

UDK: 005.336.4;  
005.962

## ZAPOSLENI KAO USLOV POSLOVNE USPEŠNOSTI KOMPANIJA

Mr Gordana Lazarević  
Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć-Leposavić

**Rezime:** Samo kompanija koja poseduje zaposlene koji su kompetentni, pouzdani, ljubazni, upućeni u ono što rade, ima veliku mogućnost da stvori zadovoljne klijente i time sebi omogući uspešnije poslovanje u odnosu na druge. Mudre kompanije shvataju da su njihovi zaposleni zapravo sama kompanija. Da bi kompanija došla do "pravih ljudi" na "pravom mestu" neophodno je da izvrši pravilnu i dobru regrutaciju kadrova, da omogući stalnu podršku i razvoj zaposlenih kao i da obezbedi dobar sistem nagrađivanja.

### Uvod

U situaciji kada se kompanije susreću sa hroničnim nedostatkom novca, zaposleni-njihovo znanje, iskustvo, stručnost, radne navike, predstavljaju značajan faktor napretka i uspešnog poslovanja preduzeća. Usled globalnog nedostatka novca, preduzeća su prinuđena da se okrenu onome čime raspolažu zaposlenima. Samo stručni i savesni zaposleni sa svojim znanjem i idejama mogu doprineti rastu preduzeća. Naime, prvi kontakt klijenta sa kompanijom ostvaruje se preko zaposlenih. Koliko će njihova međusobna interakcija biti uspešna u mnogome zavisi od ljudi sa kojima su stupili u kontakt. U skladu sa tim, primećuje se da zaposleni imaju direktno i indirektno veliki uticaj na satisfakciju i lojalnost potrošača koja sa druge strane predstavlja uslov dobrog poslovnog rezultata. Imajući to u vidu mnoge kompanije kao značajnu stavku u svom poslovanju navode uspostavljanje, izgradnju i očuvanje dobrih odnosa sa zaposlenima.

## 1. Zaposleni - put do uspeha preduzeća

Zaposleni su osnova svake kompanije. Oni su i subjekti i objekti svake organizacije. Nezavisno da li deluju sami, ili u grupi ili timu oni su aktivani članovi preduzeća. Njihova uloga je toliko velika da bez njihovog učešća, misaonog i fizičkog rada, nema organizacije, njenog funkcionisanja i realizacije ciljeva. Sam uspeh kompanija meri se onim što mogu bolje i drugačije da urade u odnosu na druge, a upravo ono što ih diferencira u odnosu na konkurente su ljudi koji u njima rade. Ove činjenice polako postaju svesne mnogobrojne firme. Zapravo, sve je više kompanija koje uviđaju da njih predstavljaju upravo njihovi zaposleni<sup>1</sup>. Pomenuta konstatacija posebno dobija na značaju u uslužnim organizacijama. Njih karakteriše intezivni kontakt među ljudima. Naime, ukoliko je konobaru dosadno, recepcionar je neraspoložen, sekretarica se oglašuje o pozive, sasvim je izvesno da će klijenti potražiti uslugu nekog drugog. Ta činjenica postaje 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. 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 stvari posmatra na isti način i smatra da preduzeće nikada neće ostvariti dobre odnose sa kupcima ukoliko nema dobre odnose sa zaposlenima<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Hal Rozenblat (Hal Rosenbluth) vlasnik jedne od vodećih putničkih agencija izdao je knjigu kojom je zaprepastio svet. *Klijenti su na drugom mestu* glasio je naslov. Ovaj naslov nužno je uslovio pitanje u javnosti: *Ko je na prvom mestu? Zaposleni*, glasio je odgovor (Kotler F., Marketing od A do Z, Asee books, Novi Sad, 2004.str.182)

<sup>2</sup> isto

<sup>3</sup> isto

Zaposleni često mogu da budu najjači izvor konkurentske prednosti i instrument diferenciranja u odnosu na konkurenciju. 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. Neke idu i korak dalje, uvažavaju rezultate zaposlenih kroz programe priznanja, biltene, nagrade generalnog direktora. Mudre kompanije svoje radnike dobro plaćaju, 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. Kompanije imaju za 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<sup>4</sup>. Velike kompanije i svojim radnicima koji rade na poslovima najnižeg ranga stvaraju dobar osećaj<sup>5</sup>.

