оним што јесте свакодневним поступцима.

Управо зато што би за најбоље резултате у сектору услуга требало све да полази од клијената, сматра се да структура компаније треба да буде преокренута и постављена као обрнута пирамида, са клијентима и затим *bottom line* запосленима на самом врху, док је топ менаџмент на дну. За разлику од конвенционалне структуре где значајне одлуке полазе од топ менаџмента, у овој на услугу оријентисаној структури одлуке и информације резултат су интеракције запослених са клијентима. Овакву обрнуту пирамиду карактерише јака услужна култура. У овој структури је важно да постоји искрен однос између свих нивоа, односно да се апсолутно све информације, позитивне а посебно оне негативне, преносе и прихватају нормално како би се одмах на њих одговорило у циљу постизања најбољег резултата. Дакле уколико запослени у интеракцији са клијентом направи грешку, важно је да осећа слободу да је одмах пријави своме менаџменту и да се потом заједничким залагањем грешка отклони или ублажи на задовољство или најмање могуће незадовољство клијента. У конвенционалној компанији ће се менаџмент клијенту извинити на пропусту, а запослени ће у најмању руку добити опомену.

⁷⁸ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 362

3.6. Поштовање и чување својих запослених

Како се у раду бавимо превасходно односом компаније према запосленом, може се стећи утисак да се запослени доживљавају као да су на некој врсти принудног рада. Треба заправо имати у виду да свака индивидуа бира где ће и за кога радити. Природно је да човек тражи посао који ће испуњавати не само његова материјална очекивања, што је и основна сврха рада, већ и друге вредности које овде помињемо, а то је да се појединац добро осећа на послу, да је задовољан тимом са којим ради, организацијом и самим послом који му је делегиран. Вековима су се људи борили за права и слободе и није реално очекивати да ће у развијеним друштвима прихватити да буду робови на радном месту. Од послодавца се очекује поштовање, вредновање рада и посвећености, поштовање уговора, а после ових основних вредности следе и вредности које су условљене савременим добом, а то је креативност, сврха, слобода изражавања личних особености.

Као што на тржишту роба и услуга своје производе и услуге нуде „боље“ и „лошије“ компаније, тако се и на тржишту рада нуде квалитетнији и мање квалитетни запослени. Ово одређење квалитета није својство личности човека независно од окружења, већ се односи на поклапање или непоклапање особености појединца и одређене врсте посла. Дакле не постоји универзална дефиниција квалитета, јер неко може одређени посао радити јако лоше, али зато неки други посао боље од осталих. Оно што би свакој компанији требао да буде циљ јесте да пронађе најбоље људе за себе и да их задржи. Свака компанија декларативно тражи најбоље људе, али се ипак многе на крају одреде да на уштрб квалитетне радне снаге постигну бољи пословни биланс. Проналажење нових кадрова је први корак и лакши је од задржавања доброг запосленог. Ако појединац одлично обавља свој посао и има квалитете који му омогућавају да бира послодавца, он неће толерисати неподстицајно радно окружење већ ће га чим пре променити.

Унутрашњи маркетинг треба да служи компанији управо за изграђивање унутрашњих односа и културе која ће запослене држати „везане“ за компанију. Као што је скупо изубити клијента, скупо је изгубити и запосленог, а ти трошкови се у развијеним економијама мере десетинама хиљада долара само по једном радном месту. Сваки запослени је индивидуа за себе и на тај начин би се компанија требала према њему и односити. Не може исти приступ да буде делотворан на све запослене, већ је потребно изградити прилагођене програме који поштују различитост.

3.7. Изазови рада у услужним делатностима

Као што је већ поменуто, обављање послова у сектору услуга који се често своди на директан контакт са клијентима, подразумева да до изражаја долазе личне особине запосленог. Ове особине се могу вежбати, неговати, али се не могу програмирати. Управо зато је ангажовање компаније по овом питању од великог значаја, јер се резултат не може постићи са неколико предавања, већ само систематским приступом и константним радом.

За разлику од пољопривредне и индустријске производње где послови углавном подразумевају рутинске физичке радње, па самим тим и „искључивање“ мозга, услужне делатности захтевају велику менталну пажњу и посвећеност, односно емотивни рад, па се уобичајено каже да је рад са људима изузетно тежак, мислећи се тиме на психички замор који га прати. Мозак је највећи потрошач енергије у људском организму, а у раду са људима је под значајно већим напором, поготову када се ради о решавању проблема. Ово за последицу има замор, губитак елана, стрес и многе друге негативне психофизичке последице. Најбољи људи за обављање оваквих послова су они који су на ове последице најотпорнији и који имају урођене потенцијале за добре односе са људима, дакле екстровертне особе. Уколико компанија не пружа подршку својим запосленима већ их и са своје стране додатно оптерећује, онда ће запослени бити под великим притиском, а мењање радника често. Уколико компанија жели да пружа најбољу услугу, мора да се потруди пре свега да задржи запослене који одлично обављају свој посао, јер колико год незапосленост расла, понуда људи који одлично обављају специфичне послове је ипак ограничена. У прилог значају овога иде чињеница да квалитет услуге опада са повећањем процента промене запослених.⁷⁹ Компаније могу донети одлуку да им се не исплати улагати превише у запослене јер је проценат њиховог мењања услед напуштања посла ионако велики, притом не схватајући да је управо непостојање систематске подршке и обуке разлог зашто запослени одлазе.⁸⁰ Оваквом одлуком компанија додаје уље на ватру и ризикује да непрестано трпи високе трошкове мењања запослених и притом пружа некавалитетну услугу.

