

promocije važni su radi prikupljanja argumenata za promijene u poduzeću, za točno definiranje radnih zadataka kako bi zaposlenici na najbolji mogući način obavili radne zadatke, za motivaciju zaposlenika te njihovu obuku i trening. Komunikacija internog marketinga je važna i za odgovaranje na pitanje zaposlenika i rješavanje problema a često i za sprečavanje da ne nastanu novi problemi.

Osobit značaj ulaganja u uslužno osoblje

Ulaganje u zaposlenike jedan je od ključnih čimbenika uspjeha uslužnog poduzeća. Uslužno osoblje u velikoj je mjeri zasluženo za postizanje zadovoljstva i lojalnost korisnika kroz razumijevanje korisnikovih potreba i zahtjeva i odgovaranje na njih u što kraćem vremenu. Uslužno osoblje je značajno zbog toga jer su često najvidljiviji element usluge, isporučuju uslugu i značajno određuju njezinu kvalitetu i s gledišta korisnika oni su poduzeće.

Uvjeti u kojima zaposlenici rade utječu na uspješnost izvršenja usluge. Situacije u kojima se zaposlenici često mijenjaju zbog neiskustva ili nezadovoljstva izvršenih radnih zadataka dovode do ciklusa pogreški, drugi koji nude sigurnost posla ali nedovoljno osobne inicijative do ciklusa prosječnosti, a ako se radnim okruženjem dobro upravlja i motiviraju se zaposlenici postoji mogućnost ostvarenja ciklusa uspjeha.

Ciklus grešaka započinje s definiranjem posla koji traži nisku razinu vještina zaposlenika, naglaskom na pravilima a ne na usluzi, te uporabi tehnologija u funkciji kvalitete. Za rutinske poslove traže se zaposlenici koji bi radili za što moguću nižu plaću, te zaposlenici koji moraju proći malu ili pak nikakvu obuku. Ubrzo nakon zapošljavanja zaposlenici postaju nezadovoljni niskim primanjima,

demotivirajućim radnim uvjetima te imaju loš stav prema usluzi. To njihovo nezadovoljstvo se prenosi na korisnika i sam korisnik postaje nezadovoljan pruženom uslugom. Poduzeće umjesto da motivira i poradi na zadržavanju zaposlenika traži nove zaposlenike uz ispriku da je u današnje vrijeme teško naći dobrog i vrijednog zaposlenika, ne isplati se obučavati i ulagati u zaposlenike kada stalno odlaze.

Ciklus prosječnosti se nalazi najčešće u velikim, birokratiziranim poduzećima (npr. kod monopola) gdje nema poticaja za poboljšanjem uslužnog ostvarenja. U takvim poduzećima standardi isporuke usluge su propisani određenim pravilima. Odgovornost u svezi posla je uska i podložna hijerarhiji, a unapređenje ovisi najčešće o radnom stažu zaposlenika. Obuka zaposlenika je usmjerena na dobro tehničko izvršenje posla a ne na uspješan kontakt s korisnicima i dobru suradnju s kolegama. Zbog nemogućnosti samoinicijative i fleksibilnosti posao zaposlenicima postaje monoton ali najčešće ne odlaze kod drugog poslodavca zbog sigurnosti posla. To nezadovoljstvo zaposlenika se također odražava na kvalitetu pružene usluge korisniku, a korisnik i ako se žali na zaposlenika ne postoje često ovlasti i pravila da se poduzmu određene mjere čime se dodatno povećava nezadovoljstvo korisnika. Korisnici se najčešće vraćaju u to poduzeće i ako su nezadovoljni, jer za određenu uslugu koju nudi to poduzeće nema zamjene na tržištu ali prvom prilikom ovu uslugu/pružatelja zamjenjuju alternativnim ako mogu.

Uspjeh poduzeća se postiže ulaganjem u zaposlenike što ujedno dovodi do dugoročnog financijskog uspjeha. Ciklus uspjeha se odnosi na zadovoljstvo zaposlenika i na zadovoljstvo korisnika, jer dobar izbor zaposleni-

Kao što je prikazano u radu kvalitetnim fokusom na zaposlenika tj. internim marketingom, poslovni subjekti, pogotovo u uslužnom segmentu dugoročno osiguravaju uspješnost i stabilnost na tržištu.

Kao što se kaže „zadovoljan zaposlenik je najbolji zaposlenik“ a nastavak je „najbolji zaposlenik je preduvjet uspješnog poslovnog subjekta“

ka, intenzivna obuka i bolje plaćen posao dovodi do zadovoljstva zaposlenika koji zauzimaju pozitivan stav prema usluzi te pružaju bolju uslugu korisnicima pri čemu se postiže lojalnost korisnika.

Internim marketingom se želi postići veće zalaganje i predanost zaposlenika u poduzeću, timski rad i motivacija zaposlenika. Poduzeća moraju imati jasno utvrđenu misiju poduzeća i zaposlenici trebaju biti upoznati sa njom kako bi djelovali u skladu sa njom. Mnoga poduzeća izrađuju interne novine unutar poduzeća pri čemu izvještavaju o značajnim događajima zaposlenike i na taj način postiže se osjećaj uključenosti zaposlenika u poslovanje.

Izbor, obuka, i motivacija pravih zaposlenika

Svako poduzeće želi u svom poduzeću zaposliti najbolje zaposlenike. Da bi to poduzeće postiglo potrebno je potencijalnim zaposlenicima nešto ponuditi da bi ih poduzeće privuklo da se zaposle u tom poduzeću. Treba im se ponuditi privlačno radno mjesto što ovisi o imidžu poduzeća i uslugama koje pruža, te o plaći koja se nudi. Poduzeće treba izvršiti identifikaciju pravih kandidata. Odluka o izboru bi se trebala zasnivati na tome što kandidati znaju učiniti a ne kako dobro o tome znaju pričati. Uz praćenje ponašanja u određenoj situaciji osobit značaj pri izboru zaposlenika imaju: preporuke prošlih poslodavaca, nagrade u pružanju usluge i pisma pohvale korisnika. Poslodavci često prilikom selekcije zaposlenika koriste testove osobnosti koji

daju podatke o odnosu i komunikaciji sa drugim zaposlenicima, sklonost timskom radu. Također poželjno je provođenje strukturiranih razgovora pri čemu se postiže veća objektivnost prilikom odabira zaposlenika, te je potencijalne zaposlenika potrebno upoznati sa opisom posla kako bi sam kandidat mogao odlučiti da li mu odgovara posao.

Nakon što poduzeće izabere zaposlenike njihova obuka može dati izvrsne rezultate. Uslužno osoblje treba naučiti :

- Organizacijsku kulturu, svrhu i strategiju. Na primjer, novi zaposlenici u uspješnim uslužnim poslovnim subjektima prolaze orijentaciju gdje se upoznaju sa poviješću poduzeća i filozofijom poduzeća, uslužnim standardima te sa poslovanjem poduzeća. Njima se prikazuju interni filmovi u kojima mogu dobiti sve te podatke, a i daju im se interne novine.

- Komunikacijske i tehničke vještine. Zaposlenici moraju naučiti kako pravilno komunicirati pri obavljanju određene uslužne djelatnosti. Zaposlenici pri usluživanju svojih korisnika moraju voditi računa: o jačini tona pri komuniciranju, o kontaktu očima, o držanju tijela i o pažljivom slušanju korisnika.

- Poznavanje usluga i proizvoda. Na primjer, zaposlenik u prehrambenom lancu koji nije prošao obuku u kuhinji ne može raditi na blagajni, iz tog razloga što ne smije prodavati proizvod odnosno sendvič ako ne zna