

## ODNOSI Z ZAPOSLENIMI V STORITVENEM SEKTORJU: INTERNO KOMUNICIRANJE, MOTIVIRANJE, NAGRAJEVANJE IN OPOLNOMOČENJE KOT PREDPOGOJI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN STRANK

**Povzetek.** Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče, tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo njeno delovanje navzven. Odnosi z zaposlenimi postajajo izhodiščna točka upravljanja odnosov z zunanjimi javnostmi, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne osebno srečujejo s svojimi uporabniki. Temeljna vrednost vsake storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve, zato so zaposleni, ki so v vsakodnevnem stiku s strankami, glasniki storitvenih organizacij in njihova prva stična točka s ciljnim tržiščem. Prispevek obravnava interno komuniciranje, motiviranje in nagrajevanje ter opolnomočenje kot tri temeljna orodja odnosov z zaposlenimi ter hkrati tri predpogoje kakovostnega izvajanja storitev.

**Gljučne besede:** zaposleni, storitve, stranke, odnosi, interno komuniciranje, opolnomočenje, motiviranje, nagrajevanje

### Med proizvodnim in storitvenim

Odnosi z zaposlenimi so v središču tako izdelčnega (proizvodnega) kot storitvenega sektorja, vendar imajo v slednjem nekoliko pomembnejšo vlogo. V nasprotju s storitvenimi so namreč v *proizvodnih organizacijah* stiki s potrošniki redkejši. Vzrok za odsotnost osebnih stikov je poslovanje na množičnem trgu, kjer se posameznik izgubi v množici (potencialnih) potrošnikov in tako ostane anonimen. Za *storitvene dejavnosti* (gl. sliko 1) pa je, na drugi strani, značilno, da so njihovi "izdelki" (storitve) nekakšna "aktivnost ali niz aktivnosti bolj ali manj neotipljive narave, ki navadno (vendar ne nujno) potekajo v obliki interakcij med stranko in zaposlenim v storitveni organizaciji" (Grönroos 1990, 27; gl. tudi Kotler 1984, Lovelock 1986, Berry in Parasuraman 1991; Schneider in Bowen 1995, idr.). Stiki med prodajalcem in stranko so torej v storitvenih organizacijah pogostejši.

\* mag. Petja Rijavec, Pristop, Družba za komunikacijski management.

Stranke vstopajo neposredno v "proizvodni" proces, temeljna vrednost storitve (bančne, zavarovalniške, turistične ipd.) pa se, za razliko od izdelkov, kjer se proizvede v tovarni, oblikuje v *interakciji med ponudnikom* (banko, zavarovalnico, turistično agencijo) *in kupcem storitve* (bančno stranko, zavarovancem, turistom). V storitveni organizaciji produkcija in distribucija storitev nista ločeni od potrošnje, pač pa vse tri aktivnosti potekajo hkrati. Poleg tega so vsi stiki med stranko in storitveno organizacijo bolj ali manj interaktivne in neposredne narave (npr. z bančnim uslužbencem, zavarovalnim agentom, preko interneta, elektronske pošte, telefona itd.). Zato zaposleni neizogibno postajajo "sestavni del kakovosti, ki jo izkušajo stranke" (Smith 1996, 8), "glasniki in komunikatorji sporočil o svoji organizaciji zunanjim javnostim" (Williams 1997, 39) ter, na drugi strani, "vir informacij o postopkih, ki lahko vodstvu koristijo pri izboljšanju učinkovitosti in produktivnosti" (Jensen 1997, 227).

V nadaljevanju predstavljamo vlogo in pomen odnosov z zaposlenimi pri doseganju zadovoljstva strank storitvene organizacije. Pri tem obravnavamo tri, po našem mnenju najpomembnejše vidike odnosov z zaposlenimi, ki so: (1) *interno komuniciranje*, (2) *motiviranje in nagrajevanje* ter (3) *opolnomočenje*. Le celota navedenih aktivnosti po našem mnenju pripomore k doseganju zadovoljstva strank.

Slika 1: Razlike med izdelki in storitvami

IZDELKI	STORITVE
otipljivi	neotipljive
homogeni	heterogene
produkcija in distribucija sta ločeni od potrošnje	<i>vse tri aktivnosti potekajo hkrati</i>
stvar	<i>aktivnost oz. niz aktivnosti</i>
temeljna vrednost je proizvedena v tovarni	<i>temeljna vrednost se oblikuje v interakcijah med ponudnikom in kupcem storitve</i>
lahko delamo zaloge	ne moremo delati zalog
možen prenos lastništva	prenos lastništva ni možen

Vir: Grönroos 1990, 28

## Interno komuniciranje

Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče, tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. "Organizacije so namreč odvisne od podpore ljudi, ki jih sestavljajo; od te podpore je odvisna uspešnost njihovega delovanja navzven". (White 1991, 39)

Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je *komuniciranje z njimi*, ki je v storitvenih organizacijah, kjer so stiki s strankami pogostejši, pomembnejše kot v proizvodnih. Storitvena organizacija mora vzpostaviti takšen

sistem internega komuniciranja, da bo pretok informacij *ne le horizontalen in vertikalni* (po vseh hierarhičnih nivojih, od najvišjega vodstva preko srednjih menedžerjev pa do delavcev, ki so v vsakodnevnih stikih s strankami in v ta namen potrebujejo pravočasne in točne informacije) *in po naravi ne le dvosmeren*, pač pa naravnano predvsem na - *odnos*:

"Dinamične organizacije prihodnosti se ne ukvarjajo več toliko s prenosom sporočil po hierarhiji navzdol, ampak predvsem z graditvijo odnosa in razvojem skupinskega komuniciranja, ki temelji na pogovoru znotraj organizacije ter zagotavljanju sprejemanja in razumevanja sporočil." (Foreman 1997, 18; 25) Ali, kot pravi Harkness (1999, 89; 91): "Oborožitev zaposlenih z informacijami in komuniciranjem je predpogoj odnosov z njimi"... "zaposleni bodo učinkoviti tedaj, kadar bodo čutili, da lahko prispevajo k razpravi in bodo imeli občutek, da jih nekdo posluša."

Uspešnost programov internega komuniciranja je v veliki meri odvisna od podpore in razumevanja vodstva storitvene organizacije. Vloga vodstva se izraža na dva načina: "prvič, zagotoviti mora, da zaposleni na vseh organizacijskih nivojih razumejo različne aktivnosti poslovanja organizacije v kontekstu okolja in odnosov s strankami; drugič, zagotoviti mora, da imajo vsi zaposleni posluš za potrebe strank ter te tudi učinkovito zadovoljujejo" (Grönroos 1990, 222). Različni projekti in programi internega komuniciranja morajo zaposlene spodbujati k pravilnemu opravljanju njihovega dela in k delovanju, ki je skladno z ožjimi in širšimi cilji storitvene organizacije in hkrati predpogoj učinkovitega zadovoljevanja potreb strank. Le obveščen delavec zna namreč najbolje prisluhni potrebam strank, jih razumeti in tudi uspešno zadovoljiti. Internemu komuniciranju mora najvišje vodstvo ves čas izkazovati aktivno podporo, notranja klima pa mora podpirati pripadnost zaposlenih.

V storitveni organizaciji v osnovi poznamo tri različne vrste situacij, ki zahtevajo uporabo internega komuniciranja (Grönroos 1990, 226-230)<sup>1</sup>:

- *razvijanje storitvene kulture*

O storitveni kulturi govorimo, kadar sta najpomembnejši normi usmerjenost na strokovno izvajanje storitev in zanimanje za stranke.

Cilji internega komuniciranja v tej situaciji so naslednji:

- omogočati zaposlenim in vodstvu, da razumejo in sprejemajo poslanstvo, strategije in taktike kot tudi storitve in različne komunikacijske akcije storitvene organizacije;
- razvijati na storitev usmerjen upravljalški slog;
- učiti zaposlene na storitev usmerjenega komuniciranja in interakcijskih spretnosti.

- *ohranjanje storitvene kulture*

Cilji internega komuniciranja na tem nivoju so:

- večanje usmerjenosti na stranko;

<sup>1</sup> Izpeljano iz njegovega modela interno-marketinških ciljev storitvene organizacije.

- zagotavljati, da zaposleni redno dobivajo informacije, ki jih potrebujejo za pravilno opravljanje svojega dela, ter omogočanje pretoka povratnih informacij (feedback).<sup>2</sup>

*- uvajanje novih storitev ter predstavitev novih marketinških akcij*

Cilji internega komuniciranja na tem nivoju so:

- spodbuditi zavedanje zaposlenih o obstoju nove storitve, ki bo vpeljana na tržišče, ter zagotoviti, da to storitev sprejmejo;
- spodbuditi zavedanje in sprejemanje nove marketinške aktivnosti med zaposlenimi.

Navedene cilje dosegamo z različnimi orodji internega komuniciranja. Njihovih klasifikacij je več; Gruban, Verčič in Zavrl (1997, 99) orodja internega komuniciranja delijo v organizirana (formalna) in neorganizirana (neformalna). Neformalno komuniciranje, za razliko od formalnega, poteka po svoje in zato ni možno nadzorovati vsebine in resničnosti sporočil. White (1991, 50-53) deli orodja internega komuniciranja v medosebna (sestanki, brifingi, usposabljanja) in posredovana (pisno komuniciranje, publikacije, odprta linija, elektronska pošta). Newbold in Scholes (1997, 97 - 219) sta v svoji klasifikaciji še najbolj natančna in orodja internega komuniciranja delita v *medosebna* (formalni skupinski sestanki, sestanki v dvoje, brifingi tima, mentorstva in obiski, kosila itd.), *dogodke* (konference, prezentacije, road-showi, delavnice, seminarji itd.), *tiskana* (časopisi, revije, bilteni, vodiči in priročniki, brošure, poročila, informativna gradiva itd.), *elektronska* (telefon in odzivnik, faks, avdio kasete, avdio konference, elektronska pošta itd.), *računalniška* (pisma in zapisniki, elektronska pošta, on-line konference, internet itd.) in *organizacijska* (organizacijska identiteta, simbolično komuniciranje, delovno okolje, sistem nagajevanja, govornice, fokusne skupine ipd.).