Постоје различите могућности којима компаније могу додатно подстицати своје запослене и смањивати негативне последице рада са људима које они трпе. Сматрамо да се кључна промена у овом контексту превасходно односи на смањење радних сати. Позитивни примери у овом смислу већ постоје: у Шведској су покренути пројекти смањивања радних сати са осам на шест у неким здравственим центрима, државним службама, а модел су примениле и неке приватне компаније. Резултати су се показали одличним јер је један од

⁷⁹ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 372

⁸⁰ *Ibid*, стр. 372

највећих узрока емоционалног стреса дуго радно време.⁸¹ Нису забележени никакви негативни финансијски резултати у односу на „уобичајено“ пословање, радни елан и квалитет услуге су се значајно повећали, а запослени показују већу лојалност према свом послодавцу. Смањеним радним временом се нашао одличан баланс за појединца који има времена да се на најефикаснији начин посвети послу, а наравно и свом приватном животу. Овим се позитивно утиче и на целокупну економију јер доводи до веће запослености, а самим тим и до веће потрошње и обрта. Овакав приступ свакако не одговара пословању које се заснива на акумулацији капитала, па ће засигурно проћи још много времена док овај приступ у већој мери не прихвате компаније, ако га икада прихвате. Велику улогу у овој промени видимо у самом друштву чије залагање може довести до шире реализације оваквог приступа у блиској будућности.

⁸¹ Kotler P, Bowen J T, Makens J T, Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму, четврто издање, Мате, Загреб, 2010, стр. 374

4. ИСТРАЖИВАЧКИ ПРОЈЕКАТ: (НЕ)ЗАДОВОЉСТВО ЗАПОСЛЕНИХ И ПОСЛЕДИЦЕ

4.1. Полазне основе истраживања

Како нас у овоме раду интересује утицај односа компанија на њене запослене у смислу продуктивности и квалитета услуге, спровели смо истраживање са циљем проверавања наше полазне хипотезе. Истраживање је спроведено над запосленима у једној америчкој мултинационалној компанији која је део свог пословања пребацила у Београд где тренутно запошљава више од хиљаду људи, док их укупно у свету запошљава неколико десетина хиљада.

За истраживање је одабран један од тимова који раде у оквиру компаније, а оно је спроведено тако што су запослени попуњавали упитник дајући свој лични став о наведеним тезама. Укупно 30 запослених је попунило анкету. Став су имали могућност изразити одабиром шест вредности и то од *1-Уопште се не слажем*, до *6-Потпуно се слажем*. Испитивање је било анонимно, обављало се онлине путем апликације Гоогле упитници, а структура испитаника је нехомогена и укључује све профиле:

- старост испитаника је у распону од 20 до 50 година,
- пол је мешовит са нешто већим уделом мушкараца,
- образовања средњег, вишег и високог,
- материјалног статуса нижег, средњег и вишег,
- са и без претходног радног искуства.

Упитник је састављен са циљем да се прикупе подаци о томе колико су испитаници као запослени у компанији задовољни односом компаније и менаџмента према њима, на који начин то утиче на њихов доживљај посла и лични учинак, као и шта је то што они сматрају за потребно како би били задовољнији послом и осећали већу приврженост компанији за коју раде.

На основу резултата свих упитника, извучене су просечне вредности за сваку од теза и те просечне вредности ће бити коришћене у даљој анализи.

У првом делу анкете смо испитивали како запослени доживљавају компанију за коју раде, колико је познају и колико су јој лојални. Затим смо испитивали какав је однос

компаније и менаџмента према запосленима, из перспективе самих запослених, потом какав је квалитет услуге коју запослени пружају, такође из перспективе самих запослених, и коначно колико су запослени задовољни самим послом и окружењем у коме раде. У последњем делу истраживања запосленима је пружена могућност да одговором на отворено питање наведу шта је то што би по њима било потребно како би били задовољнији послом и мотивисанији да постижу још боље резултате, изузимајући зараду која је свакако увек мотив.

Пре него што пређемо на представљање резултата истраживања и њихову анализу, навели бисмо и неке ближе податке о радном односу који испитаници имају са компанијом. Наиме, сви запослени поред ванпросечне плате имају и све законом гарантоване погодности: годишњи одмор, накнаду за топли оброк и за превоз, минималну паузу у току радног времена, као и остала уговором и законом гарантована права. Радно време је 8 сати дневно 5 дана у недељи, у три смене, с тим да викенд спада у регуларан радни дан. Са те стране гледано, може се рећи да запослени имају добре услове узевши у обзир тренутну економску ситуацију у Србији. Упркос томе, резултати испитивања показују да су запослени и те како свесни негативних образаца унутар компаније и поседују сличан ниво свести као и запослени у развијеним економијама западних земаља. Такође је од значаја напоменути да је у питању новооформљени тим у оквиру компаније, који у време спровођења истраживања ради већ око 8 месеци.

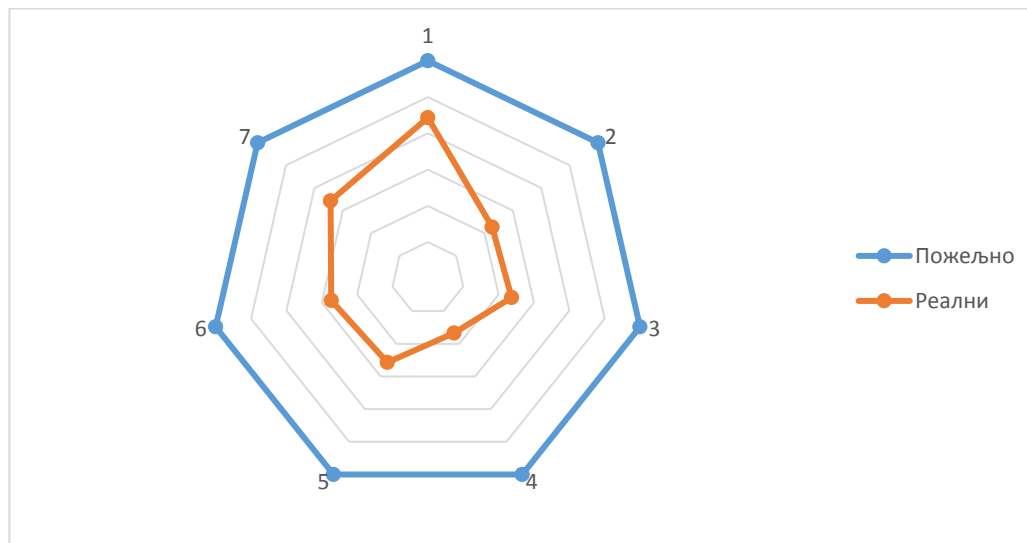
4.2. Анализа резултата истраживања

4.2.1. Доживљај компаније од стране њених запослених

	1. ДЕО: Доживљај компаније за коју радите	
1	Добро вам је позната визија и мисија компаније за коју радите	4.43
2	Идентификујете се за визијом, мисијом и циљевима компаније за коју радите	2.27
3	Компанија за коју радите показује поштовање и бригу за Вас као запосленог	2.37
4	Ваша компаније организује и спроводи активности које имају за циљ јачање тимског духа	1.67

