Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci

Ilić, Manuela

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:561877

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Manuela Ilić

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI
POVJERENSTVO ZA DIPLOMSKI ISPIT

Zagreb, 23. svibnja 2016.

Zavod: **Samostalne katedre**
Predmet: **Menadžment u prometu**

DIPLOMSKI ZADATAK br. 3802

Pristupnik: **Manuela Ilić (0135219394)**
Studij: Inteligentni transportni sustavi i logistika
Smjer: Logistika

Zadatak: **Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci**

Opis zadatka:

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja niz međusobnih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, motivacija, te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojni i strategijski ciljeva. Bez ljudi niti jedno logističko poduzeće ne može ostvariti svoje ciljeve.
Zadatak ovog rada je prikazati razvoj upravljanja ljudskim potencijalima od organizacijske strukture koja predstavlja jednu od temeljnih pretpostavki za uspješno funkcioniranje prometnih poduzeća do suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima, sa naglaskom na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika kao temelj za ostvarenje napretka i profitabilnosti u logističkoj tvrtci. Potrebno je razraditi I prikazati motivacije zaposlenika jer su važan zadatak menadžera i uspješnost trvtke te je odraz menadžerske uspješnosti u upravljanju ljudima.
Na temelju istraživanja pokazala su da pri organizaciji i upravljanju ljudskim potencijalima sve veću ulogu imaju informacijski sustavi koji raspolažu velikom bazom podataka i omogućavaju praćenje svih procesa na brz i efikasan način, koji se događaju unutar logističko distribucijske tvrtke, te je isto potrebno prikazati u ovom radu.

Zadatak uručen pristupniku: 15. ožujka 2016.

Mentor:

prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Predsjednik povjerenstva za diplomski ispit:

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

MANAGEMENT HUMAN RESOURCES IN THE LOGISTICS COMPANY

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Manuela Ilić, 0135219394

Zagreb, rujan 2016.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

SAŽETAK

Cilj ovog rada je prikazati razvoj upravljanja ljudskim potencijalima od očinskog modela upravljanja do suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima, sa naglaskom na motivaciju i zadovoljstvo kao poluge napretka i profitabilnosti logističkih tvrtki. Primjenom i razvojem informacijske tehnologije na razini logističke tvrtke trebao bi osigurati znatne napretke u smislu razvoja poduzeća i znatne uštede u poslovanju. Motivacije zaposlenika su važan zadatak menadžera i uspješnost tvrtke je odraz menadžerske umješnosti u upravljanju ljudima. Ljudi su pokretačka snaga tvrtke.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski potencijali, informacijska tehnologija, motivacija zaposlenika, logistička tvrtka,

MANAGEMENT HUMAN RESOURCES IN THE LOGISTICS COMPANY

SUMMARY

The goal of this paper is to present the development of the human resources management, from the model of paternal management to the modern human resources management, with the emphasis on motivation and satisfaction as a lever of progress and profitability of logistic companies. By applying and developing information technology on the level the logistics company should eventually ensure considerable progress in the sense of developing an enterprise, as well as significant savings in business activities. The motivation of the employees is an important managerial task; the success of a company is a reflection of managerial skills in managing people. People are the moving power of a company.

KEYWORDS: human resources, information technology, employee motivation. a logistics company

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

2. RAZVOJNE ZNAČAJKE I VAŽNIJI ČIMBENICI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 3

2.1. Teorije ljudskih potencijala 5

2.2. Važniji čimbenici ljudski potencijala 7

3. ORGANIZACISJKI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTECNIJALIMA 10

3.1.Formiranje odjela upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima 11

3.2.Kvaliteta organizacije upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima i njihove osnovne zadaće 15

4. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMAU LOGISTIČKOJ TVRTCI GEBRUDER WEISS 17

4.1. Osnovne karakteristike tvrtke Gebrüder Weiss 17

4.2. Analiza posla u logističkoj tvrtci Gebrüder Weiss 18

4.3.Odjel ljudski potencijala logističke tvrtke GebrüderWeiss 19

4.4. Selekcija ljudskih potencijala 21

4.4.1. Intervju 22

4.4.2. Obuka ljudskih potencijala 23

4.4.3. Motivacija zaposlenika u GW– u 24

5. MOTIVACIJA IMOTIVACIJSKI FAKTORI KAO PRETPOSTAVKA USPJEŠNOSTI PODUZEĆA 27

5.1. Teorije motivacije 29

5.1.1.Teorija potreba 30

5.1.2. Teorija očekivanja ili procesna teorija 34

5.2. Tipovi motivacije 38

5.3. Motivacijske tehnike 40

5.4. Strategije motiviranja ljudskih potencijala 43

6. SUVREMENI PRISTUP UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 46

6.1. Različiti pristupi izgradnji modela upravljanja ljudskim potencijalima 48

6.2. Fluktuacija i apsentizam 50

7. ZAKLJUČAK 56

LITERATURA 58

Popis slika 60
Popis tablica 61

1. UVOD

U današnje vrijeme djelatnost upravljanja ljudskim potencijalima smatra se jednim od najvažnijih čimbenika u razvoju poduzeća i čini temelj stabilnosti i opstanka poduzeća na sve zahtjevnijem globalnom tržištu. Trendovi dezintegracije poduzeća uzrokovani globalizacijom tržišta uz nagli razvoj informacijske tehnologije zahtijevaju nove načine organizacije poslovanja, a povećanje složenosti odvijanja logističkih procesa zahtijeva kvalitetan, kompetentan te obrazovan kadar koji će moći odgovoriti na sve postavljene zahtjeve suvremenih organizacija. Svrha organizacijske strukture, kao uspostave odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u okviru organizacijske strukture ogleda se u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, strategija i planskih zadataka. Ljudski potencijali u logističko-distribucijskim poduzećima smatraju se glavnom pokretačkom snagom koja nastoji osigurati strateške prednosti i opstanak poduzeća na tržištu.

Motiviranje zaposlenika je kontinuirani rad, treba predstavljati temelj u organizaciji poslovanja poduzeća. Motiviranje zaposlenika predstavlja izazov za menadžera (stručni voditelj i organizator koji svojom kreativnošću i idejama upravlja poduzećem, nekom organizacijom; poslovođa, ravnatelj, poslovan čovjek, poduzetnik), mnogobrojni čimbenici utječu na motivaciju, te pojedinac ili tim ne mogu biti motivirani u koliko nemaju jasan i definiran cilj.

Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na organizacijsku strukturu, procese upravljanja ljudskim potencijalima unutar logističke tvrtke GW, motivaciju i motivacijske tehnike koje će biti objašnjene u nastavku ovoga rada. Za pribavljanje kadrova unutar logističke tvrtke provodi se analiza posla koja se odnosi na intervju, uvođenje u posao, obuku i razvoj, ocjenjivanje kadrova, te motivacija i nagrađivanje zaposlenika. Istraživanja su pokazala da pri organizaciji i upravljanju ljudskim potencijalima sve veću ulogu imaju informacijski sustavi koji raspolažu velikom bazom podataka i omogućavaju praćenje svih procesa koji se događaju unutar logističko distribucijskog poduzeća.

Cilj je ukazati na važnost prepoznavanja motivacije kao sredstva upravljanja ljudskim potencijalima. Motivacija je u današnjem poslovanju, koja je izloženo tržišnim promjenama,

iznimno važna, te je stoga važno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, educiranje ljudskih potencijala, nagrađivanje i motiviranje ljudskih potencijala u svrhu postizanja zadovoljstva zaposlenika, jer samo zadovoljan zaposlenik je kvalitetan zaposlenik.

Ovaj rad sastoji se od sljedećih sedam cjelina:

1. Uvod
2. Razvojne značajke i važniji čimbenici upravljanja ljudskim potencijalima
3. Organizacijski koncept upravljanja ljudskim potencijalima
4. Procesi upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci Gebrüder Waiss
5. Motivacija i motivacijski faktori kao pretpostavka uspješnosti poduzeća
6. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima
7. Zaključak

Druga cjelina obrađuje razvojne značajke i važnije čimbenike upravljanja ljudskim potencijalima. U trećoj cjelini obrađena je organizacijski koncept upravljanja ljudskim potencijalima, a u četvrtom dijelu analizirani su procesi upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci GW. U petom poglavlju obrađeno je motivacija kao pojam, motivacijske teorije, te motivacijski faktori upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci. U šestom poglavlju opisan su razlike između tradicionalnog i suvremenog pristupa upravljanja ljudskim potencijalima, te definirani pojmovi fluktuacije i apsentizma. U sedmom, završnom poglavlju izneseni su zaključci i razmatranja autorice. Na kraju rada dan je popis literature, izvora,slika i tablica.

2. RAZVOJNE ZNAČAJKE I VAŽNIJI ČIMBENICI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Da bi se omogućio nesmetan i predvidljiv razvoj hrvatskog gospodarstva i društva u cjelini, potreban je veliki broj kreativnih i inventivnih menadžera koji su u stanju brzo i učinkovito reagirati (odlučivati), anticipirajući izazove, mogućnosti i opasnosti koji dolaze iz užeg i šireg političkog, gospodarskog, tehnološkog i inog okružja. Samo obrazovni i motivirani menadžeri mogu identificirati loše i prosječne radnike, te sačiniti takve programe razvoja da loše dignu na razinu prosječnih, a prosječne na razinu vrhunski.

Najvažnija stvar koju menadžment može učiniti jest da kod postojećih ljudskih potencijala probudi svijest da su u stanju uraditi stvari koje nisu ni znali da ih mogu uraditi. Mnogi su ljudski potencijali skriveni, te to postaje temeljnim razlogom nedostatne iskorištenosti ljudskih potencijala ali i činjenice da u hijerarhiji svaki radnik teži da se digne do razine svoje nekompetentnosti. Tako se priječi porast proizvodnosti rada, povećava fluktuacija, povećavaju troškovi zapošljavanja, povećavaju troškovi izobrazbe.[1]

Prema M. Jurinu, ljudski potencijal ima u organizaciji i društvu šire i dublje značenje – to su sve sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, motivacija, inventivnost, kreativnost itd. što ih ljudi posjeduju i koje u organizaciji samo djelomice aktualiziraju. Budući da se dio ne aktualizira, a dalje se razvija ili mijenja, osobito učenjem, ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih onda čini najvrednijim resursom organizacije[2]

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Poticaj za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihevioristička teorija (biheviorizam (amer. engl.behaviorism, od behavior: ponašanje).Označava radikalni pravac objektivne psihologije kojemu je začetnik američki psiholog J. B. Watson, objavljivanjem članka „Psihologija“ kako je vidi biheviorist (Psychology as a BehavioristViews It, 1913), u kojem je deklarirao temeljni cilj psihologije: predviđanje i kontrolu ponašanja. Stajalište biheviorizma može se izraziti shemom S–R, što znači

[1] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str.92.
[2] Jurina M., „O upravljanju ljudskim potencijalima“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011. str.17., 18.

da je za psihologiju dovoljno poznavati podražajnu situaciju (S) i opažati i mjeriti ponašanje, tj. reakciju (R).Temeljne značajke biheviorizma su redukcionizam (atomizam, molekularizam) – pronalaženje najmanjih „jediničnih“ ponašanja s pomoću kojih bi se mogla objasniti složenija ponašanja čovjeka; periferalizam – zanimanje je usmjereno samo na ono što se događa na periferiji, a ne na središnji živčani sustav (sve ono što se nalazi između podražaja i reakcije naziva se „crnom kutijom“ i nije predmet proučavanja, pa se tako niječe bilo kakvo značenje osobnim doživljajima i osobnomu iskustvu); ekstremni ambijentalizam – okolina i učenje temeljni su i jedini uzroci individualnim razlikama u ljudi (Watson je sasvim odbacio ulogu naslijeđa i tvrdio da se učenjem može u potpunosti oblikovati ljudsko ponašanje.)).[3]

Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina od psihologije, ekonomije, ergonomije, antropologije, andragogije, sociologije, medicine rada, prava.

Uporaba pojma ljudski resursi izazivala je otpore te se u posljednje vrijeme češće koristi termin ljudski potencijali, ali najvažnije postignuće iskazano je u pridavanju značenja ljudi kao najvažnijeg potencijala tvrtke.

U literaturi se ističu dva različita pristupa upravljanja ljudskim potencijalima:

- meko upravljanje ljudskim potencijalima – otvoreno razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza i interesi radnika su na prvom mjestu;
- tvrdo upravljanje ljudskim potencijalima - vodi ka maksimiziranju produktivnosti i profita (ekonomsko mjerilo uspješnosti ocrtava unosnost uloženog kapitala u određenom vremenskom razdoblju), a radnik predstavlja resurs.[4]

Posljednje desetljeće razvija se potpuno nova filozofija pristupa čovjeku kao kompleksnom, posebnom, jedinstvenom emocionalnom i ne isključivo racionalnom biću. Zadatak menadžera pomiriti je dva zahtjeva: zadovoljstvo zaposlenika i ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom je vrlo važno istaknuti da profesionalno upravljanje ljudskim kapitalom

[3] http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=7539, (12.09.2016.)
[4] Buklјaš,Skočibušić, M., Radačić, Ţ., Jurčević, M.; Ekonomika prometa, Zagreb, 2011. str. 212.

ostavlja pozitivne dojmove van kompanije, rezultira dobrim imidžem, a time i privlači klijente i poslovne partnere, što opet pridonosi većim stupnjem produktivnosti.

Individualni razvoj opredjeljuje odabrano zanimanje, odnosno profesiju. Poduzeća imaju potrebu za ljudima u kojima će razvoj pojedinca biti inkorporiran u razvoj poduzeća kako upravo ti pojedinci ne bi prvi napustili poduzeće kada ono zapadne u poslovne poteškoće.

Razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od sljedećih komponenti:

1. Individualni razvoj, koji se odnosi na usvajanje novih znanja, umijeća sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom kojeg obavlja ili će ga obavljati.
2. Profesionalni razvoj pojedinca unutar poduzeća (razvoj karijere), koji se odnosi na planirane napore u kojima sudjeluju i pojedinac i poduzeće. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i poduzeća.
3. Razvoj poduzeća koji se odnosi na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata i zdraviji inter i intraorganizaciskihodnosa koji omogućuju skupinama iniciranje upravljanja promjenama.[5]

2.1. Teorije ljudskih potencijala

Proučavajući ljudske potencijale i njihov doprinos gospodarskom razvoju, uočava se da se u ekonomskoj teoriji prvo javlja pojam stanovništvo. Do radikalnih promjena u gledanjima na probleme stanovništvo dolazi tek u 17. stoljeću, premda se još u radovima Konfucija i starih kineskih filozofa nalaze razmatranja o stanovništvu. Klasični ekonomisti često upotrebljavaju termin „stanovništvo“ u svojim gospodarskim analizama, ne eksplicirajući je li to stanovništvo uključeno u proizvodne procese.

Teorijsko uporište ljudskih potencijala oblikovalo se kao posljedica različitih ekonomskih doktrina čiji se prikaz sažeto daje u nastavku.

[5] http://estudent.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/04_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf, Jurčević, M. (12. 09. 2016.)

W. Petty(1623.-1687) ustvrdivši je priroda mati, a ljudski rad otac cjelokupnog bogatstva, stavlja naglasak na ljudski čimbenik te objašnjava da malobrojnost ljudi znači stvarno siromaštvo. Po njemu ona država koja posjeduje veliku gustoću stanovništva s višim kvalifikacijama, rentabilnost transporta i komunikacija, ima veću mogućnost za gospodarskim rastom i razvojem.

A. Smith (1723. - 1790.) ističe da gospodarski razvoj ovisi o dva čimbenika: proizvodnost rada i akumulaciji. Njegovu pozornost plijeni podjela rada, odnosno mogućnost da svaki radnik postane stručnjakom za maleni dio zadatka. Tako se povećava proizvodnost rada. Vjerovao je da podjela rada i tehnički progres omogućava povećano zapošljavanje radne snage, a da povećanje radne snage kreira veću potražnju tražeći tako daljnju podjelu rada i povećavajući proizvodnost.

