

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA  
UPRAVLJAJUĆI KVALITETOM**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT THROUGH  
QUALITY MANAGEMENT**

**Mr. sc. Safudin Čengiđ  
Nenad Miković, dipl. maš. inž.  
Centrotrans-Eurolines d.d. Sarajevo  
Kurta Schorka 14 Sarajevo**

**REZIME**

*Svaka kompanija, bez obzira na okruženje u kojem djeluje, te uz sve izražajnije kompleksne zahtjeve tržišta, svoju egzistenciju i razvoj zasniva na konceptu kvalitetno definisane vizije i misije poslovnog sistema. Djelovanje poslovnog okruženja sve više je determinirano razvojem interesa kupaca odnosno korisnika usluga za kvalitetnim proizvodom ili uslugom. U svom razvojnom segmentu, kompanija koja se bavi prijevozom putnika u cestovnome saobraćaju, mora ostvariti sve pretpostavke, ne samo za zadržavanje i ostvarivanje osnovne misije poslovnog sistema, već i za zauzimanje kvalitetno prepoznatljive pozicije u konkurentskom okruženju kompanija iz iste djelatnosti.*

*Uspješnost u realizaciji definirane misije direktno je ovisna od educiranih i pripremljenih kadrova unutar svake kompanije. Upravljanje ljudskim resursima kroz uvođenje i dosljednu primjenu sisteme upravljanja kvalitetom, prema standardu ISO 9001:2000, obezbjeđuje kompaniji konkurentsku prednost i realnu šansu za uspješno poslovanje.*

*Razmatranja i analize koje su predmetom ovoga rada, zasnovane su na iskustvima kompanije Centrotrans Eurolines Sarajevo, za koju se smatra da je danas nesumnjivi lider u oblasti cestovnog saobraćaja u Bosni i Hercegovini i bitan činilac privrednog razvoja društva.*

**Ključne riječi:** sistem upravljanja kvalitetom, ljudski resursi, kadrovi.

**SUMMARY**

*Existence and business development of each company, irrespective of its business environment and growing complex market demands, is based on the concept of a quality defined vision and mission of a business system. Performance of business environment is increasingly driven by developing interests of product buyers and service beneficiaries for better quality products or services. In its developing segment, a company providing the carriage of passengers in road traffic must meet all preconditions, not only in maintaining and realizing the core mission of the business system, but also in taking a recognizable position of quality in the competitive environment of companies from the same industry.*

*Success in realization of defined mission is directly dependent upon educated and well-prepared staff within each company. Human resources management through introduction and consistent implementation of quality management system compliant with the ISO 9001:2000 provides a company with competitive advantage and realistic opportunity for successful business activity.*

*Reviews and analyses which are subject of this paper are based on experiences of Centrotrans-Eurolines Sarajevo, doubtlessly the leading company of today among transport companies in Bosnia and Herzegovina and an important agent of economic development of the country.*

**Key words:** Quality Management System, human resources, staff

## 1. ASPEKTI UPRAVLJANJA KADROVIMA

Pozivajući se na zahtjeve međunarodnog standarda ISO 9001:2000, po kojem je Centrotans Eurolines Sarajevo certificiran početkom 2005. godine, poglavlje 6.2 prezentira zahtjeve koji se odnose na ljudske resurse. Čak i neovisno od istaknutih zahtjeva, u svakom ozbiljnom poslovnom sistemu ljudski resursi i upravljanje kadrovskim potencijalom predstavljaju jedan od najvažnijih, a često i najznačajniji element postojanja, opstanka i razvoja tog poslovnog sistema.

Sistem upravljanja kvalitetom, kao što je poznato, zasnovan je na propisanoj primjeni: modela sistema, metodologije upravljanja, principa upravljanja kvalitetom, te procesnog i sistemskog pristupa. Stečena iskustva, pri projektovanju, uvođenju, implementaciji i certificiranju sistema upravljanja kvalitetom, pokazala su da je neophodno i uključivanje organizacionih ponašanja zaposlenika kao i ponašanja rukovodstva u njihovim odgovornostima. Procesni i sistemski pristup koji je primijenjen u kompaniji Centrotans Eurolines eksplicite ukazuje na jasno propisana organizaciona ponašanja zaposlenih, sa aktivnim sudjelovanjem svih kadrova u domenu njihove odgovornosti.

