



## UNAPREĐENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH I KORISNIKA USLUGA U UNIKREDIT BANCI

### IMPROVING SATISFACTION OF EMPLOYEES AND SERVICE USERS IN UNICREDIT BANK

Srdan Vasiljević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

#### Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – *Predmet ovog rada jeste istraživanje zadovoljstva zaposlenih i korisnika usluga u Unikredit banci. U radu je pomoću ankete prikazana analiza stanja, izneti problemi, a zatim predložene mere unapređenja.*

**Ključne reči:** *Logistika*

**Abstract** – *The subject of this paper is a survey of employee and service user satisfaction at Unicredit Bank. The paper presents an analysis of the situation, presents problems, and then proposes measures for improvement.*

**Keywords:** *Logistics*

#### 1. UVOD

Da bi organizacija uspela u poslovanju, mora da razume želje i potrebe kupaca, jer od zadovoljstva samih kupaca zavisi i uspeh poslovanja. Iz tog razloga neophodno je da organizacije prate i mere zadovoljstvo svojih korisnika. Tržište ima veliki broj potrošača, ali isto tako i proizvođača, istih ili sličnih proizvoda, koji se bore za iste portosače na tržištu. Postoji više načina da organizacija ostvari uspeh na tržištu, a to su traženje novih ideja i šansi da se bude nešto drugačiji od ostalih, da se napravi efikasniji i efektivniji način koji je bolji od postojećeg, i samim tim se obezbedi zadovoljstvo klijenata, koji su svakoj organizaciji na prvom mestu.

Istraživanje koje je sprovedeno u ovom radu odnosi se na prikupljanje podataka o zadovoljstvu korisnika i zaposlenih uslugom "Unikredit banke", koja se nalazi u Novom Sadu, i glavni cilj je da prilikom analiziranja podataka utvrdimo koje mere unapređenja je moguće sprovesti.

U okviru rada prikazana su dva dela: teorijski deo, i istraživački deo. Teorijski deo je fokusiran na oblast logistike, a istraživački deo rada se odnosi na zadovoljstvo korisnika bankarskim uslugama, kao i zadovoljstvo zaposlenih.

#### 2. LOGISTIKA

Logistika je veoma stara oblast poslovanja, i prisutna je kroz celu istoriju još pre pojave nauke. Počeci primene logistike su u vezi sa ratnim osvajanjima, i pronalaženjem

novih trgovačkih puteva. U početku se smatrala vrlo skupom aktivnošću za snabdevanje vojnih formacija hranom, raznim materijalima, oružjem, oruđem.

**Logistika** je proces upravljanja transportom, zalihama, skladištenjem i informacijama o dobrima i materijalima od izvora (mesta proizvodnje) do mesta finalne potrošnje. To je oblast koja je prisutna kroz celu ljudsku istoriju, i njene aktivnosti se mogu pratiti od samog nastanka i razvoja ljudske civilizacije, pa sve do danas. U literaturi se sreću različita tumačenja pojma logistika. Prema jednom pristupu reč „logistika“ potiče od francuske reči „loger“ što znači nastaniti se, noćiti pod vedrim nebom, a u vojnoj terminologiji označava kretanje, snabdevanje i smeštaj vojnih jedinica. Prema drugom pristupu, reč „logistika“ potiče od grčke reči „logos“ koja u prevodu znači : um, govor, moć mišljenja, odnosno starogrčku reč „logistikós“ pri čemu ima isto značenje: proračun ili zaključivanje na matematički način (računanje pomoću slova, razumno procenjivanje) [1].

Glavni cilj logistike se odnosi na [2]:

- ispunjenje zahtevanog kvaliteta proizvoda
- ispunjenje zahtevanog proizvoda
- ispunjenje zahteva na pravom mestu
- ispunjenja zahteva u pravo vreme
- ispunjenje zahteva po minimalnoj ceni.

#### 3. OPŠTE INFORMACIJE, UNIKREDIT BANKA

**Banka** je poslovna organizacija koja nudi finansijske usluge za profit. Usluge banke uključuju primanje depozita novca, davanje novca iz depozita, procesovanje novčanih transakcija, kao i usluge kreditiranja. Imaju veoma značajnu ulogu u ekonomiji, jer omogućuju građanima i kompanijama da investiraju i tako ostvare prihod od kamata, uz minimalan rizik.