5	Ваша компанија организује и спроводи активности које имају за циљ промовисање вредности компаније	2.57
6	Видите перспективу за напредовање у компанији у којој радите	2.73
7	Веома сте лојални компанији за коју радите	3.43

Графикон 1: Перцепција компаније од стране запослених: пожељне и реалне вредности



Почећемо да анализирањем доживљаја компаније од стране својих запослених. Као што смо говорили у Првом приступном раду, важно је да компанија постигне интерно јединство како би њено пословање било на највишем нивоу. То пре свега подразумева улагање времена и енергије у јачање тимског духа међу запосленима, усвајање циљева и вредности компаније од стране запослених и поистовећивање са њима, јачање лојалности и пружањем запосленима прилику за напредовање, лично и професионално. Ово је оно чему теже нове генерације такозваних Миленијалаца. Како каже Александар Хангимана, директор ХР компаније ManpowerGroup у Србији, „послодавци морају да послушају Миленијалце, и да своје стратегије запошљавања и ретенције кадрова базирају на аспирацијама и очекивањима запослених“⁸². Уколико се послодавац оглуши од неопходних приступа запосленима, остаће без најбољих кадрова и довести своју конкурентност у питање пре или касније.

⁸² „Manpowergroup rezultati globalnog istraživanja - milenijalci treniraju za karijerni ultramaraton“, <http://www.manpower.rs/news/2016-06-23-manpowergroup-rezultati-globalnog-istraivanja-milenijalci-treniraju-za-karijerni-ultramaraton>, преузето: 08.12.2016

Према резултатима истраживања, запослени су солидно упознати са визијом и мисијом компаније, међутим њихова идентификација са тим вредностима је доста ниска, а вредности наредних теза наводе на закључак због чега је то тако. Наиме, запослени углавном сматрају да компанија не показује бригу и поштовање за њих, притом не спроводи практично никакве активности које би за циљ имале јачање тимског духа и промовисање вредности компаније, а поред тога недостаје и перспектива за напредовање која би могла бити мотивишући фактор.

Као последица наведеног, произилази и резултат да је лојалност запослених према компанији прилично мала, односно може се протумачити као равнодушност.

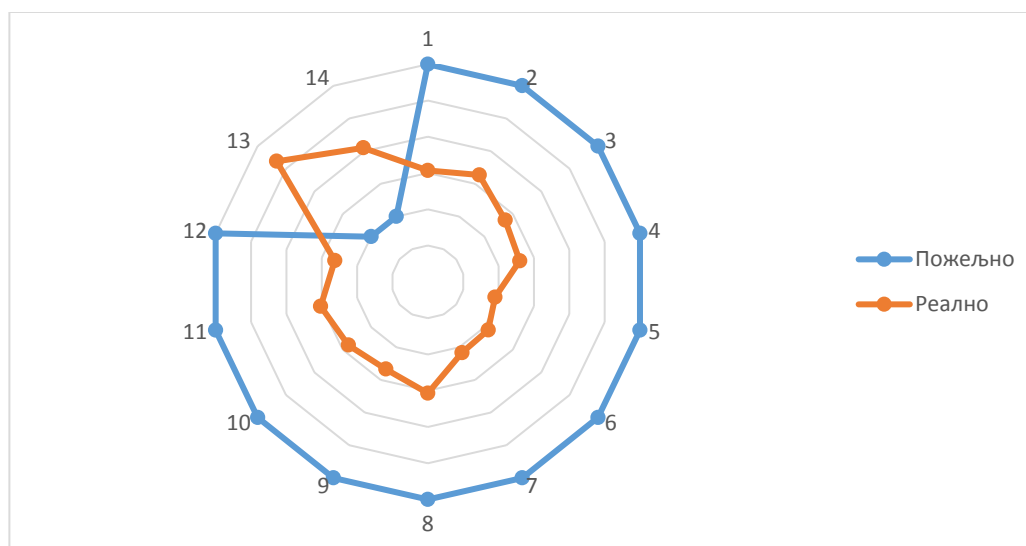
Из неформалних разговора аутора са запосленима и надовезујући се на горенаведено, произилази по компанију врло штетна чињеница да би већина запослених прешла код другог послодавца и за мању плату, уколико би перцепција нове компаније и перспектива у њој биле боље од тренутне. Неколико запослених је својим поступком ово и показало.

4.2.2. Однос компаније према запосленима

	2. ДЕО: Однос компаније према запосленима	
8	Компанија за коју радите пружа одличне услове рада својим запосленима	3.07
9	Ваша компанија вам пружа неопходну обуку за адекватно обављање посла	3.27
10	Ваша компанија вам пружа могућност да се даље професионално усавршавате	2.73
11	Компанија вам пружа потребне информације и ресурсе, благовремено и у довољној мери како бисте квалитетно и ефикасно обављали свој посао	2.60
12	Ваша компанија вас позитивно мотивише да свој посао обављате што квалитетније	1.90
13	Својим примереним односом према запосленима, ваша компанија и менаџмент подстичу вашу лојалност према њој	2.13
14	Ваша компанија показује да јој је веома стало до Вас као запосленог који својим радом доприноси постизању позитивних пословних резултата	2.17
15	Ваш менаџмент према Вама као запосленом показује поштовање и разумевања	3.07
16	Ваш менаџмент има пуно разумевање за посао који ви обављате и тешкоће са којима се сусрећете	2.67
17	Ваш менаџмент се искрено интересује за проблеме са којима се приликом обављања посла суочавате и труди се да за исте пронађе решење	2.80