T.R. Malthus (1766. - 1834.) – njegovo ime se najčešće vezuje uz teoriju o stanovništvu. Prema njemu povećanje stanovništva, u odsutnosti nekih prepreka, bit će brže od povećanja proizvodnje hrane. Malthus je sve to izrazio u formuli, po kojoj se stanovništvo umnaža u geometrijskoj progresiji (1, 2, 4, 8, 16, 32,…) dok se hrana povećava samo u aritmetičkoj progresiji (1, 2, 3, 4, 5,6,..). Njegova teorije upravo zbog takva oblika matematičkog formuliranja postala upadljiva, pa je privukla mnogobrojne kritičare. Smatrajući da su porok i bijeda jedino sredstvo, da se stanovništvo drži u granicama raspoložive hrane postat će najpoznatijim predstavnikom pesimističke teorije ekonomskog razvitka.

K. Marx (1818. - 1883.) veliki radikalni ekonomist u analizi proizvodnih čimbenika na prvo mjesto stavlja stručnost i umješnost radne snage.[6] Kapitalizam je po njemu prepreka za efikasnije korištenje proizvodnog potencijala društva, premda ne osporava činjenicu da je upravo kapitalizam proširio mogućnost uprezanja znanosti i ljudskoga rada u svrhu racionalnijeg zadovoljenja ljudskih potreba.

A. Marshall (1842. - 1924.) temeljnim čimbenicima proizvodnje: zemlji, radu i kapitalu, koji su obilježili tzv. staru ekonomsku znanost pridodat će i četvrti čimbenik proizvodnje - **organizaciju**(kao znanost, kao aktivnost i kao organizacijski oblik). **Marshall**[7] **znanju**

[6] Marx, K.: Kapital, treće izdanje, Prosveta, BIGZ, Beograd, 1979. str. 168.
[7] Marshall, A.: Načela ekonomike, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1987. op.cit.str. 103.

pridodaje važnost najmoćnijeg pokretača proizvodnje. Tako Marshallističe da se kapital kao čimbenik proizvodnje i glavni izvor bogatstva sastoji od znanja i organizacije uz napomenu da organizacija pomaže znanju te da je se djelomično zato čini najbolje smatrati odvojeno kao zasebnog čimbenika proizvodnje.

T.W. Schultz(1902.- 1998.) ističe da se kvaliteta stanovništva može tretirati kao oskudni resurs, što znači da ima ekonomsku vrijednost i da njezino stjecanje zahtjeva troškove[8]. Kvaliteta stanovništva po njemu predstavlja funkciju zdravlja, iskustva i kulture. Investiranjem u ljudske potencijale, dolazi do kvalitetnoga stanovništva, koje će sa stečenim znanjem i umijećima biti sposobno realizirati visoku proizvodnost rada, odnosno pomicati granicu proizvodnih mogućnosti. [9]

2.2. Važniji čimbenici ljudski potencijala

Val velikih, značajnih i diskontinuiranih promjena, koji je posljednje desetljeće 20. stoljeća označio je nastajanje nove paradigme – paradigme prekinute ravnoteže (Punctuated Equilibrium Paradigm). Nova tehnološka, društvena i ekonomska paradigma organizirana oko novih informacijskih tehnologija označava najdublje organizacijske, političke, gospodarske, socijalne i kulturne promijene koje se događaju na različitim razinama, počevši od pojedini poduzeća i država, dijelova svijeta i kontinenata do sveukupne globalne promijene.

Informacijska ekonomija ili ekonomija znanja temelji se na upravljanju tehnološkom promjenom kao pokretačem gospodarskog razvitka, koje su osnovni resursi znanje, odnosno razvitak i istraživanje (R&D) i obrazovanje, opredmećeni u novim tehnologijama (proizvodima, procesima, uslugama…) i inovacijama. Glavno obilježje ekonomije znanja je da informacijske tehnologije (računalne tehnologije, telekomunikacije/radiotelevizijske tehnologije postaju glavna pogonska snaga gospodarskog rasta). Kompanije u novom tipu ekonomije odlikuju se velikom fleksibilnošću, inovativnošću, velikom brzinom prilagođavanja i spremnošću za preuzimanjem poslovnoga rizika. Kao temeljne pretpostavke za provođenje gospodarske politike u duhu nove ekonomije izdvajaju se: 1) potreba daljnjega jačanja ekonomskih i socijalnih osnova narodnih gospodarstava, 2) daljnji razvoj i širenje primjene informacijskih i komunikacijskih tehnologija,

[8] Schultz, T.W.: Ulaganje u ljude, CEKADE, Zagreb, 1958. str. 19.
[9] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 53., 54., 55.

3) poticanje inovacija, 4) investiranje u ljudski kapital i 5) stimuliranje stvaranja novih kompanija.

Ljudski potencijali također, postaju globalnim čimbenikom, i to iz najmanje tri razloga: prvo, unutar globalnog gospodarskog sustava poduzeća mogu odabrati svoj položaj na bilo kojem mjestu diljem svijeta, radi pronalaženja potrebnih djelatnika s određenim sposobnostima; drugo, poduzeća mogu privući visokostručne djelatnike iz bilo kojeg kraja svijeta uz osiguravanje primjerene novčane naknade i radnih uvjeta; treće, djelatnici će doći do svakog tržišta vlastitom inicijativom iz bilo kojeg dijela svijeta gdje siromaštvo i rat tjeraju ljude iz vlastitih domova prema boljem životu u nadi osiguranja bolje budućnosti sebi i svojoj djeci[10].

Globalni menadžeri da bi bili uspješni moraju dobro poznavati okolinu sustava u kojem djeluju, odnosno utvrditi sve prednosti i nedostatke istog kako bi iskoristili sve potencijale i prednosti koje donose različite strukture okoline. U tom smislu globalni menadžeri moraju imati visoki stupanj fleksibilnosti te ne smiju biti osjetljivi na razlike u nacionalnim vrijednostima, običajima i praksama.

Kompanije koje žele biti uspješne u 21.stoljeću moraju imati vođe koje karakteriziraju i globalno razmišljanje i globalne sposobnosti (globalno razmišljanje, uvažavanje različitosti, shvaćanje važnosti tehnologije, izgradnja partnerskih odnosa, dijeljenje vodstva, razvijanje zaposlenika, poštenje, upravljanje promjenama, zadovoljstvo potrošača, osiguranje konkurentskih prednosti).

Važno je istaknuti činjenicu da je radna snaga najmanje mobilan čimbenik proizvodnje, te da poradi toga kapitala seli u one države koje raspolažu najvećim intelektualnim kapitalom. Takvu konstataciju potvrđuje i podatak da je najveći broj investicija realiziran u najrazvijenijim državama, što je i razumljivo kada se ima na umu da se najveće stope dobiti ostvaruju u novim industrijskim i na najbogatijim tržištima.

Organizacijska struktura novih poduzeća trebaju sve manji broj ali, stručnijih, kvalitetniji i fleksibilnijih ljudi, ljudi se angažiraju na određenim projektima ili primaju za obavljanje određenih poslova, ne za neko točno određeno radno mjesto, pomicanja unutar poduzeća odvija se uglavnom horizontalno (…).

[10] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 59., 60.

Različiti pristupi upravljanja ljudskim potencijalima posljedica su traženja konkurentskih prednosti, te temeljnim čimbenikom uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima ističu motivaciju zaposlenika. Američki menadžeri u upravljanju ljudskim potencijalima koriste česte evaluacije, kako bi otkrili tko loše radi, kako nagraditi unaprjeđivanjem i obukom produktivnog radnika, a kako lakše otpustiti slabog radnika. To omogućuju stvaranje najdjelotvornijeg poslovnog sustava. Najveća ekonomska sila u Europi, Njemačka ima najprivlačnije radne uvjete i praksu za zaposlene u cijeloj Europi, jednu od najobrazovanijih radnih snaga, najveći stupanj participacije zaposlenih kao i opću tendenciju da uključuje pitanja ljudskih potencijala u sve glavne odluke poduzeća.[11]

Trendovi u upravljanju ljudskim resursima u Hrvatskoj nedvojbeno slijede globalne trendove u svijetu. Hrvatske kompanije više nego ikada osjećaju potrebu za prilagodbom i drugačijim pristupom korištenja svog najvrjednijeg resursa. Unatoč nepovoljnim ekonomskim prilikama koje ostavljaju vrlo malo prostora ulaganju u interne snage, ipak je primjetan pozitivan trend u razumijevanju važnosti strukturiranog pristupa ljudskim resursima prilagođenog novim kretanjima na tom području i novim zahtjevima generacija.

[11] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 62., 63

3. ORGANIZACISJKI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTECNIJALIMA

Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer od individualne snage organizacija stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje vrijeme za njegovo, izvršenje i što je osobito važno da se odgovarajućom organizacijom smanjuju utrošci (radni i materijalni za postizanje) istog rezultata.[12]

Kadrovska služba u hrvatskim prometnim poduzećima pretežito je organizirana kao odjel u velikim prometnim poduzećima ili dio odjela u malim prometnim poduzećima. U prošlosti, zadaća odjela ljudskih potencijala svodila se na pribavljanje i zadržavanje potrebnog broja radnika, te eventualno evidenciju o njima.

Moderni pristup upravljanju ljudskim potencijalima osim poslova evidencije o zaposlenicima, njihovom radnom stažu, socijalnom, zdravstvenom i mirovinskom osiguranju odjelu ljudskih potencijala nameće i brojne nove poslove kao što su poboljšanje sigurnosti na radu, stručno osposobljavanje, školovanje uz rad i sl.[13]

Ljudski su resursi značajan izdatak ili trošak poslovanja prometnih tvrtki, ali bez ljudi nijedna prometna tvrtka ne moţe ostvariti svoje ciljeve. Ljudski resursi, moraju biti zadovoljavajući, ne samo s kvantitativnog, već i s kvalitativnoga stajališta, odnosno sa stajališta kadrova koji raspolažu odgovarajućim kvalifikacijama, znanjima i sposobnostima za obavljanje svojih organizacijskih zadataka. No, osim toga, čak i kada tvrtka raspolaže ljudskim resursima koji su odgovarajući po broju, po potrebnom znanju i po sposobnostima, to se znanje i te sposobnosti moraju usmjeriti.

Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta suvremenog poduzeća jest stalno poboljšavanje strukture zaposlenih i prilagođavanje organizacije novoj strukturi, kako bi se sa što manje otpora

[12] http://estudent.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf (12.09.2016.)

[13] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str.254.

i što više zadovoljstva vodio ljude u pravcu ostvarivanja zacrtanih strateških ciljeva poduzeća. Mnogi su ljudski potencijali skriveni. Ljudi ih sami ne mogu otkriti i razvijati.

Najvažnije je pitanje: Kako od raspoloživih ljudskih resursa izvući maksimalan radni doprinos? Ili drugim riječima: Kako postići visoku proizvodnost u prometu? Prometne tvrtke moraju povećati proizvodnost rada povećanjem zadovoljstva zaposlenih radnika, a ne njihovim otpuštanjem. Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika sve više postaje kritična komponenta kompetitivnosti prometnih tvrtki na nacionalnom, regionalnom i globalnom prometnom tržištu. Efikasno upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika unutar prometnih sustava, jer znanje i zadovoljstvo zaposlenih postaju jednim od presudnih čimbenika za povećanje pojedinačne i agregatne (ukupne) ponude prometnih usluga, odnosno kreiranja proizvodnih prednosti prometnog sustava. Tako ljudi postaju osnovni generator dobiti prometnih tvrtki. Jedino oni mogu minimizirati troškove poslovanja, odnosno maksimizirati dobit. Ljudski potencijali u prometu pokreću cjelokupan mehanizam poslovanja u prometu i za potrebe prometa.[14]

Organizacijska struktura predstavlja jednu od temeljnih pretpostavki za uspješno funkcioniranje prometnih pouzeća. Kada je u pitanju organizacijska struktura prometnih poduzeća, njome se određuje koje će aktivnosti i u kojoj mjeri biti u službi radnika prometnog poduzeća, te u kojoj mjeri i kojom brzinom će se prometno poduzeće prilagođavati promjenama u vrtložnom tržišnom okružju. Svrha organizacijske strukture, kao uspostave odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u okviru organizacijske strukture ogleda se u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, strategija i planskih zadataka. Organizacijska struktura treba osigurati koordinaciju i umjerenost svih pojedinačnih i grupnih napora organizacijskim ciljevima[15].

3.1.Formiranje odjela upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima

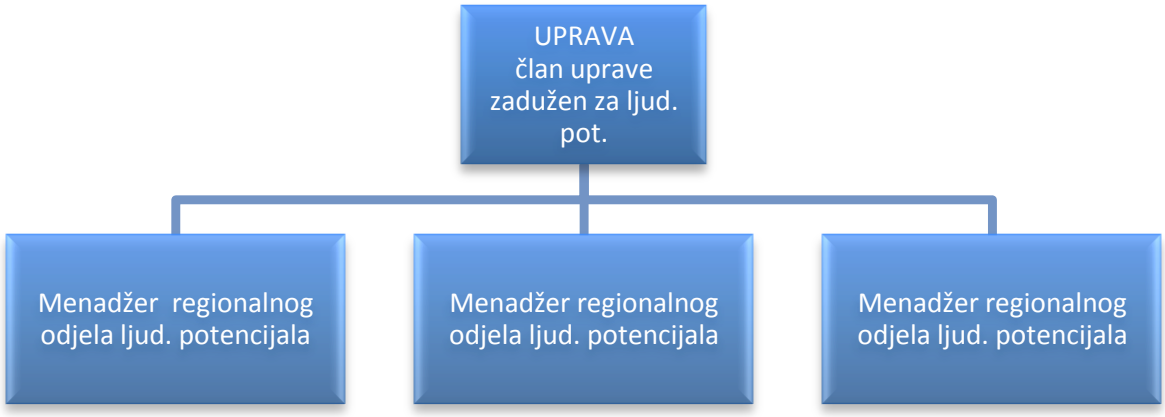
Osnova za organizaciju upravljanja ljudskim potencijalima je pristupiti formiranju (ustroju), i to na način da se od raspoloživih ljudskih potencijala prometnog poduzeća izvuče maksimalan radni učinak. Potreba za odjelom za ljudske potencijale ne proizlazi samo iz potrebe

[14] Jurčević, M., Stjepanović, T., Ivaković Babić, M.: Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet: časopis za pitanja teorije i prakse prometa. Zagreb (2011) str.474-479.
[15] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 252

pronalaženja kvalitetnih radnika, već iz potrebe kontinuiranoga servisiranja radnika kako bi oni uvijek radili iznad najniže granice produktivnosti. Kako će biti ustrojen odjel za ljudske potencijale u pojedinim prometnim poduzećima ovisi prije svega o veličini prometnog poduzeća te odabranoj organizacijskoj strukturi: funkcionalnoj, produktivnoj, geografskoj i strukturi poslovnih jedinica.

Na dizajniranje organizacijske strukture djeluju interni i eksterni čimbenici. U literaturi navode se tri interna čimbenika: 1) veličina prometnog poduzeća 2) diverzifikacija poslova u prometnom poduzeću, 3) razni pritisci koji utječu na organizacijsku strukturu. Do promjena u organizacijskoj strukturi prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj došlo je i dolazi zbog djelovanja interni i eksterni čimbenika od kojih se izdvajaju: prijelaz s komandnog na tržišno gospodarstvo, deregulacija, privatizacija i liberalizacija prometnoga tržišta, širenje ili sužavanje obujma poslovanja prometnih poduzeća, strateška partnerstva, napuštanje ili osvajanje novih prometnih tržišta (…) .[16]

Na slici 1. prikazano je formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima, vertikalni tip organizacije odjela ljudskih potencijala. Na čelu je uprava, odnosno član uprave zadužen za ljudske potencijale, a podređeni na regionalnoj razini su menadžeri odjela ljudskih potencijala.