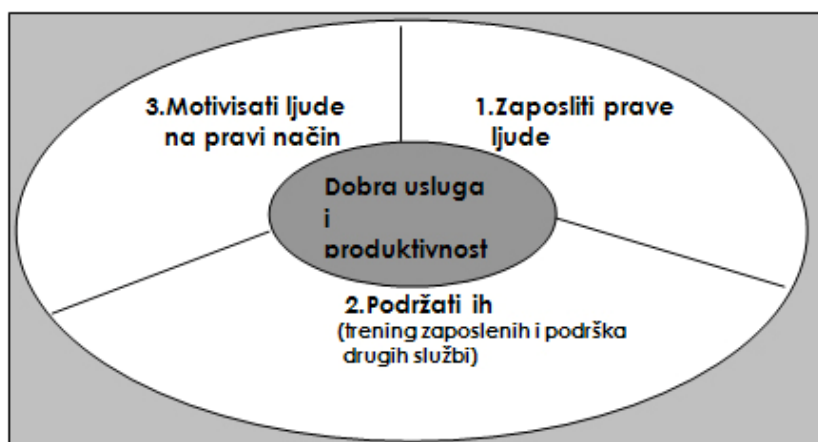
---

<sup>4</sup> isto, str.183

<sup>5</sup> Bill Pollard, penzionisani predsednik Servis mastera, imao je kreda koji je sadržao i rečenicu: »Prema svakom se moramo ponašati sa dignitetom i vrednošću«. Na nekom od sastanka odbora kafa se slučajno prosula na tepih i odmah je bio pozvan spremač. Bill je od njega uzeo sredstvo za čišćenje i kleknuo da bi sam očistio tepih i time poštede spremača da to on uradi pred svim članovima odbora Kotler F. Cit.rad. str.183.

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

Za najveći broj kompanija pronaći «prave ljude» i uposliti ih na «pravim mestima» predstavlja jedan od najvećih izazova sa kojima se susreću u svom poslovanju. Takođe, veliki izazov predstavlja i da iste zadrže. Da bi to i ostvarile, odnosno, da bi vodile pravilnu politiku upravljanja ljudskim resursima, neophodno je obezbediti (Lovelock, Cristopher, Writz, Johen) tzv. "točak uspeha"<sup>6</sup>.



**Slika 1.** Točak uspeha - osnove dobre politike ljudskih resursa<sup>7</sup>[9, str.354]

"Točak uspeha" uključuje tri sledeće faze:

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

---

<sup>6</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>7</sup> isto

## 2.1. Rekrutacija i selekcija kadrova

Odabrati i uposliti prave ljude nije niti jednostavno, niti lako. Rekrutovanje označava proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Rekrutovanje je dvosmeran proces-partneri su organizacija i kandidat, i obe strane imaju pravo izbora<sup>8</sup>. Proces zapošljavanja različit je od preduzeća do preduzeća.. Preduzećima na raspolaganju stoje različite metode pronalazjenja kadrova. Najčešće primenjivani su konkursi, tržište rada, preporuke (što i najveći broj kompanija koristi). 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.

Nakon izvršene rekrutacije kadrova pristupa se selekciji kandidata. Selekcija označava proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi se odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju<sup>10</sup>. Kao metode selekcije najčešće se koriste testiranje i intervjuisanje

---

<sup>8</sup> Bogićević Milikić B., Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.

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

<sup>10</sup> Bogićević Milikić B., cit. rad.str.123

Mr Gordana Lazarević

kandidata, a u nekim zemljama postoje i specijalizovani centri za ocenjivanje. Veoma je bitno da ličnost zaposlenog, njegova energija i stil budu uklopljeni sa odgovarajućim zanimanjem. Prirodno pozitivna ličnost, ljubazna i draga je neophodna kako zbog obavljanja konkretnih poslova, tako i zbog saradnje u kolektivu i pozitivnih fluktuacija. Nezavisno koliko je CV dobro sastavljen, na osnovu njega ne mogu se videti prave karakteristike nekog kandidata, odnosno, šta on stvarno zna i kako se ponaša (uz stalni rizik da u CV-u budu navedene i netačne informacije). Ove situacije prate i najčešće greške koje kompanije prave prilikom upošljavanja novih kandidata. Naime, radi se o jednostranom odvijanju procesa - pitanja se postavljaju kandidatu, kandidat se proverava, on podnosi CV i sl. Međutim, da bi se izvršila pravilna selekcija kadrova neophodno je 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. Ovakav pristup je bitan za svaku kompaniju, jer, se obično kaže da što su troškovi selekcije viši, zato su troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja niži. U skladu sa nabrojanim zahtevima kao dobro rešenje za proveru kandidata javljaju se centri za ocenjivanje. Kandidati se stavljaju u realistične situacije, susreću se sa problemima koje su u obavezi da reše, donose izvesne odluke, kojih se kasnije moraju pridržavati. Kandidate ocenjuju iskusni direktori ili obučeni posmatrači<sup>11</sup>. (Pomenuti centri se najčešće koriste kod zapošljavanja prodajnih snaga).