18	Ваш менаџмент радо слуша и разматра мишљења и идеје које имате	3.03
19	Драго вам је што радите баш за ту компанију	2.63
20	Када би ваша компанија и менаџмент показивали више бриге и поштовања према вама, ваш учинак на радном месту био би знатно бољи	5.33
21	Вашу компанију није пуно брига за запослене	4.10

Графикон 2: Перцепција односа компаније према запосленима: пожељне и реалне вредности



Надовезујући се на резултате везане за перцепцију компаније од стране запослених, анализираћемо како су запослени оценили однос компаније и менаџмента према њима. Општа перцепција запослених јесте врло негативна. На 12 у овом контексту позитивних теза, просечна перцепција запослених износи 2,67, што значи да се испитаници углавном не слажу са тврдњама. Наиме испитаници су негативно оценили тврдње да компанија пружа добре услове за рад, адекватну обуку и за рад неопходне ресурсе и информације, могућност даљег усавршавања, да уме да мотивише запослене, да има позитиван однос према запосленима, као и то да менаџмент показује поштовање, интересовање, разумевање, и да уме да афирмише идеје запослених. Као сума сумарум испитаници су са 2,63 негативно оценили и тезу да им је драго што раде баш за ту компанију.

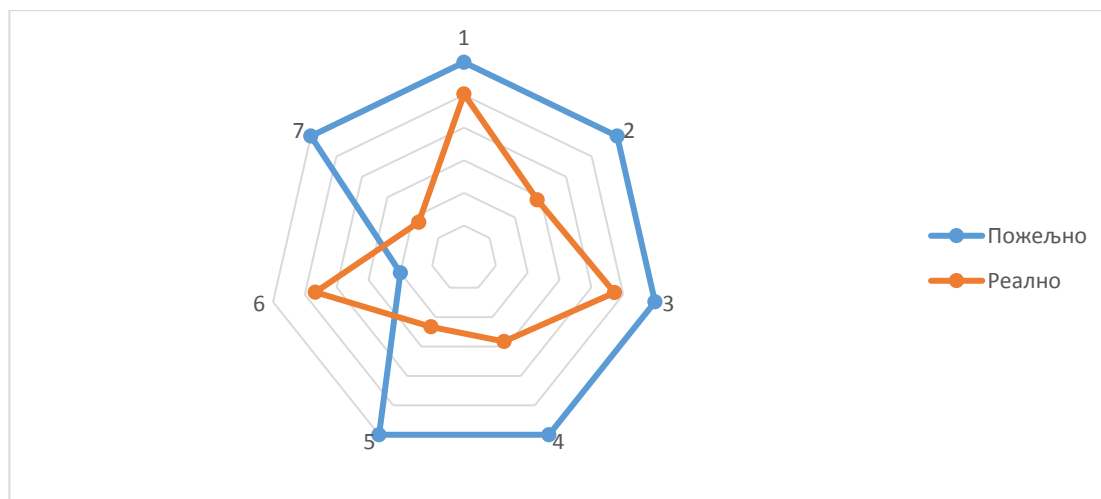
Све ово наводи на размишљање да унутар компаније, међу њеним запосленима који чине срж њеног пословања, тиња незадовољство. Запослени увиђају да компанији до њих суштински није стало. Следствено томе, за очекивати је и да запосленима није стало до компаније, што дугорочно посматрано ову компанију може коштати развоја и опстанка у будућности.

У прва два дела упитника циљ је био утврдити како запослени доживљавају компанију и њен однос према њима. У трећем делу испитујемо какав је квалитет услуге коју запослени пружају клијентима из перспективе самих запослених и у односу на њихове личне капацитете.

4.2.3. Квалитет услуге коју запослени пружају

	3. ДЕО: Квалитет услуге коју запослени пружају	
22	Клијентима са којима радите пружате веома квалитетну услугу	5.03
23	Квалитет услуге коју пружате клијентима директно је повезан са квалитетом односа који компанија и менаџмент имају према Вама	3.40
24	Компанија и менаџмент вас својим приступом и политиком према запосленима подстичу да пружате квалитетну услугу	2.87
25	По вашем мишљењу, клијенти су врло задовољни услугом коју им пружате	4.73
26	Ваш труд и залагање при обављању посла су препознати од стране менаџмента и компаније	2.83
27	Ваша компанија препознаје ваш труд, залагање и позитивне резултате и стимулише их	2.33
28	Квалитет услуге коју пружате би био знатно бољи када би ваша компанија више ценила ваш труд	4.67
29	Ваша компанија уме да препозна на који начин је најбоље да мотивише своје запослене	1.77

Графикон 3: Перцепција квалитета услуге коју пружају запослени: пожељне и реалне вредности



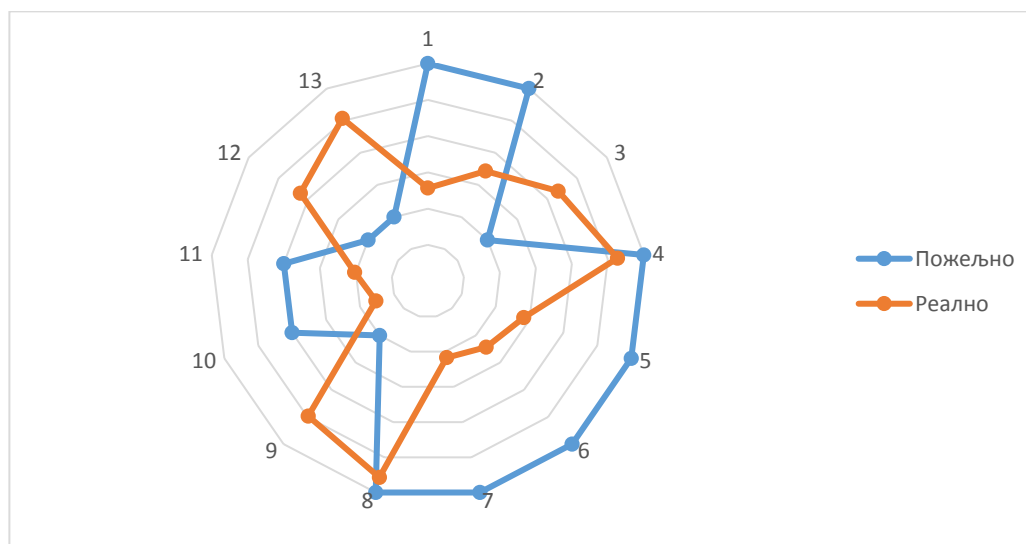
Запослени су са оценом 5,5 изјаснили да клијентима углавном пружају квалитетну услугу. Међутим, претежно сматрају да их компанија и менаџмент са своје стране не подстичу да пружају квалитетну услугу и не препознају труд који запослени улажу, као и да не постоји стимулација позитивног учинка и постигнутих резултата. Запослени одлучно сматрају да компанија уопште не уме да препозна на који начин најбоље да их мотивише, дајући тези број 29 просечну оценоу 1,77, а са друге стране верују да би квалитет пружане услуге био знатно бољи уколико би компанија показивала да цени њихов труд. Другим речима, важан фактор мотивације у овом случају је признање, што још боље описује енглеска реч *appreciation*. Ово је значајно јер се не односи превасходно на материјални фактор, већ на психолошки и емотивни, а то не изискује трошкове већ више труда и пажње.

