

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U USLUŽNIM ORGANIZACIJAMA

Nina Đurica*
Maja Đurica**

Sažetak: U ovom radu izloženi su osnovni koncepti upravljanja ljudskim resursima, koji se odnose na: kontrolisanje i uponomoćavanje zaposlenih; podsticanje angažovanja zaposlenih; kao i na regrutovanje, obuku i nagrađivanje zaposlenih.

Ključne reči: upravljanje, ljudski resursi, regrutovanje, obuka, nagrađivanje, kontrolisanje, opunomoćavanje

Abstract: In this paper there are some basic aspects of human resources presented in relation to: controlling and empowering employees, encouraging engagement of employees as well as recruiting, training and rewarding employees.

Key words: management, human resources, recruiting, training, rewarding, controlling, empowering

Regrutovanje, obuka i nagrađivanje zaposlenih

Regrutovanje je proces kojim organizacija obezbeđuje svoje ljudske resurse. Cilj aktivnosti regrutovanja je privlačenje, i po mogućnosti zadržavanje, pravog zaposlenog za pravi posao unutar uslužne organizacije. Proces regrutovanja je usko povezan sa procesom izbora zaposlenih, koji se odnosi se na testiranje „regruta“ prema ličnim specifikacijama i detaljnom opisu posla. Regrutovanje može biti skup i težak proces kada postoji ograničena ponuda znanja i sposobnosti i kada su tržišta rada zatvorena.

Da bi se regrutovalo pravo osoblje, organizacije moraju pažljivo da razmotre šta žele od određenog zaposlenog. Proces regrutovanja obuhvata:

- Razvoj politike regrutovanja;
- Uspostavljanje rutinskih procedura regrutovanja;
- Opis radnih mesta;
- Razvoj ličnih specifikacija;
- Oglašavanje upražnjenih radnih mesta.

Selekcija se odnosi na proces kojim uslužna organizacija pokušava da izdvoji kandidate koji poseduju potrebno znanje, veštine i druge osobine koje su od pomoći uslužnoj organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Ovaj proces obuhvata sledeće aktivnosti:

- Ocenjivanje CV-ja ili popunjenih aplikacija od strane kandidata za posao;
- Sužavanje izbora;
- Pozivanje kandidata na intervju;
- Intervjuisanje i testiranje kandidata;
- Izbor kandidata za zaposlenje;
- Ponuda i potvrđivanje zapošljavanja.

U svakom procesu selekcije treba zadovoljiti nekoliko generičkih standarda, kao što su: pouzdanost, valjanost, sposobnost uopštavanja, korisnost i zakonitost.¹

* Nina Đurica, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija

** mr Maja Đurica, stručni saradnik, Beogradska poslovna škola, Beograd, Srbija

¹ A. R. Noe, et al., *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006, str.180

Obuka se odnosi na planirane pokušaje da se podstakne sticanje posebnih znanja, veština i ponašanja zaposlenih potrebnih za efikasan rad na određenom radnom mestu. U fokusu obuke osoblja je posao zaposlenog. Nasuprot ovome, razvoj osoblja uključuje sticanje znanja, veština i ponašanja koji poboljšavaju sposobnost zaposlenih da odgovore na izazove različitih postojećih ili budućih poslova.² Na primer, radnicima može biti potrebno da se osposobe za korišćenje računara, elektronske pošte i drugih aspekata informacionih tehnologija, što trenutno ne mora biti u vezi sa specifičnim zahtevima njihovog radnog mesta. Proces regrutovanja osoblja i, što je još bitnije, njihovo zadržavanje pod direktnim su uticajem sistema nagrađivanja koje uslužna organizacija nudi. Glavna svrha sistema nagrađivanja je da se unapredi standard performansi osoblja, tako što se zaposlenima za dobre performanse daje nešto što oni smatraju vrednim. Ono što zaposleni smatraju dobrom nagradom zavisi od prirode motivatora koji pokreću svakog pojedinca. Iz tog razloga, jedan standardizovan sistem nagrađivanja ne može postići maksimalnu motivaciju svih zaposlenih u organizaciji. Rezultati skorijih istraživanja potvrđuju stav koji je izneo Herzberg (1966), po kojem je plata pre „čist faktor“ nego motivacioni faktor: to znači da plata može biti uzrok nezadovoljstva na poslu, ali ne i motiv poslovne satisfakcije³ Sisteme nagrađivanja mnogi smatraju osnovnim alatom za povezivanje korporativnih ciljeva, kao što je orijentacija na korisnika usluga, sa performansama pojedinca i organizacije. Dok su neke studije pokazale pozitivne efekte uključivanja nefinansijskih mera u šeme nagrađivanja zaposlenih, mnoge organizacije su naišle na probleme u povezivanju plate i zadovoljstva korisnika usluga. Razlog za ovo se može pripisati poteškoćama u merenju zadovoljstva korisnika usluga, kao i nedostajućoj karici između zadovoljstva korisnika usluga i njegovog zadržavanja.