Uspešna uporaba orodij internega komuniciranja je v storitvenem sektorju odvisna predvsem od tega, v kolikšni meri organizacijska struktura, strategija, upravljalske metode in slog vodenja podpirajo oblikovanje *storitvene kulture*. V tem smislu lahko govorimo o treh predpogojih uspešnega internega komuniciranja:

- interno komuniciranje moramo obravnavati kot sestavni del strateškega upravljanja;

<sup>2</sup> Zanimiv primer komuniciranja z zaposlenimi oz. njihovega spodbujanja predstavlja Commonwealth Bank of Australia, ki kot del internega komunikacijskega programa, namenjenega kontaktnemu osebju, uporablja LI. "in-house TV", imenovano CBA - TV. Program CBA - TV vsak dan predvaja drugačen program. Ponedeljkov se imenuje "CBA-Files" (ideja izhaja iz priljubljene TV nautizanke X-files), zaposleni pa si lahko ogledajo primere slabega izvajanja storitev in njihove rešitve. Torkov program se imenuje "Network Update", s katerim zaposlene seznanjajo z novostmi v poslovanju in ponudbi banke. Sredin program je namenjen izobraževanju s področja ravnanja s strankami (poudarek je na prikazovanju pravilnega ravnanja, zlasti govornice telesa). Četrtekov program, "Bank Beat", je namenjen mlajšemu kontaktnemu osebju. Petkov "prodajni forum" ("Sales Forum") pa poteka v živo in je interaktiven; zaposleni lahko telefonirajo in izmenjujejo ideje z vodstvom banke. CBA - TV je namenjena tudi posebnim priložnostim, denimo komentarjem direktorja, povezanim s poslovnimi rezultati banke itd. (Bank Marketing International, št. 70, april 1996, str. 6.)

- interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo in ga ne sme zavirati pomanjkanje podpore vodstva;
- najvišje vodstvo mora nenehno izkazovati aktivno podporo procesu internega komuniciranja.

Uspešno interno komuniciranje se mora torej, kot smo že ugotovili, začeti pri najvišjem vodstvu storitvene organizacije, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključene tudi vse ostale kategorije zaposlenih, zlasti kontaktno in podporno osebje, ki je v vsakodnevem odnosu s strankami. Šele na takšen način bo interno komuniciranje kot sredstvo doseganja zadovoljstva strank učinkovito.

## Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Zaposlene motivirajo tako ekstrinzične (zunanje) kot intrinzične (notranje) nagrade. Ekstrinzične nagrade vključujejo dodatno finančno motiviranje zaposlenih za odlično delovanje. Intrinzične nagrade pa so povezane z izboljšanjem medosebnih odnosov v storitveni organizaciji preko doseganja občutka dosežka, izzivalnega dela ter priložnosti za osebno in strokovno rast (Meidan 1996, 202).

V splošnem lahko storitvena organizacija svoje zaposlene motivira na naslednja načina (Meidan 1996, 202):

\* preko organizacijske kulture;<sup>3</sup> kakovost medosebnih odnosov in ključne vrednote storitvene organizacije pomembno vplivajo na motiviranost zaposlenih;

\* z neposrednimi spodbudami; v vseh storitvenih organizacijah so zaposleni, ki so v odnosu s strankami, za odlično delovanje nagrajeni z različnimi bonusi oz. dodatnimi ugodnostmi.<sup>4</sup>

Tudi Schneider in Bowen (1995, 145) se strinjata, da je treba zaposlene nagrajevati na takšen način, da začenjajo razumeti, da je kakovostno izvajanje storitev

<sup>3</sup> Definicije organizacijske kulture so številne; navedemo naj le nekatere:

"Organizacijska kultura je vse prevevajoča, nevidna, notranja in neformalna zavest organizacije, ki vodi obnašanje posameznikov in se obenem oblikuje na osnovi njihovega obnašanja" (Scholz 1987, 80);

"Organizacijska (korporativna) kultura je vzorec deljenih vrednot in prepričanj, ki dajo članom organizacije pomen ter jim posredujejo pravila vedenja v organizaciji" (Grönroos 1990, 241);

"Organizacijska kultura so deljene zaznave o pomembnih zadevah v organizaciji ter deljene vrednote in prepričanja o tem, zakaj so te zadeve pomembne" (Schneider & Bowen 1995, 240).