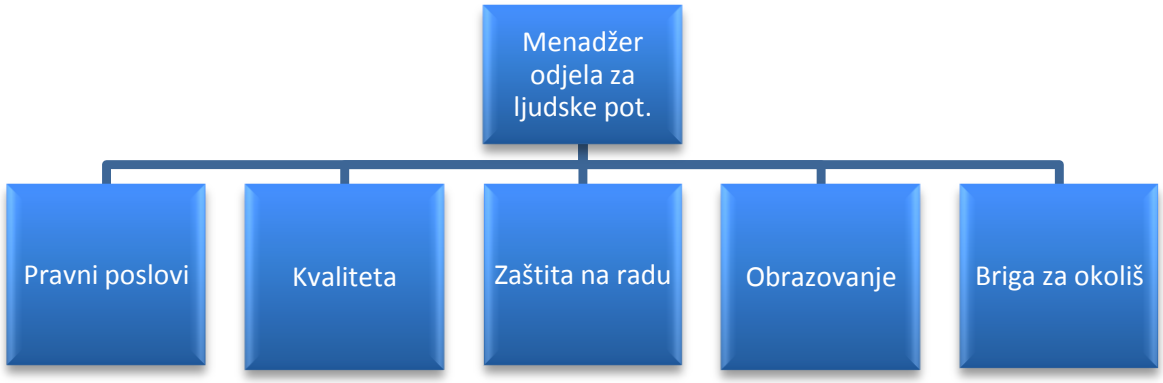
[16] Dujanić, M.: Menadžment u funkciji organizacije, Zbornik radova, Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Rijeka, 1992., knjiga 9, str. 297.

Slika 1. Upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – vertikalni tip organizacije odjela ljudskih potencijala

Izvor:http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf(12.09.2016.)

Prometna poduzeća sve više proširuju djelokrug posla odjela za ljudske potencijale shvaćajući da strateško planiranje ne podrazumijeva samo uvođenje novih prometno suprastrukturnih sadržaja i konstantno unaprjeđenje radnih procesa, već da KAIZEN (japanska riječ koja označava stalno unaprjeđenje svega postojećeg) mora da se odnosi prije svega na ljude. Takav odjel zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima od nekadašnjeg „nužnog zla“ sve se više transformira u izvorište konkurentski prednosti prometnih poduzeća.[17]

Na slici se vidi prikaz formiranja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima u linijskoj organizaciji. Na vrhu piramide je menadžer odjela za ljudske potencijale te su odjeli pravnih poslova, kvalitete, zaštite na radu, obrazovanje i brige za okoliš podređeni menadžeru odjela.



Slika 2. Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – linijska organizacija

Izvor:
http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (12.09.2016)

[17] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 254.

Prometna djelatnost je vrlo specifična. Zahtjeva posebnu zdravstvenu sposobnost ljudskih potencijala (piloti, strojovođe, kapetani i dr.). S obzirom na djelatni doprinos, mogu se razvrstati na ljudske potencijale angažirane u profitnim organizacijama prometa ili civilnom sektoru i ljudske potencijale angažirane u oružanim snagama. Zbog velikog angažiranja u oružanim snagama, pridaje im se i vrlo veliko značenje.

Podaci i specifičnosti prometne djelatnosti, nedvojbeno pokazuju da je inače sve manji broj ljudi spreman, ali i psihofizički sposoban, za djelatni proces do kraja radne karijere provesti u izvršnoj djelatnosti prometa. Takve činjenice ukazuju na kontinuirano poboljšanje uvjeta rada u prometnim poduzećima, ali i kontinuirani razvoj ljudskih potencijala (pilota, strojara, brodara i brodskih strojara, pa čak i vozača svih vrsta).

Prema tome, sve više se nameće potreba polivalentnog obrazovanja i usavršavanja prometnih kadrova, paralelno s tehnološkim razvojem prometa i transporta. Nadalje, inteligentni transportni sustavi traže nove ljude i nove tehnike i tehnologije i nova postignuća, kojima će upravljati ljudski potencijali. Izobrazba ljudskih potencijala sustavni je integrirani i planirani proces, s ciljem da se cijela organizacija ili organizacijska jedinica u prometu i ona u drugom gospodarskom sustavu učini djelotvornom. Dobri rezultati mogu biti postignuti kroz sustavni pristup menadžerskom razvitku i izobrazbi. Izobrazba se može organizirati kroz interne i eksterne medije. Svakako da je izobrazba na poslu jedna od najvažnijih. Uključuje planirani napredak, promjenu posla, stvaranje radnih mjesta „pomoćnika", privremena imenovanja.

Posebno važan čimbenik u djelotvornoj aktivnosti ljudskih potencijala i menadžera je materijalni stimulans, koji je generator svih akcija, i glavni pokretač jake organizacijske konstitucije. Ispravna je, dakle, konstatacija Petera Druckera, koji kaže da treba nagraditi i poticati dobar rad, nagraditi i poticati posebne doprinose, motivirati zaposlene, povećati lojalnost zaposlenih/osigurati fer i pravičnu raspodjelu, pojačati konkurenciju na internom i eksternom tržištu rada.[18]

[18] Jurčević, M., Stjepanović, T., Ivaković Babić, M.: Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet: časopis za pitanja teorije i prakse prometa. Zagreb (2011) str.474-479.

3.2. Kvaliteta organizacije upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima i njihove osnovne zadaće

Voditelj odijela za upravljanje ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci trebao bi imati na umu sljedeće smjernice:

1) Delegirati odgovornosti (obveze). Umjesto izvješćivanja i ukazivanja na probleme zaposlenici u logističkoj tvrtci moraju postati odgovorni za rješenje problema.
2) Osigurati da autoritet odgovara odgovornostima**.** Bez ovlasti da donose potrebne odluke i poduzimaju korektivne mjere, zaposlenicima će biti teško da djeluju.
3) Postaviti radnike na radna mjesta na kojima se osigurava njihova maksimalna efikasnost. Osim interesa radnika za određeno zanimanje i njihovih kvalifikacija potrebno je uzeti u razmatranje i druge čimbenike, mjesto stanovanja, obitelj.
4) Biti više od samog efikasnog stručnjaka za problematiku ljudskih potencijala**.** Shvaćanje "bavimo se ljudima i rješavamo probleme ljudskih potencijala" trebamo zamijeniti shvaćanje "bavimo se poslovanjem rješavanjem poslovnih i razvojnih problema sa specifičnog, ljudskog aspekta promatranja"
5) Podređeni moraju biti odgovorni za poslove koje obavljaju. To je najbolji način da se održi kontrola.
6) Biti fleksibilan. Organizacijska struktura koja je do jučer izvrsno funkcionirala, može biti već danas neučinkovita.
7) Saznati što treba raditi. Koliko će menadžeri koristiti savjete i pomoć voditelja, odjela za upravljanje ljudskim potencijalima ovisi o kvaliteti uspostavljene međusobne komunikacije i suradnje.
8) Organizirati odjel za upravljanje ljudskim potencijalima na način da se izbjegne nesrazmjerno opterećenje. Neprimjeren raspored poslova i radnih aktivnosti proizvodi nezadovoljstvo i smanjuje učinak.

Menadžer zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima ima dvije temeljne zadaće: uslužnu i savjetodavnu. Uslužni poslovi uključuju sastavljanje natječaja oglasa, raspodjelu plaća, planiranje ljudskih resursa, primjenu zakonskih odredbi o zapošljavanju, te provođenje procedura povodom pritužbi i opuštanja zaposlenika. Savjetodavni

poslovi uključuju davanje savjeta o pitanjima ljudskih potencijala, stručnih savjeta linijskim menadžerima, npr. uvjeti zapošljavanja, vrednovanje posla, preporuka za unaprjeđenje ili povišenje plaće. Najveći problem u prometnim poduzećima jest kako pronaći status radnicima koji su izgubili zdravstvenu sposobnost, kod kojih postoji opasnost od nastanka invalidnosti i radnicima koji su proglašeni nesposobnim za rad. [19]

[19] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 258., 25., 260.

4. PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMAU LOGISTIČKOJ TVRTCI GEBRUDER WEISS

U vrijeme nepovoljnih globalnih ekonomski prilika, kao posljedica nedavnih ekonomskih kriza upravljanje ljudskim potencijalima smatra se jednim od najvažnijih čimbenika u smislu pribavljanja kvalitetne radne snage, te čini temelj stabilnosti i razvoja u smislu unaprjeđenja sustava, povećanja dobiti i smanjenja troškova poslovanja. Isto tako povećanje složenosti odvijanja logističkih procesa zahtijeva kvalitetan, kompetentan te obrazovni kadar koji će moći odgovoriti na sve postavljene zahtjeve u logističkoj tvrtci.

4.1. Osnovne karakteristike tvrtke Gebrüder Weiss

Tvrtka GebrüderWeiss iza sebe ima više od pola tisućljeća dugačku povijest. Polazeći od domaćih tržišta, regije Alpe-Dunav te istočne Europe, prevozi sve vrste tereta na kopnu, moru ili zraku na svaki i sa svakog kontinenta.

GebrüderWeiss Hrvatska je dio austrijskog koncerna, obiteljske tvrtke s tradicijom preko 500 godina. Kao jedan od vodećih tvrtki na području srednje i istočne Europe, GebrüderWeiss je 2000. godine započeo poslovanje u Hrvatskoj. S oko 6.000 djelatnika, 150 vlastitih lokacija i trenutnim godišnjim prometom od 1,28 milijardi eura (2015.) tvrtka GebrüderWeissse ubraja među vodeće transportne i logističke kompanije u Europi.[20]

Trenutačno GebrüderWeisszapošljava 94 zaposlena na tri lokacije, Zagreb – Jankomir gdje se nalazi centralno skladište, Zagreb – zračna luka za usluge zračnog i pomorskog prijevoza te Split – Dugopolje centralno skladište za područje Dalmacije. Glavna prednost GW-a je mogućnost izrade individualnog logističkog rješenja krojenog po mjeri i potrebi klijenta, od organizacije prijevoza i nabave robe, preko skladišne logistike, pa sve do distribucije robe prema krajnjem kupcu. Visoki standardi kvalitete, informatička podrška, fleksibilnost te dosljednost u dogovorima osigurala je ovoj tvrtci visoku poziciju na tržištu i suradnju s mnogima referentnim imenima domaćih i inozemnih tvrtki.[21] Koncern GebrüderWeiss zadnjih je godina investirao više

[20] http://www.gw-world.hr/ (12.09.2016.)

[21] http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/tvrtka-gebruder-weiss-nastavlja-svoju-strategiju-rasta-u-2014-godini-996594 (12.09.2016.)

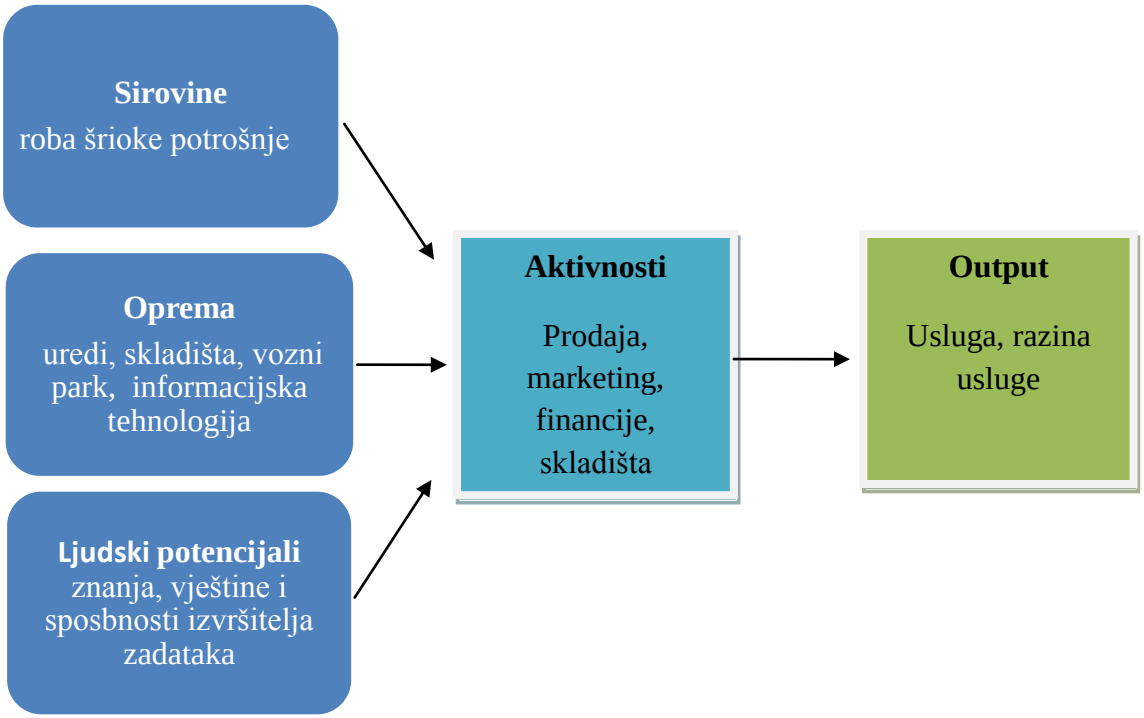
od 100 milijuna eura u najmoderniju informacijsku tehnologiju. Razmjena podataka između koncerna GebrüderWeiss i njegovih klijenata odvija se preko informatičkih sustava – brzo i sigurno.

Umrežavanje klijenata, logističkih partnera, špediterskih tvrtki,carine, luka, banaka i osiguranja otvara strateške mogućnosti, a brzo informiranje dozvoljava bolju organizaciju radnih procesa u lancu logističkih usluga.GebrüderWeiss i Henkel povezni su, uz djelomični puni utovar, teza Henkel obavljaju i kratkoročne prijevoze s pomičnim točkama diljem Europe.

Tvrtka Gebrüder Weiss ističe se snažnom poduzetničkom kulturom. Četiri definirane ključne vrijednosti pri tome čine stupove koje i izvan državnih granica podupiru GebrüderWeiss koncern, međusobno spajaju ljude u tvrtki i istodobno predstavljaju model za svakodnevni rad Independence, Sustainability, Commitmenti Service Excellence.

4.2. Analiza posla u logističkoj tvrtci Gebrüder Weiss

Analiza posla je tako važna djelatnost za voditelje ljudskih potencijala da je nazivaju temeljem svega što kadrovska služba radi. Ova se izjava odnosi na činjenicu da je za gotovo svaki program ljudskih potencijala potrebna neka vrsta informacije koja dolazi iz analize posla, a odnosi se na : selekcije, procjene radne uspješnosti, obuke i razvoja, procijene posla, planiranja karijere, preoblikovanja posla, i planiranja ljudskih potencijala. Analiza odvijanja djelatnosti logističko – distribucijskog poduzeća prikazana je na slici 3.



Slika 3. Analiza djelatnosti distributivnog poduzeća GW

Izvor: RaymondA. Noe, John R. Hollenbeck, BarryGerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijala, Hrvatsko izdanje 2006.

