Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosa s korisnicima

Uljanić, Lenka

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:079589

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

LENKA ULJANIĆ

POVEZANOST ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA I UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA

Diplomski rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

LENKA ULJANIĆ

POVEZANOST ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA I UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA

Diplomski rad

JMBAG: 0145029002, redoviti student

Studijskismjer: Marketinško upravljanje

Predmet: CRM

Mentor: dr. Sc. Dražen Alerić

Pula, srpanj 2015.

SADRŽAJ

1. UVOD....3
2. POJAM ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA....5
2.1. Zadovoljstvo poslom....6
2.1.1. Teorije zadovoljstva poslom....7
2.1.1.1. Lokova teorija vrijednosti....8
2.1.1.2. Model obilježja posla....8
2.1.1.3. Dispozicijska teorija....10
2.1.1.4. Adamsova teorija jednakosti....10
2.1.1.5. Dvofaktorska teorija....11
2.1.2. Predanost zaposlenika....11
2.2. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost organizacije....12
2.3. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kupce....13
3. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA....15
3.1. Faktori motivacije i zadovoljstva zaposlenika....17
3.1.1. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom....18
3.1.1.1. Posao sam po sebi....18
3.1.1.2. Zadaci i uloge....18
3.1.1.3. Sistem nagrađivanja....19
3.1.1.4. Radni uvjeti....20
3.1.1.5. Odnosi na poslu....20
3.1.1.6. Organizacijska struktura....21
3.1.1.7. Komunikacija....21
3.1.1.8. Komunikacija između nadređenog i podređenog....21
3.1.2. Osobni faktori zadovoljstva poslom....22
3.1.2.1. Osobne dispozicije....22
3.1.2.2. Sklad između osobnih interesa i posla....22
3.1.2.3. Radni staž i starost....23
3.1.2.4. Pozicija i status....23
3.1.2.5. Ukupno zadovoljstvo životom....23
3.1.2.6. Raspoloženje i emocije....23
3.2. Efekti zadovoljstva poslom....24
4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA....25
4.1. Definiranje zadovoljstva korisnika....27
4.2. Zadovoljstvo korisnika i profit....29

4.3. Lojalnost korisnika....31
4.4. Istraživanje zadovoljstva korisnika....32
4.4.1. Sustav za praćenje sugestija i žalbi korisnika....33
4.4.2. Tajanstvena kupnja....34
4.4.3. Analiza izgubljenih korisnika....36
4.5. Važnost istraživanja zadovoljstva korisnika....36
5. INTERNI MARKETING....37
5.1. Pojam i definicija internog marketinga....37
5.2. Interni marketing i zadovoljstvo korisnika....39
6. ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA I ZADOVOLJSTVA KORISNIKA....41
7. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA I UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA U HOTELU SANFIOR, VALAMAR....45
7.1. Briga o korisniku....46
7.2. Hotel Valamar Sanfior....48
7.2.1. Ljudski resursi Valamar Sanfiora....49
7.2.2. Upravljanje odnosima s korisnicima hotela Valamar Sanfior....52
7.2.3. Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosima s korisnicima hotela Valamar.. 54
8. ZAKLJUČAK....56
LITERATURA....58
POPIS PRILOGA....61
POPIS TABLICA....62
POPIS SLIKA....62

1. UVOD

Poduzeća danas posluju u uvjetima neizvjesne i promjenjive okoline te je za njihov opstanak bitno da posjeduju učinkovite resurse kojima će steći prednost pred konkurentima. Cilj je svakog poduzeća konkurentno, dugotrajno uspješno i profitabilno poslovanje, a to je moguće ako poduzeće zaposli prave ljude koji će korisniku isporučiti superiornu uslugu te time postići zadovoljstvo kod korisnika.

Zadovoljan zaposlenik kao i zadovoljan korisnik su u međuovisnosti jedan o drugome kako za bilo koje poduzeće tako i za turističko, koje bez svojih gostiju ne može opstati.

Cilj ovog rada je prepoznati ljudski faktor kao najvažniji resurs u poduzeću i važnost zadovoljstva zaposlenika kao jednog od bitnih čimbenika uspješnosti poduzeća te njegovu povezanost sa upravljanjem odnosima s korisnicima.

Kroz ovaj rad nastojat će se pronaći način kako povećati zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika hotelskog poduzeća Valamar Sanfior te će se spoznati na koje faktore zadovoljstva poduzeće treba pripaziti i stavljati jači naglasak da bi njegov zaposlenik bio zadovoljan te samim time utjecao na zadovoljstvo korisnika. Ovo poduzeće odabrano je jer se u velikoj mjeri brine o svojim korisnicima, ali i zaposlenicima.

Ovaj diplomski rad sastoji se od osam dijelova u koima su analizirani pojmovi zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika te je obrađena njihova međuovisnost.

Prvi dio rada obuhvaća uvod u kojem se definira predmet istraživanja i struktura rada.

U drugom dijelu obradit će se teorijski aspekti zadovoljstva poslom te utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost organizacije i na kupce. Kroz ovaj dio obradit će se teorije zadovoljstva poslom te će se govoriti o predanosti zaposlenika poslu.

Treći dio rada obrađuje faktore motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Samo ljudski resursi imaju neograničenu unutrašnju sposobnost razvoja i to je jedini resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego povećava. U ovom su poglavlju razrađeni faktori koji utječu na zadovoljstvo zaposlenih u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Četvrti dio rada odnosi se na upravljanje odnosima s korisnicima. Ostvarivanje zadovoljstva potrošača je imperativ za poduzeća koja danas žele uspješno poslovati. To podrazumijeva znanje o potrošačima i njihovim željama, kako bi se istima moglo udovoljiti na adekvatan način. U ovom su poglavlju obrađene mjere za istraživanje zadovoljstva potrošača te važnost tog konstantnog istraživanja.

U petom dijelu definirat će se interni marketing i njegova korelacija sa zadovoljstvom kupaca. Interni marketing sve je važniji u poslovanju poduzeća, te sve više poduzeća u novije vrijeme o njemu vodi brigu.

Šesti dio obrađuje međuodnos zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika.

Empirijsko istraživanje zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosima s korisnicima na primjeru hotela Valamar Sanfior obradit će se u sedmom djelu. U ovom se poglavlju govori o Valamar grupaciji te ćemo istražiti njihove načine kontrole zadovoljstva njihovih korisnika ali i zaposlenika. Također su navedena i mišljenja kako bi mogli poboljšati svoje poslovanje.

Osmi dio ovog diplomskog rada je zaključak, u kojem će se sistematizirat rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja.

2. POJAM ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja važnu kariku u suvremenom poslovanju, a obuhvaća više područja interakcije menadžmenta i zaposlenih, počevši od planiranja, nagrađivanja te održavanja i unapređenja sustava. Osnova kvalitetne radne sredine jesu

pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom, spremni napredovati i učiti, čime i sebi i poduzeću donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Zadovoljan radnik je produktivan radnik. Uspješnost organizacije ne može se postići nezadovoljnim zaposlenicima.

Zadovoljstvo na poslu usko je vezano s mogućnošću zadovoljenja potreba zaposlenika. Ono se može odnositi na faktore kao što su suradnici, sadržaj posla, nadređeni, plaća, uvjeti rada, radno vrijeme, unapređenje, školovanje, priznanje, status, uspjeh, odgovornost, sigurnost, mogućnost razvoja i sl.

Zadovoljstvo zaposlenika je terminologija koja opisuje jesu li zaposlenici sretni, zadovoljni te jesu li ispunjene njihove potrebe i želje na poslu. Mnoge mjere kazuju da je zadovoljstvo zaposlenika čimbenik motivacije i postignuća zaposlenika te pozitivan stav zaposlenika o radnom mjestu. [1]

Zadovoljstvo zaposlenih sastavni je dio kvalitete posla, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja ovisi kako će oni obavljati svoj posao, što direktno utječe i na performanse organizacije u cjelini. Na poslu ljudi teže da ostvare ekonomsku sigurnost, da formiraju identitet i razvijaju se, da se samoostvare, da budu kreativni, da razviju svoje talente i vještine, da radom postignu razultate prema kojima će ih prepoznati u društvu i u njemu ostvariti određeni status.

Posao podrazumijeva ne samo obavljanje radnih zadataka, već i interakciju s kolegama, rukovoditeljima, poštivanje pravila i politika organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, kao i funkcioniranje u svim radnim uvjetima koji često nisu idealni.

2.1. Zadovoljstvo poslom

Najvažniji među svim stavovima zaposlenika je stav prema njihovom poslu. Taj stav naziva se zadovoljstvo poslom i možemo ga definirati kao složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećaje prema poslu (afektivna komponenta) te ocjeni posla (evaluativna komponenta).

[1] S.M.Heathfield, Employee Satisfaction, http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee_satisfy.htm, preuzeto 10.09.2014.

„ Zadovoljstvo poslom definiramo kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.“[2] Ova definicija odražava tri važna aspekta zadovoljstva poslom:[3]

1. Zadovoljstvo poslom je funkcija vrijednosti; definirana kao „ono što osoba svjesno ili nesvjesno želi postići.“
2. Naglašava da različiti zaposlenici imaju različite poglede o tome koje su vrijednosti važne;
3. Treći važan aspekt je percepcija; nečija percepcija o sadašnjoj situaciji s obzirom na vrijednosti koje osoba cijeni. Percepcija mora biti odraz stvarnosti i različiti ljudi mogu različito gledati na istu situaciju. Na percepciju ljudi utječe njihov okvir usporedbe ali ona često odražava i prosječna prošla iskustva ali i percepciju iskustva drugih ljudi iz iste usporedne grupe.

Zadovoljstvo poslom dakle, ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o svom poslu, te o tome kako oni percipiraju određene situacije te kako se žele samoostvariti na poslu.

„Ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima.“[4]

Zadovoljstvo poslom definira se i kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu (poduzeće, rukovoditelje, suradnike, organizaciju rada).[5] Ono može uključiti i obiteljske odnose, ali i zdravlje jer i to utječe na posao te je usko vezano s mogućnošću zadovoljenja potreba zaposlenika.

Zadovoljstvo poslom je stav. Stav je stimulans ponašanja ili znanje koje priprema pojedinca za ponašanje. Stav ima važnost zbog činjenice da je kontinuitet na osobnost pojedinca kao i smisao svakodnevnim aktivnostima i da olakšava pokušaje postizanja različitih ciljeva. Stavovi se sastoje od tri glavna elementa. To su emocije, misli i ponašanje. Element emocija je povezan sa stanjem pojedinca koje može biti pozitivno, negativno ili neutralno prema stvarima. Element misli se sastoji od individualnog znanja prema stvarima. Element ponašanja povezan je s područjem djelovanja, što je vanjski izgled znanja i emocija. Dakle, zadovoljstvo poslom kao stav pojedinca o vlastitom poslu se sastoji od komponenti emocije, misli i ponašanja, a oblikovan je pod utjecajem okolišnih čimbenika.

---

[2] R.A.Noe, J.R.Hollenbeck, B.Gerhart, P.M.Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., 3.izdanje, Zagreb, 2006., 321 str.
[3] R.A.Noe, J.R.Hollenbeck, B.Gerhart, P.M.Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., 3.izdanje, Zagreb, 2006., 321 str.
[4] R.A.Noe, J.R.Hollenbeck, B.Gerhart, P.M.Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., 3.izdanje, Zagreb, 2006. 321 str.
[5] Sveto Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006., str. 247str.

Postoje dva načina definiranja zadovoljstva.[6] Prvi način ima opći pristup i zadovoljstvo definira kao centralni osjećaj što se ne dijeli na komponente. Drugi način polazi od pojedinačnog aspekta koji pretpostavlja stavove prema različitim komponentama posla. Zadovoljstvo je prema tome zbroj pojedinih mjerljivih činitelja pa se ovaj pristup naziva faktorskim.

2.1.1. Teorije zadovoljstva poslom

Jedno od prvih znanstvenih proučavanja zadovoljstva poslom bile su Hawthorne studije. Ove su studije (1924-1933), prvenstveno zaslugom Elton Mayo u školi Harvard Business, nastojale utvrditi učinke radnika u različitim uvjetima. Istraživanje je utvrdilo povećanje produktivnosti prilikom promjena uvjeta rada zbog spoznaje radnika da su promatrani, te potvrdilo da ljudi ne rade samo zbog plaće što je otvorilo put novim istraživanjima zadovoljstva poslom. Frederick Winslow Taylor s knjigom "Načela znanstvenog upravljanja" (1911.) imao je značajan utjecaj na proučavanje zadovoljstva poslom. Početna upotreba njegove vizije rada na traci uvelike je povećala produktivnost. Međutim, vrlo se brzo pokazalo da radnici postaju iscrpljeni i nezadovoljni monotonim radom što je rezultiralo razvojem i nastankom strategije obogaćivanja posla. Ovaj model poslužio je kao dobra osnova iz kojih su rani istraživači mogli razviti teorije zadovoljstva poslom. Teorije se temelje na pretpostavci da ako želite x iz vašeg rada onda ste zadovoljni u tolikoj mjeri u kojoj vam rad pruža x. Glavni problem ovih teorija je da se definira što ljudi žele od svog rada.

2.1.1.1. Lokova teorija vrijednosti

Teorijska osnova zadovoljstva poslom predstavlja Lokova teorija vrijednosti. Prema toj teoriji, zadovoljstvo poslom postoji u onoj mjeri u kojoj su ljudi zadovoljni ishodom samog posla. Što pojedinac dobije više onog ishoda koji on cijeni, to će bili zadovoljniji. Dakle, na zadovoljstvo ne utječe samo veličina nagrade već i koja se nagrada prima odnosno da li za uloženi trud radnik dobiva one nagrade koje on cijeni. Prema toj teoriji, radnici koji imaju malu plaću ne moraju biti nezadovoljni ako njima ta plaća nije najvažniji faktor zadovoljstva poslom. Ako su to na primjer, kreativni, mladi inžinjeri u razvoju moguće je da će biti zadovoljni poslom i pored male plaće, ako imaju na tom poslu mogućnost kreativnog rada, usavršavanja, učenja i napredovanja jer je to ono što oni cijene na poslu. Da bismo dakle,

[6] Sveto Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006. 247 str.

predvidjeli nečije zadovoljstvo poslom moramo uzeti u obzir ne samo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla kojim se pojedinac bavi već i njegova očekivanja od tog posla. Na ukupno zadovoljstvo poslom utječe nesklad ili odstupanje zadovoljstva od očekivanja u pogledu pojedinih aspekata posla a ne visina zadovoljstva tim aspektima sama po sebi. Ljudi imaju sklonost da visinu zadovoljstva pojedinim aspektima posla vezuju za visinu nesklada između očekivanja i zadovoljstva. Dakle, kod onih aspekata gdje je nesklad očekivanja i zadovoljstva velik, apsolutna visina zadovoljstva ima tendenciju pada.

2.1.1.2. Model obilježja posla

Model Hackmana i Oldhama (1975.) navodi da su uzroci zadovoljstva poslom objektivne karakteristike. Oni predlažu ideju da se poslovi razlikuju u mjeri u kojoj uključuju pet temeljnih dimenzija:[7]

- Vještina
- Identitet zadatka
- Značaj zadatka
- Autonomija
- Povratna informacija

Model povezuje obilježja posla s njegovim motivacijskim potencijalom i potencijalom zadovoljenja radnika. Ukoliko su poslovi dizajnirani na način da povećavaju prisutnost ovih 5 osnovnih karakteristika pojavljuju se tri ključna psihološka stanja zaposlenika: [8]

- Smislenost posla – što taj posao znači za nas, na što se odnosi. Ne pojavljuje se samo kao skup pokreta koji se ponavljaju. Rad mora biti motivirajući. To proizlazi iz:
  - raznih vještina – korištenje odgovarajućih raznolikih vještina i talenata (previše može biti poražavajuće, premalo-dosadno),
  - radni identitet – biti u stanju identificirati se s radom, poduzeti na vrijeme što treba te time biti ponosan,
  - radni značaj – biti u stanju prepoznati zadatak pridonoseći nečem širem (društvu, grupi).
- Odgovornost za rad i ishod – odgovornost proizlazi iz autonomije. Posao pruža značajnu slobodu, nezavisnost i diskreciju pojedincu u raspoređivanju posla te određivanju procedura koje se koriste kako bi se to provelo

[7] Your Coach, Hackman and Oldham job characteristics model http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php, preuzeto 21.09.2014.
[8] Your Coach, Hackman and Oldham job characteristics model http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php, preuzeto 21.09.2014.

- Poznavanje rezultata radne aktivnosti – ovo je važno iz dva razloga. Osobama treba pružiti znanje o uspješnosti njihova posla, što im zauzvrat omogućuje da uče iz pogrešaka. Druga je da ih emocionalno povezuje s kupcima njihovih rezultata, što daje dodatnu namjeru za rad. Time se podiže svijest zaposlenika o tome kako učinkovito svoj trud prenosi u izvedbu. Povratne informacije omogućuju da znamo što ćemo u budućnosti promijeniti ili ostaviti istim.