---

<sup>11</sup> Dib S., Simkin L., Pride M.W., Marketing, Mate, Zagreb, 1995. str.478

Regrutovanje kandidata ne bi smelo biti povremen, već kontinuiran proces, čiji je krajnji cilj dobijanje najboljih kandidata. Kompanija Microsoft radeći u industrijskoj grani u kojoj svaka proizvodna linija zastareva za pet godina, ima izvesne potrebe za specifičnim profilima zaposlenih i za velikim brojem istih, te stoga, oni svake nedelje zapošljavaju skoro stotinu novih kadrova. Imajući u vidu da oni smataju da je uspeh Microsofta baziran na ljudima koji rade u njemu, i da budući razvoj kompanije zavisi od njih Gejts se aktivno uključuje u regrutovanje novih kadrova, tako da često govori da najpametnije što uradi u nekoj godini je zapošljavanje mnogo pametnih ljudi<sup>12</sup>. Pridobijanje i selekcija kadrova takođe, ne sme biti ni trajna odluka. Naime, tržište i tržišno okruženje se menjaju, menja se i stvarnost u preduzeću, kao i izvori i marketinške strategije. Sve to nagoni menadžment preduzeća da zadrži samo one zaposlene koji mogu pratiti nastale promene.

## **2.2. Trening i razvoj zaposlenih**

Ono što je prva i osnovna obaveza kompanije po upošljavanju kandidata jeste upoznavanje sa organizacionom kulturom, vrednostima i strategijama firme. Takođe, veoma bitno, jeste i unapređivanje interpersonalnih (kako novozaposleni radi sa drugim ljudima) i tehničkih (kako obavlja konkretan posao) veština zaposlenih. Svako unapređivanje radnikovih veština postiže se sistemom treninga-obukom, kao i njegovim razvojem. Trening zaposlenih podrazumeva promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih sa ciljem da se se pripreme za kvalitetnije obavljanje sadašnjeg posla<sup>13</sup>. Mnogobrojne kompanije smatraju da je ključ za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na tržištu razvoj

---

<sup>12</sup> Bogićević Milikić B., cit. rad.str.92

<sup>13</sup> isto, str.151

Mr Gordana Lazarević

intelektualnog kapitala, odnosno shvatanje važnosti tog znanja. Iz tog razloga mnoge firme i investiraju milionske sume u različite programe obuka zaposlenih kako bi ostvarili konkurentnu prednost na tržištu. Neka istraživanja pokazuju da se na programe obrazovanja troši 1,5% do 2% godišnjeg budžeta zarada, a dodavanjem i indirektnih troškova treninga troškovi iznose i 10% budžeta zarada. Porast investicija u obrazovanje javlja se kao rezultat prihvatanja stava da je znanje faktor koji razlikuje uspješne od neuspješnih<sup>14</sup>.

Obuka i razvoj treba započeti još od trenutka zaposlenja<sup>15</sup>. Programi obuke su najčešće usmereni na savladavanje nedostataka i maksimiziranje kvaliteta. Većina organizacija ima formalne programe obuke, dok se druge oslanjaju na neformalnu obuku na radnom mestu<sup>16</sup>. Neki programi obuke su složeni, dok su drugi kratki i jednostavni. Međutim, bez obzira na složenost ili jednostavnost obuke, organizatori obuke treba da odluče koga će učiti, šta i kako. U skladu sa tim programi obuke mogu biti usmereni na novo zaposlene radnike,iskusne radnike ili i na jede i druge. Obuka se može organizovati na terenu, u izvesnim obrazovanim institucijama, u prostorijama kompanije ili u nekoliko tih lokacija<sup>17</sup>. Neke kompanije su otišle i dalje. Tako npr. kompanija McDonald's otvorila je Hamburger University,

---

<sup>14</sup> isto

<sup>15</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.

<sup>16</sup> Dib S. i ostali, cit.rad.str.479

<sup>17</sup> isto

gde se sprovodi obuka McDonald's-ovih menadžera iz čitavog sveta<sup>18</sup>.

Ovde treba naglasiti da obuka i razvoj zaposlenih nisu sinonimi (neretko se dešava se se pojam obuke meša sa pojmom razvoja zaposlenih). Obuka je usmerena na osposobljavanje radnika za buduće zahteve sadašnjih ili novih poslova, a razvoj se odnosi na pripremanje radnika za kvalitetnije obavljanje sadašnjeg posla, ali i nekog drugog koji nije u vezi sa sadašnjim radnim mestom zaposlenog. Razvoj zaposlenih se odnosi na stvaranje mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju<sup>19</sup>. Radno mesto nije ograničenje za razvoj zaposlenih. Cilj je da se radnici osposobe za buduće poslovne zahteve ili napredak karijere.