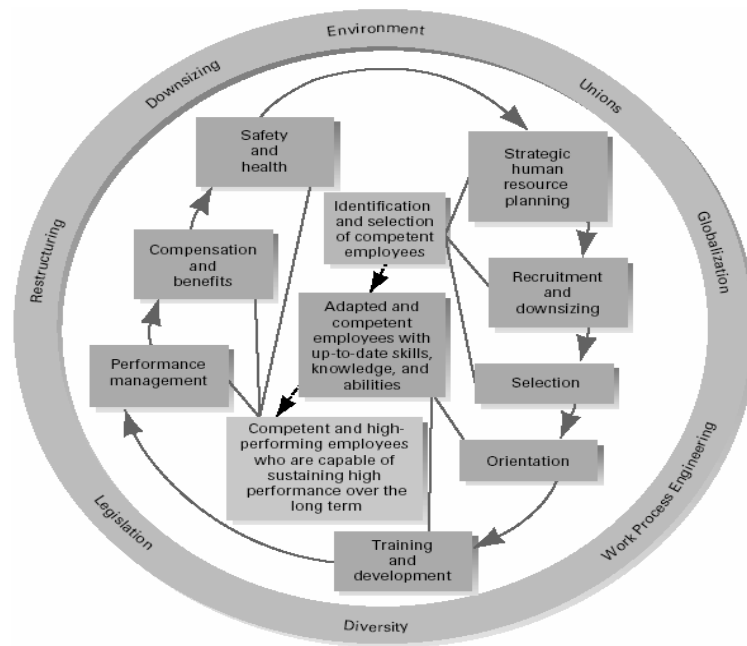
## 2. PROCES UPRAVLJANJA KADROVIMA

Kompanija Centrotans Eurolines, svoje strateško opredjeljenje za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom, bazirala je na činjenici solidnog i kroz praksu potvrđeno uspješnog organizacionog ustrojstva kompanije sa izraženim očekivanjima shvatanja i kvalitetnog doprinosa većine zaposlenika tom procesu. Jedan od primarnih ciljeva kompanije koji se trebao postići jeste taj da se, kroz uvođenje i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom, ostvari integracija svih procesa i sistema u kompaniji koji bi na određen način garantirali veću učinkovitost i ravnomjerniju opterećenost raspoloživih kadrova unutar organizacije.

U tom smislu, kadrovska politika kao dio ukupne poslovne, a ujedno i značajan dio razvojne politike kompanije, sistemski je uređena i dokumentirana procedurama primijenjenog standarda ISO 9001:2000. Kadrovska politika kompanije Centrotans Eurolines je usklađena sa njenim dugoročnim ciljevima, te je kao osnov za formiranje i regulisanje normative u oblasti upravljanja ljudskim resursima definirala:

- ciljeve u pogledu kadrova,
- ulogu kadrova u razvoju poslovnog sistema i ostvarivanju ciljeva kompanije,
- opšte i posebne kriterije za zapošljavanje novih kadrova,
- odnos prema novozaposlenima i njihovom uključivanju u radne procese,
- mogućnosti za usavršavanje i napredovanje u struci i hijerarhija,
- pravila ponašanja zaposlenih prema radnim obavezama i prema kolegama sa naglaskom na segment visoko zadovoljavajućeg načina komunikacije osoblja (posebno voznog, prodajnog i servisnog) sa korisnicima usluga,
- ciljeve u pogledu zadovoljenja potreba zaposlenih, i drugo.

Na temelju precizno definiranih i mjerljivo postavljenih ciljeva kompanije, Centrotans Eurolines je dokumentirao i primijenio više procedura i radnih uputstava za: *edukaciju osoblja, zapošljavanje i stipendiranje, vođenje disciplinskog postupaka, izradu i realizaciju Plana poslovanja (koji sadrži planove kadrova i ostale planske pretpostavke u dijelu ljudskih resursa), kretanje i boravak zaposlenika u okruženju kompanije, te posebno značajan proceduralni postupak Ocjene uspješnosti rada zaposlenika.*