Poznavajući kritične karakteristike posla, moguće je izvesti dizajn/redizajn ključnih komponenta posla:[9]

1. Omogućiti iskazivanje raznih vještina
2. Radom u skupinama povećati cjelovitost proizvedenog proizvoda i povećati značaj učinjenog
3. Delegirati zadatke na najnižoj mogućoj razini kako bi stvorili autonomiju a time i odgovornost
4. Povezati ljude pomoću razultata njihova rada i kupaca koji ih primaju, kako bi se osigurala povratna informacija za učenje

Hackman je primjenom ovih načela pozitivno potvrdio djelovanje modela obilježja posla na zadovoljstvo poslom i osobnim razvojem. Pokazao je da obogaćivanje posla vodi pozitivnim stavovima, većem zadovoljstvu te uspješnosti.

2.1.1.3. Dispozicijska teorija

Dispozicijska teorija sugerira da ljudi imaju unutarnje dispozicije koje uzrokuju tenzije prema određenom nivou zadovoljstva. "CoreSelf-evaluations Model ", razrađen od strane Timothy A. Judge, Edwin A. Locke i Cathy C. Durham 1997. ustvrdio je da postoje 4 faktora koji određuju tu dispoziciju: samopoštovanje, vjera u svoje sposobnosti , stupanj samokontrole i stupanj neurotičnosti. Ovaj model navodi da će viša razina samopoštovanja i opće samoučinkovitosti dovesti do većeg zadovoljstva na poslu.

2.1.1.4. Adamsova teorija jednakosti

U Adamsovoj teoriji se pretpostavlja da će na motivaciju zaposlenika presudno djelovati osobni stav o tome je li njegov rad pravedno nagrađen u usporedbi s ostalim zaposlenicima. U skladu s tim postoje tri mogućnosti koje se mogu pojaviti, a to su:[10] nepravedna nagrada koja

[9] Your Coach, Hackman and Oldham job characteristics model http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php, preuzeto 21.09.2014

[10] Seminarski rad, Motiviranje kao menadžerska funkcija, http://bs.scribd.com/doc/173690365/Motiviranje-kao-menad%C5%BEerska-funkcija , preuzeto 25.9.2014.

rezultira nezadovoljstvom radnika, smanjenim učinkom ili čak otkazom. Druga situacija je kada je nagrada pravedna te razina učinka ostaje ista. Treća vrsta nagrade je više nego pravedna nagrada koja će za posljedicu imati veće zadovoljstvo radnika ili će pak stvoriti osjećaj kod zaposlenika da je unaprijed nagrađen.

2.1.1.5. Dvofaktorska teorija

Hezbergova otkrića pokazala su da određene karakteristike posla povezane sa zadovoljstvom poslom, dok su različiti čimbenici povezani s nezadovoljstvom. To su:[11] ekstrizični faktori (higijenici) i intrizični faktori (motivatori). Ekstrizični faktori su plaća, odnosi na poslu, uvjeti rada, politika, benificije, sigurnost. Oni su pretpostavka otklanjanja i sprečavanja nezadovoljstva, ali ne i faktori koji mogu djelovati na zadovoljstvo i preko njega na motivaciju za rad. Često se označavaju i kao faktori održavanja, jer smanjuju nezadovoljstvo. Intrizični faktori (motivatori) poput postignuća, uspjeha, mogućnosti za napredovanjem, odgovornosti, autonomije i slično su ti koji su izvor zadovoljstva poslom. Njihovo je djelovanje pozitivno te oni povećavaju zadovoljstvo poslom.

2.1.2. Predanost zaposlenika

U novijim studijima „zadovoljstvo poslom“ sve se više zamjenjuje multidimenzionalnim pojmom „Commitment“ (predanost), s obzirom da predanost pokazuje jaču povezanost sa zadovoljstvom kupaca. Zadovoljstvo poslom pokazalo se kao nedostatno i previše osobne prirode jer zaposlenici mogu biti vrlo zadovoljni na poslu bez da njihovo zadovoljstvo utječe na performanse poduzeća.[12] Predanost je širi pojam od zadovoljstva zaposlenika, odnosno

[11] E. Eyre: Herzberg's Motivators and Hygiene Factors, http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_74.htm, preuzeto 25.09.2015.
[12] Svijet osiguranja: Samo predani zaposlenici stvaraju profit, br. 07/2011, http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html , preuzeto 27.09.2014.

zadovoljstvo zaposlenika je sastavni dio predanosti. Predanost je mjera u kojoj se jedna osoba osjeća odgovornom prema tvrtki, te kako se s njom može poistovjetiti. Predanost zaposlenika tvrtke ogleda se u:[13]

- Kompitabilnosti s vrijednostima tvrtke
- Identifikacija s tvrtkom
- Lojalnost
- Zadovoljstvo poslom
- Osjećaj da su pravedno nagrađeni za svoj rad (materijalno i nematerijalno)

Ulaganje u predanost zaposlenika ne pridonosi samo boljoj usluzi i zadovoljstvu kupaca, već generira stvaranje pozitivne kulture koja služi kao osnova za bolje performanse i podršku rastu poslovanja.

2.2. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na uspješnost organizacije

U vrijeme masovne proizvodnje visokostandardiziranih proizvoda i slabe konkurencije pokazatelji uspješnosti organizacije bili su financijske naravi i upotrebljavali su se pri uspoređivanju planirane i ostvarene uspješnosti u proteklom razdoblju. Nudili su vrlo dobru sliku proteklog poslovanja koja je u tadašnjim okolnostima bila dovoljna za prihvaćanje odluka dok je to danas nedovoljno i nedjelotvorno.

S razvojem poduzeća i povećanjem konkurencije organizacije su uvodile mnogobrojne nove modele i mjerila praćanja poslovne uspješnosti. Utvrđeno je da mora postojati mjerenje poslovne uspješnosti organizacije. Dobit i rentabilnost su dugo bili najbitnija mjerila uspješnosti poslovanja, koja u sadašnjem poslovnom okruženju više ne zadovoljavaju.

Danas prevladava mišljenje da je poduzeće uspješno onda kada dostiže svoje ciljeve, pa se uspješnost poslovanja pokazuje u potrošenim sredstvima i vremenu koje trebamo da dođemo do cilja. Za opstanak poduzeća važno je da se postave dovoljno visoki i zahtjevni ciljevi, jer bi u suprotnom bilo izgurano s tržišta od strane konkurencije.

[13] Svijet osiguranja, Samo predani zaposlenici stvaraju profit, br. 07/2011, http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html, preuzeto 27.09.2014.

Bilo da je riječ o zasićenim tržištima zapadnoeuropskih zemalja ili o recesijom pogođenim tržištima kao što je hrvatsko tržište, visoko motivirani zaposlenici i osobito dobro organizirana i motivirana prodajna mreža presudni su za povećanje konkurentske prednosti. Tvrtke koje žele biti uspješne na tržištu moraju održavati konkurentsku prednost. Ona se postiže generiranjem dodane vrijednosti kupcu kroz dobro osmišljeno i diferencirano pružanje usluge ili stvaranjem usporedive vrijednosti efikasnijim korištenjem raspoloživih resursa.

Za dugoročnu uspješnost poduzeća nisu ključni samo zadovoljni vlasnici, već i zadovoljni kupci i zaposlenici te oni koji su na bilo koji način povezani s poduzećem. Zadovoljstvo zaposlenika važno je pri upravljanju ljudskim resursima, jer osim motiviranih zaposlenika, poduzeća žele imati i kvalitetan kadar zadovoljnih ljudi. Zadovoljstvo zaposlenika pokazuje povezanost s radnom uspješnosti, iako se ne može govoriti o izravnoj povezanosti zadovoljstva i proizvodnosti, budući da su suvremeni zaposlenici kompleksne ličnosti na koje utječe više faktora, a ne samo zadovoljstvo. U mnogim su poduzećima zbog toga prihvatili model uravnoteženih pokazatelja uspješnosti, koji pored mjerenja financijskih rezultata koriste i zadovoljstvo kupca, unutrašnje poslovne procese, zadovoljstvo zaposlenih i korištenje njihovih mogućnosti.

Dostizanje postavljanih ciljeva i dobri rezultati poduzeća jako utječu na odnose u poduzeću i na oblikovanje organizacijske klime. Ako rukovodstvo poduzeća postavi ciljeve koje zaposleni vide kao svoje i koje doživljavaju kao osobni rast, koji je uvjetovan velikim naporom, biti će stvorena klima koja povoljno utječe na dostizanje ciljeva.

2.3. Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kupce

U današnje vrijeme znanje postaje temeljni resurs poduzeća a njegova uspješna upotreba preduvijet je budućnosti uspješnih poduzeća. Jedan od faktora poslovanja tržišno orijentiranih poduzeća je i orijentiranost na kupce. U centru pažnje takvih poduzeća je zadovoljenje potreba i želja kupaca koje se ostvaruju prikupljanjem i raspoređivanjem informacija unutar poduzeća. Prema tome, znanje o kupcima predstavlja jednu od temeljnih odrednica orijantacije prema kupcima.

U stvaranju zadovoljstva kupaca jednu od glavnih uloga imaju i zaposlenici poduzeća. Poduzeće preko zaposlenih stvara vezu s kupcima te su oni ti koji aktivno provode aktivnu

usmjerenost poduzeća prema kupcima. Naime, ponašanje zaposlenika utječe na zadovoljstvo kupaca. Da bi se stvorili zadovoljni kupci, potrebno je imati zadovoljne zaposlenike, jer oni kroz svoje ponašanje u odnosu prema kupcima iskazuju zadovoljstvo/nezadovoljstvo. Zbog toga je potrebno da poduzeće vodi računa o zadovoljstvu zaposlenika te da ga na različite načine potiče, razvija i održava kako bi i na taj način izgradilo zadovoljstvo kupaca.

Da bi se postigla uspješna promjena prilikom provođenja orijentacije prema kupcima nužna je predanost zaposlenika, jer nezadovoljni zaposlenici stvaraju nezadovoljne kupce. U skladu s tim potrebno je da menadžeri djeluju i stvaraju preduvjete za postizanje zadovoljstva zaposlenika, te da prenose svoja znanja na zaposlenike vodeći računa o njima. Poticanje orijentacije prema kupcu kod zaposlenika se može ostvariti usmjeravanjem aktivnosti manadžmenta na način kao što je jačanje klime poduzeća orijentirane prema kupcu, razvoj predanosti poduzeću kod zaposlenih, edukacija zaposlenika, usmjeravanje k stvaranju veza, razvoj potencijala za širenje informacija i sustav nagrađivanja. Dakle, potrebno je shvaćanje poduzeća da svi, kako zaposlenici tako i menadžment, moraju biti uključeni u pružanje vrijednosti kupcima i jedino na taj se način može postići orijentacija prema kupcima, koja će pridonijeti boljim poslovnim rezultatima poduzeća.

Poduzeće okrenuto zadovoljenju kupaca mora konstantno ulagati u svoje zaposlenike te ih tako osposobljavati za pružanje dodatnog zadovoljstva kupcima. Zadovoljan zaposlenik će svoje zadovoljstvo pokazivati u kontaktu s kupcima te na taj način utjecati na njihovo zadovoljstvo. Ulaganje u zaposlenike ne obuhvaća samo formalno osposobljavanje za kontakt s kupcima već i sve vrste ulaganja kojima se povećavaju njihove konkurentske prednosti. Također, zaposlenici sudjeluju u stvaranju organizacijske kulture orijentirane prema kupcima, tj. oni je prihvaćaju ali i stvaraju.

Cilj poslovanja svakog poduzeća je zadovoljenje potreba i želja kupaca, odnosno postizanje njihova zadovoljstva. To nije moguće ostvariti bez zadovoljnih zaposlenika, koji iskazuju svoje zadovoljstvo u odnosu prema kupcima. Na taj način se grade veze s kupcima te utječe na njihovo zadovoljstvo. Veliku ulogu ima i menadžment poduzeća koji mora poticati, omogućavati te razvijati zadovoljstvo zaposlenika. Zbog toga se može reći da je ulaganje u zadovoljstvo zaposlenika višestruko isplativo jer se na taj način djeluje i na kupce.

3. MOTIVACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog managementa ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.

Pojam motivacija označava unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji osigurava ostvarivanje njegovih ciljeva tj. zadovoljenje njegovih potreba.[14] Motivacija usmjerava ponašanje pojedinca, a nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili ne čine dovoljno dobro.

Na sljedećoj slici su prikazani čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima:

Slika 1. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb,1999., str. 558

[14] Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 557

Sa slike je vidljivo da osim čimbenika povezanih s materijalnom komponentom, kao što su politika nagrađivanja i materijalne potrebe zaposlenika, na motivaciju utječu i društveni te psihološki čimbenici.

Uspješne tvrtke sve se više fokusiraju na zaposlenike kao faktor uspjeha. Učvršćuje se spoznaja da je motivacija zaposlenika važna kako za osobnu tako i poslovnu učinkovitost, te da ima veliki utjecaj na performanse društva.

Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, te ostvarenjem rezultata, a zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje se osjeća jer je želja zadovoljena.[15] Motivacija potiče pojedinca na ostvarenje rezultata, a kada se rezultat ostvari pojedinac se osjeća zadovoljno. Pogrešno je smatrati da zadovoljenje nekih potreba i motiva pokreće određeno ponašanje. To je vidljivo i na slici 2.

Slika 2. Shematski prikaz odnosa motivacije i zadovoljstva



Izvor: Weihrich, H., Koontz, H. (1998.), Menadžment, Mate, Zagreb, str. 465.

Iz prethodne je slike vidljivo da motivacija podrazumijeva težnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata. Menadžeri moraju biti svjesni da postoje razlike između toga što oni misle da zaposlenike motivira od onoga što zaposlenike stvarno motivira. U poduzeću se može naići na razne situacije. Postoje četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva, što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Prikaz različitih kombinacija motivacije i zadovoljstva

		ZADOVOLJSTVO	
		Visoko	Nisko
MOTIVACIJA	Visoko	Mv Zv	Mv Zn
	Nisko	Mn Zv	Mn Zn

Izvor: Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, 2000. Split, str. 520.

Kombinacija visoke motivacije i visokog zadovoljstva (Mv Zv) najbolja je jer se radi o dobro izvršenoj selekciji i adekvatnom konceptu motivacije. Njena suprotnost je kombinacija niske motivacije i niskog zadovoljstva (Mn Zn). U takvim uvjetima zaposlenici će tražiti novo

[15] Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 646.

radno okruženje, odnosno potrebna je promjena posla i koncepta motivacije. Kombinacija niske motivacije i visokog zadovoljstva (mn Zv) zahtijeva promjenu postojećeg koncepta motivacije, budući da su zaposlenici zadovoljni poslom, ali ne i motivirani. Posljednja kombinacija visoke motivacije i niskog zadovoljstva (Mv Zn) predstavlja adekvatni koncept motivacije, ali i opasnost da će zaposlenik tražiti novi posao unutar ili izvan postojećeg poduzeća, budući da je nazadovoljan trenutnim poslom.

Razlika između motivacije i zadovoljstva poslom odnosi se i na različite orijentacije pri njihovom određenju.[16] Kod motivacije su važne osobine koje pokreću i usmjeravaju ponašanje pojedinca, a pod zadovoljstvom se podrazumijeva emotivna usmjerenost i vezanost radnika za posao koji obavljaju. Zaposlenici mogu doživjeti povoljne i nepovoljne elemente posla i radne situacije, što određuje njihovo zadovoljstvo poslom. Također, važno je razlikovanje motivacije i zadovoljstva poslom, jer zaposlenici mogu biti motivirani za bolji rad, ostvarivati visoku razinu produktivnosti, a da pritom nisu zadovoljni poslom kojeg obavljaju. Moguće je i da zaposleni osjećaju veliko zadovoljstvo poslom kojeg obavljaju i svime što on donosi, ali nisu dovoljno motivirani za bolji rad, nisu dovoljno produktivni iz raznih razloga i sl.

3.1. Faktori motivacije i zadovoljstva zaposlenika

Motivacijski faktori predstavljaju ciljeve koje ljudi žele dostići svojim djelovanjem. Oni zadovoljavaju potrebe zaposlenika i tako uzrokuju, usmjeravaju, koče ili pospješuju njihove aktivnosti i utječu na njihovo ponašanje.

Zadovoljstvo zaposlenih sastavni je dio kvalitete rada, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja ovisi kako će oni obavljati svoj posao, što direktno utječe i na performanse organizacije u cjelini. Nije uvijek lako izmjeriti nivo zadovoljstva poslom, zato što definicija zadovoljstva nije ista za sve ljude. Kako će neka osoba obavljati svoj posao može ovisiti o tome koliko je zadovoljna tim poslom.