4.2.4. Задовољство послом и радним окружењем

4. ДЕО: Задовољство послом и радним окружењем		
30	Веома сте задовољни послом који радите	2.57
31	Имате одличну комуникацију са вашим менаџментом	3.43
32	За ваше задовољство тренутним послом, висина плате има највећи значај	4.37
33	За ваше задовољство тренутним послом, добар тим, односно колеге/колегинице са којима радите, има највећи значај	5.27

34	Значајан позитиван аспект вашег тренутног посла јесте могућност напредовања	2.83
35	Ваш посао вам пружа могућност личног усавршавања	2.43
36	Ваши лични потенцијали су у пуној мери искоришћени на послу који тренутно обављате	2.17
37	Тим људи са којима радите је по вама јако добар	5.57
38	Желели бисте да промените тренутни посао	4.97
39	Посао који радите је креативан	1.53
40	Посао који радите је занимљив	2.03
41	Посао који радите је монотон и досадан	4.27
42	Осећате да сте принуђени да радите тренутни посао превасходно због економске ситуације	5.07

Графикон 4: Перцепција задовољства послом и радним окружењем: пожељне и реалне вредности



Следи и најзанимљивији део истраживања који је везан за задовољство послом и радним окружењем запослених. Прва ствар која упада у очи у овом делу је значај Тима. Наиме, запослени су са просечном вредношћу 5,57 одлучно оценили да је Тим људи са којима раде јако добар, а тај став су додатно потврдили оценом 5,27 за тезу да за њихово задовољство послом највећи значај има управо добар Тим, односно колеге и колегинице са којим раде. То је разлог који ћемо означити као број један мотиватор запослених у овом случају. Разлог број два је као што то најчешће бива управо економске природе. Наиме,

запослени су оценили са 5,07 да осећају да су принуђени да раде тренутни посао превасходно због економске ситуације, док су висину плате као мотиватором оценили са доста слабијом оценом 4,37. Ово су дакле две најзначајнија мотиватора запослених у испитиваном Тиму. Насупрот овоме, запослени су своје укупно задовољство послом оценили са слабих 2,57. Ово потврђују и ставови изнесени поводом наредних теза. Наиме, запослени не виде могућност напредовања, не пружа им се могућност за лично усавршавање нити за искоришћавање личних потенцијала, посао сматрају некреативним, незанимљивим, монотоним и досадним, па је и жеља за променом посла оцењена са 4,97. Комуникацију са менаџментом запослени су оценили са чистом просечном оценом од 3,43, што нам говори да менаџери не остварују практично никакав значајан утицај на запослене, а управо им је то и посао, зато тај недопринос и неутицај на цео Тим има негативно дејство.

Значајно је споменути истраживање сајта за тражење посла „Glassdoor“ које је показало да се вредности запослених мењају са растом прихода, тако да корпоративна култура, руководство и могућности које се у организацији пружају постају мотивацијски фактор број један који утиче на задовољство запослених.

4.2.5. Претпоставка за унапређење постојећег стања

Последњи део истраживања дат је у виду отвореног питања где су запослени могли да слободно упишу шта је то што би по њима запослене највише мотивисало на већу продуктивност и пружање квалитетније услуге клијентима, као и на већу лојалност компанији, притом изузимајући фактор зараде. Већина испитаника дала је врло сличне одговоре на ово питање. Ти одговори свде се на неопходност бољег односа и боље комуникације између компаније/менаџмента и запослених, затим боље организације, као и могућности напредовања и усавршавања.

У прилог овоме иде и тврдња оснивача Твитера, Ева Вилијамса, који из личног искуства са својим запосленима истиче да поверење има велику улогу када је у питању задовољство запослених послом, а да се поверење губи када је лоша комуникација у тиму. Он тврди да је најважнија ствар у односу са запосленима да им се приступа отворено како би им сте показали да сте на истој страни.⁸³ Као што је то општи тренд у савременом пословању да инвеститоре занима искључиво брз профит и да се у складу са тим понашају и компаније срљајући како би направиле брзе резултате, Вилијамс који је са својом компанијом осетио исти притисак одговара „да у сваком тренутку мора постојати свест о томе шта је заправо прогрес. Ипак, ако се инсистира на краткорочним резултатима на дужи

⁸³ „Ev Williams suosnivač Twittera: Šta zaposlene čini srećnim?“, <http://www.bizlife.rs/biznis/poslovnisaveti/84403-ev-williams-suosnivac-twittera-sta-zaposlene-cini-srecnim/>, преузето: 28.12.2016

период, у проблему сте. Напредак није увек у знаку великих бројева који ће се уновчити. Иако је Twitter јавно критикован како му треба пуно времена да направи новац, његови инвеститори и одбор се нису бунили. Нисмо правили много новца, не зато што нисмо могли, већ зато што нам новац није био најбитнији. То је разлог зашто смо направили тако добру причу која се на крају одлично завршила.“⁸⁴

Оно што је аутор овог рада лично запазио на примеру компаније у којој је спроведено истраживање јесте да лоши аспекти на које се запослени жале проистичу превасходно из немара и незаинтересованости вишег менаџмента. Ово сеже практично до самог врха хијерархијске лествице у компанији. У овом случају је веома уочљиво индивидуалистичко деловање менаџмента кога занимају само лични краткорочни резултати које ће приказати вишем менаџменту, а када се тако опходе практично сви унутар организације, јер је такво устројство и преовлађујућа атмосфера, за очекивати је пропадање у будућности.