Slika 1. Procesni model upravljanja ljudskim resursima (kadrovima)<sup>1</sup>

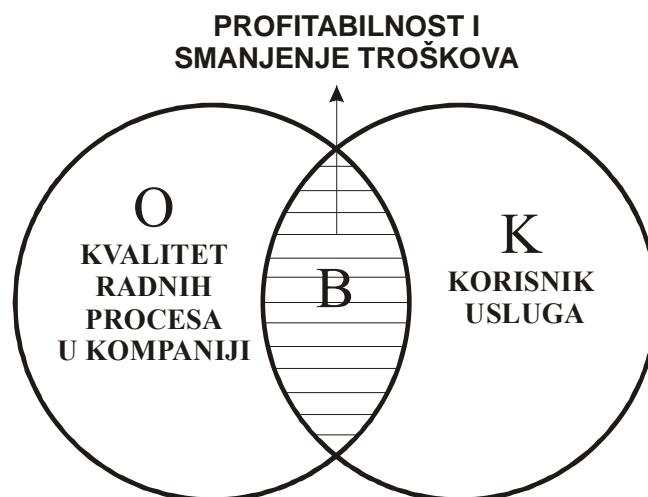
Koristeći općeprihvaćeni procesni model upravljanja kadrovima (Slika 1), kompanija je, saglasno vlastitom organizacionom ustrojstvu i precizno definiranim odrednicama usvojene poslovne politike, poseban naglasak stavila na segment planiranja kadrova. Planiranje kadrova, kao jedan od vitalnih segmenata poslovnog procesa, temelji se na percepciji realizacije plana poslovanja i drugih strateških ciljeva kompanije pri čemu se nastoji obezbijediti optimalna struktura kadrova prema kvalitetu i broju koji odgovara potrebama kompanije.

Dosljedna realizacija plana kadrova, uzimajući u obzir i specifičnosti koje se mogu realno pojaviti u planskom periodu po različitim osnovama (npr. promjene u tržišnim uslovima poslovanja na koje organizacija ne može direktno utjecati), je izuzetno važan činilac, koji između ostalog, direktno utječe na realizaciju plana poslovanja organizacije. Imajući u vidu realno složenu situaciju, po pitanju kvaliteta na "tržištu raspoloživih kadrova" iz kojeg se regrutiraju, postavljenih zahtjeva i razvojnih ciljeva kompanije, te objektivnih mogućnosti za očekivano zadovoljenje potreba zaposlenika (postojećih i novih), kvalitetna realizacija plana kadrova je izuzetno zahtjevan proces koji praktično uvijek mora biti aktivan i realizirati se u kontinuitetu unutar i izvan planskog perioda.

## 2.1. Optimizacija kadrova

Kompanije koje se bave prijevozom putnika u cestovnom saobraćaju u Bosni i Hercegovini (pa i mnogo šire) su veoma različito organizirane, a koncept strateškog razvoja svake takve organizacije je u direktnoj ovisnosti od realnosti i mogućnosti ostvarivanja primarno postavljenog cilja kroz misiju poslovnog sistema. Turbulentna događanja na tržištu, te generalno prisutan trend opadanja interesa za ovom vrstom prevoza, posebno na tzv. dugim relacijama u inozemstvu, svakoj prevozničkoj kompaniji, u cilju opstanka na tržištu, nameće neophodnost iznalaska drugačijih načina i modaliteta rada koji bi, ne samo zadržali već i povećali broj korisnika usluga. U tom smislu, uspješnost svake prijevozničke kompanije može se cijeliti prema pokazateljima kvalitetnog iskorištenja vlastitih, prvenstveno ljudskih resursa koji kompaniji osiguravaju dostizanje postavljenog cilja.

<sup>1</sup> Evangelos Bountalis – Upravljanje ljudskim resursima – CARDS 2003–INTERREG Hrvatska-Slovenija 2008



*Slika 2. Pravac razvoja interesa za kvalitetom<sup>2</sup>*

Realizacija pravaca razvoja i podržavanja interesa korisnika za što većim kvalitetom usluga, danas sve više postaje strateška odrednica svih ozbiljnih kompanija koje se u svojoj osnovnoj djelatnosti bave prijevozom putnika u cestovnome saobraćaju. U ovom dijelu neophodna je spoznaja posebno kvalitetne iskoristivosti postojećih kadrovskih resursa sa ciljem smanjenja troškova prijevoza i ostvarivanja veće profitabilnosti kompanije.

Imajući u vidu već pomenutu uslovljenost postizanja i pružanja visokog nivoa kvaliteta usluga prijevoza putnika, koji podrazumijeva kvalitetna i sigurna prijevozna sredstva, optimalna raspodjela uz nadzirani učinak raspoloživog kadrovskog potencijala je sigurno jedan od najbitnijih faktora koji utječu na ostvarenje postavljenih ciljeva. S obzirom da troškovi održavanja voznog parka, po svojoj strukturi, mogu značajno utjecati na ukupne troškove obavljanja osnovne djelatnosti, Centrotans Eurolines je posebnu pažnju usmjerio na upravljanje ljudskim resursima u ovom funkcionalnom segmentu. Iz tog razloga je sistem upravljanja kvalitetom dosljedno implementiran u svim radnim procesima sa posebnom pozornošću na optimizaciju kadrovskog potencijala kroz:

- izbor i raspored kompetentnih rukovodnih kadrova u svim organizacionim dijelovima funkcionalnog segmenta održavanja voznog parka,
- odabir i angažman odgovarajućeg radioničkog osoblja koje po svojoj nominalnoj i specijalističkoj kvalifikaciji mora zadovoljiti postavljene zahtjeve u pogledu odgovornost prema poslu, stručnosti i kvaliteti obavljanja radnih zadataka,
- permanentnu i obavezujuću edukaciju koja je usmjerena ka usavršavanju ili specijalizaciji postojećih kadrova, te osposobljavanju za samostalno izvršavanje poslova novih kadrova uz referencu i uslovljenost pozicioniranja na svako konkretno radno mjesto, odnosno grupu poslova,
- objektivan i kvalitetan nadzor, praćenje, ocjenjivanje i vrednovanje rezultata rada u svrhu utvrđivanja mogućnosti za dalja poboljšanja u sistemu rada, nagrađivanja zaposlenih i sagledavanja potreba za dodatnim obukama ili samoosposobljavanjem osoblja,
- kontinuirano poduzimanje i dosljedno provođenje korektivnih i/ili preventivnih mjera za svaku utvrđenu neusklađenost u procesima rada sa ciljem sprječavanja mogućnosti da uočena neusklađenost preraste u pojavu,

<sup>2</sup> Mitrović Živko i gr. autora – Proces upravljanja kvalitetom-Fakultet organizacionih nauka-Beograd 2007.

- različite metode motivacije zaposlenika prema realno ostvarenom učinku i mjerljivom kvalitetu obavljenog posla.

Bitnu pretpostavku kvalitetnog upravljanja radnim procesima čini svjestan, obučen i kompetentan menadžerski kadar koji sve svoje radne (i nadzorne) aktivnosti mora planirati u realnom vremenu. Centrotrans Eurolines Sarajevo je blagovremeno prepoznao navedenu činjenicu i kroz uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom dokumentirao i primijenio svakodnevno planiranje i analizu realizacije plana rada menadžera i ostalih uposlenika u svim segmentima poslovnog procesa. Ovakav pristup upravljanja ljudskim potencijalom u kompaniji se pokazao kao značajan faktor koji obezbjeđuje preventivno djelovanje svih struktura (rukovodnih i upravljačkih) na uspješnu realizaciju radnih procesa.

### **3. EDUKACIJA I RAZVOJ KADROVA**

Edukacija kadrova kao organizirano sticanje znanja i sposobnosti za uspješno obavljanje poslova je nezaobilazan činilac po kojemu i korisnik usluga veoma lako prepoznaje ostvareni uspjeh. U djelatnosti prevoza putnika u cestovnom saobraćaju izražene su specifičnosti u odnosu na mnoge druge, posebno proizvodne djelatnosti, koje se prvenstveno karakterišu i direktno mjere zadovoljstvom korisnika usluga-putnika. Kako izmjereno zadovoljstvo korisnika usluga, po pravilu određuje i uspješnost kompanije pozitivni trend u tom smislu može osigurati jedino kvalitetno obučen kadar na svim nivoima izvršavanja radnih zadataka.

Sistem upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 u svojim osnovnim zahtjevima (poglavlje 6.2.2.) nalaže svakoj organizaciji, čiji su radni procesi usklađeni sa ovim međunarodnim standardom, da mora *"osigurati da je njeno osoblje svjesno relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti, te kako ono može doprinijeti dostizanju ciljeva kvaliteta"*. Svjesni ove činjenice, u Centrotrans Eurolinesu su, u skladu sa zahtjevom upravljanja resursima, dokumentirani i primijenjeni procesi edukacije i osposobljavanja osoblja koji su u biti pretpostavka uspješne realizacije upravljanja kadrovima. Edukacija zaposlenika u djelatnosti prijevoza putnika u cestovnome saobraćaju po pravilu mora biti kontinuirana i sadržajno usmjerena na više aspekata kao što su: zakonski propisi, zahtjevi i promjene u djelatnosti na koje se te pomjene odnose, tehničke mogućnosti i podrške neposrednom izvršavanju radnih zadataka i kao posebno zahtjevan aspekt je primjena poslovnog kodeksa u komunikaciji sa korisnicima usluga.

