

## OD KADROVA DO PROFITA

Gordana Lazarević, dipl. oec  
Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću

**Rezime:** Svako preduzeće koje želi da poveća vrednost svoje kompanije mora da ima dobre odnose sa zaposlenima. Ukoliko su zaposleni pouzdani, ljubazni, upućeni u ono što rade, time će se stvoriti zadovoljni klijenti koji se iznova vraćaju kompaniji, a potrošači će postati partneri. Iz tog razloga kompanije treba da obrate pažnju na svoje zaposlene, jer oni zapravo predstavljaju kompaniju. Da bi kompanija došla do zaposlenih koji će uvećati njenu vrednost pojedini autori predlažu tzv: "točak uspeha" koji uključuje tri faze: pravilnu i dobru regrutaciju kadrova, stalnu podršku i razvoj zaposlenih i dobar sistem nagrađivanja.

### Uvod

Često se pod pojmom "kadar" podrazumevaju prevashodno stručni i rukovodeći ljudi, ali, treba imati na umu da literatura pod ovim pojmom posmatra sve zaposlene. Prof. Brekić pod kadrovima posmatra "sve subjektivne snage – sve one zaposlene, kao i one u pripremi"<sup>1</sup>. Ono što je značajno za sve zaposlene, odnosno kadrove jeste da predstavljaju odraz ekonomskih kretanja i društvenog uticaja.

U trci sa vremenom, kojoj su izložena sva preduzeća, kadrovi- njihovo znanje, iskustvo, stručnost, radne navike, predstavljaju značajan vetar u jedra napretku i uspešnom poslovanju

---

<sup>1</sup> dr Jovo Brekić, Kadrovska teorija i praksa, Informator, Zagreb, 1993. str. 48

Gordana Lazarević, dipl. oec.

preduzeća. Imajući to u vidu mnoge kompanije kao značajnu stavku u svom poslovanju navode uspostavljanje, izgradnju i očuvanje dobrih odnosa sa zaposlenima.

## 1. Zaposleni kao put do uspeha preduzeća

Hal Rozenblat (Hal Rosenbluth) vlasnik jedne od vodećih putničkih agencija izdajući knjigu sa naslovom *Klijenti su na drugom mestu* zaprepastio je svet. Sam naslov nužno je uslovio pitanje u javnosti: *Ko je na prvom mestu? Zaposleni*, glasio je odgovor. Ova konstatacija je naročito validna u uslužnim organizacijama. Za njih je karakterističan intezivni kontakt među ljudima. Ukoliko je konobaru dosadno, recepcionar je neraspoložen, gotovo je sigurno da će klijenti potražiti uslugu nekog drugog. Ova činjenica je smernica u radu mnogih kompanija, poput Britiš Ervejsa, Meriota.. koji kreću od obuke zaposlenih da budu ljubazni, pouzdani, upućeni u ono što rade, a konačni rezultat su zadovoljni klijenti koje će se vratiti preduzeću, i doneti mu profit.

Ove činjenice-značajnosti zaposlenih, svesne su i druge kompanije poput Bodi Šopa i njene osnivačice Anite Rodik koja kaže da su zaposleni istovremeno i njihovi najznačajniji klijenti<sup>2</sup>. I Volt Dizni je stvari posmatrao na isti način i smatra da preduzeća nikada neće ostvariti dobre odnose sa kupcima ukoliko nemaju dobre odnose sa zaposlenima<sup>3</sup>.

Zaposliti prave ljude nije nimalo jednostavno. Nekim kompanijama za to je potrebno puno vremena<sup>4</sup>. Mudre

---

<sup>2</sup> F. Kotler, Marketing od A do Z, Asee books, Novi Sad, 2004. str. 182-185