4.3. Odjel ljudski potencijala logističke tvrtke GebrüderWeiss

Odjel ljudskih potencijala tvrtke GebrüderWeiss funkcionira kao jedinstveni sustav unutar poduzeća i može se definirati kao „funkcionalni model“organizacije ljudskih resursa čije je glavna karakteristika da djeluje iz jednog središta i nadležan je za cijelo poduzeće. Struktura ovoga modela prikazana je na slici, a glavne prednosti i nedostaci ovog modela su :

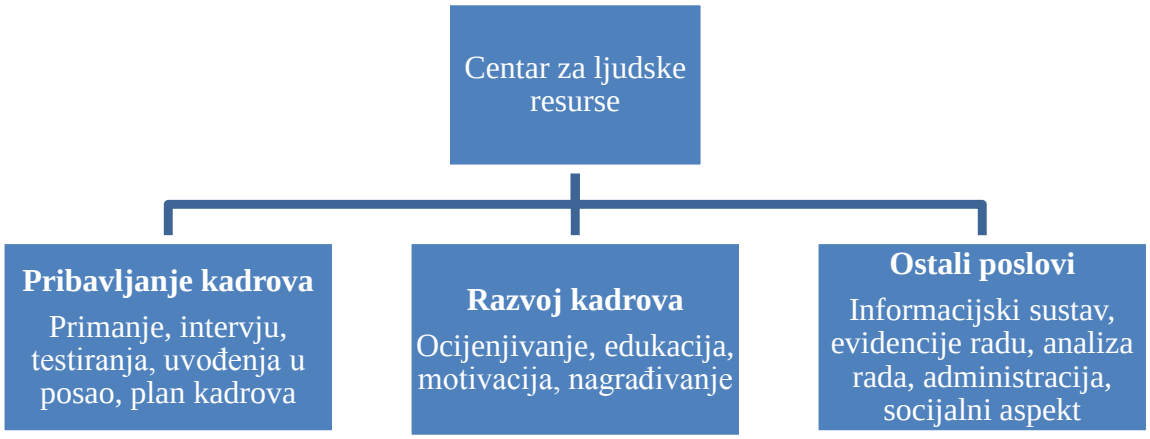
Prednosti ovoga modela su :

- stručnjaci za ljudske resurse mogu se specijalizirati za pojedine funkcije i zadatke
- ovaj model je jednostavan s aspekta vođenja

Nedostaci funkcionalnog modela:

- s razvojem poduzeća gubi mu se učinkovitost

- ne uvažavaju mu se specifičnosti, zahtjevi i potrebe pojedinih dijelova organizacije
- model u sebi nosi potencijalne konflikte – pojedini, prodajni menadžer znaju više o menadžmentu ljudstvom u prodaji od specijalista u centru za ljudske resurse poduzeća[22]



Slika 4. Funkcionalni model organizacije ljudskih resursa

Izvor: Gutić, D i Rudelj, S., Menadžment ljudskih potencijala; Osijek, siječanj 2012.

Odjel ljudskih potencijala tvrtke GebrüderWeissu strukturnoj organizaciji ima važnu ulogu. Zbog specifičnosti posla ovog poduzeća nužna je suradnja odjela ljudskih potencijala s drugim odjelima unutar poduzeća (prodaje, logistike, marketinga, financija), a uska povezanost naročito dolazi do izražaja pri aktivnostima koje se događaju pri internoj selekciji ljudskih potencijala. Pri tome svakako treba postaviti pouzdane standarde te uzeti činjenicu da zbog specifičnosti posla „operativni menadžer“ znatno bolje upoznati s kvalitetom i načinom rada djelatnika unutar pojedinog odjela, kao i individualnih karakteristika svakog djelatnika. Važno je naglasiti da u svakom načinu upravljanja ljudskim potencijalima važnu ulogu imaju stručnost svakog voditelja odjela (strateškog menadžera), kao i argumentirani pristup i pouzdani kriterij vezano za ocjenjivanje djelatnika (rezultata rada, realizacije postavljenih ciljeva, angažiranost u dodatnim aktivnostima, pristup poslu).Karakteristično je za ovo poduzeće u smislu internog

[22] Gutić, D i Rudelj, S., Menadžment ljudskih potencijala; Osijek, siječanj, 2012. str.209.

kadroviranja, da je nosilac inicijative sam djelatnik koji iskazuje interes za napredovanjem (dodatnim angažmanom pri ranim projektima, razumijevanjem funkcioniranja sustava, iskazivanjem interesa za napredovanje, prihvaćanjem odgovornosti i druge sposobnosti).

Razvijen informacijski sustav omogućava praćenje rada svakog djelatnika u realnom vremenu (stupanj distribucije, gustoća distribucije, ostvareni učinci po prodajnoj jedinici, ostvareni rast prodaje, broj ostvarenih novih kupaca) i učestale aktivnosti kontrole rada na terenu od strane proizvođača (prisutnost robe na policama prodajnih prostora, udio robe na polici, pozicija robe na polici). .

Jedan od takvih sustava u logističkoj tvrtciGebrüderWeissje sustav informiranja o skladišnom poslovanju – Iwis je informacijski sustav za upravljanje skladišnim poslovanjem na internetu.Za otpremanje pomoću tehnologije služiiOrder. IOrderje platforma bazirana na web tehnologiji koja u sebi integrira sve pružatelje usluga. Podatke je moguće unijeti ručno ili uvesti iz postojećeg sustava klijenata.

4.4. Selekcija ljudskih potencijala

Selekcija ljudskih potencijala je proces kojim tvrtka odlučuje koga će angažirati za obavljanje određene djelatnosti a koga ne, pri tome različite kompanije koriste i različite kriterije ovisno o vrsti posla koji se treba obavljati i složenosti radnog mjesta. U tom smislu neka poduzeća će zanimati fizičke karakteristike kandidata (snaga i izdržljivost), njihove kognitivne sposobnosti (matematičke ili govorničke sposobnosti), ili aspekti njihove osobnosti (njihova inicijativa ili poštenje). U svakom slučaju potrebno je kvantificirati ljude prema određenim kriterijima kako bismo ih poredali od vrha prema dolje u karakteristikama koje nas zanimaju. Nakon što su ljudi poredani na takav način može se donijeti odluka koga zaposliti.

Pri selekciji ljudskih potencijala u ovom poduzeću jednim dijelom se koriste uobičajene metode koje se koriste i u drugim sličnim organizacijama a vezane su za zapošljavanje i kadroviranje novih djelatnika a to su intervjui, preporuke i biografski podatci, kognitivne sposobnosti, upitnici. Dok se drugi dio odnosi na selekciju prema ostvarenim učincima, rezultatima rada i dojmovima koje pojedina osoba ostavlja u internom okruženju.

Sam postupak selekcije na razini poslovnog sustava GebrüderWeisssastoji se od :

- Inicijalne selekcije u kojoj se već u prvoj fazi izuzimaju djelatnici koji ne udovoljavaju osnovnim zahtjevima, nemaju radno iskustvo, potrebne kvalifikacije, pismene preporuke
- Prijedlog za odabir, temelji se na biografskim informacijama, kognitivnih sposobnosti, ocjena kolega, intervju
- Odabir kandidata i odluka o odabiru određenog kandidata donosi se skupno (voditelj odjela ljudskih potencijala, regionalni menadžer, direktor). Prigodom donošenja odluka o odabiru kandidata bitno je imati na umu da pravilno odabrana osoba ostaje u poduzeću dugoročno.[23]

4.4.1. Intervju

Selekcijski intervju se najviše koristi pri selekciji ljudskih potencijala. Unutar tvrtkeGebrüderWeissvezan je za zapošljavanje nove radne snage kao i napredovanje samog poduzeća. Sam proces intervjua ovisnosti o složenosti radnoga mjesta podrazumijeva primarni kontakt i razgovor s kandidatima od strane regionalni voditelja prodaje (regionalni menadžera), koji u suradnji s voditeljima ljudskih potencijala formiraju tim kompetentnih osoba koji od strane poduzeća sudjeluju u obavljanju intervjua.

Prije samog intervjua kandidat prilaže životopis sa biografskim podacima i popunjava obrazac tvrtke u kojoj će raditi, „upitnik za zapošljavanju“. Struktura upitnika izrađena je na način da prezentira osnovne informacije o svom kandidatu (osobni podaci, obrazovanje, dodatna zanimanja, interesi, radno iskustvo) i ispunjava se ručno slovima.

Kroz sam intervju dominiraju pitanja vezano za određene situacije koje će se vjerovatnopojaviti na poslu, uz više pristupanja koja se koriste za određivanje što bi osoba napravila u određenoj situaciji.

Različita radna mjesta zahtijevaju i različite osobnosti kandidata kao i različite vještine. Na primjeru zapošljavanja prodajnog predstavnika koji će zastupati logistička tvrtka GebrüderWeissniže su predstavljeni osnovni elementi koji se tretiraju pri odabiru kandidata za

[23] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str.78

prijem na ovo radno mjesto. Pri testiranju kandidata očekuje se potvrda, odnosno povratna informacija da kandidat posjeduje najveći dio vještina i osobnih karakteristika koje će biti dovoljne za obavljanje posla tog tipa složenost

Osobnost kandidata

- Ekstrovertnost (društven, samouvjeren, gorljiv, izražajan)
- Prilagodba (emocionalno stabilan, siguran, zadovoljan)
- Savjesnost (pouzdan, organiziran, postojan, temeljit, orijentiran prema uspjehu)

Iskustvene vještine i orijentacija na budućnost

- Motivacija
- Rješavanje sukoba
- Savladavanje otpora

4.4.2. Obuka ljudskih potencijala

Gotovo svaki zaposlenik kojeg organizacija zaposli trebat će neku obuku o svom poslu. Neki programi obuke mogu biti opširniji od drugih, ali uvijek je potreban trener koji će prepoznati zadatke od koji se posao sastoji, kako bi obuka sigurno pripremila osobu za učinkovito obavljanje posla.

Visok stupanj informatičke opremljenosti zahtijeva od djelatnika informatičku pismenost na svim radnim mjestima od najnižih razina radnika u skladišnim prostorima (zaduženih za komisioniranje robe) do menadžerskih razina koje zahtijevaju cjelodnevno korištenje računalnih sustava uz svakodnevnu kreiranje različitih izvještaja.

Sam proces obuke djelatnika u poduzeću može se promatrati s dva stajališta, obuka djelatnika koji već obavljaju određene djelatnosti (smisao obuke je unapređenja rada sustava i pojedinca koji već posjeduje određena iskustva u radu) i obuka novih djelatnika.

Zbog dinamičnosti sustava i stalnog razvoja novih informacijskih i drugih tehnologija (upravljačkih, organizacijskih) djelatnici su dužni kontinuirano unapređivati svoje znanje i

vještine kako bi u budućnosti mogli pratiti trendove razvoja poduzeća i omogućiti realizaciju plana i strateških ciljeva poduzeća.

Pri tom je važno naglasiti da dio obuke djelatnici dobivaju u samom poduzeću jer poduzeće kontinuirano ulaže određena sredstva u razvoj djelatnika kroz razne treninge, prodajne konferencije, prezentacije od strane proizvođača, godišnje konferencije, izobrazbu djelatnika (učenje jezika) i druge aktivnosti. Isto tako djelatnici su u mogućnosti kroz timski rad i suradnju s kolegama usvajati dodatna znanja i vještine.

Metode obuke djelatnika u poduzeću obuhvaćaju:

- Prezentacijske metode
- Učenje na daljinu (putem informacijske tehnologije omogućava se slanje informacijama o novim proizvodima i karakteristikama proizvoda tvrtkama i osobama na udaljenim lokacija
- Metode obrazovanja s aktivnim sudjelovanjem (uključuje obuku na poslu, simulacije, poslovne igre, studije slučaja, obuku na webu)
- Obuku na poslu (zaposlenici uče promatranjem kolega i menadžera kako obavljaju posao)
- Metode simulacije (obuka koja predstavlja stvarne situacije u smislu obuke prolaznika)

4.4.3. Motivacija zaposlenika u GW– u

U razgovoru sa zaposlenikom poduzeća koji obavlja poslove voditelja ljudskih potencijala u logističkoj tvrtci GW, dobili smo informacije da se zaposlenici motiviraju najviše na materijalnoj osnovi, odnosno, materijalnoj kompenzaciji. To su najviše dodaci na plaću, korekcija plaća – stimulacija, terenski dodataka.Uprava Društva je usvojila postupovna pravila procjene radnog učinka, a na temelju kojih se mogu nagraditi, odnosno odrediti stimulacija plaće (pozitivna/negativna) radnika.

Uzimajući u obzir da se novčane nagrade moraju dijeliti pravedno, nepristrano i dosljedno a kako bi radnici vjerovali da su pravilno ocijenjeni, odnosno nagrađeni, potrebno je usvojeni sustav Procjene radnog učinka učiniti transparentnim. Naime, radnici moraju znati kako sustav

funkcionira, te moraju poznavati mjerila po kojima će biti nagrađeni. Radnici žele vjerovati da je njihova uspješnost ocijenjena prema stvarnim postignućima i da na to nije utjecala nikakva predrasuda ili neznanje.

Procjenom radnog učinka omogućuje se donošenje odluka o visini nagrade i o tome na koji će se način pojedinačno isplaćivati. Kako bi izbjegli donošenje odluka koje nerazumno odstupaju od onoga što se smatra pravednim i nepristranim, vaţno je da direktori i šefovi slijede dosljedno smjernice.

Budući su novčane nagrade ograničene proračunom, odnosno odobrenim financijskim sredstvima, ukazuje se da je vrlo učinkovito vrednovanje radnika nenovčanim nagradama, npr.:

- Pružit im priliku za postignućem
- Priznat njihod doprinos pohvalom
- Prenositi odgovornost na njih
- Pružit im priliku za usavršavanjem – mogućnost školovanja, potiče ih i pomozite im u pripremi i provedbi planova za samorazvoj i omogućit im širenje iskustva.

Rukovodeća radna mjesta trebala bi se ponajprije dokazati u sljedećim područjima, a radi razvijanja kod ljudi osjećaja:

- Odgovornosti
- Povratnim informacijama
- Nagradama
- Indetitetu
- Podršci
- Slušanju

Radnicima se osnovna plaća povećava za svaku godinu radnog staža iz radnog odnosa, a upisanog u evidenciju radnika.Također mu se uvećava osnovna plaća prema efektivnim satima provedenim u prekovremenom radu, noćnom radu, radu nedjeljom, smjenskom radu u drugoj smjeni, dane blagdana te na dan Uskrsa, te pri otežanim uvjetima rada.

Stimulacija plaće pojedinog radnika moţe iznositi mjesečno do +20% radnikove osnovne mjesečne plaće. Visinu stimulativnog dijela plaće utvrđuje Poslodavac. Obrazloţeni pisani prijedlog stimulacije podnosi čelnik ustrojstvene jedinice Upravi Poslodavca.

Zna GW od 2015. godine i dalje isplaćuju regres svojim zaposlenicima prije ljetnih godišnjih odmora. Radnicima se također isplaćuje jednokratni dodatak na plaću povodom uskrsnih blagdana (uskrsnica) uz isplatu plaće koja prethodi Uskrsu u neoporezivom iznosu od 500,00 kuna i 400,00 kuna dara u naravni. Radniku će se isplatiti i jednokratni dodatak na plaću povodom božićnih i novogodišnjih blagdana (božićnica).[24]

Primjer nematerijalne motivacije u tvrtci GW vidi se u mogućnosti sudjelovanja radnika u odlučivanju. Radnici imaju pravo sudjelovati u odlučivanju o pitanjima u svezi s njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima na način i pod uvjetima propisanim Zakonom o radu i kolektivnim ugovorom. Isto tako radnici imaju pravo organizirati interesnu udrugu sindikata, gdje sindikati samostalno odlučuju o načinu rada i zastupanju interesa svojih članova kod Poslodavca.

Prema istraživanju, može se zaključiti da logističko poduzeće GW zaista se trudi i pokušava na više načina motivirati svoje zaposlenike, i materijalno i nematerijalno. Poslodavcu je vrlo bitno da njegov radnik bude motiviran, te zaposlenik vrednuje davanjem priznanja i nagrada. GW primjenjuju sustav procjene radnog učinka koje je povezano s nagrađivanjem, ali to nije, niti ne smije biti dominantan cilj. Radnik treba znati da je i on vrlo važna karika u poduzeću, te da i on može i treba odlučivati.

[24] http://www.poslovni.hr/tag/hrvatska-logisticka-industrija-12963 (12.09.2016.)