Osnovna uloga banke i njenih konkurenata jeste da pružaju finansijske usluge. U savremenim uslovima bankarske usluge postaju značajan deo svakog privrednog posla, a banka nezaobilazni činilac svakog ozbiljnog ekonomskog poduhvata. Savremene banke nisu više samo finansijske institucije koje se bave držanjem depozita i odobravanjem kredita, već svoju delatnost proširuju na razne druge finansijske usluge [3].

##### 3.1 Unikredit banka

**Unikredit** je italijanska kompanija za bankarske i finansijske usluge. Njena mreža obuhvata 50 tržišta u 17

#### NAPOMENA:

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Stevan Milisavljević.**

zemalja. Strateška pozicija u zapadnoj i istočnoj Evropi daje jedan od najvećih tržišnih udela u regionu. Unikredit grupa je nastala spajanjem nekoliko italijanskih bankarskih grupa 1998.godine, i prvobitno ime ove kompanije bilo je “Unicredito Italijano”. Zvaničan sajt banke je: ([www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)).

Unikredit je banka koja pruža sve vrste usluga i proizvoda kako za fizička lica, tako i za mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Pružanje finansijskih usluga i podrška preduzećima, malim i srednjim kompanijama, preduzetnicima i građanima je osigurana. Bankarski savetnici imaju individualni pristup svakom klijentu i pružaju im uslugu koja je specijalno kreirana da odgovori na njihove potrebe i standarde.

### 3.2 Glavni cilj Unikredit banke

Glavni cilj ove banke jeste to da predstavlja jednu od vodećih banaka, koja je usmerena na realne potrebe svojih klijenata, građenje odnosa sa klijentima i posvećenje pažnje njihovim potrebama. U nameri da dostigne ovaj cilj, banka je posvećena razumevanju potreba pojedinaca, kako bi se obezbedili konkretni odgovori i korist, odgovarajući na izazove sa kojima se klijenti suočavaju. U Unikreditu ovo se zove “ **Banka za sve što vam je važno**” – ovo ne predstavlja slogan, već je reč o onome što predstavlja njihov brend.

**Misija** - “Mi verujemo da je budućnost našeg uspeha određena direktno našom sposobnošću da gradimo bliske veze sa svakim od naših klijenata i zadobijanjem njihovog poverenja obezbedimo konkretne odgovore koji odgovaraju na pitanja koja se tiču njihovih realnih potreba.”

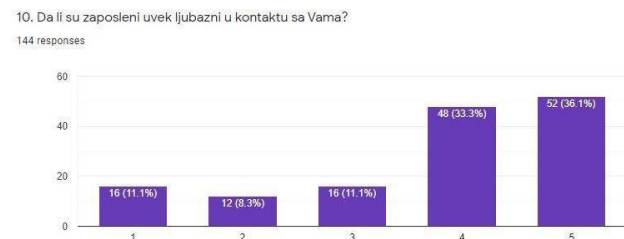
## 4. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA

Istraživanje koje je sprovedeno u radu je u Unikredit banci koja se nalazi na teritoriji grada Novog Sada, gde su ispitanici na licu mesta popunjavali upitnike kako bi banka došla do potrebnih informacija.

Upitnik je sačinjen na odgovarajući način tako da su pitanja bila kratko i jasno formulisana. Svi ispitanici su dobrovoljno i anonimno izvršili popunjavanje upitnika u prostorijama banke. Tip skale je Likertova skala i sastoji se od pet mogućih odgovora:

- 5- potpuno se slažem,
- 4- delimično se slažem,
- 3- nemam mišljenje,
- 2- delimično se ne slažem,
- 1-uopšte se ne slažem.

Primer glasanja ispitanika:



Slika 1. Istraživanje zadovoljstva korisnika

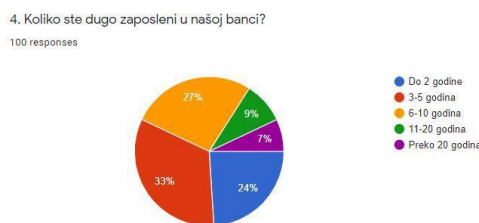
## 4.1 Istraživanje zadovoljstva zaposlenih

Pored navedene ankete o zadovoljstvu korisnika, odlučeno je da se sprovede i anketa o zadovoljstvu zaposlenih u Unikredit banci, kako bi se utvrdilo da li je potrebno izvršiti dodatna unapređenja, koja bi uticala na samo poslovanje i dodatno sticanje poverenja samih klijenata.

