

# Specifičnosti primjene menadžmenta u prometnim poduzećima

---

**Jurič, Danko**

**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:119:387086>

*Rights / Prava:* [In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Danko Jurič

SPECIFIČNOSTI PRIMJENE MENADŽMENTA U PROMETNIM  
PODUZEĆIMA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

## DIPLOMSKI RAD

SPECIFIČNOSTI PRIMJENE MENADŽMENTA U PROMETNIM  
PODUZEĆIMA

SPECIFICS OF APPLICATION MANAGEMENT COMPANIES IN  
TRAFFIC

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Danko Jurič  
JMBAG: 0135207253

Zagreb, kolovoz 2016.

## **Sažetak**

U ovom radu analizirane su teorijske značajke menadžmenta, te specifičnosti menadžmenta u prometu, a kao krajnji rezultat ukazao je na mogućnosti primjene menadžmenta u prometu. Istraživanja iz područja koncepta menadžmenta i njegove primjene uglavnom su fokusirana na na gospodarske subjekte, dok o specifičnostima primjene menadžmenta u samim prometnim poduzećima rijetko se govori. Od prometnih stručnjaka se očekuje detaljna razrada mogućnosti primjene menadžmenta u prometna poduzeća i prometne djelatnosti, jer jedino oni poznaju specifikume prometne djelatnosti. Cilj istraživanja je bio unaprijediti prometnu uslugu poduzeća kroz menadžerske funkcije.

**KLJUČNE RIJEČI:**menadžmet;specifičnost;prometna poduzeća

## **Summary**

This paper analyzes the theoretical features of management and the specificity of management in traffic, and as an end result it points out to the possibilities of management implementation in traffic. Research in the field of management and its implementation is mainly focused on economic operators, while the specificities of management implementation in transport companies is rarely spoken about. The traffic experts are expected to elaborate the possibilities of management implementation in transport companies and transport activities since they are the only ones familiar with the specificities of transport activities. The aim of this research was to improve the companies' transport service through managerial functions.

**KEY WORDS:** management, specificity, transport companies

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	3
1.1. Definiranje predmeta istraživanja .....	3
1.2. Radna hipoteza.....	4
1.3. Ciljevi istraživanja .....	4
1.4. Metode istraživanja .....	5
2. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA .....	6
2.1. Funkcije menadžmenta.....	6
2.1.1. Planiranje.....	6
2.1.2. Organiziranje .....	6
2.1.3. Vođenje .....	6
2.1.4. Kontroliranje .....	7
2.1.5. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	7
3. OBILJEŽJA MENADŽMENTA U PROMETU .....	8
3.1. Menadžerska funkcija planiranje .....	8
3.2.1. Strategija i strateško planiranje.....	15
3.2.2. Potreba suvremenih ubrzanih strategija i implikacije na organizaciju poslovanja... 16	
3.3. Menadžerska funkcija organiziranje u prometnim poduzećima .....	18
3.3.1. Ključni procesi prometne organizacije .....	19
3.3.2. Organizacijska struktura prometnog poduzeća .....	19
3.3.3. Organizacija upravljanja i kontrole u prometnom poduzeću .....	28
3.4. Menadžerska funkcija kadroviranje u prometnom poduzeću .....	29
3.4.1. Planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova u prometnom poduzeću.....	32
3.4.2. Obrazovanje i razvoj kadrova u prometnim poduzećima .....	41
3.4.3. Kompenzacije za izvršeni rad u prometnim poduzećima .....	43
3.5. Menadžerska funkcija vođenja u prometnom poduzeću .....	48
3.5.1. Motivacija u prometnom poduzeću .....	49
3.5.2. Komunikacija u prometnom poduzeću .....	56
3.6. Menadžerska funkcija kontroliranje u prometnom poduzeću .....	59
3.6.2. Financijska kontrola u prometnim poduzećima .....	64
4. POSEBNOSTI PROMETNE USLUGE.....	66