5. MOTIVACIJA IMOTIVACIJSKI FAKTORI KAO PRETPOSTAVKA USPJEŠNOSTI PODUZEĆA

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.

Riječ motivacija izvedena je iz latinske riječi movere, što znači kretati se. Sukladno te, motiviranje ljudskih potencijala može se definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećanja unutarnjih potreba pojedinaca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje napore ka ostvarenju individualne i organizacijske svrhe.[25]

Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Motiviranje podređenih je stvaranje okruženja koje će voditi ka ostvarenju zadanih i predviđenih ciljeva, odnosno potaknuti poželjna ponašanja.[26]

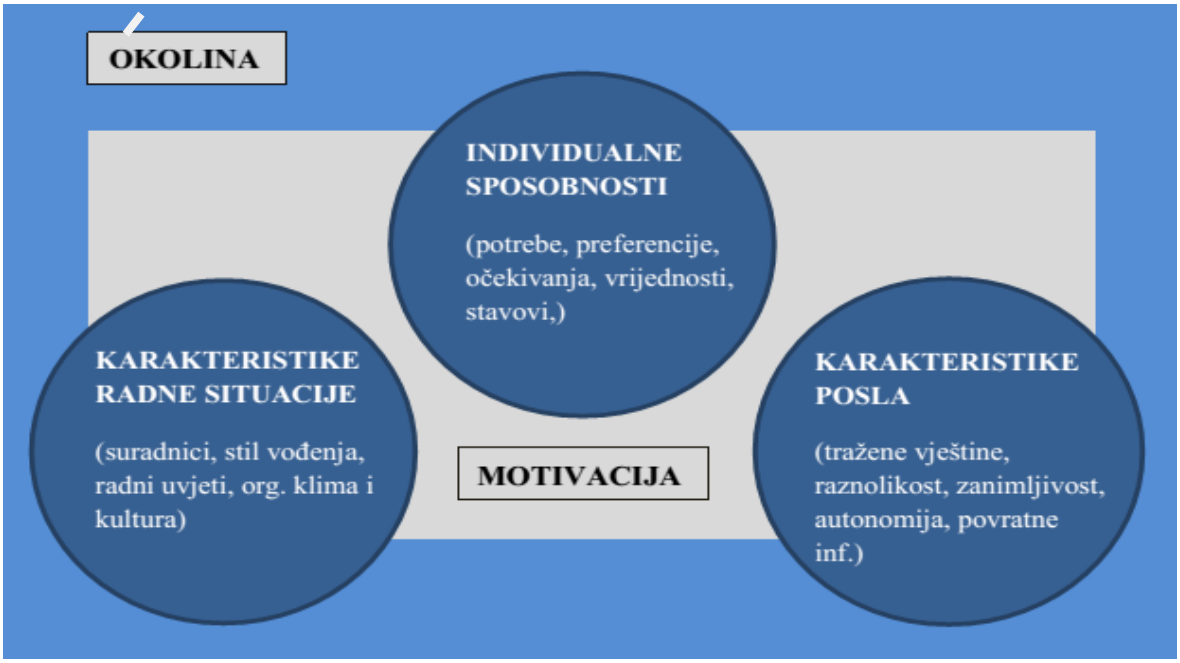
Motiviranje u najužem smislu se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana. Tijekom povijesti mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi.

. U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje

[25] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str. 81.
[26] Tudor, G.; Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str. 12.

postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri.

Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti. Motiviranje zaposlenika u logističkoj tvrtci nužno je u svijetu koje je zahvatila globalizacija jer jedino zaposlenici nose konkurentsku prednost i ostvaruju ciljeve poduzeća. Jedna od pet osnovnih funkcija menadžera je vođenje i motiviranje zaposlenika, a menadžer koji zna prepoznati motive i potrebe podređenih, osigurao je sigurnu budućnost svoje tvrtke, njenu efektivnost i učinkovitost. Pritom se ne smije zaboraviti da motiviranje nije jednokratni posao, već je to kontinuirani rad, vrlo dinamičke prirode. Samo motivacija pojedinca je vrlo individualna i dinamična, ovisi o brojnim čimbenicima, mijenja se, što je sasvim prirodno budući da se čovjek mijenja sa promjenama u njegovoj okolini, saznanjima, novim vještinama i slično (Slika 5.).



Slika 5. Čimbenici koji utječu na motivaciju

Izvor: Tudor G.; Vođenje i motiviranje ljudi, MEP Consult, Zagreb, 2010., str.13.

Menadžeri moraju biti svjesni da zadovoljstvo i visok moral te uspjeh u radu ovise o različitim čimbenicima, neki od njih su sljedeći:

- na motivaciju zaposlenih utječu materijalni, nematerijalni, psihološki i društveni čimbenici
- zaposlenici imaju različite potrebe
- osim motivirajućih postoje i demotivirajući čimbenici
- ostvarenje očekivanja zaposlenika pridonosi motiviranosti
- zaposlenike treba motivirati zavisno od trenutne situacija
- zaposlenicima mora biti poznat i jasan cilj
- sustav nagrađivanja mora biti bit pravedan
- nagrade su učinkovitiji motivatori od kazne

Menadžeri koji misle da se motivima zaposlenika logističke tvrtke mogu baviti usput, a potom ne poznaju osnovnu filozofiju i konceptualni okvir menadžmenta ljudskih potencijala, zapravo žive i rade u neznanju. Bez stalnog i permanentnog ispitivanja i praćenja motiva svakog člana organizacije ponaosob, nema uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala. Ukoliko se ne prikaže odgovarajući poticaj za svakog člana tvrtke, vođenje ljudi je bez rezultata i neučinkovito, gotovo svako ispitivanje motiva i motivacija je jedna od temeljnih i neizostavni funkcija menadžera ljudskih potencijala.[27]

5.1. Teorije motivacije

Teorija motivacije za rad ne razlikuje se bitno od općih motivacijskih teorija jer čovjek je čovjek i na poslu i kod kuće. Nadređeni se prema svojim podređenim odnose oslanjajući se na neka filozofska shvaćanja, bez obzira na njihovu točnost ili netočnost, a to su da je čovjek:

1. racionalno-ekonomsko biće
2. socijalno biće
3. samoaktualizirajuće biće
4. složeno biće

U odnosima menadžera prema zaposlenicima nema jedinstvenog pravila, zavisan je od svog pojedinog zaposlenika u zadanom trenutku.[28]

[27] Gutić, D., Rudelj, S., Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012. str. 371.
[28] Beck, R. C., Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebatsko 2003. str 390., 391.

Kroz vrijeme, zbog potrebe, za razumijevanjem motivacije što pokreće čovjeka i kako ga što učinkovitije motivirati, razvio se veliki broj teorija motivacije, najčešća kvalifikacija je u dvije skupine :[29]

- teorija potreba
- teorija očekivanja

Jedina teorija koju je teško svrstati u jednu od ove dvije skupine je teorija X i teorija Y Douglasa MacGregora, gdje autor iznosi tezu kako cjelokupni profit poduzeća određuju teorijske pretpostavke rukovoditelja koji upravlja ljudskim potencijalima.

Pretpostavka teorije X:

- prosječan radnik je lijen, radi što manje je moguće
- nema ambicija, ne želi odgovornost,
- želi biti voljen
- prosječan radnik je egocentričan
- pruža otpor promjenama
- lakovjeran, ne prepametan

Pretpostavke teorije Y:

- prosječan radnik nije ravnodušan prema potrebama poduzeća

- svaki čovjek posjeduje motivaciju, odgovornost, spremnost na rad za dobrobit i razvoj tvrtke

- zadaća menadžera je organizirati takvo radno okruženje da bi zaposlenik mogao iskoristiti pozitivne aspekte.[30]

5.1.1. Teorija potreba

Teorije potreba usmjerene su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način, nazivaju se još i sadržajne teorije. U ovu skupinu teorije potreba ubrajaju se Murrayeva, Maslowljeva, Herzbergerova, McClellandova,.

[29] Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.,str. 250.
[30] Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.,str. 254.

- **Maslowljeva teorija potreba**

Jedna od najčešće spominjanih teorija motivacije je upravo teorija hijerarhija potreba Abrahama Maslowa. On je zaključio da kada se jedna grupa potreba zadovolji ona prestaje biti motivator. Također smatra da su potrebe niže razine uslov za potrebe više razine, tj. da svako slijedi hijerarhiju potreba.



Slika6. Piramida potreba

Izvor: https://bs.wikipedia.org/wiki/Motivacija (12.09.2016.)

Maslow je ljudske potrebe podijelio u pet skupina u nizu prema rastućoj važnosti:

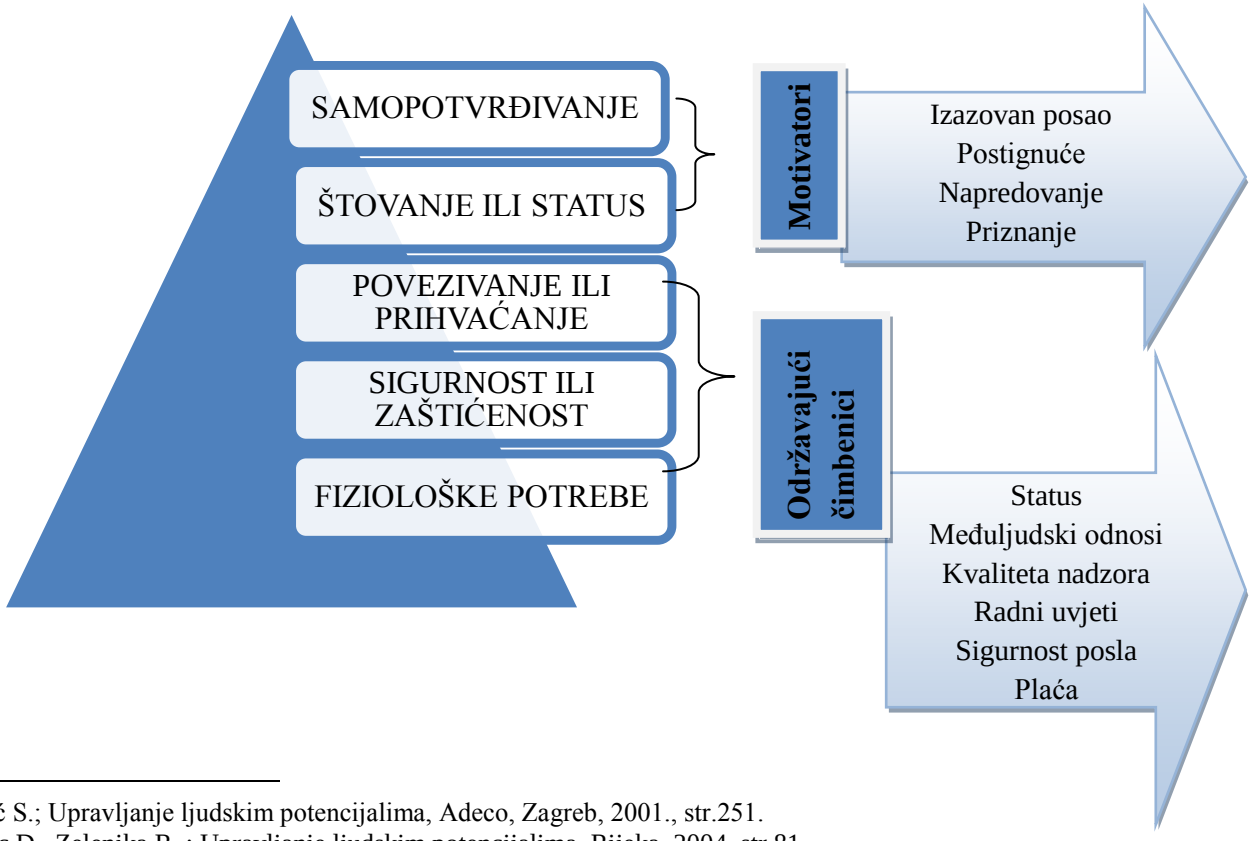
- fiziološke potrebe – to su potrebe za održavanje života i sve ostale potrebe ne mogu zadovoljiti čovjeka ukoliko ove nisu zadovoljene, a to su potrebe za hranom, vodom, stanovanjem . Ove potrebe su na najnižoj stepenici i nužne su za život.
- potrebe za sigurnošću – ove potrebe dolaze do izražaja tek nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe, to su potrebe oslobođenja od straha, od gubitka života, poslovne i druge nesigurnosti (gubitak doma).
- potreba za povezanošću i prihvaćanjem – čovjek je društveno biće i ima potrebu povezivati se i biti prihvaćen od drugih. Svaki čovjek želi interakciju sa drugim ljudima, ima potrebu za prihvaćanjem i biti prihvaćen.
- potreba za štovanjem – ova se potreba nastavlja na prethodnu, nakon interakcije sa drugima i povezivanja, čovjek želi steći ugled i poziciju u društvenom okruženju. Ova je

potreba dvosmjerna, čovjek mora osjećati da je po nečemu poseban,značajan, utjecajan ili da nešto dobro radi, a u isto vrijeme i od okoline mora dobivati potvrdu kako bi znao da se ne podcjenjuje ili precjenjuje. Iz svega ovog se može izroditi samopouzdanje, prestiž ili moć[31]

- potreba za samopotvrđivanjem – ovo je najviši stupanj, povećava potencijal pojedinca, čovjek želi dostići sve što može, želi razvoj do mogućih granica i slobodu kreativnosti

- **Herzbergova motivacijsko – higijenska teorija**

Frederic Herzberg nastavio se na Maslowa, ali je u velikoj mjeri modificirao njegovu teoriju. PremaHerzbergovojteoriji da bi se unaprijedilo upravljanje ljudskim potencijalima potrebno je osigurati prisustvo ekstrinzičnih ili higijenskih čimbenika (politika poduzeća i administracija, nadzor, uvjeti rada, plaća, odnosi s nadređenima, odnosi s kolegama, položaj, sigurnost), ne djeluju na motivaciju za rad, već su samo pretpostavka za otklanjanje nezadovoljstva i intrizični čimbenici (postignuća, priznanja,sam rad, odgovornost, napredovanje, razvoj) su zapravo motivatori i njihovom postojanju ovisi stupanj zadovoljstva radnika.[32]



[31] Marušić S.; Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str.251.
[32] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str.81

Slika 7. Usporedba sličnosti teorije potreba: Maslow – Herzeberg;

Izvor:Weihrich H. &Koontz H.; Menedžment, Mate, Zagreb1994., str. 470.; Izradila i prilagodila: Autorica

Osim sličnosti ove dvije teorije postoje i znatne razlike pokazane u Tablici 1.

Tablica 1. Razlika između Maslowljeve i Herzbergove teorije

RAZLIKE	MASLOW	HERZBERG
Važnost	Za sve ljude i vrste poslova	Uglavnom za bijele ovratnike
Utjecaj potreba na ponašanje	Sve potrebe mogu motivirati ponašanje	Samo intrinzične potrebe mogu motivirati
Uloga novčanih nagrada	Mogu motivirati	Nisu ključni motivator
Prognoza	Opća motivacija za sve ljude	Usmjerena na rad
Vrsta teorije	Deskriptivna (što je to)	Preskriptivna (što bi trebalo biti)

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 577.

Herzbergova teorija motivacije imala je iznimno značenje za promjenu menadžerske filozofije, pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja, te naglašava potrebu samoaktualizacije[33].