Nagrade zaposlenima se mogu podeliti u dve kategorije: nenovčane i novčane. Nenovčane nagrade obuhvataju različite koristi, od kojih su neke formalni deo sistema nagrađivanja, na primer subvencije za stan ili sportske aktivnosti dok se ostale odnose na javno priznavanje radnih dostignuća (na primer, kada se zaposlenima daju diplome koje označavaju njihova dostignuća). Novčane nagrade predstavljaju direktniji metod poboljšavanja performansi zaposlenih i čine bitan element tradicionalne „oštre“ politike upravljanja ljudskim resursima.

Podsticanje angažovanja zaposlenih

Motivacija, saglasnost, učestvovanje i komunikacija čine ključne tačke za efikasno upravljanje ljudskim resursima u uslužnoj organizaciji. Istraživanja su pokazala da mišljenja zaposlenih u uslužnim delnostima o tome kako su tretirani od svoje organizacije povezana sa efikasnijim pružanjem usluga i boljim mišljenjem korisnika usluga o kvalitetu pružene usluge.

Organizacija treba da uskladi lične ciljeve zaposlenih sa ciljevima organizacije, tj. da moralno poveže zaposlene sa uslugom u čijem pružanju učestvuje. Ovo dalje zahteva da se zaposleni slože sa menadžmentom u pogledu njihovih radnih aktivnosti. Tamo gde postoji ova saglasnost, zaposleni mogu biti motivisani nekim oblikom participacije u organizaciji.

Pojam saglasnost pokriva različite inicijative i strategije koje vodi menadžment, a koje nastoje da menadžmentu daju autoritet, bez posebnog naglašavanja njihove moći. Za mnoge usluge koje se pružaju licem u lice, direktna kontrola i nadzor zaposlenih od strane menadžmenta može biti nemoguća.

Postoje različiti oblici učešća zaposlenih osmišljeni da pomognu menadžmentu u generisanju saglasnosti. U literaturi se navode sledeća tri pristupa za stvaranje saglasnosti⁴:

- *Naučno upravljanje* podrazumeva saradnju između poslodavca i zaposlenog u pogledu podele posla tako da zaposleni obavljaju posao na unapred određeni način prema direktivama menadžmenta.
- *Šablonizovanje* se odnosi na pružanje beneficija zaposlenima, poput zabave ili privremenog smeštaja. Ove i ostale beneficije su često osmišljene da ohrabre poistovećivanje zaposlenih sa uslužnom organizacijom, kao i da pojačaju njihovu lojalnost prema organizaciji.
- Pristup *međuljudskih odnosa* posmatra čoveka kao društvenu životinju. Ovaj pristup naglašava važnost atmosfere i društvenih stavova, grupnih osećanja i osećanja pripadnosti koje zaposleni imaju.