Postoji velik broj faktora koji utječu na zadovoljstvo poslom. Istraživanja su pokazala da se svi faktori mogu grupirati u dvije kategorije: organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom.

[16] Mihailović, D., Motivacija za rad:sa postupcima i tehnikom mjerenja, Jugoslavenski zavod za produktivnost rada, Beograd, 1985., str. 145.

3.1.1. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom

Organizacijski faktori su faktori vanjske prirode te kada su oni optimalni ne postoji nezadovoljstvo poslom, ali oni i ne povećavaju zadovoljstvo.

3.1.1.1. Posao sam po sebi

Zadovoljstvo poslom predstavlja najvažniji od svih stavova zaposlenih. Ljudi su zadovoljniji ukoliko obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan, rutinski posao. Izazovan posao ima tri karakteristike:[17] omogućuje zaposlenom da radi raznovrsne zadatke, daje slobodu djelovanja zaposlenom i omogućuje povratnu informaciju zaposlenom o tome kako je obavio posao.

3.1.1.2. Zadaci i uloge

Priroda samog posla najčešće je najjače povezana s nezadovoljstvom. Mnogi aspekti posla povezani su s nezadovoljstvom, ali primarni su:[18]

- Složenost zadatka
- Stupanj fizičkog napora
- Vrijednost koju zaposlenik daje zadatku

Uz nekoliko iznimaka postoji snažna pozitivna veza između složenosti zadatka i zadovoljstva poslom. Dosada koja proizlazi iz jednostavnih, ponavljajućih poslova bez mentalnih izazova dovodi do frustracije i nezadovoljstva. Drugi primarni aspekt zadatka koji utječe na nezadovoljstvo poslom je stupanj do kojeg posao uključuje fizički napor. Treći aspekt je promovira li objekt rada nešto što zaposlenik cijeni. Uz određeni zadatak svaka osoba ima ulogu u organizaciji. Uloga se može definirati kao[19] niz očekivanih ponašanja koje ta osoba i drugi ljudi koji čine društveno okruženje imaju prema toj osobi u tom poslu. Ta ponašanja uključuju sve formalne aspekte posla, ali i puno više (očekivanja suradnika, nadređenog, klijenata, potrošača). Očekivanja imaju velik utjecaj na to kako osoba reagira na posao.
Tri se aspekta organizacijskih uloga ističu kao značajni utjecaji na zadovoljstvo poslom:

---

[17] M. Krstić: Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom http://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uticu_na_zadovoljstvo_poslom , preuzeto 17.04.2015.
[18] M. Krstić:Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom http://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uticu_na_zadovoljstvo_poslom , preuzeto 17.04.2015.
[19] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 2006. Str. 431

1. *nejasnoća uloge 2. sukob uloga 3. preopterećenost ulogom*

Nejasnoća uloge odnosi se na razinu nesigurnosti o tome što organizacija očekuje od zaposlenika u smislu što treba raditi i kako to treba raditi. Sukob uloga je situacija u kojoj osoba koja popunjava neku ulogu prepoznaje nekompatibilne ili kontradiktorne zahtjeve naspram nje. Postoje različiti oblici sukoba uloga ali najčešći su sukobi između očekivanja projektnog menadžera i menadžera, ili kad zaposlenik zauzima više od jedne nekompatibilne uloge istovremeno, ili kada postoji sukob između radnih uloga i obiteljskih uloga. Preopterećenost ulogom također može proizvesti nezadovoljstvo. Definiramo ga kao stanje u kojem se pred osobu stavlja previše očekivanja ili zahtjeva (postoji i mogućnost nedovoljne opterećenosti ulogom). Opseg zadatka može biti i preširok i preuzak.

3.1.1.3. Sistem nagrađivanja

Nagrade i priznanja najbolji su način da se zaposleni podrži i da mu se ukaže na njegov kvalitetan učinak u radu, a samim tim mu se omogućava da bude zadovoljan sobom i rezultatima koje ostvaruje. Što je plaća viša, zaposlenici su zadovoljniji poslom. Istraživanja su pokazala da je percipirana pravednost sistema nagrađivanja čak važniji faktor od visine plaće.[20] Radnici su zadovoljniji ako percipiraju da je sistem nagrađivanja fer i podjednako tretira sve zaposlene. Glavna dimenzija je razina plaće, ukupni iznos dohotka povezan s poslom. Zadovoljstvo beneficijama je druga razina po važnosti utjecaja na zadovoljstvo. Struktura plaće i povećanja plaće druge su dvije dimenzije relevantne za zadovoljstvo poslom, imaju utjecaj na zadovoljstvo, ali relativan.

Novac je jedan od bitnih faktora zadovoljstva, ali povećanje plaće može ponekad i negativno utjecati na produktivnost, jer zaposlenik može doći u stanje manje motiviranosti za rad.[21] Nije svakome cilj da naporno radi i dobije nagradu u vidu novca. Neke osobe vole imati više slobodnog vremena, pa ako im nagrada financijske prirode nije prioritet, čak i kada im se ponudi mogućnost da dobiju više novaca ukoliko ulože više napora u obavljanje posla, oni će to odbiti.

---

[20] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, 2006. Str. 431

[21] M. Krstić: Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom http://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uticu_na_zadovoljstvo_poslom , preuzeto 17.04.2015.

3.1.1.4. Radni uvjeti

Bolji radni uvjeti stvaraju i veću mogućnost za bolje obavljanje radnih zadataka i uspjeh na poslu. Ljudi su često nezadovoljni lošim radnim uvjetima, ne toliko što su oni za njih osobno nepovoljni koliko zbog toga što ih oni ometaju da postignu očekivane performanse.

3.1.1.5. Odnosi na poslu

Socijalna atmosfera bitan je faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ukoliko rade s kolegama s kojima imaju veoma dobre osobne odnose i ukoliko na poslu vlada prijateljska atmosfera. Uzajamna i prijateljska podrška od izuzetne su važnosti zaposlenicima. Podrška nadređenog koju pruža zaposlenicima i poticanje da podržavaju jedni druge, također je bitan faktor zadovoljstva poslom. Bitno je i ponašanje rukovodstva u određivanju radnih zadataka i raspoređivanju sredstava. Osoba može biti zadovoljna suradnicima i nadređenim iz jednog od tri razloga:[22]

1. Može imati mnoge jednake vrijednosti, stavove i filozofije kao nadređeni ili suradnik;
2. Može biti zadovoljna zato što joj pružaju društvenu podršku;
3. Mogu joj pomoći u postizanju nekih važnih ishoda.

3.1.1.6. Organizacijska struktura

Na zadovoljstvo zaposlenika unutar ovog faktora može djelovati stupanj centraliziranosti poduzeća, mogućnost participacije u odlučivanju, transparentnost poslovanja, stabilnost i jasnoća. Zaposlenici su zadovoljniji kada im je dana veća mogućnost sudjelovanja u odlučivanju. Također, ljudi i kulture su različiti i svaka radna organizacija mora raditi na tome da prilagodi svoju strukturu okolnostima i socijalnom miljeu u kojem se nalazi.[23]

[22] M. Krstić: Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom http://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uticu_na_zadovoljstvo_poslom , preuzeto 17.04.2015.
[23] M. Krstić: Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom http://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uticu_na_zadovoljstvo_poslom , preuzeto 17.04.2015.

3.1.1.7. Komunikacija

Nepovoljne situacije u kontekstu komunikacije su preopterećenje komunikacijom i nedovoljno opterećenje, to jest višak ili manjak komunikacije.[24] Opterećenje komunikacijom se odnosi na "brzinu i složenost komunikacijskih inputa koje pojedinac mora obraditi u određenom vremenskom okviru. Komunikacija preopterećenje se događa kada pojedinac dobiva previše poruka u kratkom vremenskom razdoblju što može rezultirati neobrađenim informacijama ili kada pojedinac dobiva složenije poruke koje su teže za obradu. U usporedbi s tim, nedovoljno opterećenje komunikacije se događa kada poruke ili podaci nisu dostatne za obradu bez obzira na sposobnost zaposlenika. Obje situacije rezultiraju većom vjerojatnošću nezadovoljstva u poduzeću.

3.1.1.8. Komunikacija između nadređenog i podređenog

Način komunikacije na relaciji nadređeni - podređeni ima važan utjecaj na zadovoljstvo poslom. Način na koji percipiramo ponašanje nadređenog može pozitivno ili negativno utjecati na zadovoljstvo poslom. Komunikacijsko ponašanje, verbalno izražavanje ali i neverbalna komunikacija ključno je za odnos između nadređenog i podređenog. Nadređeni koji komunicira neposredno, prijateljski i otvoreno dobiti će više pozitivnih povratnih informacija i zadovoljnije podređene.

3.1.2. Osobni faktori zadovoljstva poslom

Osobni faktori zadovoljstva poslom su unutrašnji faktori zaposlenika koji kada su optimalni, povećavaju zadovoljstvo poslom.

3.1.2.1. Osobne dispozicije

Sklonost nezadovoljstvu je pojam koji se koristi za opis određene dimenzije koja odražava duboke individualne razlike u zadovoljstvu s nekim ili svim aspektima života. Pri tom pojedinci koji su vrlo skloni nezadovoljstvu pokazuju više razine netrpeljivih raspoloženja, uključujući ljutnju, prijezir, gađenje, krivnju, strah, nervozu u svim kontekstima (radnim i

24

neradnim)[25]. Takvi pojedinci teže koncentriranju na isključivo negativne aspekte sebe samih i drugih bez obzira na to koje korake organizacija ili menadžer poduzima. Ljudi manje skloni nezadovoljstvu pokazuju veće zadovoljstvo poslom nego oni koji su mu vrlo skloni, ali kada postanu nezadovoljni poslom, njihova reakcija može biti puno jača. Genetika utječe na niz individualnih razlika. Neka istraživanja pokazuju da genetika igra ulogu u prirođenim dispozicijama za doživljavanjem zadovoljstva poslom zbog mogućnosti izazova ili postignuća i drugo.[26]

3.1.2.2. Sklad između osobnih interesa i posla

Zadovoljniji poslom su oni radnici čija osobnost, znanja i sposobnosti koje posjeduju bolje odgovaraju potrebama radnog mjesta na kome se nalaze. Utjecaj ovog faktora je indirektan. Sklad između sposobnosti i zahtjeva posla vodi do boljih radnih rezultata, većih nagrada što rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih.

3.1.2.3. Radni staž i starost

Stariji i ljudi s većim radnim stažem imaju tendenciju da budu više zadovoljni poslom nego oni s manjim stažem na određenom poslu. To se događa ne samo zato što čovjek vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan već i zbog efekta kognitivne disonance.[27] Čak i oni koji nisu bili u početku zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vrijeme, racionaliziraju svoju inertnost time što sebe uvjeravaju da su zadovoljni tim poslom.

3.1.2.4. Pozicija i status

[25] A:Marcetic, Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu , preuzeto 17.04.2015.
[26] A:Marcetic, Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu, preuzeto 17.04.2015.
[27] A:Marcetic, Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu, preuzeto 17.04.2015.

Što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi. Uzrok je i u tome što viši položaji idu uz veća primanja kao i uz određene statusne simbole, veću moć i društveni utjecaj što sve vodi većem zadovoljstvu poslom.

3.1.2.5. Ukupno zadovoljstvo životom

Istraživanja su dokazala efekt "prelijevanja zadovoljstva".[28] Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekt na ukupno zadovoljstvo životom.

3.1.2.6. Raspoloženje i emocije

Raspoloženje i emocije čine afektivni element zadovoljstva poslom. Raspoloženja imaju tendenciju trajnijeg ali često slabijeg efekta neizvjesna podrijetla, a emocije su često intenzivniji, kratkotrajan oblik afekta s jasnim objektom ili uzrokom. Dokazana je povezanost učestalosti doživljavanja pozitivnih emocija sa zadovoljstvom poslom, s tim da jači utjecaj na zadovoljstvo uzrokuje često doživljena pozitivna emocija nego par intenzivnih emocija. Utvrđeno je i da potiskivanje neugodnih emocija smanjuje zadovoljstvo poslom i da pojačanje ugodnih emocija povećava zadovoljstvo poslom.

3.2. Efekti zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom zaposlenika nije samo sebi cilj već je i zadovoljan radnik – produktivan radnik. Zadovoljstvo poslom može utjecati na nivo posvećenosti organizaciji, na fluktuaciju i financijsku dobit organizacije, ali i na nivo performansi, na spremnost radnika da se uključi u aktivnosti koje su usmjerene k rješavanju problema te na intenzitet napora koje radnik ulaže u obavljanje posla. Ukoliko je radnik zadovoljan onim što radi, onda posao manje doživljava kao rad, a više kao uživanje.

Tri su osnovna efekta zadovoljstva zaposlenih:[29]

[28] A:Marcetic, Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu, preuzeto 17.04.2015.

- **Zadovoljstvo i produktivnost**. Iako je logično pretpostaviti jaku pozitivnu korelaciju između zadovoljstva i produktivnosti, taj odnos nije tako jak kako se to nekada mislilo. Na produktivnost utječu i drugi faktori. Povećavanje produktivnosti uzrok je a ne posljedica zadovoljstva zaposlenih. Povećanje produktivnosti izaziva poboljšanje performansi, a ovo povećanje nagrada zaposlenima što dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva. Produktivnost je samo jedan aspekt poboljšavanja performansi pod utjecajem zadovoljstva radnika. Zadovoljan radnik ne samo što će biti produktivniji već će stvarati bolju atmosferu na poslu i pozitivno utjecati na rad ostalih kolega.
- **Izostanci s posla.** Zadovoljni radnici će manje izostajati s posla. No nekada i vrlo zadovoljan radnik mora izostati s posla, na primjer zbog hitnih slučajeva u obitelji, roditeljski sastanci i slično. Ima više faktora koji prisiljavaju i nezadovoljnog radnika da ipak dolazi na posao; strah od gubitka posla, odgovornost prema kolegama na poslu ili prema klijentu.
- **Fluktuacija.** Zadovoljni radnici će manje napuštati posao nego nezadovoljni. Na korelaciju zadovoljstva i fluktuacije zaposlenih utječu i opće ekonomske prilike kao i stupanj nezaposlenosti u ekonomiji. Ustanovljeno je i da na sklonost napuštanju posla utječe i generalno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenog životom. Taj utjecaj je suprotan od onog što bi se na prvi pogled moglo pretpostaviti. Lakše napuštaju posao oni radnici koji su generalno zadovoljni životom (ali su nezadovoljni poslom) nego oni koji su nezadovoljni i poslom i životom u cjelini.

4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA

Upravljanje odnosima s korisnicima postalo je neizostavan dio poslovanja poduzeća. Budući da uspjeh poduzeća ovisi o sposobnosti prodajnog osoblja da potencijalnog kupca učini stvarnim i lojalnim, kupcima se treba pristupati personalizirano, kako bi se moglo ispuniti njihova očekivanja i pridobiti njihovo povjerenje.

CRM, odnosno customer relationship management, jest proces ili metodologija kojom se poduzeća koriste kako bi naučila više o željama, potrebama i ponašanju potrošača u svrhu izgradnje čvršćega međusobnog odnosa. Kotler definira CRM kao proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim klijentima i brižnog upravljanja mjestima dodira s kupcima kako bi se povećala njihova lojalnost. Pritom je mjesto dodira s kupcima bilo koja

[29] A:Marcetic, Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu, preuzeto 17.04.2015.

prilika u kojoj kupac susreće marku ili proizvod – od stvarnog iskustva preko osobne ili masovne komunikacije do usputnog promatranja.[30]

Implementacija CRM-a je zahtjevan proces, stoga je bitno da CRM strategija bude uspješno implementirana. Kako bi poduzeće moglo slijediti svoju CRM strategiju potrebno je obrazovanje zaposlenika, modifikaciju poslovnih procesa koji se baziraju na potrebama kupaca te prilagođavanje IT sustava i korištenje IT usluga, jer se rezultati vidljivi samo ako je CRM potpuno integriran u poslovanje poduzeća i sustav poslovne informatike.

Glavni dio današnjeg poslovanja jest natjecanje s poznatim proizvodima koji imaju mnogo konkurenata, a gdje je ponovljena kupnja osnovni ključ uspjeha. Ponovljena kupnja je važna jer ako nje nema, tržišni udio će se smanjivati, osim ako se pridobivanjem novih klijenata ne nadomijeste otišli.[31] Međutim, zadržavanje klijenata je profitabilnije od privlačenja iz razloga što je puno jednostavnije prodati proizvod ili uslugu nekome tko je već isprobao proizvod ili usluge nego preotimati klijente drugim tvrtkama. Upravo je ovo i jedan od temeljnih razloga zašto je CRM uopće i nastao. CRM ima zadatak da kroz praćenje prvenstveno postojećih kupaca, otkrivajući njihove želje i preferencije, izazove pozitivno iskustvo kod korisnika koje će rezultirati ponovljenom kupnjom, te u konačnici i lojalnošću prema našem poduzeću.