- **McClellandova motivacijska teorija**

David McClellandje identificirao tri tipa osnovnih motivirajućih potreba :

1. potreba za moći
- ljudi koji imaju potrebu za moći veliku pažnju pridaju utjecaju i kontroli
- teže pozicijama vođe, dobri su govornici, skloni raspravi, otvoreni, tvrdoglavi i zahtjevni, uživaju u poučavanju i javnim nastupima
2. potreba za povezivanjem
- ljudi s potrebom za povezivanjem se osjećaju zadovoljni ako su voljeni i ne žele biti odbačeni iz skupine
- uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanja, spremni su pomoći i utješiti

[33] Bahtijarević Šiber, F; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 557

3. potreba za postignućem

- vidljiva je intenzivna želja za uspjehom, ali i intenzivan strah od neuspjeha
- postavljaju si teže ciljeve i vole puno radi

5.1.2. Teorija očekivanja ili procesna teorija

Teorije očekivanja manje su poznate, iako im je začetak starijeg datuma u američkim državama, da bi ih djelomice prihvatila i Europa. Ova teorija u analizu uključuje i druge sadržaje npr. očekivanja, vrijednosti, doživljavanja, polazi od premisa voljnog i svjesnog izbora alternativa.

- **Vroomova motivacijska teorija ili teorija očekivanja**

Prema Vroomu očekivanje je opažena vjerojatnost da će određeni napor biti instrumentalan za postizanje visoko vrednovanog cilja.Vroomov model teorijski osmišljava i analizira motivacije u okviru radnog ponašanja i čimbenike koji ga određuju. Polazi od pretpostavke da čovjek procjenjuje različite mogućnosti i posljedice istih, kako bi neke mogućnosti izabrao, a druge odbacio.

Vroom uvodi dvije komponente :

- komponentu očekivanja
- komponentu valencije

Komponenta očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje u vjerojatnost da će iz određene aktivnosti slijediti određeni ishod. Očekivanja se razlikuju prema intenzitetu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnost dovesti do određenog ishoda, do minimalne sigurnosti u isto, dostizanje osobnog cilja kreće se od 0 do 1.[34]

Komponenta valencije odnosi se na afektivne (osjetljive) orijentacije prema određenim učincima. Valencija može biti pozitivna i negativna, njezina vrijednost se kreće od -1 do 1.

[34] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 583.

Osnovno načelo je da čovjek teži ka onom ishodu odnosno rezultatu koji pozitivno vrednuje, a nastoji izbjeći negativne ishode odnosno rezultate.[35]

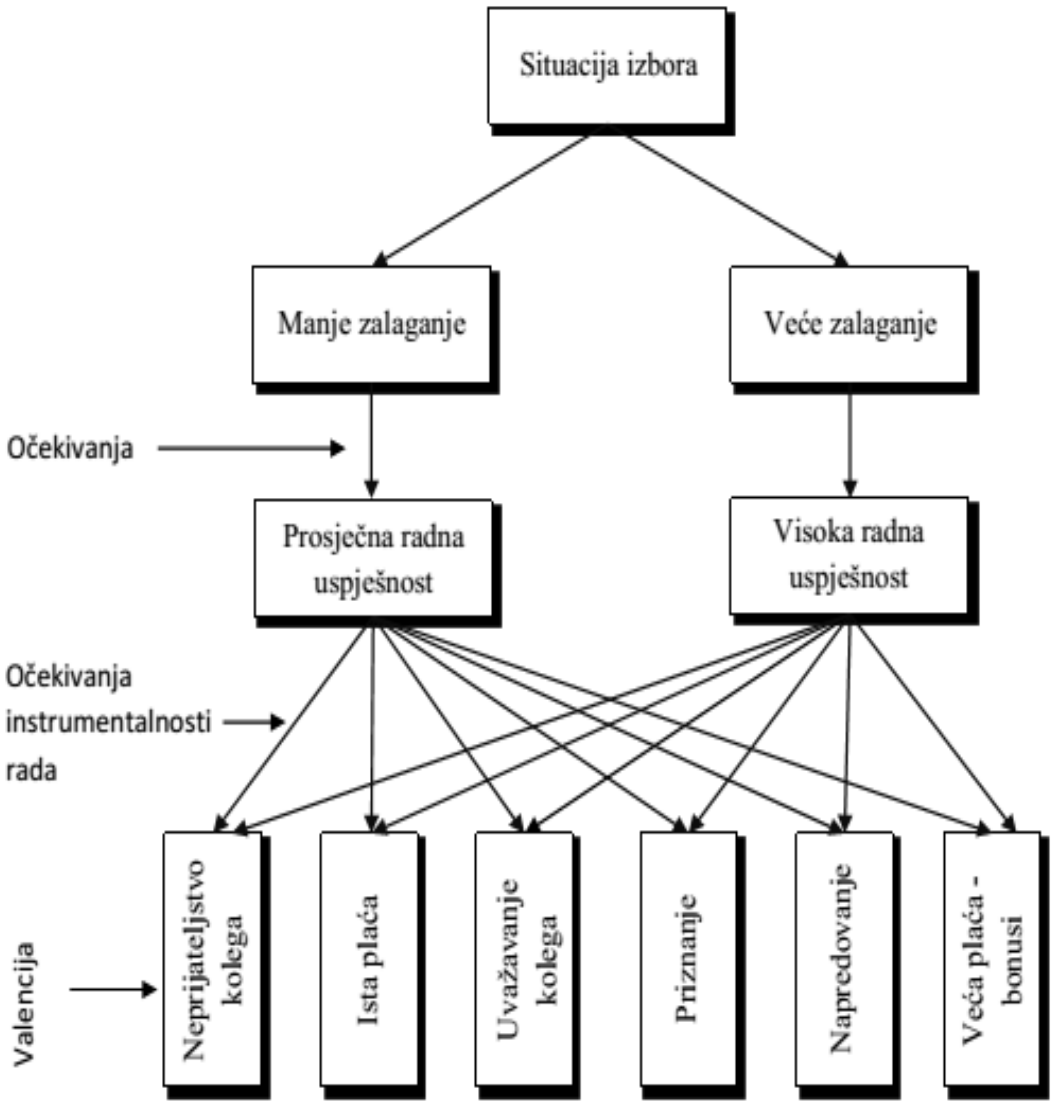
Ova teorija pokazuje da će zalaganje dovesti do određene razine uratka, a ono će biti instrumentalno za ostvarenje nekog drugog dugoročnog cilja. Radi se o instrumentalnosti dobrog rada u svrhu ostvarenja osobnih ciljeva.

Motivacija je proporcionalna očekivanju da se određenom aktivnošću postigne očekivani ishod i valencije koje im pridaje pojedinac, ali izraženo na sljedeći način:

Motivacija = f (očekivanje x valencija); M = f (O x V)

Pretpostavka je da čovjek između više izbora ponašanja odabire ono koje ima najveću vjerojatnost ostvarenja željenog cilja. Povećanjem ili smanjenjem bilo kojeg čimbenika motivacija se ili povećava ili smanjuje (Slika 8.).

[35]Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 582.



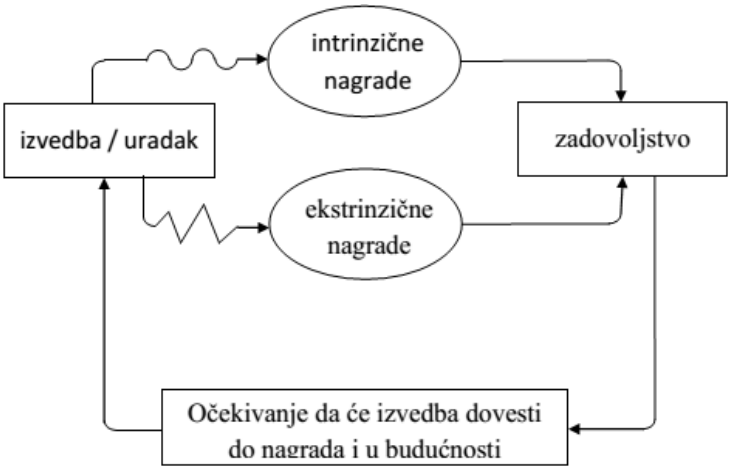
Slika 8. Prikaz Vroomovog modela motivacije za rad

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.;Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 584

- **Porter i Lawer**

Porter i Lawler razradili su prethodnu teoriju te matematički došli do formule zaizračunavanje „motivacijske snage“. Prema ovim teoretičarima odnos zadovoljstva poslom iučinkom nije jednoznačan, te uzroci ne moraju biti sasvim jasni. Prema njihovom modelu(Slika

9.) uradak koji dovodi do nagrada izaziva zadovoljstvo poslom, te utječe na očekivanja, u budućim izvedbama.[36]



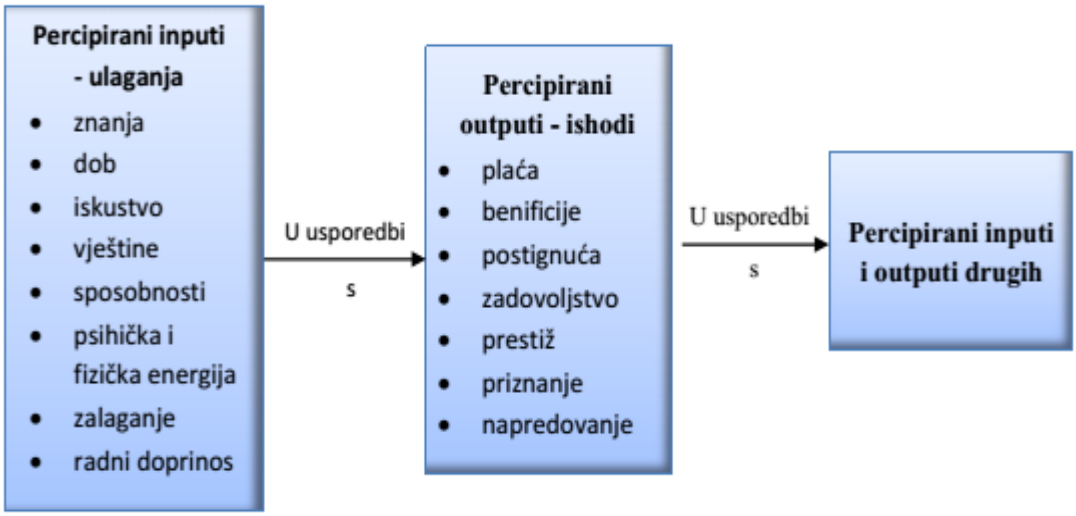
Slika 9. Model zadovoljstva poslom Lawlera i Portera;

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.;Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 584

- **Teorija jednakosti ili pravednosti**

Ova teorija čini bitan dio u kontekstu ostalih procesnih teorija, ističe koncept pravičnosti i korektnosti, potrebe za jednakošću i značenje mehanizma društvene usporedbe za razumijevanje individualnog ponašanja. Polazeći od osnovne premise, osnovne postavke njegove teorije se mogu podijeliti u dvije opće kategorije (Slika 10.): prva se odnosi na uvjete i mehanizme razvoja percepcije nejednakosti, dok se druga odnosi na rješavanje problema nejednakosti.[37]

[36] Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 397.
[37] Bahtijarević Šiber, F.;Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.586.



Slika 10. Glavne komponente teorije pravičnosti

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.).

Dobitak pojedinca / Input pojedinca = Dobitak dugih / Input drugih

Nejednakost za osobu postoji uvijek kada pretpostavi da je za svoj doprinos više ili manje plaćena od drugih. Najveći broj ljudi koji osjeća negativnu razliku, odnosno razliku u korist drugih nastojat će sniziti radni angažman, dok će oni ljudi koji osjećaju pozitivnu razliku, odnosno razliku u vlastitu korist, nastojati radni angažman povećati. Na menadžmentu je da ukloni razloge osjećaja nepravde, te da snizi nastale tenzije.

5.2. Tipovi motivacije

Motivacijska stanja izazvana su unutarnjim potrebama, međutim ponekad te potrebe budu udrugom planu, što ukazuje da ljudi nisu uvijek motivirani samo iznutra. Poslodavci koriste plaću, dodatne novčane nagrade, nadzor ili kazne kako bi motivirali svoje zaposlenike, ovakvi vanjski događaji čine poticaje i posljedice koje stvaraju ekstrinzičnu motivaciju. Ljudi uživaju u aktivnostima na dva načina: intrinzičan ili ekstrinzičan (Tablica).

Intrinzična motivacija je prirođena sklonost gdje se čovjek bavi svojim interesima i uvježbava ih, traži optimalne izazove, te ih svladava. Funkcionalno gledajući intrinzična

motivacija predstavlja urođenu motivaciju slijeđenja svojih interesa i razvoja istih. Ova motivacija proizlazi iz osjećaja kompetentnosti i samoodređenja tijekom neke aktivnosti.

Ekstrinzična motivacija proizlazi od poticaja iz okoline i posljedica ili posljedice odvojene od same aktivnosti. Ljudi teže ka atraktivnim posljedicama i njihovo ponašanje je oblikovana na način da ostvare takve posljedice, izbjegavajući manje atraktivne[38]

Tablica 2. Intrinzični i ekstrinzični motivi

INTRIZIČNI MOTIVI	EKSTRINZIČNI MOTIVI
plaća	odgovornost
dobri rukovoditelji	prihvaćanje suradnika
međuljudski odnosi	potvrđivanje sposobnosti
stalnost i sigurnost posla	identifikacija s poduzećem
uvjeti rada	napredovanje
zanimljivost posla	obrazovanje
sudjelovanje u dobiti	

Izvor:Marušić, S. Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, 2001., str. 263.;

Izradila: Autorica

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi. Sistem nagrađivanja kao takav mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja i povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže. Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti, materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima te razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

[38] Reeve, Johnmarshall; Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, 2010. str. 136.,

5.3. Motivacijske tehnike

Osnovne motivacijske tehnike su:

- Materijalne kompenzacije
- Nematerijalne kompenzacije

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca



Slika 11. Motivacisjka kompenzacija

Izvor: http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (12.09.2016.)

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINA	**pojedinac**	− plaća − bonusi − naknade za inovacije − naknade za širenje znanja − fleksibilnost − ostali poticaji	− stipendije i školarine − studijska putovanja − specijalizacije − plaćene odsutnosti i slobodni dani − automobil i kompanije − menadžerske pogodnosti −
	poduzeće	− bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice − udio u profitu − udio u vlasništvu	− mirovinsko osiguranje − zdravstvena zaštita − životno i drugo osiguranje − naknade za nezaposlenost − godišnji odmori − ˈbožićnicā − skrb o djeci i starijima

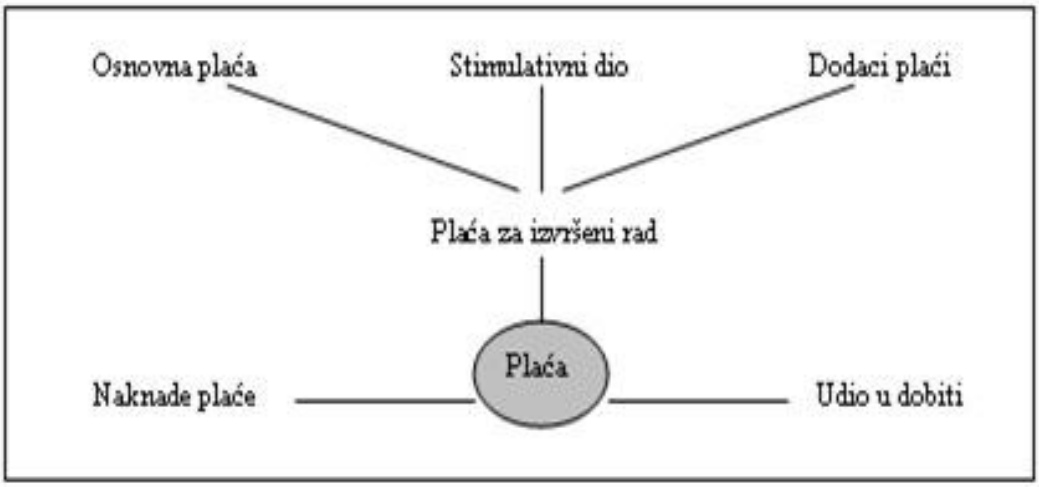
Izvor: http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (12.09.2016.)

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizaciji.

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Sve se naknade javljaju u tri vida:

1. plaće
2. nagrade
3. benificije

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.