<sup>3</sup> isto

<sup>4</sup> Sautvest Erlajns zapošljava tek 4 % od 90000 podnosilaca molbi svake godine

kompanije dobro plaćaju svoje radnike, jer u suprotnom ukoliko malo plaćaju svoje zaposlene malo će dobiti za uzvrat. Osim toga, i svako napuštanje kompanije od strane zaposlenih, kompaniju će skupo koštati (radnici koji su tek došli na posao imaju manju produktivnost rada). Ključ poslovnog uspeha upravo leži u talentovanim i motivisanim radnicima i njihovom zadržavanju na datom poslu. Međutim, plata nije jedini deo dobrog upravljanja sa radnicima. Kod radnika treba stvoriti osećaj da je i sam posao, kao i kompanija za koju rade nešto što vredi. Na kompanijama je zadatak da pripreme podsticajan vrednosni sklop ne samo za klijente već i za zaposlene. Cilj unutrašnjeg marketinga je da se prema svojim zaposlenima odnose kao i prema svojim klijentima. Velike kompanije i svojim radnicima koji rade na poslovima najnižeg ranga stvaraju dobar osećaj.

Zaposleni često mogu da budu najjači izvor konkurentske prednosti. Mnoge kompanije u zaposlene prenose i same vrednosti kompanije. Da bi to obezbedile pojedine kompanije uz platu radnicima daju i nadoknadu za ispunjavanje vrednosti kompanije. Pored toga, neke idu i korak dalje, uvažavajući rezultate zaposlenih kroz programe priznanja, biltene, nagrade generalnog direktora i dr.

Kompanije treba da stvore svest kod zaposlenih da oni ne rade za kompaniju već da rade za klijente. Džek Velč iz Dženeral Električka je stalno govorio svojim zaposlenima: "Niko ne može da vam da garanciju za vaše radno mesto. Samo klijenti mogu da vam daju garanciju za vaše radno mesto"<sup>5</sup> i Sem Volton iz Val-Marta je slično izražavao svoje misli: "Klijent je jedini koji može svima nama da da otkaz"<sup>6</sup>

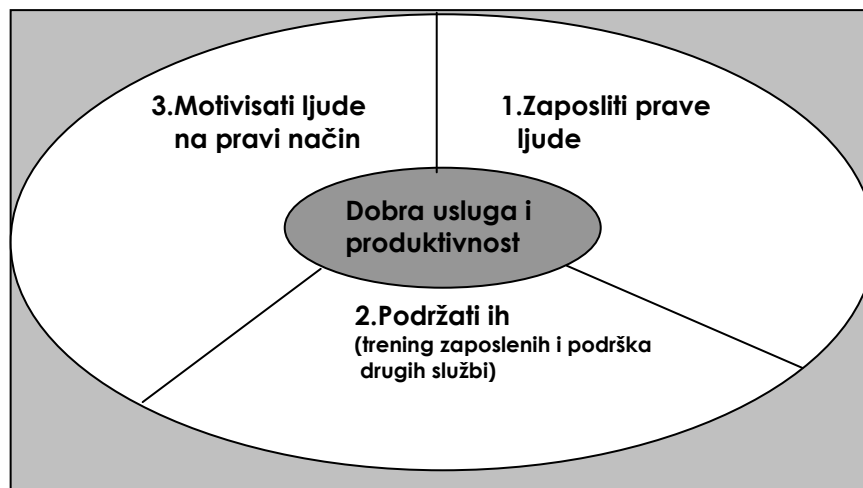
---

<sup>5</sup> F. Kotler, Marketing od A do Z, Asee books, Novi Sad, 2004. str.184

<sup>6</sup> Sem Volton je od radnika tražio da se zakunu sa sledećim rečima "Svečano se zaklinjem i izjavljujem da ću svakom kupcu koji mi priđe na

### 1.1. Kako doći do pravih ljudi i kako ih zadržati?

Za preduzeće je pravi izazov da pronađe «prave ljude» koje će uposliti na «pravim mestima» u svojoj kompaniji. Takođe, veliki je izazov i da iste zadrži u svom preduzeću. Da bi preduzeće to postiglo, odnosno, da bi vodilo pravilnu politiku upravljanja ljudskim resursima grupa autora (Lovelock, Cristopher, Writz, Johen) predlaže tzv. "točak uspeha"<sup>7</sup>.