Govoreći o CRM i njegovoj ulozi u zadovoljstvu klijenata, zapravo govorimo o skupu strategija koje se mogu sažeti u slijedeće kategorije:[32]

- ponuda cjelovitih rješenja umjesto proizvoda
- ponuda superiorne usluge, konzistentne kroz sve kanale prema klijentu
- ponuda klijentu potpuno prilagođenih proizvoda i usluga
- rješavanje klijentovih problema umjesto klasičnog procesa prodaje
- izgradnja suvremenog kontaktnog centra koji omogućuje efikasno komuniciranje s klijentima (web, samousluga) te stvaranje organizacijskih znanja o klijentima kao baze za cross-sell i up-sell

Sve navedene kategorije imaju za cilj podignuti razinu zadovoljstva klijenata kako bi se ostvarila ponovna kupnja i/ili postigla lojalnost i povjerenje kod korisnika. Činitelj ponovne kupnje prvenstveno je iskustvo stvarne uporabe proizvoda i usluga, ali i komunikacija od strane tvrtke pri kupovanju ali i primjeni prethodnog proizvoda.[33] Iz navedenog proizlazi da nije dovoljno da proizvod samo ispuni korisnikove želje i očekivanja pa da ponovna kupnja bude izvjesna, već se ona uglavnom događa kada očekivanje u smislu ispunjenja želja i

[30] K. Koler: Upravljanje marketingom 12. Izdanje, Grafotisak d.o.o. Zagreb, 2003., str.114.
[31] Vranešević, T. Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. , str 179.
[32] J.Muller, V.Srića: Upravljanje odnosom s klijentima,, Delfin-razvoj managementa d.o.o., Zagreb, 2005., str. 159.
[33] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing,Zagreb, 2000., str 180

potreba bude nadmašeno te kad se postigne visoka razina zadovoljstva.[34] CRM sustavnim evidentiranjem podataka o željama, preferencijama i potrebama kupaca konstantno pokušava podignuti razinu zadovoljstva kod korisnika služeći se tehnologijom i sustavima za prikupljanjem podataka. Međutim, CRM nije samo implementacija sustava, nego uvođenje jedne potpuno nove poslovne filozofije unutar poduzeća koja transformira ne samo organizacijsku kulturu nego i sam način komuniciranja s korisnicima.
Iz zadovoljstva korisnika proizlazi i lojalnost te ponovljena kupnja a to je upravo ono što je i bit uvođenja CRM u poduzeća. Osim što je zadržavanje postojećih kupaca jeftinije od privlačenja novih, smatra se i da uz povećanje broja postojećih korisnika za oko 5% može dovesti do povećanja profita od 85%.[35]

Za većinu poslovnih organizacija koje žele održati svoje poslovanje u suvremenom, turbulentnom okruženju, lojalnost potrošača predstavlja osnovu njihova uspjeha. Lojalnost potrošača nije lako postići. Jednom zadovoljen potrošač ne znači i lojalnost. Dugoročan odnos s potrošačima, praćenje njihovih zahtjeva, a zatim i njihovo ispunjavanje predstavlja glavni korak u stvaranju lojalnih potrošača. Cilj svakog poduzeća je dostizanje vrhunske lojalnosti potrošača.

4.1. Definiranje zadovoljstva korisnika

Kao što je u radu već istaknuto, zadovoljstvo korisnika od velike je važnosti za svako poduzeće. Zadovoljenjem želja i potreba korisnika, doprinosimo njihovoj lojalnosti i zadovoljstvu te utječemo na izgradnju pozitivnog imidža poduzeća. Dakle, zadovoljstvo korisnika je stupanj ispunjenja zahtjeva korisnika u odnosu na postojeće mogućnosti poduzeća. Korisnik je zadovoljan ukoliko dobije ono što očekuje od proizvoda/usluga i što proizvođač realno može dati.

„Zadovoljstvo korisnika je korisnikov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određene ponude tvrtke u specifičnim situacijama primjene. Taj osjećaj može biti reakcija na neposrednu situaciju primjene ili sveukupna reakcija na niz iskustava iz različitih situacija primjene.“[36]

Pri proučavanju zadovoljstva korisnika u vidu treba imati:

---

[34] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing,Zagreb, 2000., str 180
[35] “Usmjerenost prema korisnicima je nužna za opstanak na tržištu“, http://www.jutarnji.hr/template/article/article-print.jsp?id=743042 preuzeto 17.04.2015.
[36] Vranešević, T.:Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000., str 193.

- da je zadovoljstvo korisnika dinamičan proces koji se stalno mijenja (s obzirom na stupanj zadovoljenja potreba, promjene očekivanja, promjene u subjektivnom i objektivnom korisniku.
- ne postoji univarzalno/opće zadovoljstvo korisnika već je to skup pojedinačnih zadovoljstava koji u svom ukupnom djelovanju daju zadovoljstvo korisnika kao pojedinca. Zadovoljstvo korisnika (kao grupe) prosjek je pojedinačnih procjena i emocija
- da je zadovoljstvo relativan pojam, jer lojalnost korisnika ne može se zadržati čak ni zadovoljstvom koje korisnik osjeća, jer on, radoznao po prirodi želi upoznati i druge proizvode i usluge. Prema tome poduzeće napuštaju i zadovoljni korisnici.

Tvrtkama stoji na raspolaganju mnogo načina na koje mogu utjecati na zadovoljstvo potrošača ili korisnika usluga. Ispitivanjem tržišta, ispitivanjem i upoznavanjem potreba i želja potrošača, kontaktima koji se s njima ostvaruju, uvažavanjem zahtjeva, ostvarivanjem osobnih, telefonskih i pisanih kontakata, srdačnim partnerskim klubovima potrošača i korisničkim karticama kojima se nagrađuje lojalnost, garancijama, nagradnim igrama, uslugama nakon kupnje, servisima, obukom i slično. Korisnik mora biti subjekt koji se sluša i uvažava, a ne netko kome će se prodati proizvod/usluga i zaboraviti na njega.

U svim tim kontaktima dobivaju se dragocjeni podaci o potrošaču, njegovim karakteristikama, željama, zadovoljstvu i nezadovoljstvu i treba ih evidentirati i pratiti. Međutim, oni su rezultat pojedinačnih zapažanja u danom trenutku i na temelju njih je teško izvoditi zaključke o zadovoljstvu svih potrošača i planirati daljnje aktivnosti. Ukoliko želimo pouzdane podatke, ispitivanju zadovoljstva potrošača treba prići sustavno i planski, korištenjem odgovarajuće metodologije primijenjene društvenim istraživanjima.[37]

Poduzeće konkurentsku prednost mora pronaći u kvalitetnom upravljanju odnosima s korisnicima kako bi ti isti korisnici dobili dodanu vrijednost. Svako poduzeće trebalo bi težiti ka prikupljanju što više korisnih informacija o svojim kupcima, a potom ih analizirati i koristiti.

[37] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000., str 194

4.2. Zadovoljstvo korisnika i profit

Većina poduzeća zna kako su zadovoljstvo i lojalnost korisnika preduvjet osiguranja financijske uspješnosti poduzeća. Njihovo zadovoljstvo predstavlja i efikasan način opstanka na sve konkurentnijem tržištu. Predvidjeti buduću uspješnost usluge najlakše je praćenjem zadovoljstva korisnika tom istom uslugom.
CRM je poslovna strategija koja se temelji na filozofiji „kupac je kralj“ tj. kupca se stavlja na središnje mjesto. Potrebno je da poduzeće stalno prilagođava svoje poslovanje potrebama korisnika zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurencije na tržištu te rastuće pregovaračke moći klijenata u prodajnom procesu. Najvažnija zadaća poduzeća je zadovoljavanje potreba klijenata tj. kupaca što u konačnici znači i njihovu dugoročnu vrijednost poduzeću. Visoki prihodi i dobit mogući su jedino ako su potrebe klijenata zadovoljene.

U marketingu, zadovoljstvo klijenata je već dugo vremena prepoznato kao središnji koncept, te je zadovoljstvo klijenata temeljna postavka u brojnim definicijama marketinga.[38] Zadovoljstvo klijenata može poslužiti kao pokazatelj uspješnosti tvrtke u prošlosti, sadašnjosti i kao indikator uspješnosti u budućnosti.

CRM ima zadatak povećati zadovoljstvo klijenata koje pak utječe na profitabilnost na slijedeći način: visoka razina zadovoljstva indikator je povećane lojalnosti sadašnjih klijenata, djeluje na smanjenje elastičnosti cijena i povećanu otpornost klijenata tvrtke na privlačenje od strane konkurencije.[39] Povećana lojalnost sadašnjih klijenata znači da će više istih klijenata u budućnosti opet poslovati s tvrtkom. Lojalnost klijanata također podrazumijeva da će se lojalnost odraziti i na uspješnost tvrtke u svezi s povratom ulaganja jer lojalni klijenti osiguravaju stabilnost budućeg pritoka gotovine.

Poduzeće primjenom CRM-a ima za krajni cilj povećati profitabilnost kroz povećanje zadovoljstva korisnika. Što su klijenti zadovoljniji, to je vjerojatnije da će biti lojalniji i da će kupovati iste proizvode ili usluge ili da će kupovati od iste tvrtke. Zadovoljni će klijenti biti spremniji i više platiti za koristi za koje su sigurni da će dobiti i vrlo će vjerojatno biti

[38]Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata,Golden Marketing, Zagreb, 2000., str 181.
[39]Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata,Golden Marketing, Zagreb, 2000., str 181.

tolerantniji prema povećanju cijene. Iz ovoga proizlazi da će niska razina zadovoljstva dovesti do veće fluktuacije klijenata, te u konačnici i do većih troškova zamjene starih klijenata novima.

Dakle, možemo zaključiti da će povećanje razine zadovoljstva klijenata utjecati na imidž proizvoda/usluge i reputaciju tvrtke, a to može utjecati i na lakše uvođenje novih proizvoda i usluga od strane tvrtke lakšim privlačenjem novih klijenata. Reputacija tvrtke iskazana kroz zadovoljstvo njezinih klijenata također je prednost u uspostavljanju i održavanju veza s dobavljačima, distribucijom i potencijalnim udruživanjima.[40]

Osnovni cilj CRM-a je kroz praćenje i evidentiranje podataka otkriti što čini vrijednost za klijente, te otkriti koji su pokretači njihova zadovoljstva. Zadovoljni su klijenti prigoda za tvrtkin uspjeh, dok su nezadovoljni klijenti za nju velika prijetnja.

Značenje zadovoljnih i nezadovoljnih korisnika za tvrtku i njezino poslovanje prikazano je na tablici 2.

Tablica 2: Zadovoljan nasuprot nezadovoljnu korisniku

Nezadovoljan klijent	Zadovoljan klijent
• **Samo 4% nezadovoljnih korisnika žali se izravno tvrtki**	• Zadržavanje postojećeg korisnika stoji 4-5 puta manje nego osvajanje novog
• **Preko 90% nezadovoljnih korisnika ne želi više poslovati s tvrtkom**	• Zadovoljni su korisnici spremni platiti više za proizvod/uslugu
• **Svaki će nezadovoljni korisnik o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi**	• Svaki zadovoljni korisnik reći će petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu/usluzi

Izvor: Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata.* Zagreb: Golden Marketing, str 183

Iz navedenog se može zaključiti da CRM podižući razinu zadovoljstva kod korisnika neposredno utječe na profitabilnost:[41]

- Manjeg napuštanja korisnika
- Veće lojalnosti korisnika
- Dugotrajnijeg odnosa s korisnicima i
- Većeg opsega prodaje srodnih proizvoda (proizvoda iste tvrtke) uz veću zaradu

Bit svakog poduzeća sastoji se u upravljanju zadovoljstvom i zadržavanju korisnika i zaposlenika. Korisnici svojim zadovoljstvom i preporukama, preporučuju poduzeće drugim kupcima, dovode sami nove kupce i uvijek se iznova vraćaju te su odličan izvor informacija te tako pridonose ostvarenju većeg profita.

[40]Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. Str 181- 182.
[41] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. str 183.

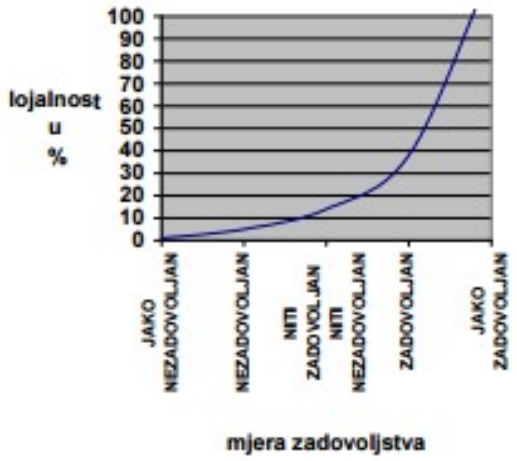
4.3. Lojalnost korisnika

Za većinu poslovnih organizacija koje žele održati svoje poslovanje u konkurentskom okruženju, lojalnost korisnika predstavlja osnovu njihova uspjeha. Lojalnost korisnika nije lako postići. Jednom zadovoljen korisnik ne znači i lojalan. Dugoročan odnos s korisnicima, praćenje njihovih zahtjeva, a zatim i njihovo ispunjavanje predstavlja glavni korak u stvaranju lojalnih korisnika.

Lojalnost je voljnost korisnika da budu odani jednom poduzeću, stalno kupujući i koristeći njegove usluge, širenjem pozitivnih informacija o tim uslugama. Lojalan korisnik neprestani je izvor prihoda za poduzeće tijekom duljeg razdoblja. No, lojalnost nije nešto što poduzeće treba uzeti zdravo za gotovo jer će se ono održati samo ako uslužno poduzeće isporučuje superiornu vrijednost u odnosu na konkurenciju i poželjno je tu vrijednost tijekom vremena lagano povećavati. Ukoliko poduzeće razočara kupce ili ako konkurent dostigne ili prestigne isporučenu vrijednost od strane poduzeća, tada lojalnost korisnika dolazi u pitanje.[42] Važan odnos zadovoljstva korisnika i lojalnosti korisnika prikazuje slika br. 3.

Slika 3. Odnos između zadovoljstva i lojalnosti korisnika usluge

[42]C.Lovelock, S. Vendermerwe, B. Lewis: Services Marketing, European Perspective, Prentice Hall Europe, 1999., str. 183.



Izvor: Zeithaml, Bitner, Gremler: Servises Marketing, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2006., str. 115.

Sa slike je vidljivo da je veza zadovoljstva i lojalnosti iznimno snažna kada je korisnik vrlo zadovoljan i u tom slučaju dolazi do više razine lojalnosti.

4.4. Istraživanje zadovoljstva korisnika

Većina poduzeća zna da su zadovoljstvo i lojalnost kupaca preduvjet osiguranja financijske uspješnosti poduzeća. Stoga bi se svako poduzeće trebalo posvetiti kontinuiranim istraživanju zadovoljstva svojih korisnika, otkrivanju njihovih želja i potreba. Takva istraživanja omogućuju uvid u percepciju kvalitete usluga, prednosti i nedostataka poduzeća, odnosno pomažu u preciznom praćenju kvalitete usluge prije, za vrijeme i nakon prodaje. Krajnji rezultati pomoći će da poduzeće pažljivo planira daljnji razvoj i usavršavanje usluga i proizvoda, te podigne stupanj zadovoljstva klijenata. Praćenjem i analizom podataka, poduzeće dobiva smjernice o tome što mora poboljšati tijekom vremena, ukazuju mu se kritične aktivnosti koje mora unapređivati kako bi kupcima mogla biti pružena veća vrijednost od očekivane ili bar vrijednost koja je u skladu s njihovim očekivanjima.

Poduzeća koja ozbiljno pristupaju razvoju odnosa sa svojim korisnicima imaju razvijene metode za sustavno istraživanje njihovih zadovoljstava. Istraživanja zadovoljstva korisnika mogu se razlikovati prema pristupu (reaktivan/proaktivan pristup) i prema metodi prikupljanja podataka (promatranje ili ispitivanje). Ovisno o načinu na koji tumačimo dobivene rezultate razlikujemo kvalitativan i kvantitativna pristup. Neki od načina istraživanja zadovoljstva klijenata jesu:[43]

[43] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. str 196

- Sustavno praćenje žalbi i sugestija korisnika
- Ispitivanje korisnika o njihovom zadovoljstvu
- Tajanstvena kupnja
- Analiza izgubljenih korisnika

Istraživanje zadovoljstva korisnika treba se provoditi kontinuirano jer je tada moguće brže i lakše reagirati na eventualne promjene, koje ne mogu biti toliko velike kao nakon dužeg razdoblja. Krajnji rezultat istraživanja zadovoljstva kupaca nije zadovoljstvo samo po sebi, već uspješnost tvrtke koja je pod utjecajem lojalnosti kupaca i njihove ponovne kupnje.