⁸⁴ „Ev Williams suosnivač Twittera: Šta zaposlene čini srećnim?“, <http://www.bizlife.rs/biznis/poslovnisaveti/84403-ev-williams-suosnivac-twittera-sta-zaposlene-cini-srecnim/>, преузето: 28.12.2016

ЗАКЉУЧАК

Оснивач Twitter-а је сјајно описао на који начин је данас потребно приступати пословању. Тежња за брзим профитом је дугорочно неодржива и доводи до пропасти компаније које на томе заснивају своје пословање. Нажалост, деоничари жељни брзог профита притискају руководство компанија да што више и брже приходују угрожавајући њихово дугорочно пословање, док они сами своје деонице пре или касније продају без истинског интереса за будућност компаније.

Највећи ресурс сваке организације су људи који за њу раде. Када запослени оду кући, многим компанијама вредност пада само на цену рачунара, стола и столице. С тога се према својим запосленима свака компанија треба опходити одговорно и подстицајно. Наше истраживање је показало да чак и у лошим економским условима какви владају у Србији, људи увиђају и смета им неподстицајно окружење и опхођење компаније према њима. Упркос позитивним финансијским аспектима који су у складу са законом и ван просека за окружење, лојалност коју показују према компанији за коју раде је ниска и запослени би је променили чим би се указала перспективнија прилика. Велика компанија може себи донекле да дозволи овакво стање јер је велики систем и има огромне ресурсе на располагању, али не може се очекивати да то дуго потраје. Са друге стране мање компаније уопште себи не би смеле да дозволе „луксуз“ овог типа. Изградња јаког и задовољног тима је најбоља инвестиција за будућност, а најмање кошта.

Сматрамо да смо анализом доступних информација и конкретним истраживањем ситуације у пракси, јасно доказали тачност основне и посебних хипотеза које смо поставили на почетку рада. Наиме, однос организације према својим запосленима заиста значајно утиче на њихову лојалност, продуктивност и квалитет услуге коју пружају. Уколико организација не развија и не спроводи стратегије подстицања својих запослених, дугорочно ће угрозити своје пословање, јер у економији у којој највећи удео чине услуге, једино задовољан запослени је добар запослени, а једино добар запослени представља истинску вредност и потенцијал за организацију. Да би се остао конкурентан на тржишту, неопходно је бити испред конкуренције, а то се може постићи само изванредним резултатима. Такве резултате може постизати само задовољан запослени који позитивно доживљава своју организацију и има подстрек да да изванредан лични допринос. У природи економије је закон понуде и потражње, па ће тако и на тржишту рада они најбољи тражити компаније са најбољим условима за рад, док ће се осредњи задржавати у оним компанијама које не нуде довољно добре услове.

Од суштинског је значаја за руководство сваке организације да схвати да је степен образовања и информисаности из године у годину све већи и људи се осећају способно, оснажено, те желе да учествују у креирању одлука, а не да буду пуки извршиоци. Организације које препознају и искористе овај позитиван тренд у своју корист, могу се

надати светлој будућности, јер само тимски рад доноси најбоље резултате, а развој сваког појединачног члана тима значи и јачање тима у целини. Филозофију „нико није незамењив“ требало би заменити филозофијом „свако нам је важан“.

Велика претња целокупној парадигми коју у овом раду заступамо јесте са једне стране све већи напредак технологије који неумитно води ка смањивању броја радних места, а са друге стране монопол глобалне економске елите над целокупном светском економијом са јединственим циљем: смањити трошкове и повећати профитабилност. Нажалост, делује нам да се управо срља у опасност која ће довести до тога да људи доспеју у врло завистан положај без могућности да бирају, јер услед драстичног смањења броја доступних радних места биће задовољни они који посао уопште буду имали, ма колико он био плаћен и ма какви били услови пословања. Ово је тема која тек треба да буде анализирана.

ЛИТЕРАТУРА

1. David Fred, *Strategic Management – Concepts and Cases*, Thirteenth edition, Prentice Hall, 2011, преузето 02.02.2016 са сајта: <http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309>
2. Frey, Bruno S., and Alois Stutzer, „What can economists learn from happiness research?” *Journal of Economic literature* 40.2 (2002): 402-435, преузето 06/02/2016 са сајта: http://www.econstor.eu/bitstream/10419/75793/1/cesifo_wp503.pdf
3. Котлер Ф, Келер К Л, *Маркетинг менаџмент*, дванаесто издање, Дата Статус, Београд, 2006
4. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. T., *Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, четврто издање, Мате, Загреб, 2010
5. Liao Hui, Chuang Aichia, *A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes*, *Academy of Management Journal*, 2004, Vol. 47, No. 1, 41–58, преузето 05/02/2016 са сајта: <http://web.ba.ntu.edu.tw/professor/contents/aichia/LiaoChuang2004AMJ.pdf>
6. Working paper 24/2009: *Structural Change in the World Economy: Main Features and Trends*, UNIDO, Vienna, 2010, преузето 05/02/2016 са сајта: https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Structural_change_in_the_world_economy.pdf
7. Northhouse G.Peter, *Лидерство – теорија и пракса*, четврто издање, Дата Статус, Београд, 2008
8. Адигес Исак, *Стилови доброг и лошег управљања*, Асее Боокс, Нови Сад, 2009
9. „Leadership“, преузето 02/12/2016 са сајта: <http://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>