Promocija timskog rada<sup>20</sup> je takođe jedna važna karakteristika, jer svaki rad u društvu je lakši, smanjuje stres, a takođe stvara i osećaj sigurnosti kod zaposlenog, jer, svestan je činjenice da nije sam i da ima podršku.

### **2.3 Motivacija**

Menadžment preduzeća mora da osmisli pristup kojim će motivisati zaposlene da budu produktivni. Motivacija ne bi trebalo da se posmatra kao aktivnost koja je povremena i koja je rezervisana za razdoblja kada pada aktivnost preduzeća. Delotvorna motivacija je jedino ona koja se obavlja redovno. Jedino stalna motivacija stvara i zadržava visoko produktivnu radnu snagu. Preduzeća moraju da osmisle i sprovedu metode

---

<sup>18</sup>Veljković S., Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006. str.355

<sup>19</sup> Bogićević Milikić B., cit. rad.str.153

<sup>20</sup>Koncept timskog rada podrazumeva osećaj podeljene misije i kolektivne odgovornosti, Đorđević B.,cit. rad.str.677

Mr Gordana Lazarević

nagrađivanja da bi privukle i zadržale najuspešnije<sup>21</sup>. Iako je novčano nagrađivanje za mnoge na prvom mestu važnosti, program motivacije mora udovoljiti i nematerijalnim potrebama<sup>22</sup>. "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 rađati sumnju."<sup>23</sup> Kreatori programa nagrađivanja moraju odrediti najpoželjnije metode obračuna. Prilikom utvrđivanja nivoa nagrada oni se najčešće rukovode brojnim činiocima poput, plata ostalih zaposlenih u preduzeću, programa nagrađivanja koje imaju konkurenti, troškovima zamene radnika i dr. Postoje tri osnovne metode nagrađivanja: nagrađivanje u fiksnom iznosu, nagrađivanje kroz proviziju i kombinacija tih dvaju metoda<sup>24</sup>.

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 element 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". Kompanija Google, koja je prema časopisu «Fortune» nedavno proglašena za najpoželjnijeg poslodavca napravila je takav ambijent da

---

<sup>21</sup> Fluktuacije radnika, naročito onog na prvoj liniji prodaje prosečnu kompaniju koštaju oko 250.000 dolara godišnje za vreme potrebno za izbor i obuku novog prodavca, kao i sam gubitak u mogućim poslovima, Dib S. iostali, cit.rad.str.476

<sup>22</sup> Dib S. i ostali, cit.rad.str.481

<sup>23</sup> Veljković S., cit. rad. str.356

<sup>24</sup> Dib S. i ostali, cit.rad.str.480-481

zaposleni skoro i da ne žele da idu kući. Guglpleks (kompleks gde se nalazi sedište firma) poseduje dečiji vrtić, fitnes klub, spa centar, kuglanu, terene za odbojku i fudbal, igraonice, frizerske salone,... kao i lekarsku ambulantu. Poslovni prostor jednog od najvećih svetskih pretraživača tako podseća na zabavni park. Naravno, to ne umanjuje njihov profit i uspeh, već, naprotiv, podstiče zaposlene da daju sve od sebe i tako unaprede samu kompaniju. Dodatni stimulans u ovoj kompaniji je i organizovan prevoz do kuće. Autobusi firme koriste posebne saobraćajne trake, te tako izbegavaju gužve. Umesto nervoznih vozača, pojavljuju se rasterećeni putnici koji mogu da se priključe na Internet i tako se zabave, ili pak urade nešto korisno<sup>25</sup>.

### 3. Međuljudski odnosi u preduzeću-ambijent uspeha

Često zanemarljiv faktor uspeha preduzeća, a koji itekako utiče na rezultate kompanija su međuljudski odnosi i vladajuća atmosfera. Prvi signal da u kompaniji nije sve kako treba su radnici koji dolaze na posao sa «knedlom» u grlu ili «kamenom» u želucu<sup>26</sup>. Nekada se radi o trenutnoj krizi, nekada je u pitanju nezadovoljstvo vrstom posla koju zaposleni obavlja, ili pozicijom koju ima u firmi, ali najčešće je u pitanju atmosfera na radnom mestu, koja poput korova uništava radni elan, motivaciju, kreativnost i produktivnost.