² Isto, str. 55

³ D. Torrington et. al., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004, str. 217

⁴ A. Wilson et. al., *Services marketing*, McGraw-Hill, London, 2008, str. 383-384

Participacija zaposlenog u organizaciji može biti ograničena na čisto ekonomske stvari – redovno primanje plate za obavljeni posao. Sa druge strane, participacija se može manifestovati kroz uključenost zaposlenih u donošenje odluka koje se odnose na kvalitet procesa pružanja usluga. Participacija se takođe može ispoljiti prilikom izbora, regrutovanja i provere zaposlenih u radnoj grupi.

Komunikacija sa zaposlenima treba da se zasniva na razumnom shvatanju potreba pojedinačnih segmenata zaposlenih. Takođe, treba obezbediti mogućnost za prikupljanje povratnih informacija od zaposlenih.

Neki menadžeri mogu doneti svesnu odluku da zaposlenima daju što je moguće manje informacija, možda na osnovu mišljenja da je znanje moć. Ponekad postoje strateški razlozi za nedavanje informacija zaposlenima (na primer, poslovna strategija može biti strogo čuvana tajna). Međutim, u velikom broju uslužnih organizacija podaci se nepotrebno skrivaju od zaposlenih, stvarajući osećanje niže vrednosti u pogledu pristupa informacijama.

Komunikacija bi trebalo da ima oblik koji odgovara svim zaposlenima, umesto da odgovara samo menadžmentu. U organizacijama sa dobrom praksom, informacija se može preneti preko mnogih kanala. Dopis za zaposlene je dobro isproban medij, ali u mnogim drugim slučajevima smatra se da ima mali efekat. Mnoge organizacije koriste brifinge timova za prenošenje informacija na niže do zaposlenih i dobijanje povratnih informacija. Eksterno oglašavanje treba da ima u vidu zaposlene kao sekundarno ciljno tržište. Pojava propagandnih poruka na televiziji, na primer, može imati uticaj na jačanje poverenja zaposlenih u svoj menadžment.

Kontrolisanje i opunomoćavanje zaposlenih

Upravljanje ljudskim resursima kao oblast menadžmenta i marketinga ima zadatak da doprinese ostvarivanju organizacionih ciljeva. Postoje dva osnovna pristupa upravljanju ljudskim resursima u uslužnim organizacijama. Sa jedne strane, zaposleni se mogu direktno nadzirati i preduzimati korektivne aktivnosti tamo gde se ne zadovolje standardi. Sa druge strane, zaposlenima se može dati odgovornost kontrole sopstvenih aktivnosti. Drugi pristup se često naziva „opunomoćavanje“ zaposlenih. Problem kontrole je posebno veliki u uslužnim delatnostima, jer obično nije moguće ukloniti loše performanse zaposlenih pre nego što to korisnici usluga osete. Neodvojivost procesa proizvodnje i potrošnje usluga čini kontrolu kvaliteta otežanom. Smatra se da zbog toga što se mnoge usluge pružaju jedan na jedan, uz malu mogućnost intervencije menadžmenta, svakodnevna kontrola od strane menadžmenta postaje nemoguća. Ipak, mnoge organizacije koje koriste industrijalizovane procese pružanja usluga uzdaju se u moć kontrole sa različitim stepenima formalnosti⁵.

Da li zaposlene u uslužnoj organizaciji treba detaljnije kontrolisati, ili ih treba opunomoćiti da rade onako kako misle da je najbolje? Opunomoćavanje može biti ključno za kreiranje usluga prema potrebama pojedinačnih korisnika usluga. Stepem moći dat zaposlenima, ili kontrola kojoj su podvrgnuti, zavisi od vrste sistema pružanja usluga. Za standardizovane usluge sa malo direktnog kontakta sa korisnicima usluga, zaposleni se mogu kontrolisati na osnovu pravila i regulative. Za usluge sa visokim stepenom direktnog kontakta sa korisnicima usluga, pogodniji bi bio visok stepen opunomoćenja zaposlenih.