Slika12. Osnovne komponente plaće

Izvor: http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (12.09.2016.)

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njene rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi moću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla.

Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganja zaposlenika jer bi to vodilo iscrpljivanju zaposlenika, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova. Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća, te pravednost i kontrolu.

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje

. Najbolji odgovor na suvremene zahtjeve i podizanju motivacijskog potencijala posla neke organizacije jest obogaćivanje posla (job enrichment). Obogaćivanje posla je proces koji vertikalno širi posao uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način koji omogućava mogućnost primjene i realizacije različith osobnih sposobnosti i znanja i omogućava rast i razvoj pojedinca.

Participacija i oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. No, stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja.

5.4. Strategije motiviranja ljudskih potencijala

Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se indetificiraju i vezuju uz organizaciju zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih problema, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.

Svrha motivacijskog sustava je podizanje radne uspješnosti i nagrađivanje poželjnih ponašanja, što uključuje raznolike strategije. To je složen i zahtjevan posao koji treba odgovorit na niz pitanja (Slika 13.). Strategije motiviranja temelji se na tri bitne spoznaje psihologije:

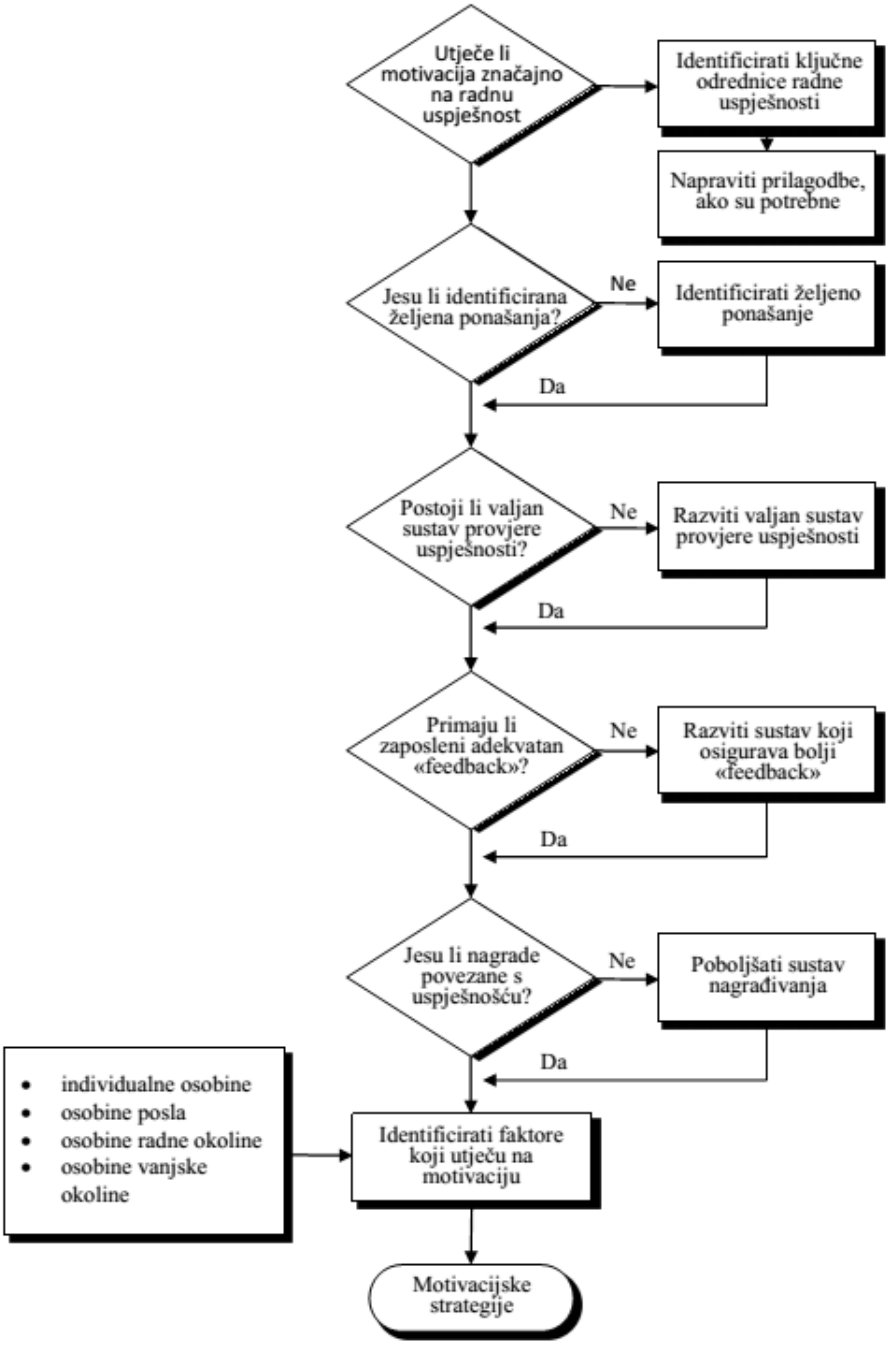
1. većina je ljudskih potreba odnosno čimbenika motivacije nematerijalne prirode
2. motivacijski sustav mora zadovoljavati širok spektar potreba, ciljeva i aspiracija
3. sustav treba biti usmjeren na područje na kojem se želi postići viši rezultat.

Bitna značajka filozofije i važna strategija suvremenog menadžmenta u podizanju motivacije, kvalitete odluka, potpune uporabe i razvoja ljudskih potencijala, povećanje ukupne fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini, te neposredne, pragmatične participacije, jest upravljanje i rukovođenje, odnosno menadžment pomoću ciljeva (management by objectives) – kraće, MBO.

Upravljanje pomoću ciljeva ima tri temeljne uloge:

- ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivan su pokazatelj radne uspješnosti, a time su osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenima.
- ono samo po sebi, kao proces i strategija menadžmenta, ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira, praktično operacionalizira i primjenjuje dvije provjerene strategije motiviranja: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome.
- ono nužno vodi obogaćivanju posla. Upravljanje ciljevima znači ujedno i delegiranje mnogo ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla, te zamjenjuje kontrolu samokontrolom.

Uvjeti motivacijskih ciljeva koje postavlja izvorni model su: specifičnost ciljeva i njihova izazovnost, odnosno težina, ali uz pretpostavku da su ostvarivi. Teži ciljevi vode boljem učinku nego lagani. U kasnijoj razradi modela dodana su još dva: prihvaćanje ciljeva i odanost ciljevima. Prihvaćanje ciljeva odnosi se na stupanj u kojem ih osoba prihvaća kao svoje, dok se odanost odnosi na to koliko je osoba odana, odnosno zainteresirana za ciljeve.



Slika 13. Dijagram toka pitanja za razvoj strategije motiviranja

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.;Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 604.

6. SUVREMENI PRISTUP UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima pojavljuje se krajem 20. stoljeća, zamjenjujući tadašnji koncept kadrovske administracije koji je bio prevladavajući u bivšim socijalističkim, današnjim tranzicijskim državama, ali i koncept kadrovskog menadžmenta koji je bio prevladavajući u razvijenim državama.[39]

Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima omogućava poduzećima da se odrede u vrtložnoj okolini, umjesto da je same svladavaju. Planiranje fluktuacije ljudi i dinamike zapošljavanja gotovo je nemoguće. Obrazovanje i osposobljavanje radnika je fleksibilno i u skladu sa zahtjevima tržišta i ponašanjem konkurencije. Kreativnost i inovativnost imaju značajnu ulogu, te je naglasak menadžmenta na individualne oblike usklađivanja s radom. Visoka motivacija, ovlašćivanje, adekvatna organizacijska kultura pretpostavka su djelotvornog načina ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva. Za visinu plaće nije najznačajniji čimbenik radno mjesto, nego uspješnost poduzeća[40].

Temeljne značajke tradicionalnog i suvremenog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima prikazano je u tablici 4.

[39] Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010.
[40] Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str.98

Tablica4.Temeljne značajke klasičnog i suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima

TRADICIONALNI KONCEPT	SUVREMENI KONCEPT
Ljudski resurs; čimbenik proizvodnje	Ljudi – kapital;razvojni proces
Jednaki uvjeti rada za sve skupine	Razlikovni sustav nagrađivanja
Opire se promjenama	Potiče promjene i fleksibilnost u izvršavanju zadataka
Kratkoročan pristup	Dugoročan pristup
Taktički pristup (kako ?)	Strategijski pristup (tko, što?)
Tradicionalan sustav plaćanja	Pojedinačan sustav plaćanja
Vertikalna komunikacija	Više namjerno i izravno
Ljudskim potencijalima upravlja kadrovska služba	Za ljudske potencijale odgovoran je menadžment
Ne obuhvaća cjelovite ciljeve	Djeluje cjelovito s namjerom ostvarenja prednosti za organizaciju u cjelini

Izvor:http://estudent.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf, Jurčević, M. (12.09.2016.)

U opisu suvremenog poslovanja logističkih tvrtki, što je u prethodnoj tablici i istaknuto, vidi se kako se upravljanje ljudskim potencijalima razvija kao što se is svaka znanost razvija. Za suvremeno upravljanje značajno je stimuliranje kreativnosti i inovativnosti, i svladavanje otpora prema promjenama, što čini uspješnost poslovanja logističke tvrtke. U suvremenom poslovanju susreću se novi oblici upravljanja:

- rukovođenje prema ciljevima koje se odvija u pet faza, od postavljanja ciljeva, određivanja zadaća za svakog pojedinog rukovoditelja i zaposlenika s mrežnim

planom, preko određivanja kriterija za mjerenje uspješnosti, ocjenjivanja uspješnosti do nagrađivanja prema uspješnosti

- upravljanje ljudskim potencijalima s ciljem postizanja zadovoljstva, spremnosti na prihvaćanje promjena i višoj proizvodnosti. Elementi aspekta kvalitete rada i život su praćenje i obogaćivanje posla, demokratski tip rukovođenja, sudjelovanje u vođenju i dobiti, dobri radni uvjeti, motivacija za rad, razvoj karijere i zadovoljstvo na radu.
- menadžment otvorene knjige, pruža svakom zaposleniku mogućnost transparentnog uvida u poslovanje tvrtke
- reengineering, temeljne promijene dizajniranja organizacije i organizacijskih procesa, ističe važnost primjene informacijske tehnologije, manje specijaliziranih zaposlenika, jeftinija skladišta za održavanje, fleksibilnu uslugu.
- enpowerment, delegiranje zadaća
- upravljanje uspješnošću zaposlenih, skup aktivnosti koje za cilj imaju stimuliranje trajne uspješnosti zaposlenika
- upravljanje prema punoj kvaliteti (Total Quality Management – TOM), čija je maksima zadovoljenje korisnika usluga logističke tvrtke visokom kvalitetom i proizvodnošću, a da pritom zaposlenici budu motivirani i zadovoljni.

6.1. Različiti pristupi izgradnji modela upravljanja ljudskim potencijalima

Različiti pristupi izgradnji modela organizacije upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima proizlaze iz različitog vrednovanja ljudi u njima, te filozofija ljudskih potencijala određuje važne karakteristike modela organizacije upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima.

Kao dominantni filozofski pristupi upravljanju ljudskim potencijalima izdvajaju se:

- **Administrativni pristup** stavlja naglasak na tehničke i administrativne zadaće odjela za upravljanje ljudskim potencijalima gdje se barata činjenicama, podacima zaposlenih. Temeljna zadaća odjela za upravljanje ljudskim potencijalima reflektira se u potrebi sprječavanja ili svođenja na najmanju mjeru ljudskih

problema kao što su fluktuacija, apsentizam, štrajkovi, problemi sa sindikatom, zakonskim propisima i sl.

- **Legalistički pristup** ističe važnost kreiranja i interpretiranja procedura i sporazuma u području industrijskih odnosa. Ono što nije "uglavljeno" propisima ili dogovorima ne može se ni provesti. Upravljanje ljudskim potencijalima svodi se na primjenu formalnih procedura. Naglasak takvog pristupa je na stabiliziranju odnosa između menadžmenta i radnika.
- **Financijski pristup** ističe troškove kao glavnu mjeru kada je u pitanju upravljanje ljudskim potencijalima. Glavni cilj je snižavanje troškova poslovanja i rada, što znači ograničavanje ulaganja u ljudske potencijale. Tako primjerice, Weihrich i Koontz ističu, da bi mali broj menadžera bio spreman raspravljati o činjenici da su ljudi od vitalnog značenja za učinkovito poslovanje poduzeća. Menadžeri, ističu oni, obično govore kako su ljudi njihova najvažnija sredstva. [41]Ljude treba nabavljati što je moguće jeftinije; koristiti ih štedljivo, iskoristiti ih što više. Takav pristup prevlađuje kada prometna poduzeća ne raspolažu odgovarajućom kvalitetom ljudskih potencijala ili kada se to čini najboljim načinom za stjecanje konkurentskih prednosti na prometnom tržištu.
- **Humanistički pristup** ističe ljudsku stranu proizvodnosti, a ne sam tehnička rješenja. Osnovno je pitanje tretira li se radnik kao osoba. Tko ne zna prepoznati i poštivati osobnost ne može biti uspješan menadžer. Razvijanje jakog osjećaja identiteta i zajedničkih vrijednosti postaje prednost i relevantan čimbenik uspješnosti prometnih poduzeća. Humanistički pristup izgradnji modela organizacije upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima nužno treba inkorporirati i koncept društvene odgovornosti. Tako primjerice posebnu pozornost bi trebala zavrjeđivati rješenja radnika kao što su izgradnja ili uvođenje u promet vagona za invalide, autobusa za invalide i sl.
- **Upravljači pristup** izgradnji modela organizacije upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima polazi od pitanja : **Treba li kadrovskoj službi dopustiti samostalno vođenje kadrovske politike ili menadžeri drugih odjela trebaju biti uključeni u kreiranje i vođenje kadrovske politike ?** Da bi

[41] Weihrich, H., I Koontz, H.: Manadžment, desteo izdanje, Mate, d.o.o., Zagreb, 1998.

se izbjegla "trvenja" između pojedinih odjela prometnog poduzeća nameću se dva rješenja: voditelju odijela za upravljanje ljudskim potencijalima dodjeljuje se savjetodavna i uslužna funkcija,odnosno obavlja se obrazovanje drugih menadžera za upravljanje ljudskim potencijalima, te menadžer odjela za upravljanje ljudskim potencijalima vrši funkciju koordinatora ukupne djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima prometnog poduzeća.

- **Znanstveni pristup** ističe upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvenu disciplinu. Polazi od pretpostavke da je izgradnja efikasnog modela organizacije upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima potrebno primijeniti znanja više znanstvenih disciplina od kojih se izdvajaju menadžment, psihologija,sociologija, antropologija, medicina rada, pedagogija i političke znanosti. Razumljivo je da bi stručnjaci koji upravljaju ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci trebali imati primjeren kvantum prometnih znanja, primjerice znanja o tehnici prometa, znanja o tehnologiji logističke tvrtke, znanje o organizaciji logističke tvrtke, znanja o ekonomici prometa, znanja o logistici (…).

6.2. Fluktuacija i apsentizam

Pojam fluktuacije upotrebljava se u različitim značenjima, često označava ne samo one što su otišli iz tvrtke, već i njihove zamjene odnosno kretanja u i iz tvrtke. Analiza fluktuacije važan je zadatak i aktivnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima iz više razloga:

- nužna je pri planiranju i utvrđivanju ponude ljudskih potencijala u određenom razdoblju
- iziskuje znatne troškove koje je važno pratiti i smanjiti
- pokazatelj je problema
- mehanizam je kojim tvrtka može regulirati optimalno stanje ljudskih potencijala[42]

Prema nekim autorima na fluktuaciju utječu dva čimbenika:

- razina nezadovoljstva poslom
- broj atraktivnih alternativa van tvrtke[43]

[42]Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 939.