Ovo istraživanje sprovedeno je takođe u istoj Unikredit banci koja se nalazi na teritoriji grada Novog Sada, gde su zaposleni na licu mesta popunjavali upitnike i na taj način banka je došla do potrebnih informacija. Upitnik je sačinjen na odgovarajući način tako da su pitanja bila jasno formulisana. Svi zaposleni su anonimno izvršili popunjavanje ankete u prostorijama banke.

Kao i u anketi zadovoljstva korisnika uslugama Unikredit banke i ovde se koristio tip Likertove skale. U nastavku će biti prikazan grafikon a rezultati su predstavljani u procentima.

Primer istraživanja zadovoljstva zaposlenih:



Slika 2. Istraživanje zadovoljstva zaposlenih

## 5. SWOT ANALIZA

Prilikom rada SWOT analize preduzeća treba stalno imati na umu kako se i da li se određene slabosti preduzeća ili pretnje iz okoline mogu pretvoriti u snage ili šanse koje preduzeće može iskoristiti za postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

SWOT analiza predstavlja analizu okruženja, i omogućava nam da sagledamo snage, slabosti, šanse i pretnje, kao i da se utvrde i analiziraju njihove međusobne povezanosti. SWOT predstavlja analizu pomoću koje se vrši interna analiza preduzeća (snage i slabosti), kao i eksterne faktore (šanse i pretnje) iz okruženja. (slika3):



SLIKA 3 SWOT ANALIZA

Na sledećoj tabeli biće prikazana SWOT analiza, koja predstavlja snage, slabosti, šanse i pretnje Unikredit banke.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>Razvijeni IT kanali ( web sajt, e-mailovi koji pružaju sve informacije)</li> <li>Dobro obučeni zaposleni</li> <li>Izgrađen brend banke</li> <li>Openljičnost banke sa najnovijim tehnologijama</li> <li>Dodatne usluge koje banka nudi svojim korisnicima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banka ne radi vikendom</li> <li>Nezadovoljstvo određenog broja zaposlenih uslovima rada</li> <li>Nedovoljna brzina rada zaposlenih</li> <li>Nedovoljna mogućnost za napredovanja i usavršavanja zaposlenih</li> <li>Nedovoljno dobra komunikacija zaposlenog sa klijentima banke</li> </ul>
ŠANSE	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvođenje novih tehnologija</li> <li>Osvajanje novih klijenata</li> <li>Dodatne reklame putem stranica društvenih mreža</li> <li>Unapređenje mogućnosti za razvoj i napredak zaposlenih u preduzeću</li> <li>Uvođenje novih usluga za naše klijente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaka konkurencija</li> <li>Napuštanje posla dugogodišnjih radnika banke</li> <li>Odlazak klijenata kod konkurencije</li> <li>Nezadovoljstvo klijenata uslugama banke</li> </ul>

TABELA 1 SWOT ANALIZA UNIKREDIT BANKE

## 6. BRAINSTORMING ANALIZA

Da bi dodatno unapredili poslovanje u Unikredit banci odlučeno je da se sprovede i brainstorming analiza. Brainstorming je tehnika koja pruža mogućnost za obuhvatanje najvećeg broja stvarnih pretnji, i primenom brainstorming analize podstiče se grupna kreativnost i generiše veliki broj različitih ideja koje predstavljaju rešenje određenog problema. Kako bi se primenila brainstorming tehnika, okupljeni su zaposleni na sastanku nakon radnog vremena u poslovnoj kacerariji naše ekspoziture.

Primena ove tehnike je veoma korisna jer ona zahteva učešće samih zaposlenih i doprinosi većoj produktivnosti rada, kao i jednakosti svih učesnika. Brainstorming analiza je sprovedena tako što je na sastanku svaki zaposlen zapisivao svoje predloge ideja kako da se unapredi poslovanje banke. Kada su svi dali svoje predloge, svi predlozi se stavljaju u jednu tabelu i predstavljaju se svim zaposlenima. Nakon toga zaposleni bi komentarisali predložene ideje koje se nalaze u tabeli, i zajedno odlučuju koji predlozi su prioritetni za primenu. Posle odlučivanja prioritetnih predloga za unapređenje preduzimaju se potrebne akcije pristupanju rešavanja ideja za unapređenje. U našem slučaju banka se odlučila da primeni 5 prioritetnih ideja za unapređenje poslovanja koji su dati u narednoj (tabeli 2).