Razvoj kadrova podrazumijeva sistem mjera koje se poduzimaju u kompaniji kako bi zaposleni bili neprekidno osposobljeni da odgovore na sve nove zahtjeve procesa i tehnologije koja se uvodi i/ili sprovodi u kompaniji. To je nužnost zbog pojave zastarijevanja stečenih znanja, uslijed veoma živog tempa razvoja nauke, tehnike i tehnologije koje se odnose na tretiranu djelatnost. Sve prijevozničke kompanije moraju biti svjesne činjenice da u svakom segmentu njihovog djelovanja, brže ili sporije, stečena znanja zastarijevaju i postaju nedovoljna. Zato postoji imperativ za permanentnim edukacijama, odnosno stalnom inovacijom znanja i onih kadrova koji su svoje obrazovanje i vještine stekli u školskim institucijama ili kroz rad u prethodnim periodima.

### **4. KADROVI U FUNKCIJI MONITORINGA PROCESA**

Većina kompanija u Evropi, pa tako i u Bosni i Hercegovini, nastoje usvojiti i primijeniti sistem upravljanja kvalitetom u uslužnom i proizvodnom procesu. U cilju sagledavanja svijesnosti uposlenika sa značajem uvođenja i certificiranja procedura ISO 9001:2000, u

sklopu istraživanja percepcije uposlenika o kvaliteti koju svojim korisnicima pruža kompanija Centrotrans Eurolines, u upitniku je strukturiran set pitanja vezan za primijenu ISO standarda i njihove efekte.

Kompanija Centrotrans Eurolines definirala je i usvojila procedure vezane za organizaciju, obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom svojih usluga u skladu sa ISO 9001:2000. U tom pravcu usvojeni su ciljevi i politika kvaliteta u kojoj je definirano da je *«poslovni prioritet na svim nivoima upravljanja Centrotrans Eurolines Sarajevo zasnovan na činjenici da je korisnik usluga razlog našeg postojanja i mjerilo našeg uspjeha»*.

Kroz provedenu anketu među usposlenicima ove kompanije, došlo se do spoznaje da je 97,3% anketiranih upoznato sa načinom primjene ISO 9001-2000 i 14001-2004, te izrazilo svoje slaganje sa politikom kvaliteta ove kompanije. Također, ogromna većina anketiranih (95,1%) smatra da primjena usvojenih standarda i propisanih procedura doprinosi uspješnom poslovanju Centrotrans Eurolinesa.

Na bazi rezultata postignutih u ovoj kompaniji evidentno je da upravljanje kvalitetom i provođenjem svih propisanih procedura doprinosi efikasnijem upravljanju ljudskim resursima.

## 5. ZAKLJUČAK

Projektovanje, implementacija i održavanje sistema upravljanja kvalitetom u djelatnosti prijevoza putnika u cestovnome saobraćaju je složen i tehnološki zahtjevan proces. Nivo uspješnosti održavanje sistema upravljanja kvalitetom sa stalnim tendencijama poboljšanja direktno je ovisan od strateške vizije top-menadžmenta, te kompetentnog, svijesnog i educiranog radnog posebno rukovodnog osoblja.

Imajući u vidu spoznaju da se, u suvremenim uvjetima poslovanja, konkurentna sposobnost svake prijevozničke kompanije zasniva na nivou kvaliteta pružene usluge, to nameće realnu potrebu uvođenja i dosljedne primjene sisteme upravljanja kvalitetom, prema standardu ISO 9001:2000, u svim procesnim aktivnostima svake kompanije.

Kvalitetan izbor kompetentnih kadrova, sa izraženom sposobnošću koordinacije i nadzora procesa iz svog djelokruga rada, osnovna je pretpostavka postizanja boljeg kvaliteta proizvoda i usluga koji kompaniji povećava konkurentnost na tržištu, te osigurava rast dohotka i postiže veće zadovoljstvo uposlenika, što je dokazano i na primjeru kompanije Centrotrans Eurolines Sarajevo.

## 6. LITERATURA

- [1] ISO 9001: 2000, Quality management systems– Requirements, International organization of standardization, Geneve (2000)
- [2] ISO 9004:2000, Quality management systems– Guidelines for performance improvements, International organization of standardization, Geneve (2000)
- [3] Pavlović N. i dr., "Organizaciona ponašanja", Viša poslovna škola, Novi Sad, 2005
- [4] Popović B., Klarin, M., „Procesna kontrola u Sistemu upravljanja kvalitetom -Process Control“, Nauka, Beograd, 2002
- [5] Čengić S., "Marketing kompanije Centrotrans Eurolines“, Magistarski rad, Sarajevo, 2008
- [6] Dokumentacija Sisitema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 koja je primijenjena u Centrotrans-Eurolines d.d. Sarajevo, 2004-2009