4.4.1. Sustav za praćenje sugestija i žalbi korisnika

Sustav za praćenje sugestija i žalbi može biti iznimno značajan izvor podataka o zadovoljstvu korisnika. Prigovori i žalbe korisnika posljednja su prilika da poduzeće ispravi svoju pogrešku. Ako se problem riješi u kratkom roku i na zadovoljavajući način (gledano s aspekta korisnika), korisnici će nakon toga iskazati veću lojalnost čak i u odnosu na one korisnike koji nisu imali prigovore.[44] Poduzeća prepoznaju sve veću važnost praćenja i rješavanja pritužbi korisnika, pa je sve prisutniji trend uspostavljanja odjela za prikupljanje pritužbi unutar poduzeća i kreiranja raznih načina za poticanje i olakšavanje korisnicima da iskazuju svoje pritužbe i sugestije. Poduzeće na sve moguće načine treba korisnicima dati do znanja da je svijesno gdje nastaju problemi i pokazati im kako će njihove pritužbe uzeti u obzir te poduzeti korake da bi se učinjeni propusti ili pogreške ispravile. Nakon poduzimanja korektivnih mjera, podaci iz pritužbi mogu ukazati na unapređenje zadovoljstva korisnika. Osim što se pritužbama može pretvoriti nezadovoljstvo u zadovoljstvo, one su značajan pokazatelj toga što čini nezadovoljstvo korisnika, s kojim problemima se oni suočavaju a koje prije kupnje nisu očekivali. Sustav za praćenje žalbi i sugestija, uglavnom prati nezadovoljstvo, odnosno probleme u primjeni proizvoda/usluge. Pritužbe će davati samo oni koji imaju određene probleme i koji se žele žaliti, a to je mali dio potencijalno nezadovoljnih korisnika, odnosno još manji dio svih korisnika.

Veoma je bitno da poduzeće prati sugestije i žalbe korisnika, jer korisnici koji se žale daju poduzeću prigodu da ispravi svoju pogrešku. Potrošačima treba na svaki način dati do znanja da će njihove pritužbe biti uzete u obzir i da je poduzeće svjesno da će nešto trebati popraviti, jer nezadovoljan potrošač „lak je plijen“ za konkurenciju.

[44] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. str 199.

4.4.2. Tajanstvena kupnja

Tajanstvena kupnja je pristup praćenja zadovoljstva korisnika u kojem se tajanstvena osoba predstavlja kao potencijalni ili stvarni korisnik i prolazi cijeli kupovni proces.[45] Tajanstvani kupac ima ulogu istraživača kojemu je namjera prikupiti iskustva u poslovanju s poduzećem. Prodajnom osoblju se može predstaviti kao iznimno zahtjevan potrošač ili jednostavno može tražiti neke dodatne pogodnosti. Tajanstvan kupac treba biti nepoznat prodavatelju, a njegov cilj je uočiti sve dobre i loše stvari u kupovnom procesu koje treba kvantificirati. Tajanstvan kupac mora biti dobro pripremljen i ne smije biti subjektivan u zapažanju stvari. Sva važna zapažanja tijekom insceniranog kupovnog procesa treba dobro zapamtiti i nakon kupnje ih evidentirati u odgovarajuće obrasce.

Djelotvornost ovog pristupa je ograničena i odnosi se prvenstveno na istraživanje usluga koje pruža prodajno osoblje. Istraživanje će samo po sebi teško prikupiti podatke o zadovoljstvu korisnika te ga treba promatrati samo kao dodatak stvarnom istraživanju zadovoljstva koje se temelji na ispitivanju.

Istine i zablude o tajanstvanoj kupnji:[46]

- Mystery shopping/tajanstvena kupnja nije špijuniranje radnika već je poslovni alat kojemu je cilj unaprijediti kvalitetu usluge korisnicima, a ne uhvatiti zaposlenike kako pogrešno rade ili ih otpustiti.
- Tajanstvena kupnja nije ocjenjivanje nečijeg rada već je objektivno mjerenje cjelokupnog kupovnog iskustva.
- Tajanstvena kupnja nije isto što i klasično istraživanje tržišta već su oni međusobno komplementarni.
- Cilj tajanstvene kupnja je mjeriti i unaprijediti kvalitetu usluge kupcima.
- Tajni kupci nisu zahtjevni i "teški" kupci već prosječni tipični kupci koji odgovaraju profilu ciljnog kupca klijenta.
- Posao tajnog kupca nije traženje grešaka već objektivno izvještavanje o tom što se dogodilo na prodajnom mjestu za vrijeme njegova posjeta.

Čitajući izvještaje tajnih kupaca, poduzeća se imaju priliku suočiti sa stvarnošću, saznati što se zaista događa na prodajnim mjestima, kako se djelatnici uistinu ponašaju prema kupcima i na koji način prezentiraju njihove proizvode. Poduzeća tako postaju svjesna problema, pritajenog nezadovoljstva potrošača, a informacijama dobivenim mystery shoppingom

[45] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. str 199.
[46] Heraklea, Istine i zablude o tajanstvenoj kupnji, http://www.heraklea.hr/mystery-shopping-3/istine-i-zablude-o-mystery-shoppingu/ , preuzeto 17.04.2015.

unapređuju kvalitetu usluge povećavajući ujedno zadovoljstvo potrošača i prodaju te, u konačnici, profit.
Mystery shopping nije fokusiran isključivo na interakciju potrošača i prodajnog osoblja, već na cjelokupno iskustvo potrošača (tzv. customer experience management) na koje osim prodajnog osoblja utječu i prostor, proizvod, cijena, način pružanja usluge i dr.
Dakle, mystery shopping mjeri izvedbu odnosno poštivanje postavljenih standarda poslovanja određenog poduzeća kao što su: izgled i čistoća prostora, uspostavljanje prvog kontakta s potrošačima, pružanje informacija i davanje savjeta potrošačima, prodavačevo poznavanje proizvoda, izgled i pristup prodavača te njegove prodajne vještine, način postupanja s reklamacijama i pritužbama potrošača, poznavanje poslovnih procesa, poštivanje propisanih procedura i zakonskih odredbi, način promoviranja novih proizvoda, uspješnost provođenja promotivnih aktivnosti kao što su npr. nagradne igre i razni loyalty programi - usklađenost svih marketinških napora, stupanj nuđenja i način prezentacije vlastite marke, brzinu i učinkovitost telefonske komunikacije, prodajni proces preko interneta, brzinu i kvalitetu odgovora potrošačima e-mailom, učinkovitost edukacije i kvalitetu rada distributera, franšizera, hostesa i promotorica, i sve ostalo prema potrebi potrošača, s obzirom na specifičnost njihova poslovanja.

4.4.3. Analiza izgubljenih korisnika

Analiza izgubljenih korisnika podrazumijeva anketiranje bivših korisnika koji su iz određenog razloga ili više njih, prestali biti korisicima poduzeća.[47] Analiza ima cilj otkriti zašto je netko bio korisnik određenog poduzeća, a zašto sada više nije. Osim što će poduzeće otkriti razloge zbog kojih su ga korisnici napustili, poduzeće analizom izubljenih korisnika može ponovno privući klijente koji su u fazi napuštanja poduzeća. Poteškoće koje se javljaju u primjeni ove tehnike jesu pravovremeno otkrivanje klijenata koji napuštaju ili su napustili poduzeće. Kod nekih djelatnosti je to lakše otkiti na vrijeme, a kod nekih znatno teže. Koliko god da je bitno zadržavanje postojećih korisnika ili ponovno privlačenje onih koji su ga već napustili, poduzeće najprije treba otkriti razloge zbog kojih korisnici napuštaju poduzeće. Može se ispostaviti da je zadržavanje ili ponovno privlačenje izgubljenih korisnika neće biti isplativo ako njih više nema kupovnog potencijala.

[47] Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. str 200.

Pristup analize izgubljenih korisnika može služiti kao dodatan izvor podataka u praćenju zadovoljstva korisnika, ali bi njegovo promatranje kao jedinog i isključivog izvora podataka za tu svrhu bilo neispravno.

4.5. Važnost istraživanja zadovoljstva korisnika

Posljednjih nekoliko desetljeća, zadovoljstvo potrošača postalo je sve značajnije za uspješno poslovanje i opstanak poduzeća pa se razvila potreba za njegovim neprekidnim istraživanjem i pretvaranjem u mjerljive parametre. Istraživanje zadovoljstva potrošača postalo je najpouzdanija povratna informacija, uzimajući u obzir da ono pruža efikasne, izravne, smislene i objektivne informacije o preferencijama i očekivanjima potrošača.
Sve više poduzeća zadovoljstvo potrošača uzima kao glavni pokazatelj uspješnosti poslovanja. No, gotovo je nemoguće trajno motivirati cijelo poduzeće na postizanje zadovoljstva potrošača ako je ono apstraktno. Stoga zadovoljstvo potrošača treba prevesti u mjerljive parametre koji su direktno vezani uz rad zaposlenika, kako bi ih zaposlenici mogli razumijeti i utjecati na njih. Također, rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika stvaraju osjećaj postignuća i uspjeha kod svih zaposlenika koji su uključeni u bilo koju fazu procesa stvaranja proizvoda i pružanja usluge korisnicima.

5. INTERNI MARKETING

U dinamičnom i turbulentnom poslovnom okruženju poduzeća se svakodnevno bore da zauzmu i zadrže pozicije na tržištu i ostvare konkurentnu prednost. Osim kvalitetnih i inovativnih proizvoda ili usluga jedan od najznačajnijih čimbenika jeste ulaganje u ljudske resurse (zaposlenike). Znanje kako na najbolji način voditi zaposlenike, motivirati ih, usmjeravati i ostvariti najbolje rezultate na obostrano zadovoljstvo postaje glavna konkurentska prednost poduzeća.

Brojna poduzeća smatraju da je jedina zadaća marketinga prodati proizvode i usluge vanjskim klijentima. Poduzeća troše velike količine vremena, novca i znanja u svrhu osmišljavanja, provedbe i kontrole planova, programa i aktivnosti eksternog marketinga, dok se manje pažnje, energije i novaca pridaje, sve važnijem, internom marketingu. Zadovoljstvo zaposlenika i zadovoljstvo klijenata usko su povezani. Kada zaposlenici potpuno razumiju

politiku poduzeća, te bit njegovih proizvoda i usluga, tada daju sve od sebe te samim time eksterni marketing može dostići svoju najvišu razinu.

5.1. Pojam i definicija internog marketinga

Interni marketing se pojavio 1970-ih kao rješenje tvrtki koje su željele ponuditi konkurentniju uslugu korisnicima. Naime do kraja sedamdesetih prikupilo se relevantan broj teorijskih postavki ovog koncepta te je sve više menadžera uvidjelo priliku u diferencijaciji i stjecanju konkurentskih prednosti na sasvim nov način. Koncept internog marketinga se razvijao oko ideje da osim eksternog tržišta postoji interno tržište, pritom tretirajući zaposlenike kao interne korisnike.

Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način.[48]

Jednu od najopsežnijih definicija internog marketinga predložili su Rafiq i Ahmed, koji interni marketing opisuju kao organizirani pokušaj marketinškog pristupa da se nosi s organizacijskim promjenama, motivira i koordinira zaposlenike u skladu s učinkovitim izvršenjem strategija i ciljem zadovoljsta potrošača kroz proces stvaranja motiviranih, kupcu orijentiranih zaposlenika. Oni navode 5 osnovnih komponenta koje čine interni marketing[49]:

- Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika
- Orijentacija prema potrošačima te zadovoljstvo potrošača
- Interfunkcionalna koordinacija i integracija
- Marketinški pristup prema gore navedenim komponentama
- Implementacija specifičnih ili funkcionalnih strategija

U srži internog marketinga nalazi se ideja da zaposlenici u poduzeću tretiraju svoje kolege koji u poslovnom procesu dolaze nakon njih kao potrošače/korisnike i da se principi marketinga primjenjuju unutar organizacije. Ako je svaki sukcesivni korak zadovoljen, proces će u cijelosti zadovoljiti potrošače/korisnike na eksternom tržištu i omogućiti učinkovitije poslovanje poduzeća.

Dva su temeljna cilja internog marketinga[50]:

[48] Đ. Ozretić-Došen: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002., str. 86.
[49] P.K.Ahmed; M.Rafiq: Interal marketing, Butterworth-Heinemann, 2002. Str. 3
[50] J.Previšić; Đ.Ozretić-Došen: Marketing, Adverta d.o.o., Zagreb, 2004. Str 562.

- Motiviranje zaposlenika da poslove obavljaju kao stručnjaci orijentirani na potrošača i koncentriranih na uslugu te tako uspješno ispune svoje obaveze;
- Privući i zadržati dobre zaposlenike

Interni marketing znači da poduzeće mora mnogo uložiti u kvalitetu osoblja i u izvedbu. Ono mora učinkovito obučiti i motivirati zaposlenike koji su u kontaktu s korisnicima ali i sve djelatnike uslužne podrške, koji u krajnosti kao ekipa osiguravaju zadovoljstvo korisnika.

Na eksternom tržištu uspješni interni marketing pomaže u ostvarenju ciljeva kao što su[51]:

- Izgradnja i održavanje lojalnosti potrošača/korisnika
- Povećanje broja novih potrošača/korisnika
- Povećanje prodaje
- Poboljšanje naplate dospjelih potraživanja.

Zaposlenici moraju znati prepoznati sve za poduzeće važne karakteristike tržišta, aktivno promatrati kupce i konkurenciju i biti sposobni na eventualne promjene u okruženju adekvatno i brzo reagirati. Zato je potrebno usaditi u način razmišljanja svakog zaposlenika tržišnu orijentaciju, kako bi se zaposlenici, kao ambasadori firme osjećali odgovorni za uspješnost poduzeća na tržištu. Učinkoviti interni marketing omogućuje da zaposlenici budu u stanju uložiti i dati maksimum kako bi zadovoljili potrebe i želje potrošača na tržištu.[52]

Svrha uvođenja internog marketinga je stvaranje pozitivne organizacijske klime, kao preduvjeta za uspješni eksterni marketing. Uvođenje i primjena internog marketinga moraju imati interni i eksterni fokus. Zadovoljni zaposlenici uložit će sve svoje napore da zadovolje eksternog potrošača. Konačni cilj internog marketinga verificira se na eksternom tržištu. Taj cilj je uspješni interaktivni i eksterni marketing poduzeća koji je rezultat djelovanja stručnih, profesionalnih, prema korisnicima te uslužnom poslovanju orijentiranih zaposlenika.

5.2. Interni marketing i zadovoljstvo korisnika

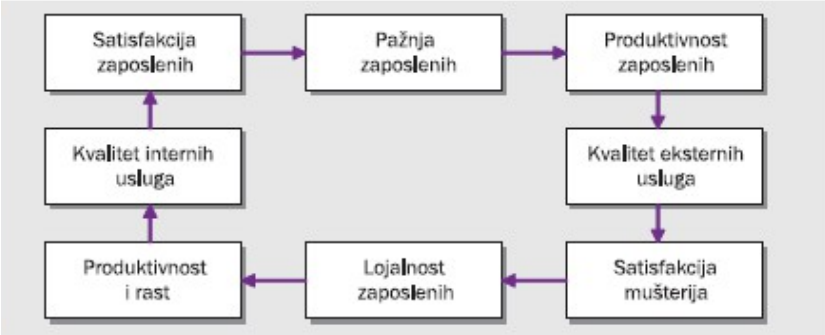
Interni marketing usmjeren je na poboljšanje zadovoljstva zaposlenika, koje će kroz povećanje lojalnosti tvrtci, utjecati na zadovoljstvo korisnika s kojima su u izravnom ili neizravnom kontaktu. Zaposlenici bi trebali poznavati ponudu tvrtke, njenu misiju, ciljeve, strategije i organizacijske procese.

Profitabilnost poduzeća raste ukoliko ima više lojalnih kupaca, dok lojalnost kupaca se povećava ako raste njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo kupaca je veće ukoliko je kvaliteta

[51] J. Previšić, S.Bratko: Marketing, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2001. Str 459.
[52] J.Previšić, Đ. Ozretić- Došen: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., str. 561.

pružene usluge iznad očekivanog. Takva vrijednost bit će isporučena od zaposlenika koji su motivirani i zadovoljni i koji dobro poznaju svoj posao. Kao što u eksternom okruženju provođenje strategije zadržavanja kupaca ovisi o njihovom zadovoljstvu uslugom, tako i u internom okruženju zadržavanje zaposlenih ovisi o njihovom zadovoljstvu poslom, odnosno kvaliteti internih usluga. Temelj povezivanja zadovoljstva zaposlenika i lojalnosti kupaca, time i stvaranja profita, prikazano je korištenjem uslužno-profitnog lanca (slika 4.)