Интернет извори

10. *5 Reasons Your Employees Leave (And 1 Big Reason They Stay)*, прегледано 21/02/2016 са сајта: <http://www.talentculture.com/5-reasons-your-employees-leave-and-1-big-reason-they-stay/>
11. Bulygo Zach, *Inside Google's Culture of Success and Employee Happiness*, прегледано 04/02/2016 са сајта: <https://blog.kissmetrics.com/googles-culture-of-success/>
12. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, *Sector employment shifts around the world*, *The Economics Daily*, преузето 14/02/2016 са сајта: http://www.bls.gov/opub/ted/2012/ted_20120706.htm
13. *Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day*, прегледано 24/02/2016 са сајта: <http://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>
14. *Employee Retention: The Keys to Long, Happy Working Relationships*, прегледано 21/02/2016 са сајта: <https://getlighthouse.com/blog/employee-retention/>
15. Eric Noren, *Analysis of the Netflix Business Model*, *Digital Business Models*, 2013, преузето 17/02/2016 са сајта: <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/01/analysis-of-netflix-business-model.html>
16. Fairtrade International, *What is Fairtrade?*, преузето 04/02/2016 са сајта: <http://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>
17. Lee Yohn Denise, *Great Brands Aim For Customers' Hearts, Not Their Wallets*, *Forbes*, преузето 04/02/2016 са сајта: <http://www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/01/08/great-brands-aim-for-customers-hearts-not-their-wallets/#3e2aa74c3f45>
18. *Management*, преузето 26/02/2016 са сајта: <http://www.businessdictionary.com/definition/management>.
19. Mohn Tanya, *U.S. The Only Advanced Economy That Does Not Require Employers To Provide Paid Vacation Time, Report Says*, *Forbes*, 2013, преузето 10/02/2016 са сајта: <http://www.forbes.com/sites/tanyamohn/2013/08/13/paid-time-off-forget-about-it-a-report-looks-at-how-the-u-s-compares-to-other-countries/#2ae176dbbd8a>
20. Mogridge Sophie, *Workers are more productive if they work FEWER hours: Swedish bosses find a six-hour working day produces best results*, прегледано 24/02/2016 са сајта: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3258810/Workers-productive-work-FEWER-hours-Swedish-bosses-six-hour-working-day-produces-best-results.html>
21. *Како потрошач каже*, *Време*, 2008, преузето 05/02/2016 са сајта: <http://www.vreme.co.rs/cms/view.php?id=743726>
22. *Слобода*, преузето 22/01/2016 са сајта: <https://sr.wikipedia.org/sr/Слобода>
23. *Why Your Employees Leave in Waves and How to Stop It*, прегледано 21/02/2016 са сајта: <https://getlighthouse.com/blog/employee-turnover-why-employees-leave-waves-how-stop/>

24. *Working hours: Proof that you should get a life*, The Economist, 2014, прегледано 27/02/2016 са сајта: <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2014/12/working-hours>
25. „Manpowergroup резултати глобалног истраживања - миленијалци тренирају за каријерни ултрамаратон“, преузето 08/12/2016 са сајта: <http://www.manpower.rs/news/2016-06-23-manpowergroup-rezultati-globalnog-istraivanja-milenijalci-treniraju-za-karijerni-ultramaraton>
26. „6 Leadership styles, and when should you use them“, преузето 25/12/2016 са сајта: <https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>
27. „Ev Williams suosnivač Twittera: Šta zaposlene čini srećnim?“, преузето 28/12/2016 са сајта: <http://www.bizlife.rs/biznis/poslovni-saveti/84403-ev-williams-suosnivac-twittera-sta-zaposlene-cini-srecnim/>
28. „Подаци највећег сајта за тражење посла: Шта запослени цене више од плате“, преузето 19/01/2017 са сајта: <http://www.bizlife.rs/biznis/poslovne-vesti/podaci-najveceg-sajta-za-trazenje-posla-sta-zaposleni-cene-vise-od-plate/>
29. „Сви треба да имамо флексибилно радно време, а од тога највише користи има послодавац“, преузето 12/02/2017 са сајта: <http://www.bizlife.rs/biznis/poslovni-saveti/svi-treba-da-imamo-fleksibilno-radno-vreme-od-toga-najvise-koristi-ima-poslodavac/>

ПРИЛОГ 1: АНКЕТА И РЕЗУЛТАТИ

Поштоване колегинице и колеге, пред вама је анкета као део истраживања које спроводим за потребе писања мастер рада.

Анкета се састоји од укупно 42 тврдње и два питања. Одговарате заокруживањем одговарајућих вредности које у највећој мери одговарају вашем мишљењу. Молим вас да одговорите што искреније. Оквирно време које ће вам бити потребно за испуњавање анкете је између 5-10 минута.

Циљ истраживања је утврдити повезаност између квалитета односа компаније и менаџмента према запосленима, квалитета услуге коју запослени пружају и општег задовољства запослених на радном месту.

На тврдње одговарате заокруживањем одговарајуће вредности која представља ваш став поводом специфичне тврдње и то:

- 6 – Потпуно се слажем
- 5 – Углавном се слажем
- 4 – Више се слажем него што се не слажем
- 3 – Више се не слажем него што се слажем
- 2 – Углавном се не слажем
- 1 – Уопште се не слажем

	I ДЕО: Доживљај компаније за коју радите							Прос. Рез.
1	Добро вам је позната визија и мисија компаније за коју радите	1	2	3	4	5	6	4.43
2	Идентификујете се за визијом, мисијом и циљевима компаније за коју радите	1	2	3	4	5	6	2.27
3	Компанија за коју радите показује поштовање и бригу за Вас као запосленог	1	2	3	4	5	6	2.37
4	Ваша компаније организује и спроводи активности које имају за циљ јачање тимског духа	1	2	3	4	5	6	1.67
5	Ваша компанија организује и спроводи активности које имају за циљ промовисање вредности компаније	1	2	3	4	5	6	2.57
6	Видите перспективу за напредовање у компанији у којој радите	1	2	3	4	5	6	2.73
7	Веома сте лојални компанији за коју радите	1	2	3	4	5	6	3.43