Ideje za unapređenje poslovanja banke primenom brainstorming tehnike
1. Poboljšanje radnog vremena banke
2. Unapređenje brzine rada zaposlenih u ekspoziturama
3. Poboljšanje komunikacije zaposlenih sa klijentima banke
4. Uvođenje novih usluga za klijente banke
5. Mogućnost usavršavanja zaposlenih

TABELA 2 IDEJE ZA UNAPREĐENJE BANKE PRIMENOM BRAINSTORMING ANALIZE

Smatra se da bi banka realizacijom navedenih ideja mogla značajno da unapredi svoje poslovanje. Sledeći korak bi bio utvrđivanje mera koje su najefikasnije za sprovođenje, kao i akcija koje je potrebno preduzeti da bi se pristupilo

rešavanju navedenih predloga za unapređenje. Takođe potrebno je pratiti da li nakon primene preduzetih akcija ima unapređenja, odnosno da li se otklonio određeni problem.

Predlozi ideja za rešavanje problema
Proširenje radnog vremena banke subotom, i uvođenje dvokratnog radnog vremena
Pohađanje raznih kureva za unapređenje brzine rada zaposlenih u ekspoziturama
Poboljšanje interne i eksterne komunikacije
Uvođenje dodatnih unapređenja u vidu zapošljavanja novih zaposlenih
Novčane nagrade i besplatno stručno usavršavanje

TABELA 3 PREDLOZI IDEJA ZA REŠAVANJE POBLEMA

## 7. MERE UNAPREĐENJA

### 7.1 Povišenje zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja glavni faktor postizanja visokih radnih performansi i pružanju usluga što direktno utiče na povećanje produktivnosti svake organizacije. Kao predlog za povišenje zadovoljstva zaposlenih Unikredit banka bi zaposlenima omogućila da učestvuju u istraživanju zadovoljstva zaposlenih od strane banke, gde bi na svakih 6 meseci zaposleni popunjavali određene upitnike i imali mogućnost da iskažu svoja mišljenja vezano za radne uslove, procese u okviru organizacije, nagrade, komunikaciju, kao i mnoge druge aspekte. Na osnovu dobijenih rezultata indetifikovale bi se oblasti koje je potrebno poboljšati, i preduzimale bi se određene mere za rešavanje potencijalnih problema koji bi doveli do povećavanja zadovoljstva svih zaposlenih.

### 7.2 Povišenje zadovoljstva korisnika

Kada govorimo o zadovoljstvu korisnika jedna od glavnih tema bila bi komunikacija zaposlenih sa korisnicima. Bankarstvo se ne može zamisliti bez komunikacije između korisnika i banke jer na taj način se dolazi do potrebnih informacija koje se koriste za planiranje poslovnih aktivnosti. Informacije predstavljaju ključni faktor uspešnosti. Prilikom komunikacije sa korisnicima bankarski službenik pored pritiska izazvanog dinamikom posla i količine posla mora biti vedar i nasmejan kako bi na ljubazan način razumeo klijenta i kako bi mogao da mu pomogne na pravi način. Jako je važno ostvariti dobru komunikaciju sa korisnicima jer se na taj način ostvaruje zadovoljstvo sa obe strane. Koliko dobro zaposleni ostvaruje komunikaciju sa svojim klijentima zavisi i koliko će banka biti uspešna u svom poslovanju.

Jedan od načina za unapređenje **interne** komunikacije jeste anketiranje zaposlenih, obaveštavanja zaposlenih o novinama u radu, česti skupovi zaposlenih, kao i redovni sastanci sa zaposlenima i menadžerima. Takođe svim zaposlenima treba omogućiti da mogu da prenesu svoje ideje menadžmentu, jer se veoma često dešava da zaposleni imaju dobre ideje i rešenja kako unaprediti funkcionisanje banke, ali te ideje ne mogu stići do top menadžmenta. Prilikom anketiranja zaposlenih se može doći do prikupljanja informacija o stavovima i mišljenju zaposlenih.