Rollinson pa ločuje med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Organizacijska kultura so osnovne vrednote, ideologije in prepričanja, ki oblikujejo in usmerjajo vedenje zaposlenih in organizacije, organizacijska klima pa je splošna atmosfera ali etos na delovnem mestu, ki vpliva na motiviranost, zadovoljstvo in vedenje posameznikov v organizaciji (Rollinson 1993, 276).

<sup>4</sup> Zaposleni v storitveni organizaciji so lahko nagrajeni, denimo, tudi za različne predloge, ki jih dajo v zvezi z izboljšanjem kakovosti storitev in njihovega izvajanja. Dober primer je Fidelity Bank iz Philadelphije, ki je oblikovala t.i. "Fast Forward" sistem, s pomočjo katerega zbira zamisli in predloge zaposlenih, povezane z boljšim (kakovostnejšim) izvajanjem storitev. Zaposleni izpolnijo t.i. "Fast Forward" obrazce, kadarkoli se stranke pritožijo in zaposleni menijo, da bi se bili lahko problemu izognili. Ti obrazci postanejo sestavni del ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih; glede na to, kako koristni so njihovi predlogi, lahko zaposleni prejmejo stimulacijo do višine 300 USD na mesec! (Berry & Parasuraman 1991, 26).

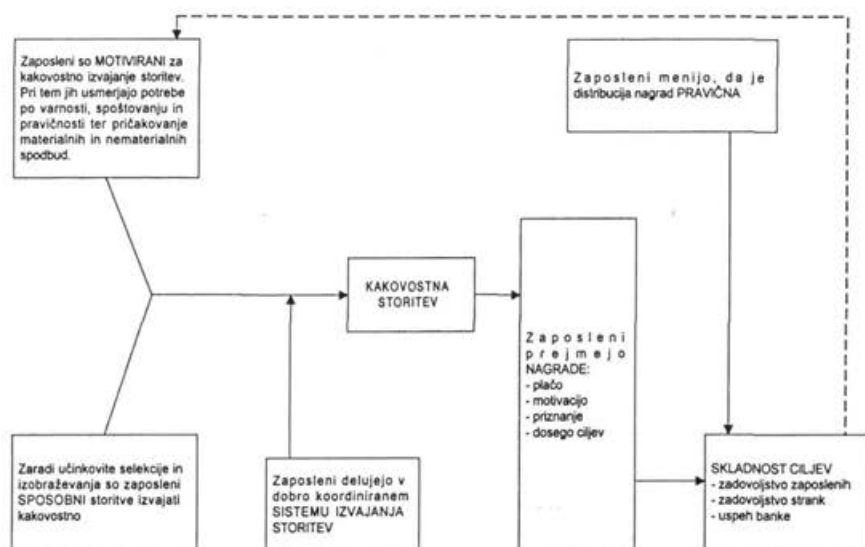
ključnega pomena za njihovo nagrajevanje. "Biti motiviran" po njunem mnenju pomeni troje:

- biti spodbujen (z učinkovitim zadovoljevanjem potreb);
- biti usmerjan (preko doseganja ciljev, ki izvajajo nagrade);
- biti vztrajen (vztrajati pri vedenju in ravnanju, ki stalno izvablja nagrade).

Če torej vodstvo želi, da bodo zaposleni storitve izvajali odlično, jim mora nuditi nagrade, ki bodo zadovoljile njihove potrebe, hkrati pa morajo biti te nagrade usmerjene na doseganje temeljnega cilja: kakovosti storitev in graditev odnosov s strankami (Schneider & Bowen 1995, 149).<sup>5</sup>

Avtorja na Sliki 2 prikazujeta celoto med seboj povezanih sistemov nagrajevanja. Slika prikazuje, kako se nagrade povezujejo s številnimi elementi storitvene dejavnosti: s kakovostjo storitev; z individualnimi potrebami po varnosti, spoštovanju in samozavesti; z zaposlovanjem in usposabljanjem zaposlenih.

Slika 2: Vloga sistema nagrajevanja pri kakovostnem izvajanju storitev



Vir: Schneider & Bowen (1995, 149)

<sup>5</sup> Podobno tudi Cheese (1994:113).

## Opolnomočenje

Za storitveni sektor je značilna cela vrsta situacij, ki vključujejo graditev in ohranjanje odnosov s strankami. Vsaka od njih je pomembna, v kontekstu odnosa pa so nekatere pomembnejše od drugih.

Nekatere storitvene transakcije so zelo običajne in rutinske (denimo vnovčevanje čekov za bančnimi okenci, dvig gotovine, sklepanje zavarovalnih pogodb ali turističnih aranžmajev itd.) in nimajo izrazite čustvene vsebine, zaposleni pa jih lahko opravijo hitro in učinkovito. V primeru kompleksnejših transakcij (npr. najem posojila) pa zaposleni potrebujejo več časa ter morajo dobro razumeti potrebe stranke, zlasti pa ji morajo biti sposobni svetovati.