Slika 4. Povezanost zaposlenih i zadovoljstva potrošača



Izvor: Done I., Domazet I., Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing http://mpra.ub.uni-muenchen.de/35363/1/MPRA_paper_35363.pdf

Uslužno-profitni lanac prikazuje povezanost kvalitete internih usluga, zadovoljstva zaposlenika, njihove produktivnosti, vrijednosti usluga te zadovoljstva klijenata, održavanja dugoročnih odnosa s njima i profita. Suština toga leži u ovim točkama[53]:

- zaposliti prave ljude
- zadržati najbolje ljude
- educirati zaposlenike da pružaju najbolju kvalitetu usluge
- promovirati timski rad
- osigurati potrebne sustave podrške
- razviti interne zaposlenike orijentirane na proces

[53] Done I., Domazet I., Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing http://mpra.ub.uni-muenchen.de/35363/1/MPRA_paper_35363.pdf , preuzeto 18.04.2015.

Iako dijele mnoge aspekte, interni marketing i upravljanje ljudskim potencijalima nije ista stvar. Upravljanje ljudskim potencijalima nudi alate koji se koriste u internom marketingu, kao što su obuka, zapošljavanje, planiranje karijere, zadržavanje zaposlenih, međutim, interni marketing daje upute o tome kako koristiti takve alate.

6. ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA I ZADOVOLJSTVA KORISNIKA

Nekada je prevladavala važnost tehnologije i apsolutna nezainteresiranost za ljudske potrebe i specifičnosti. Danas je nedvojbeno da se proizvodnost, globalizacija, konkurentnost i promjene ne mogu realizirati bez preciznog i sveobuhvatnog poznavanja ljudskih resursa.

U suvremenim tržišnim uvjetima zadovoljstvo potrošača od ključnog je značenja. U napore za postizanje visoke razine zadovoljstva korisnika potrebno je uključiti i same zaposlenike. Uloga zaposlenika je dvojaka. Oni se nalaze u direktnom kontaktu s korisnicima te korisnici na temelju tih kontakata stvaraju osjećaj zadovoljstva, ali i zaposlenici (pogotovo oni koji su u direktnom kontaktu s korisnicima) mogu pomoći kod prikupljanja informacija o korisnicima, kod izrade upitnika ili kod definiranja očekivanja korisnika.

"Odnos između zadovoljstva korisnika i zadovoljstva zaposlenika je onaj odnos koji ne daje proturječne rezultate. U dosadašnjim istraživanjima zaključeno je da su zadovoljstvo zaposlenika i zadovoljstvo korisnika pozitivno korelirani. Ova pozitivna korelacija ustanovljena je u brojnim industrijama te u oba slučaja i na tržištu krajnje potrošnje i na poslovnom tržištu.“[54]

"U maloprodaji i drugim okruženjima, vrlo je vjerojatno da će interakcija između korisnika i zaposlenika u direktnom kontaktu s korisnicima utjecati na percepciju kupovine kod korisnika i iskustvo kod potrošnje. Visoka kvaliteta interakcije s pružateljima usluga često rezultira zadovoljstvom korisnika unatoč problemima s drugim aspektima pružanja usluga, dok nezadovoljavajuća iskustva s pružateljima usluga imaju potencijal za propast inače ugodnog uslužnog susreta. Davatelji usluga često su u percepciji organizacije korisnika koji percepcije

[54] Bernhardt, K.L., Donthu, N., Kennett, P.A., (2000): A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability, Journal of Business Research vol. 47, no. 2, str. 161-171

i stavove izražava verbalno i neverbalno tijekom interakcije s korisnicima te mogu ostaviti trajan dojam koji utječe na zadovoljstvo, ponovljene kupnje i financijske rezultate."[55]
Na formiranje razine zadovoljstva korisnika direktno utječu zaposlenici koji im tu uslugu pružaju. Dok se provodi istraživanje, zaposlenike (koji pružaju uslugu) se može koristiti kao i korisnike, kako bi identificirali „razumijevanje jaza" – područja koje zaposlenici (koji ne pružaju direktnu uslugu korisnicima) ne mogu točno razumijeti kao što ne mogu točno razumijeti ono što je korisnicima važno ili ne mogu točno razumijeti probleme zbog kojih razina pružene usluge nije dovoljno dobra. Takvo istraživanje poznato je kao „mirror survey". Studije su identificirale jaku korelaciju između tog tipa komunikacije zaposlenika te razvoja kulture orijentiranosti uslugama te kao posljedicu poboljšanje zadovoljstva korisnika.[56]

Kod primjene takvog istraživanja u obzir je potrebno uzeti da i sami zaposlenici mogu podcijeniti važnost pojedinih obilježja zadovoljstva korisnika pogotovo onih koje se odnose na njih same tj. njihovu kvalitetu pri pružanju usluga. Bilo bi idealno kada bi se kod paralelnog istraživanja zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika rezultati podudarali. U slučaju da rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenika pokazuju višu razinu zadovoljstva od one korisnika znači da je razina samopouzdanja i samozadovoljstva zaposlenika previsoka što može rezultirati lošim odnosom prema korisniku. Ukoliko rezultati istraživanja pokazuju nižu razinu zadovoljstva od razine zadovoljstva korisnika to znači da je samopouzdanje, moral i motivacija zaposlenika na niskoj razini.

Kada zaposlenici ocjenjuju (zadovoljstvo korisnika) višim ocjenama od korisnika, to upućuje na nezdravo samozadovoljstvo u poduzeću. Naprotiv, kada zaposlenici ocjenjuju zadovoljstvo nižim ocjenama od korisnika to upućuje na nizak moral zaposlenika.[57] Stoga su za poduzeće izuzetno značajni oni zaposlenici koji su u direktnom kontaktu s korisnikom usluga te koji utječu na visinu razine zadovoljstva korisnika.

Kako bi poduzeće bilo uspješno, važno je prepoznati doprinos kojeg zaposlenici osiguravaju kako bi poduzeće imalo zadovoljne i lojalne korisnike. Ukoliko se poduzeće prema svojim zaposlenicima dobro ne ophodi, to može utjecati na korisnika. Veza između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika ogleda se i u utjecaju zaposlenika na razinu zadovoljstva

[55] Brown, S.P. and Lam, S.K., (2008): A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses, Journal of Retailing vol. 84, no. 3, str. 243-255
[56] Hill, N. and Allen, G.R.R., (2007): Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes, Cogent Publishing, str. 268
[57] Hill, N. and Allen, G.R.R., (2007): Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes, Cogent Publishing, str. 271

korisnika. Nezadovoljni će zaposlenici češće biti na bolovanju, pokazivat će manje entuzijazma za svoje poduzeće, njegove proizvode i usluge te će to pokazivati i u javnosti.[58]

Također ukoliko poduzeće zanemari zadovoljstvo svojih zaposlenika vrlo je vjerojatno da će to smanjiti razinu zadovoljstva korisnika. Zadovoljni zaposlenici više su motivirani te imaju više volje raditi u interesu poduzeća u interakciji s korisnicima. To povećava zadovoljstvo korisnika te prema tome i vrijednost poduzeća.[59]

U uslužnim djelatnostima ljudski je faktor naročito istaknut budući da je za pružanje usluga potrebna komunikacija i kontakt između zaposlenika koji uslugu pružaju i korisnika koji tu uslugu primaju. Može se imati najbolji način pružanja usluga, ali ako se nema ljudi da je pruže igra se gubi.[60] Ukoliko dođe do problema u komunikaciji, usluga neće biti isporučena na onoj razini koju korisnik očekuje te rezultat procesa neće biti rješenje problema korisnika što može dovesti do njegova nezadovoljstva. Jer, usluga se ne može dati u vakuumu.

Proces upravljanja ponašanjem zaposlenika obuhvaća četiri elementa. To su:[61]

1. Regrutiranje i obučavanje zaposlenika
2. Motivacija zaposlenika
3. Upravljanje ulogama zaposlenika
4. Evaluacija i povratne informacije

Kako bi se izbjeglo nerazumijevanje i neprimjereno ponašanje, zaposlenike je potrebno obučiti i pripremiti za kvalitetno pružanje usluga. Također je potrebno organizirati kontinuiranu evaluaciju i prikupljanje podataka. Na temelju prikupljenih podataka poduzeće poduzima mjere i aktivnosti za poboljšanje rada zaposlenika. Postoje dva pristupa evaluaciji u zavisnosti od kriterija koji se koriste pri evaluaciji: evaluacija rezultata zaposlenika i evaluacija bazirana na ponašanju zaposlenika. Evaluacija rezultata koristi rezultate ponašanja zaposlenika kako bi se provela evaluacija. Evaluacija bazirana na ponašanju kontrolira ponašanje zaposlenika kao takvih bez obzira na rezultate njihova ponašanja.[62]

Kako bi isporučili uslugu najviše kvalitete korisnicima, potrebno je osim zapošljavanja kvalitetnih zaposlenika osmisliti program obuke koji će zaposlenicima pružiti stalno unapređenje znanja i sposobnosti kako bi njihove usluge u potpunosti ispunjavale rastuće zahtjeve korisnika. Potrebno je odabrati zaposlenike koji će moći pružiti uslugu koja će korisnike učiniti zadovoljnima, a kako bi zaposleni to činili potrebno ih je motivirati.

---

[58] Szwarc, P., (2005): Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find Out What People Really Think (Market Research in Practice), Kogan Page, str. 13

[59] Bruhn, M. and Georgi, D., (2005): Services Marketing: Managing the Service Value Chain, FT Press, str. 306

[60] Bruhn, M. and Georgi, D., (2005): Services Marketing: Managing the Service Value Chain, FT Press, str. 306

[61] D.Alerić:Dimanzije ukupnog zadovoljstva korisnika usluga banaka na Hrvatskom bankarskom tržištu, doktorska disertacija, 2012.

[62] Bruhn, M. and Georgi, D., (2005): Services Marketing: Managing the Service Value Chain, FT Press, str. 312

Motivirani zaposlenici ne samo što će pružiti uslugu visoke kvalitete već će doprinijeti i smanjenju troškova.

Njegovanjem odnosa ili poveznice između poduzeća i korisnika, zaposlenici u uslužnoj djelatnosti dobivaju na konkurentskoj prednosti, time što jačaju lojalnost gostiju. Menadžerske prakse i programi doprinose kreiranju pozitivne uslužne interakcije zaposlenika i korisnika. Dobri unutarnji programi stvaraju zadovoljstvo zaposlenika što potom stvara zadovoljstvo klijenta. Stoga unutarnji marketing ima dvije prednosti: zadovoljstvo korisnika i zadovoljstvo zaposlenika. Ako je osoblje zadovoljno onim što oni i tvrtka moraju učiniti da bi zadovoljili klijente te ako su dobro obučeni i imaju dobru podršku, klijenti će biti zadovoljni. No, posredno na zadovoljstvo korisnika djeluje i zadovoljstvo onih zaposlenika koji ne pružaju usluge korisnicima, ali svojim radom omogućuju odvijanje procesa pružanja usluga. Zaposlenici koji su u neposrednom kontaktu s korisnicima pri pružanju usluge predstavljaju organizaciju svojim korisnicima igrajući ključnu ulogu u uslužnim susretima koja uključuje dvostruku interakciju između korisnika i zaposlenika. Iskustveni dokazi pokazuju povezanost između isporuke razine kvalitete usluge i povoljnog ocjenjivanja uslužnog susreta od strane korisnika što će utjecati na višu razinu zadovoljstva, povećanje broja kupovina i učestalost budućih posjeta.[63]

Dobri zaposlenici ne vole raditi s nezadovoljnim klijentima. Postoji dvosmjerna veza između zadovoljstva klijenata i zadovoljstva zaposlenika. Kada se smanji zadovoljstvo klijenta, smanji se i zadovoljstvo zaposlenika; međutim kada se poveća zadovoljstvo klijenta, poveća se i zadovoljstvo zaposlenika.

Zadovoljni zaposlenici stvaraju zadovoljne korisnike. Zaposlenici uživaju raditi sa zadovoljnim klijentima stoga što više razine zadovoljstva klijenata stvaraju više razine zadovoljstva zaposlenika.

Poduzeće može iskoristiti pozitivnu vezu izmađu zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva korisnika ističući u svojoj promociji upravo kvalitetu i zadovoljstva vlastitih zaposlenika. Poznato je da su troškovi pridobivanja novih korisnika pet do osam puta veći nego troškovi zadržavanja postojećeg korisnika te da se putem postojećih korisnika može dovesti nove korisnike te do potencijalne baze za „cross-selling.“ Poduzeću se isplati istaknuti visoku kvalitetu zaposlenika koji pružaju usluge visoke kvalitete te poboljšanje usluga uzrokovano tim istim kvalitetnim zaposlenicima.[64]

---

[63] Liao, H. and Chuang, A., (2004): A Mulitlevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes, Academy of Management Journal vol. 47, no. 1, str. 41-58

[64] D.Alerić:Dimanzije ukupnog zadovoljstva korisnika usluga banaka na Hrvatskom bankarskom tržištu, doktorska disertacija, 2012., str. 78

Dakle, za poduzeće je bitno da prepozna važnost zadovoljstva zaposlenika budući da ono direktno i pozitivno utječe na formiranje razine zadovoljstva korisnika. Sustavno provođenje aktivnosti koje vode povećanju zadovoljstva zaposlenika omogućit će poduzeću ostvarivanje visoke razine zadovoljstva korisnika.

7. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA I UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA U HOTELU SANFIOR, VALAMAR

Hotelijerstvo je radno intenzivna djelatnost a rad zaposlenih je ključan čimbenik uspješnosti poslovanja hotela. Ljudi, odnosno kadrovi su najvrijedniji dio hotela, te kadrovska funkcija za rezultat mora pravilno popunjavati i održavati potrebna radna mjesta kako bi se osiguralo nesmetano odvijanje proizvodnih procesa, u skladu s tim i kvalitetno zadovoljavanje zahtjeva gostiju, njihovih želja i potreba za uslugama smještaja, hrane i pića kao i izvan pansionskih usluga.[65]

Ljudi, kao najsloženiji čimbenik u procesu pripreme, stvaranja i usluživanja usluga, u svojoj osnovi čine ljudski kapital. Svako poduzeće i svaki hotel ne razlikuju se samo po lokaciji, opremi ili tehničkoj opremljenosti već i po individualnim sposobnostima svih zaposlenika tj. kadrova.

U hotelijerstvu se stvara, nudi i realizira usluga u kojoj posebni naglasak ima utjecaj rada, te se kvaliteta usluge povezuje s kvalitetom rada koja je vezana na posebna zanimanja i vještine iz ugostiteljsko-hotelijerskih vještina, opće kulture i bontona, pa sve do tehnoloških znanja i procesa kako pružiti traženu uslugu.

Zaposleni u hoteljerstvu moraju u odnosu na druge zaposlene u drugim gospodarskim granama posjedovati težnju da se udovolji željama i potrebama gostiju, odgovornost za pruženu uslugu kojom će se zadovoljiti gost, poštenje i osjećaj za pravičnost prema pruženoj usluzi te zadovoljstvo koje ta usluga mora pružiti gostu. Zaposleni teže realizaciji zadovoljstva gosta, a to se postiže zadovoljenjem njegovih potreba i motiva zbog kojih je doputovao u hotel. Hotelska usluga rezultat je zaposlenih koji pripremaju i stvaraju uslugu za klijenta koji može biti poznat, ali i ne mora, što često otežava zadovoljenje usluge gosta.[66]

[65] Cerović Z., Hotelski menadţment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadţment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 498.
[66] Cerović Z., Hotelski menadţment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadţment u Opatiji, Opatija, 2003., str. 501.

Zaposleni u hotelijerstvu sa svojim posebnostima u širini općeg obrazovanja, znanju i posjedovanju vještina iz verbalne i neverbalne komunikacije, bontonu, znanju stranih jezika, te znanju pripadajuće tehnologije kojom se uslužuje gost, dižu svakog zaposlenog koji radi u hotelijerstvu na razine traženih oblika obrazovanja, a traže i određeno vrijeme prilagodbe i upoznavanje s posebnostima hotela u kojem radi.
Hotelska poslovna politika propušta u hotel određeni tip ljudi čija su znanja, osobine i sustav vrijednosti sukladni ciljevima politike. Sama kvaliteta zaposlenih ovisi ne samo o kvaliteti usluge već i o samoj organizaciji poslovanja hotela kao i međuljudskim odnosima, a sukladno s tim izbor i zapošljavanje kadrova predstavlja jednu od najvažnijih funkcija hotela.

7.1. Briga o korisniku

Unutar svakog područja rada turizma i ugostiteljstva briga o gostu iskazuje se na specifičan način.[67]

Voditelj jedinica za prodaju i pružanje usluge – najčešće su orijentirani na komunikaciju s potencijalnim gostom. Bitan je njihov kvalitetan i profesionalan pristup poslu, činjenično znanje o svim kapacitetima i mogućnostima poslovnih aktivnosti koje bi gost u određenim uvjetima mogao konzumirati. Važno je da dobro procijeni želje gosta kako bi se mogle ponuditi i specifične usluge i proizvodi koji će pridonijeti dodatnoj kvaliteti ponude.