Fluktuacija ima i brojne pozitivne ishode za tvrtku. Prema efektima na tvrtku fluktuacija se može podijeliti na :

- Funkcionalnu fluktuaciju koja koristi tvrtci (napuštanje manje kvalitetnih i nestručnih zaposlenika, zaposlenika koji bi u skoroj budućnosti bili višak)
- Disfunkcionalnu fluktuaciju, koja šteti tvrtci jer je napuštaju stručnjaci i oni zaposlenici koje bi tvrtka željela zadržati.

Očekuje se određeni stupanj fluktuacije i on je koristan i očekivan, međutim svaka fluktuacija ima svoje pozitive ili negativne efekte.

Pozitivni efekti fluktuacije manje se ističu, ali kao što je prethodno navedeno, određena količina fluktuacije je poželjna, ona se može dovesti do povećanja proizvodnosti, smanjenja konflikta, povećanja mobilnosti, povećanja inovacija i prilagodljivost tvrtke.

Negativni efekti fluktuacije su uočljiviji, prije svega po troškovima. Troškovi fluktuacije (tablica) viši su za visokostručne ljude, ali osim na troškove koje izaziva, fluktuacija negativno djeluje i na aktivnosti i poslove tvrtke (zbog velike međuzavisnosti), ali i na članove tvrtke dolazi do preispitivanja ostalih zaposlenika[44].

Analizom i predviđanjem fluktuacija se može smanjiti, u suvremenom poslovanju, zato postoje različiti pristupi :

- realistični prikaz posla pri zapošljavanju
- obogaćivanje posla (djeluje na zadovoljstvo, smanjuje stopu inflacije za 17 %)
- različiti oblici usmjereni na povećanje zadovoljstva poslom
- poboljšanje postupka i proces selekcije
- adekvatni postupci profesionalne orijentacije i uvođenje zaposlenih
- bliski i stalni kontakti između menadžera i zaposlenih
- trening menadžera za poboljšanje komunikacije
- informiranje zaposlenih i objašnjavanje ukupnih plaća i beneficija

[43] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 940.
[44] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 942.

- izlazni intervju i istraživanje stavova i mišljenja[45]

Aktivnosti koje provode poduzeća rad smanjenja fluktuacije jesu :

- razina plaća
- izlazni intervju
- beneficije
- obrazovanje menadžera
- metode selekcije
- obrazovanje zaposlenih
- komunikacija prema gore.[46]

Apsentizam je najčešći i najvidljiviji pokazatelj problema i nezadovoljstva zaposlenika u tvrtci. Jedan dio apsentizma je nužan, zbog objektivnih razloga. Pojam apsentizam uključuje sve oblike izostanka, odnosno odsustva s posla.[47]

Rješavanje apsentizma sastavni su dio upravljanja ljudskim potencijalima i važni su zbog nekoliko razloga:

- visoka stopa apsentizma može biti prepreka provođenju strategije i ostvarenju strategijskih ciljeva
- planiranje potreba za ljudskim potencijalima polazi od određene stope apsentizma
- apsentizam oduzima mnogo menadžerske pažnje i vremena u organiziranju rada, smanjuje proizvodnost,profit i izaziva niz problema
- troškovi apsentizma su znatni
- apsentizam je signal da u tvrtci nešto ne funkcionira[48].

Uzroci apsentizma su brojni, apsentizam se smatra jednim od najkompleksnijih problema zaposlenih. U osnovi se može reći da je motivacija za prisustvovanje na poslu rezultanta emocionalne reakcije na posao. Zaposlenik koji je zadovoljan na poslu ima veću želju za dolaskom od onog koji je nezadovoljan. Model koji su razvili Steers i Rhodes pokazuje ključne

[45] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 953.
[46] Bahtijarević Siber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str 954
[47] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 954.
[48] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 954., 955.

varijable koje utječu na apsentizam (Slika 16.). Polazna pretpostavka modela je da je prisustvovanje na poslu funkcija dviju važnih varijabli: - motivacije zaposlenog da bude na poslu - sposobnost zaposlenog da bude na poslu.

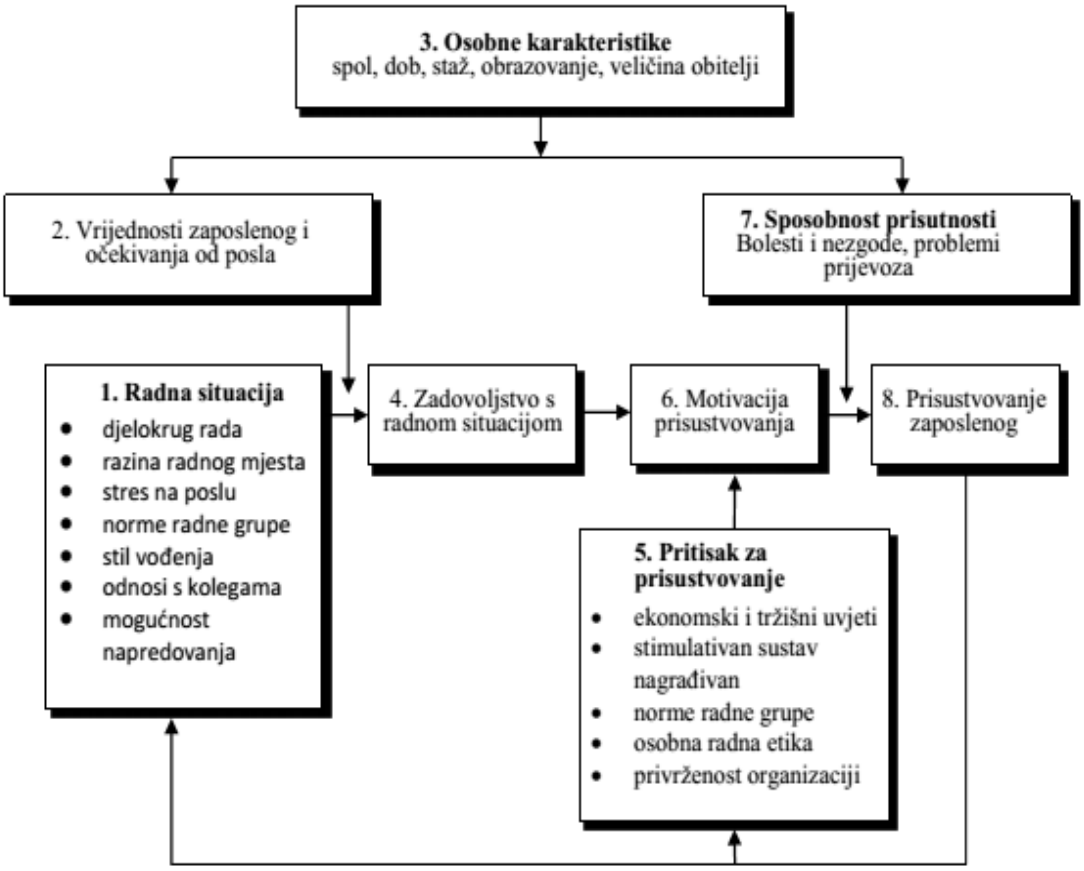
Polazna pretpostavka modela je da je prisustvovanje na poslu funkcija dviju važnih varijabli:

- motivacije zaposlenog da bude na poslu
- sposobnost zaposlenog da bude na poslu.

Zadovoljstvo poslom ovisi o individualnim vrijednostima i očekivanjima, mjerilo su zadovoljstva individualne aspiracije i očekivanja. Na vrijednosti i očekivanja djeluju individualne karakteristike, ali i objektivna situacija, referentna grupa i niz drugih karakteristika. Postotak izgubljenog radnog vremena računa se na sljedeći način:

$$\text{Ukupno izgubljeno vrijeme} = \frac{dani izgubljeni zbog apsentizma u određenom razdoblju}{prosječni broj zaposlenika x ukupan broj dana u određenom razdoblju} \times 100$$ [49]

[49] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 958.



Slika 14. Model sudjelovanja na poslu

Izvor: Bahtijarevic, Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999.str 956.

Strategija za smanjivanje apsentizma i povećanje motivacije vezane su uz djelovanje na dva temeljna uzroka, ona uključuje djelom aktivnosti vezane uz djelovanje na fluktuaciju:

- kvalitetno oblikovanje i obogaćivanje posla
- poboljšanje selekcije
- usklađivanje zahtjeva rada, mogućnosti i interesa izvršitelja
- planiranje i razvoj karijere
- demokratski stil i usmjerenost karijere
- intenzivne i otvorene komunikacije između menadžera i suradnika
- vrednovanje i nagrađivanje rada

- smanjenje stresa
- osiguravanje rekreacije, sportskih i drugih sadržaja
- pomoć pri rješavanju osobnih problema.[50]

[50]Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.959.

7. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. Ljudski potencijali imaju neograničenu mogućnost razvijanja, a da bi se razvijali u odgovarajućem smjeru logističke tvrtke danas u pravilu imaju odjele upravljanja ljudskim potencijalima. Ljudi su jedinke, sa svojim potrebama, željama, mislima, stavovima,tako da je zadatak menadžera vrlo težak, iscrpljujući i trajan. Da bi ljudi djelovali u željenom smjer potrebno ih je usmjeriti,ali ne sustavom kažnjavanja, pravilo je da nagrađivanje daje bolje rezultate, trajnije, a tvrtka motivirane, zadovoljne, te na rad spremne zaposlenike.

U uvjetima nepovoljnih globalnih ekonomskih prilika, upravljanje ljudskim potencijalima smatra se jednim od najvažnijih čimbenika u smislu pribavljanja kvalitetne i potpune radne snage, te čini temelj stabilnosti i razvoja poduzeća u smislu unaprjeđenja sustava, povećanja dobiti, ostvarenje konkurentske prednosti i smanjenja troškova poslovanja. Trendovi dezintegracije poduzeća uzrokovani globalizacijom tržišta i nagli razvoj informacijko i transportne tehnologije zahtijevaju novi način organizacije poslovanja, a povećanje složenosti odvijanja logističkih procesa zahtijeva kvalitetan, kompetentan i obrazovan kadar koji će moći odgovriti na sve postavljene zahtijeve. Glavno obilježeje ekonomije znanja je da informacijske tehnologije postaju glavna pogonska snaga gospodarskog rasta. Poduzeća u tom novom tipu ekonomije odlikuju se velikom fleskibilnošću, inovativnošću, velikom brzinom prilagođavanja i spremnošću za preuzmanje poslovnig rizika.

Iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala predstavlja medij ili alat kojim organizacija rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. Kadrovska služba u hrvatskim prometnim poduzećima pretežito je organizirana kao odjel u velikim prometnim poduzećima ili dio odjela u malim prometnim poduzećima. Ljudski su resursi značajan izdatak ili trošak poslovanja prometnih tvrtki, ali bez ljudi nijedna prometna tvrtka ne može ostvariti svoje ciljeve. Prometne tvrtke moraju povećati proizvodnost rada povećanjem zadovoljstva zaposlenih radnika, a ne njihovim otpuštanjem.

Motiviranje u najužem smislu se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.

Na kraju rada prema istraživanju, može se zaključiti da logistička tvrtka GW zaista pokušava na više načina motivirati svoje zaposlenike, materijalno i nematerijalno, i da je poslodavcu bitno da njegov radnik bude motiviran. Zaposlenika se vrednuje davanjem priznanja i nagrada. Međutim, ljudi će se osjećati cijenjenima ako prevladava pozitivno ozračje u organizaciji, odnosno ozračje koje pokazuje što ljudi misle o organizaciji i njezinoj upravi. GW primjenjuju sustav procjene radnog učinka koje je povezano s nagrađivanjem, ali to nije, niti smije biti dominantan cilj. Rukovodeća radna mjesta i rukovoditelji na tim radnim mjestima trebala bi moći pridonijeti razvijanju kod zaposlenika osjećaj odgovornosti, povratne informacije o dobro obavljenom poslu, nagradama za predanost, razvijanju identiteta, podršci, slušanju od strane nadređenih kako bi radnik znao da je i on vrlo važna karika u poduzeću, te da i on može i treba odlučivati. Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život više ispunjen. S druge strane, dosadan i besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla.

LITERATURA

1. Pupavac D., Zelenika R.; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004.
2. Jurina M., „O upravljanju ljudskim potencijalima“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011
3. Bukljaš,Skočibušić, M., Radačić, Ţ., Jurčević, M.; Ekonomika prometa, Zagreb, 2011
4. Marx, K.: Kapital, treće izdanje, Prosveta, BIGZ, Beograd, 1979.
5. Marshall, A.: Načela ekonomike, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1987.
6. Schultz, T.W.: Ulaganje u ljude, CEKADE, Zagreb, 1958.
7. Dujanić, M.: Menadžment u funkciji organizacije, Zbornik radova, Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Rijeka, 1992., knjiga 9.
8. Gutić, D i Rudelj, S., Menadžment ljudskih potencijala; Osijek, 2012.
9. Tudor, G., „Vođenje i motiviranje ljudi“, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010
10. Reeve, Johnmarshall; Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, 2010.
11. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.
12. Bahtijarević Šiber, F; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,
13. Weihrich, H., I Koontz, H.: Manadžment, deseto izdanje, Mate, d.o.o., Zagreb, 1998.

Popis članaka:

14. Jurčević, M., Stjepanović, T., Ivaković Babić, M.: Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet: časopis za pitanja teorije i prakse prometa. Zagreb (2011) str.474-479.

Internet stranice:

15. http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=7539,(12.09.2016.)
16. http://estudent.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/04_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf, Jurčević, M. (12. 09. 2016.)

17. http://estudent.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf (12.09.2016.)http://www.gw-world.hr/ (12.09.2016.)
18. http://www.gw-world.hr/ (12.09.2016.)
19. http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/tvrtka-gebruder-weiss-nastavlja-svoju-strategiju-rasta-u-2014-godini-996594 (12.09.2016.)
20. http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp (12.09.2016.)

Skriptirana predavanja

21. Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010

Popis slika

Slika 1. Upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – vertikalni tip organizacije odjela ljudskih potencijala ……12

Slika 2. Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – linijska organizacija…….....13

Slika 3. Analiza djelatnosti distributivnog poduzeća GW…….19

Slika 4. Funkcionalni model organizacije ljudskih resursa……..20

Slika 5. Čimbenici koji utječu na motivaciju……28

Slika6. Piramida potreba……31

Slika 7. Usporedba sličnosti teorije potreba: Maslow – Herzeberg.....32

Slika 8. Prikaz Vroomovog modela motivacije za rad…….36

Slika 9. Model zadovoljstva poslom Lawlera i Portera;…… 37

Slika 10. Glavne komponente teorije pravičnosti……. 38

Slika 11. Motivacisjka kompenzacija.....40

Slika 12. Osnovne komponente plaće……. 42

Slika 13. Dijagram toka pitanja za razvoj strategije motiviranja…….. 45

Slika 14. Model sudjelovanja na poslu……. 54

Popis tablica

Tablica 1. Razlika između Maslowljeve i Herzbergove teorije……... 33

Tablica 2. Intrinzični i ekstrinzični motivi…… 39

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih……41

Tablica4.Temeljne značajke klasičnog i suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima……..47

METAPODACI

Naslov rada: Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci

Student: Manuela Ilić

Mentor: prof. dr.sc. Marinko Jurčević

Naslov na drugom jeziku (engleski):

Management human resources in the logistics company

Povjerenstvo za obranu:

- doc. dr.sc. Darko Babić predsjednik
- prof. dr.sc. Marinko Jurčević mentor
- dr.sc. Jasmina Pašagić Škrinjar član
- dr.sc. Diana Božić zamjena

Ustanova koja je dodijelila akademski stupanj: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu

Zavod: Samostalne katedre

Vrsta studija: diplomski

Studij: Inteligentni transportni sustavi i logistika

Datum obrane diplomskog rada:27.09.2016.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu diplomskog rada pod naslovom Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, 16.9.2016

Student/ica:
Manuela Ilić
(potpis)