Oba primera predstavljata skrajni točki na kontinuumu cele vrste situacij, od katerih vsaka zahteva večjo ali manjšo stopnjo osebnega pristopa. Razumeti moramo naravo vsake take situacije, še pomembnejše pa je, da je za vsako od njih odgovorno primerno osebje: dobro izobraženo in izurjeno, z ustreznim znanjem in spretnostmi ter pravilno motivirano, da oblikuje in ohrani odnos s stranko (Cheese 1994, 103).

Temu so v zadnjem času v veliki meri namenjeni programi t.i. opolnomočenja<sup>6</sup> (angl. empowerment), s pomočjo katerih zaposlene na praktičen in produktiven način spodbudimo k boljšemu opravljanju dela in hkrati povečamo njihovo zadovoljstvo. "Opolnomočenje presega delegiranje in daje resnično moč tja, kjer se lahko najučinkoviteje uporablja: k stranki. To pa ne pomeni le razvijanja nalog, pač pa tudi odločanje in celovito odgovornost." (Stewart 1994, 6) Stewart v zvezi z opolnomočenjem govori o TEORIJI E (E kot "Empowerment"): upravljalški teoriji, ki podpira resnično opolnomočenje posameznika kot tudi skupine na delovnem mestu. Skladno s to teorijo menedžerji verjamejo, da so ljudje zmožni storiti več, kot jim večina organizacij omogoča storiti, ter da želijo opraviti dobro delo in ga bodo tudi opravili, če jim bo organizacija to le omogočila. V tej teoriji so ljudje odgovorni za nekaj, ne pa le *nekomu*.

Teorija E zajema 8 "E-jev", in sicer:

1. *razumevanje (Envision)*: zaposleni morajo poznati cilje organizacije ter imeti jasno predstavo o tem, kaj se zahteva in zakaj;
2. *izobraževanje (Educate)*: izobraževanje oz. usposabljanje je namenjeno standardizaciji vedenja, torej zagotavljanju tega, da se bodo zaposleni vedli zanesljivo in skladno v napovedljivem nizu okoliščin;
3. *odstranjevanje (Eliminate)*: opolnomočenje pomeni odstranjevanje vseh ovir, ki temu procesu stojijo na poti. V prvi vrsti to pomeni zagotavljanje, da so vsi organizacijski sistemi in postopki uglaseni s cilji organizacije in z opolnomočenjem kot procesom, s pomočjo katerega bodo ti cilji doseženi. Odstraniti je potrebno vsa

<sup>6</sup> V slovenščini pravega izraza za "empowerment" še nimamo. Ustrezne sopomenke bi bile morda *podeljevanje odgovornosti, delitev odgovornosti ipd.* Za izraz "opolnomočenje" smo se odločili skladno z definicijo v Webstrovem angleško-angleškem slovarju, kjer besedo "empower" definira na naslednji način: "dati osebi moč ali avtoriteto; pooblastiti; omogočiti ali dovoliti". Dejansko gre torej za prenos moči iz najvišjih hierarhičnih nivojev na najnižje, v storitveni organizaciji torej za prenos moči (odločanja) z menedžmenta na kontaktno osebje, čemur po našem mnenju še najbolj ustreza izraz "opolnomočenje".

nepotrebna pravila, ki stojijo na poti opolnomočenju, ter vse ovire, bodisi človeške, administrativne ali tehnološke;

4. *izražanje (Express)*: zaposleni morajo razumeti, čemu je proces opolnomočenja namenjen in kakšna je njegova vloga pri doseganju organizacijskih ciljev. Menedžerji pa morajo zaposlenim razložiti ne le kaj opolnomočenje sploh je, temveč tudi njegove prednosti za posameznike, oddelke in organizacijo v celoti. Najpomembneje pa je, da vodstvo jasno in pošteno izrazi svoja mnenja in stališča;

5. *navduševanje (Enthuse)*: vodilni delavci morajo med zaposlenimi ustvariti navdušenje nad programom opolnomočenja;

6. *opremljanje (Equip)*: opolnomočenje ne pomeni le prerazporejanja moči, ampak tudi virov. To pomeni, da je treba zaposlenim dati na voljo čas, finančne, fizične in človeške vire, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela ter jih hkrati nenehno izobraževati in usposablјati;

7. *vrednotenje (Evaluate)*: ker je opolnomočenje proces in ne stanje, moramo ves čas spremljati napredek in vrednotiti rezultate. Pomembno je tudi izvajanje povratnih informacij od zaposlenih;

8. *pričakovanje (Expect)*: menedžerji, zadolženi za opolnomočenje, morajo pričakovati določene napake in površinske težave ter jih celo načrtovati; eden takšnih problemov je tudi odpor zaposlenih (prirejeno po: Stewart 1994, 73).