Slika 1. Točak uspeha - osnove dobre politike ljudskih resursa<sup>8</sup>

"Točak uspeha" uključuje sledeće tri faze:

- pravilnu i dobru regrutaciju kadrova,
- stalnu podršku i razvoj zaposlenih
- dobar sistem nagrađivanja

---

dva metra podariti osmeh, pogledati ga u oči i pozdraviti", F. Kotler, cit. rad. str.184

<sup>7</sup> Lovelock, Cristopher, Writz, Johen, Services Mrketing, 5th edition, preuzeto S. Veljković, Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006. str.354

<sup>8</sup> isto

### 1.1.1.Regrutacija kadrova

Ukoliko preduzeće zapošljava prave ljude povećaće se aktiva preduzeća, odnosno profit, jer, osnov uspešnog poslovanja preduzeća i njegova najveća vrednost su pravi ljudi. Preduzećima na raspolaganju stoje različite metode pronalaženja kadrova. Najčešće primenjivani su konkursi, tržište rada i preporuke (što i najveći broj kompanija koristi). Od metoda selekcije najpopularniji su testiranje i intervjuisanje kandidata. Svako preduzeće pre upošljavanja ljudi mora jasno da definiše radnu sredinu, korporativne vrednosti, stil i kulturu poslovanja. Istovremeno ono mora definisati i potrebnu stručnost i kvalifikacije ljudi koje namerava uposliti<sup>9</sup>. Za kompaniju je veoma bitno da postigne uklapanje kandidata i njegovih stavova sa kulturom i vrednostima koji već postoje u kompaniji. Ukoliko se to ne postigne, vremenom mogu nastati problemi, naročito ukoliko je reč o uslužnim preduzećima.

Veoma je bitno da ličnost zaposlenog, njegova energija i stil budu uklopljeni sa odgovarajućim zanimanjem. Prirodno pozitivna ličnost, ljubazna i draga je neophodna kako na konkretnim poslovima<sup>10</sup>, ali i zbog saradnje u kolektivu i pozitivnih fluktuacija. Ma koliko CV dobro bio sastavljen, ne može se videti kakav je zaista neki kandidat. Neophodno je videti šta kandidati stvarno znaju i kako se pnašaju, a to se ne može videti iz CV-a (uz stalni rizik da u CV-u budu navedene i netačne informacije).

---

<sup>9</sup> regrutacija kadrova može biti i interna-kada su posao nudi radnicima firme za nova radna mesta. Često puta ovakav vid regrutacije ima velike prednosti, jer, povećava moral zaposlenih, motiviše radnike za pripremu na odgovornije funkcije, privlači i bolji kvalitet kadrova spolja, idr.

<sup>10</sup>ukoliko je reč o uslužnim preduzećima, to je veoma značajno za ličnosti koje rade na prvoj liniji usluživanja

Gordana Lazarević, dipl. oec.

Greške koje kompanije veoma često prave prilikom upošljavanja novih kadrova, je jednostrano odvijanje procesa - pitanja se postavljaju kandidatu, kandidat se proverava, on podnosi CV i sl. Veoma je značajno da proces bude dvostran, jer naročito sposobne i stručne kandidate, jednostran pristup od strane kompanije može odbiti. Iz tog razloga kompanija treba da uvaži kandidata, da mu realno predstavi posao koji ga možda očekuje, da mu ukaže na očekivanja u pogledu njegovog razvoja ukoliko ga uposli, kao i da popriča sa kandidatom o sistemu nagrađivanja.

### 1.1.2. Trening i razvoj zaposlenih

Ono što je prva i osnovna obaveza kompanije po upošljavanju kandidata jeste upoznavanje sa organizacionom kulturom, vrednostima i strategijama kompanije. Takođe, veoma bitno, jeste i unapređivanje interpersonalnih<sup>11</sup> i tehničkih<sup>12</sup> veština zaposlenih. Svako unapređivanje radnikovih veština postiže se sistemom treninga, obukom, kao i njegovim razvojem<sup>13</sup>. Obuka i razvoj treba da započnu još od trenutka zaposlenja<sup>14</sup>. Programi obuke su najčešće usmereni na savladavanje nedostataka i maksimiziranju kvaliteta. Ono što je naročito interesantno u