Jedna od suštinskih pretpostavki za efikasnost sistema opunomoćavanja jeste da su vrednosti zaposlenih usklađene sa vrednostima organizacije. Ovaj pristup omogućava zaposlenima slobodu delovanja i odlučivanja prema sopstvenom mišljenju. Ako je zaposleni opunomoćen onda, razume se, taj zaposleni mora biti u stanju da odluči kako će najbolje zadovoljiti potrebe korisnika usluga. Takođe, taj zaposleni treba da bude odgovoran za rešavanje problema pritužbi korisnika usluga i nastalih operativnih problema.

Opunomoćavanje u suštini podrazumeva slobodu odlučivanja zaposlenih u pogledu načina ispunjavanja svojih poslovnih zadataka. Kelley razlikuje tri tipa opunomoćavanja zaposlenih:

- *Rutinsko opunomoćavanje* – pojavljuje se tamo gde je zaposlenima omogućeno da izaberu alternativu sa ponuđene liste mogućih aktivnosti, kako bi obavili svoj posao.
- *Kreativno opunomoćavanje* - pojavljuje se tamo gde se od zaposlenih traži da razviju alternativne metode obavljanja zadatka.

⁵ A. Wilson et. al., *Services marketing*, McGraw-Hill, London, 2008, str. 381

- *Devijantno opunomoćavanje* - tretira se kao negativno od strane poslodavca jer uključuje ponašanje koje nije deo formalnog opisa posla zaposlenog i izvan je njegovog viđenja autoriteta.

Prema Beriju, opunomoćenje zaposlenih podrazumeva sledeće⁶:

- Kontrolu nad načinom obavljanja svog posla;
- Svest o kontekstu u kojem se posao obavlja;
- Odgovornost za svoj rad;
- Zajedničku odgovornost za performanse organizacione jedinice ili organizacije u celini;
- Udeo u nagradama.

Opunomoćenje podrazumeva takođe potrebu za razmenom informacija, kako bi zaposleni razumeli kontekst u kojem rade.

Opunomoćene zaposlene potrebno je redovno nagrađivati, a njihove inicijative i dostignuća priznavati. Opunomoćenje podrazumeva i kulturu koja ohrabruje zaposlene da eksperimentišu sa novim idejama i može da toleriše njihove greške i uči od njih. Takva kultura bila bi u skladu sa imidžom „organizacije koja uči“.

Sa motivacionog aspekta, opunomoćavanje zaposlenih sa prve linije uslužnog delovanja može voditi promenama i stavova i ponašanja kod zaposlenih. Promene stavova koje su rezultat opunomoćavanja uključuju povećano zadovoljstvo poslom i smanjen stres koji radno mesto donosi. Povećano zadovoljstvo poslom stvara veći entuzijazam u obavljanju posla, što se može ogledati u boljoj interakciji zaposlenih sa klijentima.

Opunomoćavanje zaposlenih može uticati na brže reagovanje zaposlenih na potrebe klijenata, jer se manje vremena troši na prebacivanje zahteva klijenata na menadžere. U situacijama u kojima su potrebe klijenata veoma promenljive, opunomoćavanje može biti ključno za prilagođavanje pružanja usluge.

Zagovornici čvršćih mehanizama kontrole ističu nedostatke opunomoćavanja. Jedna od posledica opunomoćavanja jeste da povećava obim posla zaposlenih, što zahteva da zaposleni budu pravilno obučeni i osposobljeni da se izbore sa većim obimom posla koji se od njih očekuje. Hartline i Ferrell otkrili su da, dok opunomoćeni zaposleni stižu poverenje u svoje sposobnosti, oni istovremeno osećaju pojačanu frustraciju i konflikte uloga. Pored toga, pošto se od opunomoćenih zaposlenih očekuje da imaju širi obim veština i da obavljaju veći broj zadataka, oni će verovatno biti skuplji za zapošljavanje jer će zahtevati veće plate zbog svojih sposobnosti.

Iako po pravilu doprinosi unapređivanju efikasnosti procesa pružanja usluga, opunomoćavanje može ponekad da dovede do neefikasnosti u procesu pružanja usluga. Naime, zaposleni koji je opunomoćen da prilagodi svaku uslugu specifičnim potrebama klijenata biće manje efikasan nego onaj koji je pod prilično striktnom kontrolom dokle se prilagođavanje usluge može vršiti.