Loša atmosfera je najčešće izazvana poremećenim međuljudskim odnosima, bilo da je reč o odnosima među kolegama, ili onima sa nadređenim. Radi se o ozbiljnom problemu koji treba ozbiljno

---

<sup>25</sup> Vasiljević S. Međuljudski odnosi na poslu: Recept za srećnu firmu, <http://www.bifonline.rs>, str. 2

<sup>26</sup> isto

Mr Gordana Lazarević

shvatiti i rešavati. U suprotnom, problem pretil da ugrozi ne samo rast i razvoj kompanije već i njen rejting.

O međuljudskim odnosima u kompaniji najodgovorniji je menadžment preduzeća. Odnos menadžmenta prema problemu međuljudskih odnosa može biti različit: od podsticanja dobrih vibracija, preko nezainteresovanosti za taj segment, pa čak i ometajući i konfliktni<sup>27</sup>. Neki rukovodioci se i danas drže konzervativne filozofije «zavadi pa vladaj», smatrajući da konflikti među potčinjenima predstavljaju način da se njima lakše upravlja. Naravno, oni to ne rade eksplicitno, direktnim provociranjem rasprava., već se koriste metodama poput forsiranja samo jedne osobe i njenih stavova, nagrađivanjima i novčanim stimulansima zasnovanim na nejasnim kriterijumima i prema ličnim afinitetima i simpatijama. Smanjene interne komunikacije podstiču zaposlene na ogovaranja, i hlađenje odnosa među njima. Kancelarijski tračevi postaju deo svakodnevnice, i prisutni su svuda pa i u onim organizacijama gde sve funkcioniše besprekorno. Međutim, oni nekada mogu biti i vezivno tkivo među zaposlenima, pod uslovom da nisu posledica krajnje narušenih odnosa i dubokih konflikata <sup>28</sup>.

Hladni odnosi među zaposlenima ne mogu biti recept za dobro rukovođenje firmom. Međutim, ni prevelika prisnost i familijarnost nisu poželjni, naročito za organizacije poput banaka i državnih institucija.

---

<sup>27</sup> Vasiljević S. Međuljudski odnosi na poslu: Recept za srećnu firmu, <http://www.bifonline.rs>, str. 2

<sup>28</sup> isto

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

Nasuprot situacijama koje doprinose povećanju uspeha kompanije, postoje i greške gde kompanije koje nisu svesne značaja zaposlenih najčešće čine, 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 joj stvoriti izvesne troškove<sup>29</sup> 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

## **ZAKLJUČAK**

U uslovima savremenog privređivanja, preduzeća stoje pred imperativom traženja novih efektivnijih i efikasnijih načina

---

<sup>29</sup> Lovelock, Christopher, Writz, John, Services Marketing, 5th edition, preuzeto S. Veljković, cit. rad. str.353

Mr Gordana Lazarević

nastupa na tržištu. Sudbina preduzeća je opredeljena njegovom uspešnošću u zadovoljenju potreba potrošača. Punu uslugu klijentima mogu da ostvare samo zaposleni koji osećaju satisfakciju radeći za kompaniju. Dobro organizovane kompanije, koje shvataju 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 razumeju želje zaposlenih i nastoje uvek da ih zadovolje na obostano zadovoljstvo.

Sve počinje i završava se ljudima. Ljudski resursi su osnovno bogatstvo organizacije i najznačajniji izvor konkurentske prednosti, i samo dobra kadrovska politika i vođenje računa o motivaciji i internoj satisfakciji zaposlenih, preduzeće vodi ka uspehu.

## LITERATURA

1. Bogićević Milikić B., Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.
2. Brekić J., Kadrovska teorija i praksa, Informator, Zagreb, 1993.
3. Dib S., Simkin L., Pride M.W., Marketing, Mate, Zagreb, 1995.
4. Đorđević B., Menadžment, Priština/Blace, 2003.
5. Kulić Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend, Beograd, 2003.
6. Kotler F., Marketing od A do Z, Asee books, Novi Sad, 2004.
7. Milikovich G., Newman M.J., Plaće i modeli nagrađivanja, Masmedia, Zagreb, 2005.
8. Palmer A., *Introduction to Marketing theory and practice*, Oxford University press, 2004.
9. Ranchhod A., *Marketing Strategies: A Twenty-first Century Approach*, Prentice Hall, 2004.

Zaposleni kao uslov poslovne  
uspešnosti preduzeća

10. Stefanović V., Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2000.
11. Vasiljević S. Međuljudski odnosi na poslu: Recept za srećnu firmu, <http://www.bifonline.rs>
12. Veljković S, Marketing usluga, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.
13. <http://www.emagazin.co.rs>