---

<sup>11</sup>odnose se na to kako novozaposleni radi sa drugim ljudima

<sup>12</sup>one se odnose na to kako obavljati konkretan posao

<sup>13</sup>Ovaj termin se odnosi na primenjene i dizajnirane pomoći pojedincima i grupama, kao i celoj organizaciji da bude uspešnija, dr Branislav Đorđević, Menadžment, Priština/Blace, 2003. str.526

<sup>14</sup>Među kompanijama sa najvećim ulaganjima u obuku zaposlenih ubrajaju se one koje poslovanje ostvaraju u izvoznom sektoru. Preko 85% firmi u proseku ulaže 436,5 evra u dalju obuku zaposlenih, od kojih se 22% usavršavaju u inostranstvu. Najčešća ulaganja u usavršavanje zaposlenih su svakako kursevi stranih jezika-što firme koje posluju u sektoru izvoza primenjuju u 21% slučajeva, kao i kursevi računara, koje kao metod usavršavanja primenjuje 18% kompanija.

pogledu pojedinih kompanija, jeste da su pored stalnih obuka i kurseva, kao i centara za trening, neke kompanije otišle i dalje. Tako npr. kompanija McDonald's otvorila je Hamburger University, gde se sprovodi obuka McDonald's-ovih menadžera iz čitavog sveta<sup>15</sup>.

Za mnogobrojne kompanije, a naročito za one uslužne, veoma je bitno da kadrovi koji posluju na prvoj liniji - koji ostvaruju neposredni kontakt sa klijentima, imaju i određena ovlašćenja, kako bi na adekvatan način odgovorili njihovim zahtevima<sup>16</sup>. Data ovlašćenja trebaju da budu jasna, a zaposleni na prvoj liniji moraju znati na koji način i kada ih treba iskoristiti.

Promocija timskog rada<sup>17</sup> je takođe jedna važna karakteristika, jer svaki rad u društvu je lakši, smanjuje stres, a takođe stvara i osećaj sigurnosti kod zaposlenog, jer je svestan činjenice da nije sam i da ima podršku.

Kako bi svoje zadatke zaposleni obavili na pravi način moraju imati i odgovarajuću opremu i tehnologiju na raspolaganju. Da bi se povereni poslovi obavili na pravi način neophodno je postojanje interakcije između podržavajućih službi i zaposlenih koji posluju na prvoj liniji.

---

<sup>15</sup>S.Veljković, Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006. str.355

<sup>16</sup>Ovo se posebno odnosi na one klijente koji iskaču iz standardnih procedura i zahteva

<sup>17</sup>Koncept timskog rada podrazumeva osećaj podeljene misije i kolektivne odgovornosti, dr Branislav Đorđević,cit. rad.str.677

### 1.1.3 Motivacija

Kako bi se od zaposlenih dobio maksimum, i kako bi oni sa druge strane bili zadovoljni poslom (a samo zadovoljni zaposlni mogu dati najbolje od sebe, a time i povećati utisak koji klijenti imaju o kompaniji, a to, naravno, vodi profitu), potrebno je da svaka kompanija ima odgovarajući sistem nagrađivanja. "Pravilna i transparentna evaluacija je jako bitna, i ona mora biti komunicirana zaposlenima, razumljiva i pravedna. Na nju je naslonjen sistem nagrađivanja, koji mora biti transparentan i ne sme radati sumnju."<sup>18</sup> Kako bi zaposleni mogao da reaguje na pravi način, neophodno je da mu sadržaj posla bude adekvatno objašnjen, a sistem nagrađivanja ne sme da bude zasnovan na zahtevima koji se razlikuju od onih koje postavlja sama kompanija. Najčešći problemi se pojavljuju kod uslužnih kompanija gde se nagrađivanje seradnika vrši samo po vremenu provedenom na poslu, a od njih se očekuje da tokom tog vremena usluže što više potrošača. Naravno, u takvim slučajevima zaposleni nisu motivisani na pravi način, a kontrola koju sprovode menadžeri nije dovoljna za postizanje adekvatnog načina usluživanja, pa se u takvim kompanijama veoma često javljaju sabotaze uslužnog procesa od strane zaposlenih na prvoj liniji.