Prilagođavanje usluga neki klijenti mogu protumačiti kao nekorektno u situacijama kada se smatra da zaposleni nekog klijenta stavljaju ispred drugih klijenata. Zaposleni mogu svesno ili nesvesno vršiti diskriminaciju kako bi pružili bolju uslugu prijateljima ili ljudima sličnim sebi po starosti, polu ili etničkoj pripadnosti.

Konačno, opunomoćavanje zaposlenih može koštati, kratkoročno gledano, što se na duži rok preko dobiti mora nadoknaditi. U slučaju neuspešno pružene usluge, opunomoćeni zaposleni može dati preteranu nadoknadu klijentu što ne samo da dodatno košta organizaciju, već i povećava očekivanja klijenata za kompenzaciju sledeći put kada dođe do neuspeha u procesu pružanja usluga.

Neki autori smatraju da su i u sistemu sa visokim stepenom opunomoćavanja zaposlenih, neophodni neki oblici kontrole. Sistemi kontrole su tesno povezani sa sistemima nagrađivanja, po tome što se plata može koristiti za kontrolisanje performansi, npr. oduzimanjem bonusa u slučaju neispunjavanja određenih standarda. Pored toga, upozorenja i, u krajnjem slučaju, otpuštanje zaposlenih, čine deo sistema kontrole. U idealnoj uslužnoj organizaciji koja ima dobro razvijenu HRM politiku, uključenost zaposlenih u obavljanje poslova treba da dovede do značajne samo-kontrole ili neformalne kontrole od strane saradnika u njihovoj grupi. Tamo gde su ovakve politike manje razvijene, koriste se tri osnovna tipa kontrole⁷:

- *Jednostavna kontrola* - čini lični nadzor osoblja – na primer, menadžer može konstantno držati na oku mlađe zaposlene i direktno uticati na njihove performanse, ukoliko one odstupe od standarda.

⁶ Isto, str. 381

⁷ Isto, str. 383

- *Tehnička kontrola* – može se ugraditi u proces pružanja usluga kako bi se vršio nadzor performansi pojedinaca – na primer, kontrola na izlazu iz uslužne organizacije može meriti brzinu rada pojedinačnih operatera i kontrolisati aktivnosti kod onih za koje se pokaže da ne zadovoljavaju standarde.
- *Birokratska kontrola* - zahteva da zaposleni dokumentuju svoje performanse.

Pored ovih internih kontrola, odnos koji mnogi zaposleni iz prve linije uslužne organizacije razvijaju u kontaktu sa korisnicima usluga, omogućava korisnicima usluga da vrše određeni stepen neformalne kontrole. Postavlja se pitanje u kojim situacijama uslužno preduzeće treba da odluči da li da opunomoći svoje zaposlene, umesto da ih detaljno kontroliše? Prilikom odgovora na ovo pitanje treba uzeti u obzir sledeće faktore⁸:

- *Poslovna strategija*. Organizacije koje sprovode strategiju diferenciranja ili strategiju koja uključuje visok stepen prilagođavanja i personalizovanja usluga, treba da opunomoćavaju svoje zaposlene. Međutim, organizacije koje teže masovnoj strategiji treba da koriste kontrolu zaposlenih.
- *Veze sa klijentom*. Tamo gde pružanje usluga uključuje upravljanje dugoročnim odnosima sa korisnicima usluga, a ne samo obavljanje jednostavne jednokratne transakcije, opunomoćavanje je od izuzetnog značaja. Zaposleni bi trebalo da budu u stanju da identifikuju i fleksibilno reaguju na vremenski promenljive potrebe korisnika usluga, što bi bilo onemogućeno čvrstim pristupom kontroli.
- *Tehnologija*. Ukoliko tehnologija uključena u proces pružanja usluga pojednostavljuje i industrijalizuje zadatke zaposlenih, pristup kontrole je pogodniji od opunomoćavanja. Međutim, tamo gde tehnologija nije rutinska već kompleksna, pogodnije je opunomoćavanje.
- *Poslovno okruženje*. Neka okruženja su više promenljiva u odnosu na druga okruženja. Na primer, operativno okruženje avioprevoznika je promenljivije od okruženja restorana brze hrane. Kompanija može svoje okruženje učiniti kompleksnijim. Na primer, avio-prevoznik može ponuditi specijalne obroke i udovoljiti posebnim zahtevima vezanim za dostupnost. Sa druge strane, ovakva kompleksnost može biti nametnuta opštim očekivanjima na tržištu. Pristup kontrole je podesniji tamo gde su zahtevi klijenata jednostavniji i predvidljiviji.
- *Tipovi zaposlenih*. Pristupi opunomoćavanja i kontrole zahtevaju različite tipove zaposlenih. Najpogodniji zaposleni za opunomoćavanje su oni koji imaju potrebe za napretkom u karijeri i koji žele da se njihove sposobnosti testiraju na poslu. Pristup opunomoćavanja zahteva menadžere izvedene iz „Teorije Y“ koji omogućavaju zaposlenima da rade nezavisno u korist organizacije i njenih klijenata. Kontrolni pristup zahteva menadžere iz „Teorije X“, koji veruju u jak nadzor zaposlenih.

Zaključna razmatranja

Organizacija obezbeđuje svoje ljudske resurse regrutovanjem osoblja. Da bi se regrutovalo pravo osoblje, organizacije moraju pažljivo da razmotre šta žele od određenog zaposlenog. Nakon toga sledi selekcija kandidata kako bi se izdvojili kandidati koji poseduju potrebno znanje, veštine i druge osobine koje su od pomoći uslužnoj organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Izuzetno važnu ulogu u povećanju produktivnosti, kvaliteta i konkurentnosti ima obuka zaposlenih. Pružanje boljih uslova od onih koje zaposleni smatraju da mogu dobiti u drugim organizacijama predstavlja jedan od najboljih načina da se zadrže zaposleni.

Ključne tačke za efikasno upravljanje ljudskim resursima u uslužnoj organizaciji čine motivacija, saglasnot, učestvovanje i komunikacija. Istraživanja su pokazala da mišljenja zaposlenih u uslužnim deltnostima o tome kako su tretirani od svoje organizacije povezana sa efikasnijim pružanjem usluga i boljim mišljenjem korisnika usluga o kvalitetu pružene usluge.

Opunomoćavanje zaposlenih može biti ključno za kreiranje usluga prema potrebama pojedinačnih korisnika usluga. Stepem moći dat zaposlenima, ili kontrola kojoj su podvrgnuti, zavisi od vrste sistema pružanja usluga. Za standardizovane usluge sa malo direktnog kontakta sa korisnicima usluga, zaposleni se mogu kontrolisati na osnovu pravila i regulative. Za usluge sa visokim stepenom direktnog kontakta sa korisnicima usluga, pogodniji bi bio visok stepen opunomoćenja zaposlenih.

⁸ Isto, str. 383-384

Literatura

- [1] Filipović, V i M. Kostić, (2007) *Marketing menadžment*, Beograd, FON
- [2] Jobber D., (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd, Data status
- [3] Kotler, Ph i K.L. Keller (2006) *Marketing menadžment*, Beograd, Data status
- [4] Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. i G., Armstrong, (2006) *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate
- [5] Milisavljević M. et. al., (2004) *Osnovi marketinga*, Beograd, Ekonomski fakultet
- [6] Palmer, A., (2008) *Principles of services marketing*, London, McGraw-Hill
- [7] Veljković, S., (2006) *Marketing usluga*, Beograd, Ekonomski fakultet
- [8] Wilson, A. et. al., (2008) *Services marketing*, London, McGraw-Hill
- [9] Noe, A. R.. et al., (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, Mate
- [10] Torrington, D. et. al., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Data status