Službenici u administraciji – svojom djelatnošću također doprinose kvaliteti usluge koja se odnosi na brigu o gostu. To je izraženo u poslovnom dopisivanju, različitim oblicima posredne ili neposredne komunikacije i sl. Ovaj posao od osoblja zahtjeva primjerenu razinu znanja i vještina komuniciranja, razvijene socijalne vještine te primjerenu razinu odgovornosti u prikupljanju i distribuciji informacija bitnih za poslovanje i postizanje maksimalne učinkovitosti.

Recepcioneri i agencijski djelatnici – najviše direktno komuniciraju s gostima i potencijalnim gostima. Dojam koji ostavljaju u neposrednim odnosima i komunikaciji od izuzetne je važnosti jer će gosti često na temelju „halo-efekta“ steći trajan dojam o kvaliteti hotela i turističke destinacije. Recepcioneri su osobe koje komunikacijskim vještinama mirnog i učinkovitog rješenja spornih situacija snažno doprinose imidžu institucije u kojoj rade.

[67] S.Bareza, M.Kalinic, A.Tomaševoć:Briga o gostu, http://www.mint.hr/UserDocsImages/britco_web.pdf , preuzeto 17.06.2015.

Hotelska domaćica – brine se o svim događajima u hotelu. Često je u neposrednom odnosu s gostima o kojima treba skrbiti na visoko profesionalan način (razumijeti njihove potrebe i želje, pronaći načine kako ih ispuniti, stvoriti ugodno ozračje u hotelu).

Animatori – svojim aktivnostima stvaraju posebnu atmosferu među gostima. Ovisno o strukturi gostiju, kategoriji hotela i turističke destinacije, animatori uglavnom brinu o gostima tako da im organiziraju slobodno vrijeme, potiču ih na različite aktivnosti rekreacije, zabave i opuštanja.

Nadzornica soba – brine o kvaliteti i udobnosti smještaja u hotelu. Ona organizira poslove pranja, čišćenja i uređivanja hotelskih soba u skladu s kategorizacijom hotela. U komunikaciji treba ostvariti odnos povjerenja s gostom i ostalim osobljem kako bi na taj način pridonijela pozitivnom ozračju i kvaliteti usluge koju gost konzumira.

Sobarica – se svakodnevno brine o higijeni i udobnosti prostora hotelskih soba. Kvalitetno, profesionalno obavljanje poslova sobarice predstavlja veliki doprinos kvaliteti hotelske usluge.

Konobari, barmeni, sommelieri – predstavljaju dio osoblja koji je stalno u neposrednoj komunikaciji s gostom. Uloga im je stvaranje pozitivnog ozračja te zadovoljenje želja gostiju a koje se tiču konzumacije hrane i pića.

Glavni kuhar – u prilici je direktno komunicirati s gostima u situaciji kad gost nešto posebno zahtijeva, kada ispred osoblja provjerava kvalitetu usluge, kada sam izvodi dio posluživanja gosta ili kada ga gost pozove da mu iskaže primjedbe ili pohvale. Važno je da glavni kuhar ima razvijene verbalne i neverbalne komunikacijske vještine i sposobnost rješenja problema.

Kuhari, slastičari - svoju brigu o gostu iskazuju stručnim i kreativnim pristupom u pripravljanju hrane i različitih slastica. Kvaliteta usluge mjerljiva je razinom zadovoljstva gosta i učestalošću konzumacije kuharsko-slastičarskih pripravaka.

Wellness osoblje – u neposrednom je odnosu s gostom. Kvaliteta usluge očituje se kroz zadovoljstvo gosta pruženim uslugama.

Tehničko osoblje hotela (kućni majstor, vrtlar i sl) – predstavlja dio osoblja koji svojom brigom i radom za unutarnje i vanjske prostore hotela pridonosi kvaliteti poslovanja. Održavanje reda, tehničke ispravnosti aparata, učinkovito i brzo otklanjanje svih kvarova, redovito održavanje postrojenja, red i urednost svih prostora temeljni su preduvjet funkcionalnosti, sigurnosti i udobnosti prostora u kojima gost boravi.

7.2. Hotel Valamar Sanfior

Valamar Riviera d.d. najveća je turistička kompanija u Hrvatskoj koja upravlja s 40 objekata na Jadranskoj obali. Objekti se nalaze u šest odredišta: Rapcu, Poreču, Dubrovniku, Puli, na otocima Krku i Pagu te time čini vodeću hrvatsku tvrtku za upravljanje ljudskim kapacitetima. Svojom kvalitetom, kontinuiranim ulaganjima u objekte i ponudu te stalnim usavršavanjem i razvojem kadrova izgrađen je prepoznatljivi brend koji je sinonim za kvalitetu, pouzdanost i stabilnost, ne samo unutar turističkog sektora, nego i ukupnog poslovnog okruženja.[68]
Valamar hoteli i ljetovališta zaduženi su za poslovno, strateško, marketinško i poslovno planiranje te implementaciju planova sa ciljem povećanja dobiti, stvaranja dodatne vrijednosti i povećanja konkurentnosti putem primjene znanja i vještina svojih zaposlenika u svim segmentima poslovanja.
Valamar je tvrtka koja okuplja pojedince željne rada u dinamičnom, multikulturalnom okruženju, u kojem svaki novi dan predstavlja novu priliku za postizanje profesionalnih ciljeva. Posebna pozornost posvećena je izgradnji tima stručnjaka koji sudjeluju u upravljanju turističkim portfeljem u destinacijama. Prepoznaju talente, predanost i upornost kod pojedinaca koje razvijaju uz kontinuirano stručno i osobno usavršavanje. Rukovode se partnerstvom i uzajamnim povjerenjem i tako osnažuju njihovu najveću vrijednost – ljudski kapital. Cijene proaktivnost, sklonost planiranju, spremnost na promjene i preuzimanje odgovornosti te stvaraju korporativno okruženje i kulturu koji potiču i podupiru spremnost zaposlenika na stalne promjene i prihvaćanje inovacija koje aktivno promiču.

Hotel Valamar Sanfior obnovljen je romantični hotel koji je uz Casu Valamar Sanfior ovogodišnji dobitnik nagrade „World Travel Award“ kao vodeći hotel u Hrvatskoj. Valamar Sanfior je hotel s četiri zvjezdice, koji posluje tijekom cijele godine, a opisujemo ga kao odmorišni, obiteljski, wellness hotel.
U svim objektima Valamar grupacije standardi kvalitete jako su visoki što potvrđuje uvijek ponovni dolazak gostiju i kvalitetan rad zaposlenika. Kvaliteta i vrijednost najvažniji su indikatori za goste i osoblje, koje onda još više čini kako bi hotelska usluga bila potpuna.[69]

7.2.1. Ljudski resursi Valamar Sanfiora

[68] Valamar Riviera, http://www.riviera-adria.com/home.aspx?j=CRO, preuzeto 18.06.2015.
[69] Viv br.22/2013.

Strategija ljudskih resursa uključuje upravljanje, vođenje i podržavanje korporativne vizije i misije kako bi bili vodeći u smislu poželjnog i atraktivnog poslodavca na hrvatskom i međunarodnom tržištu. Glavna zadaća Valamar Sanfiora je ostvarenje misije kroz motivirane zaposlenike koji naposljetku vode zadovoljnim gostima i ostvarenju poslovnih ciljeva.
Valamar veliku pažnju poklanja motiviranju, praćenju radne uspješnosti te nagrađivanju svojih djelatnika, kako stalnih tako i sezonskih. Zaposlenicima se omogućuje kontinuirano profesionalno napredovanje putem različitih programa i projekata grupacije.
U sklopu programa razvoja ljudskih resursa, kojemu se u turističkoj grupaciji Valamar pridaje veliki značaj, održavaju se brojne edukacije zaposlenika (Valamar akademija za buduće direktore objekata, obrazovanje zaposlenika direktne prodaje, organiziranje tečajeva za kuhare, radionice za barmene, edukacija voditelja odjela, tečajevi stranih jezika i sl). Kvalitetan profesionalni razvoj i educiranje strateška je odrednica grupe. Krajnji je cilj povećati sveukupnu kvalitetu usluge prema gostu kao i kreirati motivirajuću atmosferu rada za svakog zaposlenika. Zadovoljan i educiran zaposlenik jamstvo je kvalitetno pružene usluge, zadovoljnog gosta i uspjeha na tržištu.
U dinamičnom okruženju punom izazova, kao što je rad u turizmu, nije moguće uspjeti ako svaki član tima nije usmjeren na zajednički cilj, a to je zadovoljstvo gostiju. Zato je vrlo važna orijentiranost na timski rad, kooperativnost, spremnost na promjene i posvećenost brzorastućoj kompaniji.

Zaposlenicima je kroz edukaciju i usavršavanje omogućeno stjecanje iskustva i profesionalan razvoj u svim aspektima poslovanja. Potiče se stalan razvoj profesionalnih zvanja, komunikacijskih i upravljačkih vještina putem obrazovnih programa, kao i svi oblici osobnog rasta i razvoja.

Posebna se pažnja posvećuje motiviranju i nagrađivanju zaposlenika te se 2005. godine razvio Sustav upravljanja učinkom za ključne pozicije unutar grupacije Valamar. Motiviranje stalnih i sezonskih zaposlenika Valamara jedna je od temeljnih obaveza menadžmenta ljudskih resursa. Bonusi na plaću, jednokratne nagrade djelatnicima koji se posebno istaknu i slična motiviranja materijalnog karaktera u najužoj su vezi s politikom upravljanja kompenzacijama. Administrativno se osoblje motivira fleksibilnim radnim vremenom, dok se kod sezonskih zaposlenika metode obogaćivanja i rotacije posla često koriste kako bi djelatnici smanjili dosađivanje poslom i shematiziranim zadacima. Kako bi ostali motivirani, zaposlenici se često upućuju u određenu problematiku od svojih nadređenih. Nagrađuju se oni djelatnici koji radne zadatke obavljaju uspješno. Izabire se i djelatnik mjeseca (kojeg izabiru kolege i

nadređeni, ali i korisnici hotelskih usluga). Cilj ove motivacije je pohvaliti i nagraditi djelatnike koji su se istaknuli svojim radom, ponašanjem i pozitivnim stavom prema poslu.

U kolovozu se provodi anonimni upitnik među zaposlenicima kako bi se vidjelo zadovoljstvo korporativnom klimom i kulturom te ukupni stupanj zadovoljstva. Upitnik se provodi u kolovozu zbog najvećeg opsega posla te nadređeni smatraju kako će onda moći dobiti najviše kritika te što bolje na njih djelovati. Razultati upitnika prikazani su u tablici br. 3.

Tablica br. 3. Interna anketa zadovoljstvu zaposlenika u hotelu Valamar Sanfior

95%					
	Grupa radnika	Šefovi	Stalni	Sezonci	Ukupno
	Veličina uzorka	6	6	43	55
	Kriterij				
1	Volim posao koji radim	4,8	4,7	4,3	4,4
4	Moj neposredni rukovoditelj uvijek daje jasne instrukcije i zadatke kod uvođenja u posao kao i kod svakodnevnog objavljenja posla	4,8	4,5	4,7	4,7
12	Na vrijeme sam upoznat sa svim Standardnim Operativnim Procedurama (SOP) u domeni mog posla i iste su mi potpuno jasne	4,8	4,7	4,3	4,4
16	Imam sve potrebne informacije za razumijevanje stanja i promjena u poduzeću	4,7	4,8	4,0	4,2
	UKUPNO	**4,8**	**4,7**	**4,3**	**4,4**
6	Moj neposredni rukovoditelj spremno pohvaljuje za dobro obavljeni posao	4,8	4,7	4,5	4,6
9	Kada na poslu naiđem na problem uvijek se mogu obratiti svom neposrednom rukovoditelju	4,8	4,8	4,7	4,7
10	Moj neposredni rukovoditelj na pravi način reagira na lošije obavljen posao	4,7	4,8	4,4	4,5
14	Moj neposredni rukovoditelj kvalitetno komunicira s radnicima	4,7	4,8	4,7	4,7
	UKUPNO	**4,8**	**4,8**	**4,6**	**4,6**
2	Želim sudjelovati u svim obrazovnim programima koje mi poduzeće organizira	4,8	4,0	4,3	4,3
17	Smatram da u svom djelu posla mogu naučiti još novih stvari	4,7	4,3	4,4	4,5
	UKUPNO	**4,8**	**4,2**	**4,4**	**4,4**
3	Vjerujem u uspješnu budućnost svog poduzeća	4,3	3,7	4,5	4,4
7	U svom poduzeću primjećujem pozitivne pomake u odnosu prema radnicima	4,0	3,7	4,0	4,0
8	U svojoj radnoj sredini osjećam zajedništvo i pripadanje	4,5	4,5	4,2	4,3
18	Svoje poduzeće mogu preporučiti kao dobro mjesto za rad	4,2	3,7	4,1	4,1
19	Sigurnost svog radnog mjesta u budućnosti, procjenjujem	4,2	3,8	3,8	3,8
22	Buduće poslovne planove i namjere svog poslodavca, procjenjujem	4,0	4,0	3,7	3,8
	UKUPNO	**4,2**	**3,9**	**4,1**	**4,1**
11	U mom su poduzeću pošteni načini napredovanja i razvoja karijere	4,0	3,8	3,9	3,9
15	Vidim svoju profesionalnu budućnost u ovom poduzeću	4,3	4,0	3,6	3,7
	UKUPNO	**4,2**	**3,9**	**3,7**	**3,8**
20	Visinu plaće u odnosu na uloženi trud, zadatke i odgovornosti, procjenjujem	3,0	3,0	2,8	2,9
21	Ukupnu politiku plaća i nagrađivanja (regres, nagrade, potpore, božićnica i dr.), procjenjujem	3,3	3,8	3,1	3,2
	UKUPNO	**3,2**	**3,4**	**3,0**	**3,0**
5	Dobro se nosim sa stresnim situacijama na poslu	4,2	4,5	4,3	4,3
13	Bez obzira na zahtjeve posla mogu kvalitetno planirati privatni život	3,7	3,8	3,6	3,6
	UKUPNO	**3,9**	**4,2**	**4,0**	**4,0**
	SREDNJA OCJENA	**4,2**	**4,1**	**4,0**	**4,0**

Izvor: vlastita izrada na temelju podataka iz Valamara

U 2014. godini upitnik je ispunilo 95% zaposlenika, a ukupni stupanj zadovoljstva iznosio je 4,0. Iz tablice je vidljivo da su sezonski zaposlenici manje zadovoljni plaćom i mogućnošću napredovanja u karijeri dok je visoko zadovoljstvo iskazano na područjima rukovođenja,

organizacije posla i obrazovanja. Za razliku od sezonskih zaposlenika, stalni zaposlenici manje su zadovoljni plaćom, napredovanjem te sigurnošću, dok visoko zadovoljstvo javlja se kod organizacije posla te rukovoditeljstva. Rukovoditelji su manje zadovoljni plaćom te slobodnim vremenom, dok su na ostalim područjima iskazali visoko zadovoljstvo.

Namjera je ovog upitnika otkriti jake i slabe strane pristupa u razvijanju ljudskih resursa te motivirati ljude i pospješiti njihovu predanost kompaniji i rezultatima. Svi prijedlozi zaposlenika koji su dobiveni kroz upitnik predstavljaju temelj za buduće razvojne aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima.

7.2.2. Upravljanje odnosima s korisnicima hotela Valamar Sanfior

Upravljanje odnosima s korisnicima podrazumijeva sve interakcije tvrtke sa svojim klijentima, bilo da se radi o prodaji ili uslužnim aktivnostima. Tehnologija se koristi za pojednostavljenje procesa koji utječu na lojalnost kupaca, pružanje usluga i upravljanja kvalitetom. CRM je strategija koja pomaže izgradnji dugoročnih odnosa s kupcima i povećanju profita kroz kvalitetan sustav upravljanja i primjenu strategije usmjerene ka kupcima. Za poslovanje je vrlo bitno znati prilagoditi tretman kupca prema individualnim željama. CRM tehnologije usredotočene su na upravljanje svim interakcijama organizacije sa svojim kupcima, kako bi se podaci maksimalno iskoristili u raznim poslovnim aplikacijama.

Tri su dijela aplikativne arhitekture CRM-a:[70]

- Operativni –automatizacija osnovnih poslovnih procesa (marketing, prodaja, servisne aktivnosti)
- Analitički – podrška za analizu podataka o ponašanju klijenta
- Komunikacijski – podrška intenzivnim kontaktima s klijentima (telefon, e-mail, web, mreže, faks i sl.)