Clutterbuck (1994, 12-13) opolnomočenje definira kot spodbujanje posameznikov, naj prevzamejo individualno odgovornost za izboljšanje načinov, na katere opravljajo svoje delo, s čimer bodo prispevali k doseganju organizacijskih ciljev; kot koncentriranje moči v rokah posameznikov, ki to moč najbolj potrebujejo, da bi dobro opravili svoje delo; kot prenos moči in možnosti odločanja od vodstva na čim nižje hierarhične nivoje; kot ustvarjanje okoliščin, v katerih lahko ljudje maksimalno uporabljajo svoje sposobnosti pri doseganju zastavljenih ciljev, tako človeških kot osebnih; ter kot psihološko energijo, ki nas motivira.<sup>7</sup> Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1993, 8) pa menijo, da opolnomočenje pomeni, da zaposleni ne le izbirajo, kaj želijo poslušati, pač pa tudi odgovarjajo in imajo sredstva, s katerimi se naredijo "slišane".

Opolnomočenje v storitvenem sektorju se izraža na številne načine, najpomembneje za vse pa je, da imajo zaposleni, ki so v odnosih s strankami (kontaktno osebje), vselej na voljo pravočasne in točne informacije o ponudbi organizacije, novih postopkih poslovanja, o strankah in o konkurenci. Vodstvo mora dati zaposlenim možnost samostojnega odločanja, vendar znotraj določenih in podrobno opredeljenih meja. Različni vodniki in pravilniki morajo zaposlenim omogočati reševati probleme na licu mesta, s čimer se poveča zadovoljstvo strank, vodstvo pa lahko ohrani nadzor nad postopki. Poleg tega pa morajo imeti zaposleni več svobode pri odločanju o vsem, kar je neposredno povezano s strankami in z graditvijo odnosa z njimi. Od njih se tudi pričakuje, da bodo pri zadovoljevanju potreb vsake posamezne stranke uporabljali dober poslovni čut.

<sup>7</sup> Podobno o tem razmišlja tudi Kinlaw (1995, 59), ki opolnomočenje definira kot "proces izboljševanja kompetentnega vpliva". Kompetentni v njegovi teoriji opolnomočenja opisuje potencial, ki ga morajo imeti ljudje za izvajanje vpliva, ki izboljša delovanje. "Vpliv" pa v njegovi teoriji opolnomočenja opisuje "kompetenco v akciji"; opisuje način premikanja ljudi in dogodkov v smer, ki izboljša delovanje.



Zato mora tudi vodstvo poskrbeti, da imajo zaposleni na voljo vse potrebne informacije; poskrbeti mora, da bo v storitveni organizaciji oseba, ki rešuje specifične probleme strank; in omogočiti zaposlenim svobodo pri delanju napak.

Opolnomočenje spodnjega dela organizacijske piramide lahko pri njenem vrhu, pa tudi pri srednjih menedžerjih, sicer naleti na odpor in vzbudi občutek ogroženosti. Vendar pa ne smemo pozabiti na njegovo vlogo pri uspešnem in učinkovitem izvajanju storitev. Zaposleni, ki so v neposrednem odnosu s strankami, se prvi soočijo s problemi in se najlažje odločajo, kaj storiti, da bi zadovoljili njihove potrebe. Zato opolnomočenje zahteva ustrezne menedžerske sposobnosti in vire. Menedžerji se morajo zavedati, da so ljudje, ki lahko v resnici zadovoljijo potrebe in zahteve strank, zgolj in samo zaposleni za okenci. Zato jim morajo pokazati njihov potencial, jim zaupati, jih podpirati z orodji in znanjem, ki ga potrebujejo, ter odstraniti dejavnike, ki jim preprečujejo samostojno in ustvarjalno delovanje. Opolnomočenje najbolje deluje tedaj, kadar vodstvo storitvene organizacije verjame in zaupa, da lahko zaposleni delajo samostojno, ter njihove aktivnosti nadzoruje v najmanjši možni meri.

V procesu razširjanja in krepitev opolnomočenja na poti doseganja organizacijskih ciljev naj bi vodstvo sledilo naslednjim korakom (Kinlaw 1995, 37):

- *definiraj in komuniciraj*: prvi korak v procesu opolnomočenja bi moral odgovoriti na vprašanja, ki jih imajo menedžerji in zaposleni o opolnomočenju: Kako bo to vplivalo na nas? Kaj bom moral delati drugače? Kakšen bo moj odnos z nadrejenim?;
- *definiraj cilje*: iz definicije opolnomočenja lahko izvedemo različne cilje, denimo: dati vsem timom odgovornost, da razvijejo lastne cilje, strategije in merila delovanja; vključiti vse zaposlene, ki so v odnosu s strankami, v nenehno izboljšanje odnosov z njimi; vključiti vso organizacijo v pomembne upravljalске odločitve;
- *definiraj strategije*: strategije, ki izhajajo iz opolnomočenja, so lahko naslednje: maksimiranje pretoka informacij in strokovnega razvoja timov, s čimer bomo povečali vključenost in sodelovanje zaposlenih v vsakem pogledu poslovanja organizacije; definiranje izobraževanja in usposabljanja kot primarne vloge vodje; razvijanje 360-stopinjskega povratnega obveščanja, s pomočjo katerega je vsak odgovoren vsakemu, s katerim dela, vključno s strankami;
- *izobražuj*: zaposleni za to, da bi odlično izvajali storitve in gradili odnose s strankami, potrebujejo določene spretnosti in znanje. Sposobni morajo biti reševati probleme ter svoje znanje uporabljati na številne načine, znati presojeti ter se odzivati na novo in nepričakovano ter s takšnim znanjem v celoti sodelovati v vsakem vidiku delovanja organizacije;
- *prilagajaj organizacijsko strukturo*: odstraniti je potrebno vse aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti;
- *prilagajaj organizacijske sisteme*: skladno z opolnomočenjem je potrebno prilagajati tudi sisteme zaposlovanja, nagrajevanja, izobraževanja in usposabljanja;
- *nenehno vrednoti in izboljšuj*.