	II ДЕО: Однос компаније према запосленима							
8	Компанија за коју радите пружа одличне услове рада својим запосленима	1	2	3	4	5	6	3.07
9	Ваша компанија вам пружа неопходну обуку за адекватно обављање посла	1	2	3	4	5	6	3.27
10	Ваша компанија вам пружа могућност да се даље професионално усавршаваате	1	2	3	4	5	6	2.73
11	Компанија вам пружа потребне информације и ресурсе, благовремено и у довољној мери како бисте квалитетно и ефикасно обављали свој посао	1	2	3	4	5	6	2.60
12	Ваша компанија вас позитивно мотивише да свој посао обављате што квалитетније	1	2	3	4	5	6	1.90
13	Својим примереним односом према запосленима, ваша компанија и менаџмент подстичу вашу лојалност према њој	1	2	3	4	5	6	2.13
14	Ваша компанија показује да јој је веома стало до Вас као запосленог који својим радом доприноси постизању позитивних пословних резултата	1	2	3	4	5	6	2.17
15	Ваш менаџмента према Вама као запосленом показује поштовање и разумевања	1	2	3	4	5	6	3.07
16	Ваш менаџмент има пуно разумевање за посао који ви обављате и тешкоће са којима се сусрећете	1	2	3	4	5	6	2.67
17	Ваш менаџмент се искрено интересује за проблеме са којима се приликом обављања посла суочавате и труди се да за исте пронађе решење	1	2	3	4	5	6	2.80
18	Ваш менаџмент радо слуша и разматра мишљења и идеје које имате	1	2	3	4	5	6	3.03
19	Драго вам је што радите баш за ту компанију	1	2	3	4	5	6	2.63
20	Када би ваша компанија и менаџмент показивали више бриге и поштовања према вама, ваш учинак на радном месту био би знатно бољи	1	2	3	4	5	6	5.33
21	Вашу компанију није пуно брига за запослене	1	2	3	4	5	6	4.10

	III ДЕО: Квалитет услуге коју запослени пружају							
22	Клијентима са којима радите пружате веома квалитетну услугу	1	2	3	4	5	6	5.03
23	Квалитет услуге коју пружате клијентима директно је повезан са квалитетом односа који компанија и менаџмент имају према Вама	1	2	3	4	5	6	3.40
24	Компанија и менаџмент вас својим приступом и политиком према запосленима подстичу да пружате квалитетну услугу	1	2	3	4	5	6	2.87
25	По вашем мишљењу, клијенти су врло задовољни услугом коју им пружате	1	2	3	4	5	6	4.73
26	Ваш труд и залагање при обављању посла су препознати од стране менаџмента и компаније	1	2	3	4	5	6	2.83

27	Ваша компанија препознаје ваш труд, залагање и позитивне резултате и стимулише их	1	2	3	4	5	6	2.33
28	Квалитет услуге коју пружате би био знатно бољи када би ваша компанија више ценила ваш труд	1	2	3	4	5	6	4.67
29	Ваша компанија уме да препозна на који начин је најбоље да мотивише своје запослене	1	2	3	4	5	6	1.77

	IV ДЕО: Задовољство послом и радним окружењем							
30	Веома сте задовољни послом који радите	1	2	3	4	5	6	2.57
31	Имате одличну комуникацију са вашим менаџментом	1	2	3	4	5	6	3.43
32	За ваше задовољство тренутним послом, висина плате има највећи значај	1	2	3	4	5	6	4.37
33	За ваше задовољство тренутним послом, добар тим, односно колеге/колегинице са којима радите, има највећи значај	1	2	3	4	5	6	5.27
34	Значајан позитиван аспект вашег тренутног посла јесте могућност напредовања	1	2	3	4	5	6	2.83
35	Ваш посао вам пружа могућност личног усавршавања	1	2	3	4	5	6	2.43
36	Ваши лични потенцијали су у пуној мери искоришћени на послу који тренутно обављате	1	2	3	4	5	6	2.17
37	Тим људи са којима радите је по вама јако добар	1	2	3	4	5	6	5.57
38	Желели бисте да промените тренутни посао	1	2	3	4	5	6	4.97
39	Посао који радите је креативан	1	2	3	4	5	6	1.53
40	Посао који радите је занимљив	1	2	3	4	5	6	2.03
41	Посао који радите је монотон и досадан	1	2	3	4	5	6	4.27
42	Осећате да сте принуђени да радите тренутни посао превасходно због економске ситуације	1	2	3	4	5	6	5.07

V ДЕО: Отворено питање

Осим плате, шта је то што би по вама запосленог највише мотивисало на већу продуктивност односно пружање квалитетније услуге, као и на већу лојалност компанији?

Одговори на отворено питање:

- Бољи однос компаније и менаџмента према запосленима и другачији приступ послу
- Боља организација и прави начин мотивисања од стране менаџмента
- Веће поштовање и разумевање од стране менаџмента.
- Могућност усавршавања
- Већа брига о запосленима, могућност напредовања, пружање могућности усавршавања
- Радно окружење и поштовање послодавца и брига и разумевање за сваког запосленог индивидуално, могућност да акције и залагање воде до унапредјења или друге позиције или слично. Нико не гледа да остане на истој позицији до пензије
- Боља организованост менаџмента, бољи однос менаџмента према запосленима и бар тромесечна евалуација агената од стране менаџмента у сврху побољшања продуктивности (указивање на то шта агент добро/лоше ради).
- Указано веће поштовање и разумевање.
- Више слободног времена, с обзиром на то да већину времена проводим на послу.
- Бољи однос и комуникација измедју највишег и нижег/средњег менаџмента
- Када би менаџмент показао више поштовања према запосленима.
- Боље услове и алате за рад као и већу базу знања на располагању свим запосленима!
- Боља организација посла и радног времена, постављање реалних циљева и задатака, расподела задатака у складу са знањем и искуством, свест вишег менаџмента о стварним околностима и условима рада, а не само о жељеним циљевима
- Срећан радник је продуктиван радник. Треба се мало потрудити око радника. :)
- мањи притисак
- Квалитетнији и брижнији однос према запосленима
- Могућност напредовања као и транспарентност у доношењу одлука унутар тима. Повремене *team building* активности.
- Више обуке и боља организација посла.
- Боља обука и јасније смернице у раду.
- Веће поштовање запослених.
- Боља комуникација менаџмента са запосленима.
- Подршка од стране менаџмента и боља организација посла.