Za hotel je bitno utvrditi što klijenti žele, kao i što budući klijenti preferiraju, kako zadržati postojeće i povećati profitabilne klijente. Poduzeće koje je prihvatilo filozofiju CRM-a će imajući u vidu prikupljene informacije ići u pravcu redefiniranja svoje ponude prema potrebama svojih klijenata. CRM dakle predstavlja važan instrument marketinga koji će utjecati na strategije poduzeća u pogledu njegova daljnjeg razvoja.

[70] K. Ilić, Poslovni turizam, http://www.poslovniturizam.com/savjeti/customer-relationship-management-crm-u-turizmu/929, preuzeto 21.06.2015.

Hotel Valamar Sanfior stoga vodi stalnu brigu o svojim korisnicima. Počevši od anketiranja korisnika prilikom odlaska iz hotela, anketiranja korisnika dva tjedna nakon odlaska slanjem upitnika na mail kako bi se dobile informacije nakon što su se korisniku dojmovi slegli, ali i pružanja mogućnosti korisniku da se odmah požali ukoliko mu nešto ne odgovara korištenjem računala u samom predvorju hotela. Na takve se pritužbe reagira odmah, kako bi se problem otklonio te kako bi se podigla razina zadovoljstva korisnika.

Utvrđivanjem potreba korisnika i kontinuirana komunikacija s njima radi utvrđivanja stupnja njihovog zadovoljstva i eventualnih promjena u željama i očekivanjima, omogućava se da poduzeće prilikom promjene ili uvođenja nekih noviteta u kvalitetu usluge odluke bazira na očekivanjima svojih eksternih korisnika.

Rezultati anketa zadovoljstva korisnika u Valamar Sanfioru u 2014. godini iznosili su 83,32 %. Najbolje rezultate korisnici su dali brizi o njihovoj sigurnosti, zaposlenicima u hotelu dok su najlošije rangirali večernju zabavu te brigu menadžment tima o njihovom boravku. (Vidi prilog 1.)

7.2.3. Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosima s korisnicima hotela Valamar

Svaki hotelski proizvod je specifičan i kompleksan. Kako bi se udovoljilo potrebama i željama svakoga gosta koji u hotelu boravi poslovni procesi u svim odjelima moraju besprijekorno funkcionirati, zaposlenici moraju u svakom trenutku znati što, kako i na koji način izvršiti. Na kvalitetu pruženih proizvoda/usluga u hotelu utječe mnogo elemenata, a težište kvalitete prenosi se na vršitelja usluge, odnosno sve zaposlenike u hotelu.

Možemo zaključiti da je potrebno pažnju posvetiti gostima, sprečavanju nezadovoljstva svakim čimbenikom koji utječe na kvalitetu proizvoda i usluga i posvetiti veliku pažnju zaposlenicima. Potrebno je otkloniti čimbenike koji uzrokuju nezadovoljstvo zaposlenika jer njihovo zadovoljstvo utječe na kvalitetu pruženih proizvoda i usluga te samim time i na zadovoljstvo klijenata.

Kako bi se poboljšalo zadovoljstvo zaposlenika u ispitivanom hotelu smatram da bi trebalo:

- Napraviti bolju organizaciju posla. Kvaliteta radnog mjesta ovisi o nivou organizacije koji postoji u hotelu. U današnje vrijeme zaposleni imaju mnoga zaduženja koja ponekad i prelaze djelokrug poslova tog radnog mjesta, stoga smatram da će nezadovoljstvo zaposlenika narasti ukoliko nisu dobro definirane nadležnosti i odgovornost te ukoliko dođu u situaciju da im se poslovi preklapaju sa drugim zaposlenicima.

- Upoznati ih s mogućnošću napredovanja. Potrebno je zaposlenima objasniti koje im se mogućnosti nude radom u hotelu, ali i mogućnosti prelaska na drugo radno mjesto, kako bi zaposleni vidjeli perspektivu upravo u tom hotelu.

- Osigurati sigurnost radnog mjesta. Ukoliko i dođe do potrebe promjene broja zaposlenih, bilo bi zadovoljavajuće za zaposlene da to bude na njihovu dobrobit te da se zaposlene koliko toliko obezbjedi.

- Osigurati ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Danas ljudi sve više vremena provode na poslu ili „posao nose kući“. U takvim slučajevima privatni život zaposlenika trpi te ukoliko to traje duže razdoblje javlja se frustriranost i nezadovoljstvo kod zaposlenika. Potrebno je da hotel vodi brigu o svojim zaposlenicima, te ukoliko dođe do takve situacije, potrebno je reagirati na vrijeme, uzimanjem dodatnih zaposlenika ili preraspodijelom posla.

- Realno procjeniti doprinos svakog zaposlenika u poduzeću, češće im omogučiti nagrađivanje (npt. Nagrade u vidu bonusa ukoliko nemaju mnogo dana na bolovanju, nagrade zaposleniku mjeseca, doplatci za djecu i sl.). Te bi financijske bonuse trebalo posebno istaknuti zaposlenicima kako bi oni bili motivirani jer u ovako lošem stanju u državi, većini je sezonskih radnika jedini motivator novac.

Budući da se od zaposlenika u hotelu zahtijeva poznavanje raznih vještina, različitih vrsta poslova, stalni kontakt s gostima, intenzivan rad i malo slobodnih dana tijekom sezone, potrebno je izuzetnu pažnju posvetiti motivaciji zbog zadržavanja kvalitetnih zaposlenika u

hotelu, osiguranja radnog tima, povećanja zadovoljstva zaposlenika te otklanjanja kontraproduktivnog ponašanja koje umanjuje kvalitetu rada te kvalitetu proizvoda i usluga.

Potrebno je izgraditi sustav motivacije koji će se primjenjivati kako na sezonske tako i na stalne zaposlenike (motivirajuća plaća, stimulativno nagrađivanje, usavršavanje, poticanje na preuzimanje inicijative, udobnost radnog prostora) kako bi se zaposlenike učinilo zadovoljnima i produktivnima.

Kako bi se osigurala potpuna kvaliteta proizvoda i usluga, a samim time i zadovoljstva gostiju, hotel se mora usmjeriti prema zahtjevima tržišta i gosta, a temelj napretka kvalitete treba se zasnivati na stalnoj brizi za zaposlenike, njihovom zadovoljstvu motivaciji i usavršavanju.

8. ZAKLJUČAK

Ulaganje u zaposlenike predstavlja jedan od ključnih čimbenika uspjeha poduzeća. Zaposlenici su u velikoj mjeri zaslužni za postignuto zadovoljstvo i lojalnost korisnika, stoga poduzeća trebaju uspješno upravljati svojom najvećom imovinom – zaposlenicima.

Za poduzeće je bitno da prepozna važnost zadovoljstva zaposlenika budući da ono direktno i pozitivno utječe na formiranje razine zadovoljstva korisnika. Dakle, da bi se stvorili zadovoljni kupci potrebno je imati zadovoljne zaposlenike jer oni kroz svoje ponašanje u odnosu prema korisnicima iskazuju svoje zadovoljstvo/nezadovoljstvo.

Zaposlenici teže da ostvare ekonomsku sigurnost, da formiraju identitet i razvijaju se, da se samoostvare, budu kreativni, da razviju svoje talente i vještine, da svojim radnim razultatima

postanu prepoznatljivi u društvu i u njemu ostvare određeni status. Zadovoljstvo zaposlenika poslom ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o svom poslu, te o tome kako oni percipiraju određene situacije te kako se žele samoostvariti na poslu.

Različite teorije (Lokova teorija vrijednosti, model obilježja posla, dispozicijske teorije, Adamsova teorija jednakosti, dvofaktorska teorija) različito tumače zadovoljstvo poslom. Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećanja prema poslu (afektivna komponenta) i ocjenu posla (evalutivna komponenta). Postoje brojni faktori koji određuju zadovoljstvo poslom, a time i ponašanjem zaposlenih. Sve te faktore klasificirali smo u dvije grupe: organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom su faktori izvan osobnosti čovjeka i nalaze se u samoj organizaciji. To su npr. vrsta posla, sistem nagrađivanja, radni uvjeti, odnosi na poslu, organizacijska struktura. Osobni faktori zadovoljstva poslom su faktori koji se nalaze u samom čovjeku kao npr.: sklad između osobnih interesa i posla, radni staž i starost, pozicija i status, zadovoljstvo ukupnim životom i dr. Pošto su zaposlenici u organizaciji jedna od veoma važnih interesnih grupa, menadžment mora voditi računa o njihovom zadovoljstvu jer bez zadovoljnih radnika organizacija ne može efektno i efikasno ostvariti svoje ciljeve. Ljudi su ti koji postižu nevjerojatne rezultate, imaju ideje i rješenja problema, ljudi su ti koji pokreću poduzeće. Jedino ljudi mogu minimalizirati troškove poslovanja, odnosno maksimalizirati dobit. Kvalitetan menadžment je taj koji bi trebao omogućiti da ljudi budu zadovoljni poslom, uvjetima na poslu, i motivirani za rad. Menadžment razvijanjem kvalitetnog sustava motiviranja i redovitim praćenjem zadovoljstva može voditi brigu o svakom zaposleniku. Kvalitetan sustav motiviranja traži način da zadovolji potrebe i motivira svoje zaposlenike. Svi žele motivirane i zadovoljne zaposlenike. Zadovoljni zaposlenici, bolje i više rade, motivacija i zadovoljstvo daju radu poseban polet.

Postizanjem zadovoljstva zaposlenika i ispunjavanjem njihovih očekivanja (mogućnost napredovanja, daljnje izobrazbe, primjerenih uvjeta za rad itd.), zaposlenici će raditi punim kapacitetom što će pozitivno utjecati na njihov radni učinak. Prema provedenom istraživanju u hotelu Valamar Sanfior možemo zaključiti da su zaposlenici njegovani od strane poslodavca na isti način na koji oni vode brigu o svojim gostima.

Da bi se ostvarile dugoročne koristi, gosta se više ne može promatrati kao jednokratnom transakcijom, već je potrebno upravljati odnosima s istima. Upravo tada trebaju doći do izražaja sposobnosti i entuzijazam osoblja, koji neće biti na vrhuncu ako isti taj zaposlenik nije motiviran da razvija odnos s gostom. Aktivno razvijanje odnosa s gostima zahtjeva od

zaposlenika usredotočenost na pružanje zadovoljstva na koje utječu potrebe, želje i očekivanja gostiju, kvaliteta usluge i najbitnije zadovoljstvo njih samih.

Uvijek se kaže da je rad s ljudima najteži, ali postoji ono nešto što je u takvom poslu i najljepše: nova iskustva, prijateljstva koja očvrsnu na jedan poseban način koji izdrži pritisak posla kao i zadovoljstvo postignuća i timskog truda.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Ahmed, P.K.; M.Rafiq: Interal marketing, Butterworth-Heinemann, 2002.
2. Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Bruhn, M. and Georgi, D., (2005): Services Marketing: Managing the Service Value Chain, FT Press
4. Buble, M, Management, Ekonomski fakultet Split, 2000. Split
5. Cerović, Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turističĸi i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

6. Hill, N. and Allen, G.R.R., (2007): Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes, Cogent Publishing
7. Koler K.: Upravljanje marketingom 12. Izdanje, Grafotisak d.o.o. Zagreb, 2003.
8. Lovelock C., S. Vendermerwe, B. Lewis: Services Marketing, European Perspective, Prentice Hall Europe, 1999
9. Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.
10. Mihailović, D., Motivacija za rad:sa postupcima i tehnikom mjerenja, Jugoslavenski zavod za produktivnost rada, Beograd, 1985.
11. Muller J., V.Srića: Upravljanje odnosom s klijentima,, Delfin-razvoj managementa d.o.o., Zagreb, 2005.
12. Noe R.A., J.R.Hollenbeck, B.Gerhart, P.M.Wright, Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., 3. izdanje, Zagreb, 2006.
13. Ozretić-Došen: Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2002.
14. Previšić J., S.Bratko: Marketing, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2001.
15. Previšić J.; Đ.Ozretić-Došen: Marketing, Adverta d.o.o., Zagreb, 2004
16. Vranešević, T. Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2000. , str 179.
17. Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1998.
18. Szwarc, P.,: Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find Out What People Really Think (Market Research in Practice), Kogan Page, 2005.

POPIS ČASOPISA:

1. Bernhardt, K.L., Donthu, N., Kennett, P.A., (2000): A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability, Journal of Business Research vol. 47, no. 2
2. Brown, S.P. and Lam, S.K., (2008): A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses, Journal of Retailing vol. 84, no. 3
3. Liao, H. and Chuang, A., (2004): A Mulitlevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes, Academy of Management Journal vol. 47, no. 1
4. Viv br.22/2013.

INTERNETSKI IZVORI:

1. Bareza S., M.Kalinic, A.Tomaševoć:Briga o gostu, http://www.mint.hr/UserDocsImages/britco_web.pdf, preuzeto 17.06.2015.
2. Done I., Domazet I., Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing http://mpra.ub.uni-muenchen.de/35363/1/MPRA_paper_35363.pdf, preuzeto 21.06.2015.
3. Heathfield S.M., Employee Satisfaction, http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee_satisfy.htm, preuzeto 10.09.2014.
4. Heraklea, Istine i zablude o tajanstvenoj kupnji, http://www.heraklea.hr/mystery-shopping-3/istine-i-zablude-o-mystery-shoppingu/, preuzeto 17.04.2015.
5. Eyre E.: Herzberg's Motivators and Hygiene Factors, http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_74.htm, preuzeto 25.09.2014.
6. Ilić K., Poslovni turizam, http://www.poslovniturizam.com/savjeti/customer-relationship-management-crm-u-turizmu/929, preuzeto 21.06.2015.
7. Krstić M.: Faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom http://www.academia.edu/4879808/Faktori_koji_uticu_na_zadovoljstvo_poslom, preuzeto 17.04.2015.
8. Marcetic A., Upravljanje ljudskim potencijalima i zadovoljstvo na poslu, http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu, preuzeto 17.04.2015.
9. Seminarski rad, Motiviranje kao menadžerska funkcija, http://bs.scribd.com/doc/173690365/Motiviranje-kao-menad%C5%BEerska-funkcija, preuzeto 15.04.2015.
10. Svijet osiguranja: Samo predani zaposlenici stvaraju profit, br. 07/2011, http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/7/samo-predani-zaposlenici-stvaraju-profit,191,5882.html, preuzeto 27.09.2014.
11. Taylor F., Principi znansvenog upravljanja, http://hr.swewe.net/word_show.htm/?598539_2&Principi_znanstvenog_upravljanja, preuzeto 21.09.2014.

12. Usmjerenost prema korisnicima je nužna za opstanak na tržištu“, http://www.jutarnji.hr/template/article/article-print.jsp?id=743042, preuzeto 17.04.2015.

13. Valamar Riviera, http://www.riviera-adria.com/home.aspx?j=CRO, preuzeto 18.06.2015.

14. Your Coach, Hackman and Oldham job characteristics model http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php, preuzeto 21.09.2014.

OSTALO:

1. D.Alerić:Dimanzije ukupnog zadovoljstva korisnika usluga banaka na Hrvatskom bankarskom tržištu, doktorska disertacija, 2012.

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Valamar anketa korisnika

Valamar Sanfior Hotel	Year
How would you describe the memories of your stay at Valamar?	86,08%
How would you describe our staff?	87,53%
Your experience at reception was...	84,82%
How was your accommodation experience?	84,76%
Did you encounter any malfunctions during your stay? **Answer NO**	81,98%
Was it resolved to your satisfaction?	63,42%
Your overall dining experience in Main Restaurant was...	86,04%
Your overall Lobby Bar experience was...	83,72%
Your Pool Experience was...	83,22%
Your overall beach experience was...	84,75%
How was your experience with our Maro Club program?	85,68%
Daytime activities were...	80,63%
Evening entertainment was...	76,91%
Did we make you feel safe and secure, during your stay?	99,50%
Value for your money?	97,60%
Based on your feelings and experience with us, would you recommend us?	98,32%
Were you asked about your welfare/comfort during your stay by any Management Team Member? … **Answer YES**	44,88%
How likely are you to return to our hotel or any other Valamar properties, given the opportunity? **Answers DEFINITLY+ VERY LIKELY**	89,97%

Valamar Sanfior Hotel generall	**83,32%**

POPIS TABLICA

Tablica 1. Zadovoljan nasuprat nezadovoljnom korisniku

Tablica 2. Prikaz različitih kombinacija motivacije i zadovoljstva

Tablica 3. Interna anketa o zadovoljstvu zaposlenika u hotelu Valamar Sanfior

POPIS SLIKA

Slika 1. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima

Slika 2. Shematski prikaz odnosa motivacije i zadovoljstva

Slika 3. Odnos između zadovoljstva i lojalnosti korisnika

Slika 4. Povezanost zaposlenih i zadovoljstva potrošača