Prednosti opolnomočenja so številne; Stewart (1994, 12; 13), Kinlaw (1995, 73), Clutterbuck (1994, 164), Cheese (1994, 114) in nekateri drugi avtorji navajajo bolj ali manj podobne koristi opolnomočenja za organizacijo:

- če imajo zaposleni možnost odločanja in nadzora, uspešneje in hitreje zadovoljujejo potrebe strank, hitrejše pa je tudi reševanje zapletov (problem se rešuje na mestu, ne da bi nam bilo potrebno čakati, da se pojavi odgovorna oseba);
- opolnomočenje je priložnost za širitev sposobnosti posameznika;
- zaposlenim daje večji občutek dosežka in s tem večjo motivacijo, samozavest in občutek zadovoljstva;
- zaposleni čutijo, da lahko pomembno in učinkovito prispevajo k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev, da je to, kar delajo, pomembno za uspeh organizacije;
- menedžerji imajo več časa, da se osredotočijo na strateške zadeve, odločanje o trivialnih zadevah pa lahko prepustijo drugim;
- z opolnomočenjem se odstranijo ovire delovanju, ki so (bile) značilne za bolj tradicionalne pristope k vodenju in upravljanju;
- izboljšajo se sistemski elementi (boljša delovna atmosfera, zadovoljstvo strank, kakovost vložkov in izločkov, izboljššan nastop prodajnega osebja);
- opolnomočeni zaposleni so lahko uporaben vir novih idej, "oglasí" na dveh nogah in dejavnik ohranjanja strank.

Opolnomočenje daje zaposlenim "lastništvo" nad njihovim delom. Zaposleni, ki se čutijo odgovorne za svoje delo, bodo bolj zadovoljni, manj bo bolniških izostankov in bolj se bodo počutili samozavestne ter pozitivno prepričane o svojem delu in organizaciji kot celoti, s tem pa bodo bolj pozitivna tudi njihova stališča in učinkovitejša graditev odnosov s strankami.\*

Ker je za opolnomočenje bistvena večja vključenost zaposlenih v izvajanje storitev in v procese odločanja, imajo ti mnogo širša in fleksibilnejša pooblastila kot nekdaj. S tem opolnomočenje omogoča storitveni organizaciji hitro, fleksibilno in učinkovito odzivanje na zahteve trga in strank. Opolnomočenje ni dejavnik izgube (moči vodstva), ampak dejanje pridobivanja: časa, kakovosti, pripadnosti in idej. Predvsem pa pomeni opolnomočenje možnost dostopa do najširšega možnega spleta spretnosti in znanj zaposlenih, ki so na takšen način bolje motivirani za graditev odnosov s strankami. Posledica tega so manjše zamude, krajše vrste, manj pritožb in napak ter bolje izkoriščen potencial zaposlenih.

\* Seveda pa ima opolnomočenje zaposlenih tudi določene slabosti. Predesem je lahko opolnomočenje zaposlenih v storitveni organizaciji tvegano. Če želi denimo opolnomočen delavec v železarni preizkusiti nov postopek, lahko to stori v kontroliranem okolju, na stroške nekaj časa in materiala. Zaposleni v storitveni organizaciji (banki, zavarovalnici ipd.) pa mora eksperimentirati v resničnem času, pred resnično stranko. Če se zmoti, nima nikakršnega varovala. Napake so v storitvenem sektorju neizogibne, zato je tudi tveganje, povezano z opolnomočenjem, v očeh številnih ponudnikov storitev še vedno obsežnejše od koristi. Poleg tega opolnomočeni zaposleni navadno potrebujejo več usposabljanja kot tisti, ki strogo sledijo pravilom, s čimer so višji tudi stroški. Opolnomočeni zaposleni lahko storitve izvajajo tudi slabo in počasno (s tem, ko se v celoti posvetijo potrebam ene stranke, se večja vrsta in s tem tudi nezadovoljstvo ostalih strank) ter izkrivijo zaznave strank o poštenih igri (stranke so pogosto prepričane, da zaposleni, ki se drži pravil, ravna pošteno in odgovorno).