Kako bi se unapredila **eksterna** komunikacija sa klijentima potrebna su redovna istraživanja, i njih bi

banka sprovodila u vidu intervjuisanja i anketiranja korisnika bankarskih usluga. U tom slučaju banka bi na svojim web sajtovima omogućila da klijenti mogu da popunjavaju ankete, gde bi dobijali informacije o potrebama i zadovoljstvu klijenata. Tako bi imali u uvid šta klijenti trenutno misle o poslovanju banke i koje korektivne akcije je potrebno preduzeti.

### 7.3 Adekvatno radno vreme banke

Kako smo već naveli radno vreme Unikredit banke na teritoriji Novog Sada je od 08:00 časova do 16:00 časova radnim danima, dok su subota i nedelja neradni dani. Navedeno radno vreme može da predstavlja jedan od problema sa kojim se susreću klijenti banke jer ne mogu svi klijenti zbog svog radnog vremena da obavljaju poslove u banci.

Da bi se izbegao problem sa radnim vremenom, kako bi povećali bi zadovoljstvo klijenata koji bi uspevali da završe svoje poslove u bankama i kako bi se stvarala lojalnost što i predstavlja jedan od glavnih ciljeva poslovanja banke, jedan od predloga bi mogao biti da banka svoje radno vreme proširi i na rad subotom prepodne. Radno vreme subotom bi bilo u periodu od 09:00 časova do 13:00 časova, tako da klijenti koji ne mogu radnim danima da obavljaju svoje platne poslove u banci to bi mogli da urade i subotom. Na taj način bi ostvarili zadovoljstvo svih klijenata što bi dovelo do još uspešnijeg poslovanja banke.

Takođe još jedan predlog za poboljšanje radnog vremena Unikredit banke na teritoriji Novog Sada bilo bi uvođenje dvokratnog radnog vremena. To znači da bi banka u prepodnevnom časovima radila 08:00 časova do 13:00 časova, i u popodnevnom časovima od 16:00 časova do 19:00 časova, i na taj način bi postigli da klijenti koji su u mogućnosti svoje platne poslove mogu da obavljaju u prepodnevnom časovima, a klijenti koji su zaposleni, svoje platne poslove bi mogli da obavljaju u poslepodnevnom časovima.

Neophodno je da banka treba da obavesti svoje klijente o preduzetim akcijama o promeni radnog vremena, da obavesti svoje klijente putem e-mail pošte, ili tekstualnom porukom na telefon. Pored toga, na sajtu banke svakako je neophodno istaći promene u radnom vremenu koje su od velike koristi za naše klijente. Na ovaj način banka bi mogla da unapredi svoje poslovanje, kao i da postigne da usluži veći broj svojih klijenata. Zaposleni bi mogli dovoljno svoje pažnje da posvete klijentu i da odgovore na sva njihova pitanja, a klijenti bi bili zadovoljniji.

## 8. ZAKLJUČAK

Pre svega, sam cilj istraživanja se odnosio na utvrđivanje nivoa zadovoljstva korisnika uslugama Unikredit banke na teritoriji Novog Sada. Pored zadovoljstva klijenata sprovedena je i anketa o zadovoljstvu zaposlenih u Unikredit banci. Oba istraživanja sprovedena su na osnovu anketa gde su korisnici i zaposleni odgovarali na pitanja. Takođe u radu su urađene Swot i Brainstorming analize koje su omogućile da banka dodatno unapredi svoje poslovanje. Nakon sprovedenih mera unapređenja smatra se da će banka dodatno unaprediti svoje poslovanje.

U današnje vreme kada je borba na tržištu za klijentima velika, kada su klijenti više informisani u odnosu na ranije godine i kada imaju više saznanja o novim tehnologijama, banke koje imaju mogućnost predviđanja potreba i želja svojih korisnika će brže donositi prave odluke i bolje upravljati rizicima. Tako će moći uspostaviti dugoročnije odnose sa svojim korisnicima

## 9. LITERATURA:

- [1] Vujaklija, M., Leksikon stranih reči i izraza, 1975.
- [2] Alan Midžić, Logistika, Bihać, 2014.
- [3] Miroљub Hadžić, Bankarstvo, Poslovno bankarstvo, Univerzitet Singidinum Beograd 2013.

### Kratka biografija:



**Srđan Vasiljević** rođen je u Loznici 1997. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka, iz oblasti Logistike, Zadovoljstvo zaposlenih i korisnika uslugom Uncredit Banke, odbranio je 2021. god.  
Kontakt: [srđanvasiljević77@gmail.com](mailto:srđanvasiljević77@gmail.com)