Za zaposlene je pored materijalnih nagrada, (koje su veoma bitne), neophodno i postojanje drugih vidova nagrađivanja. Za njih je veoma bitno da postoji odgovarajući feedback, odnosno da oni imaju povratne informacije o tome kako obavljaju svoj posao, a naravno, nezaobilazni elemenat sistema nagrađivanja su i priznanja i nagrade, koji predstavljaju izvesnu emotivnu i društvenu vrednost za zaposlenog. Tako npr. u McDonald's-ovim restoranima postavljaju se na vidnim mestima i za zaposlene i za potrošače slike "radnika meseca". Dobro

---

<sup>18</sup> S. Veljković, cit. rad. str.356

organizovane kompanije, koje su shvatile značaj zaposlenih, i činjenicu da samo zadovoljni zaposleni mogu povećati vrednost kompanije u svesti potrošača, prema zaposlenima se ponašaju kao prema internim potrošačima. Takve kompanije shvataju želje zaposlenih i nastoje uvek da ih zadovolje na obostano zadovoljstvo.

## **2. Najčešće greške koje kompanije prave u pogledu zaposlenih**

Nasuprot situacijama koje doprinose povećanju uspeha kompanije, postoje i greške gde kompanije koje nisu svesne značajna zaposlenih najčešće čine u Srbiji, a odnose se, pre svega, na loš tretman zaposlenih, i to naročito u pogledu:

- loše politike nagrađivanja (koja se posebno odnosi na plate i premije);
- malih, ili gotovo nikakvih ulaganjima u razvoj zaposlenih (pre svega u obuku, kurseve, treninge);
- veoma čestih promena u vođenju kadrovske politike.

Ukoliko kompanija u svom poslovanju načini pomenute greške to će datoj instituciji stvoriti izvesne troškove koji se odnose na:

- troškove konkursa, angažovanja, zapošljavanja i treninga usled velike fluktuacije kadrova;
- nižu produktivnost i prodaju novozaposlenih;
- troškove prekida u isporučivanju odgovarajuće usluge u periodima kada radna mesta nisu popunjena na pravi način;
- gubitak mogućnosti da znanja zaposlenih o poslovanju i klijentima donesu vrednosti kompaniji;
- gubitke zbog nezadovoljnih potrošača<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Lovelock, Christopher, Writz, John, Services Marketing, 5th edition, preuzeto S. Veljković, cit. rad. str.353

Gordana Lazarević, dipl. oec.

## **Zaključak**

Svako preduzeće koje želi da dođe do profita mora na pravi način da vrednuje zaposlene. Za kompaniju je veoma bitno uspostavljanje dobrih odnosa sa zaposlenima-mudra kompanija dobro plaća svoje radnike, a kompanija koja malo plaća svoje zaposlene dobiće malo za uzvrat. U suprotnom, ukoliko su zaposleni nezadovoljni, to može veoma ugroziti lojalnost potrošača, a time i profit same kompanije. Samo zaposleni koji osećaju satisfakciju radeći za kompaniju uspeće da ostvare punu uslugu klijentima, a samo zadovoljni klijenti se ponovo vraćaju kompaniji i donose joj profit.

## **REFERENCE:**

1. Bogićević Milikić Biljana, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.
2. Brekić dr Jovo, Kadrovska teorija i praksa, Informator, Zagreb, 1993.
3. Đorđević Branislav, Menadžment, Priština/Blace, 2003.
4. Kotler Filip, Marketing od A do Z, Asee books, Novi Sad, 2004.
5. Ranchhod Ashok, Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach, Prentice Hall, 2004.
6. Stefanović dr Vidoje, Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2000.
7. Veljković Saša, Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.

## FROM HUMAN RESOURCES TO PROFIT

Gordana Lazarević, BS Econ  
College of Economics Peć in Leposavić

**Abstract:** Every company intending to increase its value must maintain good relationship with its employees. If the employees are reliable, kind and competent, the a circle of satisfied and loyal clients will grow; the customers will become partners. For this reason companies have to take care of their employees who, in fact, constitute the company. To provide such employees capable of increasing the value of the company, same authors propose a so-called "wheel of success", consisting of three phases: accurate and successful recruitment of labor, providing continuous support and development to the employees, and good rewarding system.