## Sklep

Zaposleni niso več strošek, pač pa vedno bolj pomembna naložba in premoženje vsake sodobne storitvene organizacije. Interno komuniciranje, nagrajevanje in motiviranje ter opolnomočenje postajajo ključni dejavniki zadovoljstva in t.i. "storitve z nasmehom", kot v svetu storitev zadnje čase poimenujejo popolno poslovanje s strankami. Tega se bodo storitvene organizacije morale začeti zavedati. Tradicionalno presojanje uspešnosti in odličnosti (tudi) storitvenih organizacij namreč, v povezavi z dimenzijo odnosa, prehaja od ozke kvantifikacije dobičkonosnosti h kvalitativnim kazalcem odličnosti; med njimi v zadnjem času zasedajo pomembno mesto t.i. indeksi zadovoljevanja potrošnikov, ki se izračunavajo ne le za storitvene, pač pa za organizacije iz vseh panog in celo za države. Švedska denimo svojega objavlja od leta 1989, Nemčija od leta 1992, ZDA pa od leta 1994. Statistika nam tako pomaga povezati storitveno odličnost in poslovno uspešnost ter dobiček. Svoje pa pričajo tudi nagrade za kakovost, kot sta Malcom Baldridgeva nagrada v ZDA, kjer kar 300 točk od 1000 neposredno ponderira prispevek uspešnega zadovoljevanja strank k splošni poslovni odličnosti. Nič drugače ni pri Evropski nagradi za poslovno odličnost, kjer je med devetimi kazalci modela celovite kakovosti kot posamični kazalec na prvem mestu zadovoljstvo strank. Zanj so odgovorni zaposleni v "prvih bojnih vrstah", ki pa bodo dobre odnose s strankami gradili le, če bodo zadovoljni z odnosom njihovih neposredno nadrejenih. Nenazadnje so tudi zaposleni stranke - pa čeprav "le" notranje.

## LITERATURA

- Argenti, Paul A. 1998. *Corporate communication* (2. izd.). McGraw-Hill, ZDA
- Berry, Leonard L. & A. Parasuraman. 1991. *Marketing Services*. The Free Press, New York
- Cheese, John. 1994. *Till Death Us do Part*. Lafferty Publications Ltd., Dublin
- Clutterbuck, David. 1994. *The Power of Empowerment*. Kogan Page Ltd., London
- Foreman, Susan. 1997. IC and the healthy organization. V: Eileen Scholes (ur.): *Handbook of internal communication*. Gower publishing, str. 18 - 26
- Grönroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing*. Maxwell Macmillan, Singapore
- Gruban, Brane; Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Pristop, Ljubljana
- Harkness, James. 1999. Living and breathing the brand: The role of internal communication. *Journal of Communication Management*, vol.4, št. 1, str. 87 - 94
- Heskett, James L. 1991. Lessons in the Service Sector. V: *Harvard Business Review* (ur.): *Service Management*. Harvard Business School Publishing Division, str. 12 - 21
- Jenssen, Inger. 1997. Legitimacy and strategy of different companies: A perspective of external and internal public relations. V: Moss, Danny; Toby MacManus in Dejan Verčič (ur.): *Public Relations Research: An international perspective*, International Thomson Business Press London, str. 225 - 246
- Kinlaw, Dennis C. 1995. *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. Gower Publishing Ltd., Hampshire

- Kotler, Philip. 1984. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. (5. izd.). Pretnice-Hall, Inc., ZDA
- Lovelock, Christopher H. 1986. *Marketing of Services*. V: Buell (ur.): *Handbook of modern marketing*. McGraw-Hill, New York
- Meidan, Arthur. 1996. *Marketing Financial Services*. MacMillan Press Ltd., London
- Newbold, Tony in Eileen Scholes. 1997. *Turning Strategy into Action*. V: Eileen Scholes (ur.): *Handbook of internal communication*, Gower publishing, str. 97 - 219
- Rollinson, Derek. 1993. *Understanding Employee Relations: a Behavioural Approach*. Addison Wesley, Ltd., VB
- Schneider, Benjamin & David E. Bowen. 1995. *Winning the Service Game*. Harvard Business School Press, Boston
- Scholz, Christian. 1987. *Corporate Culture and Strategy - The Problems of Strategic Fit*. Long Range Planning, št. 4
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum in Robert F. Lauterborn. 1993. *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, ZDA
- Smith, Catherine. 1996. *Minding Your Ps and Qs*. *Bank Marketing International*, št. 76, november, str. 8 - 11
- Stewart, Aileen Mitchell. 1994. *Empowering People*. Pitman Publishing, London
- White, Jon. 1991. *How to understand and manage public relations*. Business books limited, London
- Williams, John. 1997. *Matching internal and external image*. V: Eileen Scholes (ur.): *Handbook of internal communication*, Gower publishing, str. 39 - 46