4.1. Definicija i predmet ekonomika prometa .....	67
4.2. Ekonomske specifičnosti prometne usluge.....	69
4.3.Pregled značajki prometnih usluga i usluga dodanih vrijednosti na primjeru.....	70
4.3.1.Pojmovno određenje dodatnih usluga.....	71
4.3.2.Kurirske usluge u RH .....	71
3.4.Pregled značajki prometnih usluga na primjeru DHL-a.....	72
4.4.1. Osnove usluge u kurirskim procesima u DHL-u .....	73
4.4.2. Analiza usluga dodanih vrijednosti u kurirskim procesima u DHLu: .....	73
4.5. Pregled značajki prometnih usluga na primjeru DPD-a.....	76
4.5.1. Osnovne usluge u kurirskim procesima u DPD-u .....	76
4.5.2. Analiza dodatnih usluga u kurirskim procesima DPD-a.....	77
4.6.1. Osnovne usluge u kurirskim procesima HPEkspresa.....	80
4.7.1. Analiza dodatnih usluga u kurirskim procesima Overseasexpresa .....	81
4.8.Analiza kvalitete dodatnih usluga u kurirskim procesima .....	83
5.PRIMJENA MENADŽMENTA U PROMETU .....	85
5.1.Menadžerske vještine .....	85
5.2.Hijerarhijske razine menadžmenta u prometu .....	87
5.3.Poduzetnik i lider u prometnom poduzeću.....	88
6.ZAKLJUČAK .....	92
LITERATURA:.....	96
POPIS SLIKA: .....	100
POPIS TABLICA:.....	101

# 1. UVOD

Pokazatelji zaoštavanja konkurencije na međunarodnom prometnom tržištu te sve snažnije uloge velikih prometnih poduzeća, mala i srednja prometna poduzeća, iako spiritus movens prometne ponude, znatno teže opstaju na tržištu. Posebno se to odnosi na mala prometna poduzeća, kao vitalni element prometnih ponuda i usluga. Opterećeni otežavajućim okolnostima u kojima posluju privatna prometna poduzeća, s jedne, te svojom veličinom ili bolje rečeno «malenkošcu», s druge strane, nalaze se u vrlo delikatanj poziciji. Istodobno, govoreći o Hrvatskoj, uslijed promjena preferencija kupaca, odnosno klijenata, te «kraha» nekih poznatih prometnih poduzeća, postaju jedan od oslonaca u razvoju novih all inclusive prometnih usluga, koje u potpunosti anticipiraju potrebe tzv potrošača budućnosti.

## 1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Očito je da navedene okolnosti stavljaju dodatan pritisak na njihovu uspješnost te tjeraju menadžment na iznalaženje novih načina konkurentske borbe, te je stoga uputno obratiti pozornost na cilj odnosno svrhu koje menadžerska funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja, te kontroliranja, postižu u poslovanju prometnih poduzeća. Brzim razvojem i ubrzanim širenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije zadnjih godina uzrokovano je evoluiranje usluga prometnih poduzeća.

Tržište prometnih usluga se znatno mijenja iz godine u godinu, kao i informatička tehnologija. Karakteristično za prometna poduzeća u gradskoj logistici je da mogu biti fleksibilni, sve tvrtke imaju individualan pristup, te cijenu i konkurentne usluge koje definiraju u pregovorima sa potencijalnim klijentima.

Osnovna definicija definira ekonomiku prometa, prema navodu Enciklopedije Britanica: „Transport economics study of the allocation of transportation resources in order to meet the needs of a society“ (Ekonomika prometa proučava alokaciju transportnih resursa na način da se susretnu potrebe društva). Predmet ovog rada bit će prema tome traženje odgovora na pitanje što znači ekonomika prometa s mikrostajališta, odnosno što znači poslovati prometnim poduzećem pod integrativnim funkcijama vođenja, te koliku ulogu u tome imaju procesi globalizacije. Ovisno o tome o kojoj se menadžerskoj funkciji govori, ponajprije je to unaprijeđenje operativnih standarda, formiranje ljudskih resursa, rezervacijski i marketinški



sustav, komunikacijski kanali i vizualni identitet. Prednosti strateškog upravljanja prometnim poduzećem su mnogobrojne, ne samo za vlasnike poduzeća, već i za klijente.

Teoretska znanja i činjenice će poslužiti za pronalaženje ključnih značajki menadžerskih funkcija vođenja prometnog poduzeća. Teorijska znanja potvrdit će se empirijskom valorizacijom kroz samu analizu primjene navedenih funkcija.

Doprinos diplomskog rada „Specifičnosti primjene menadžmenta u prometnim poduzećima“ podrazumijeva pronalaženje ključnih elemenata predmeta ovog rada, a koje se sastoji u činjenici da primjena navedenih funkcija omogućuje optimalizaciju prometne usluge.

## **1.2. Radna hipoteza**

U svrhu obrade zadane teme predlaže se sljedeća radna hipoteza:

H: Upotreba menadžerskih funkcija u poslovanju prometnih poduzeća omogućuje optimalizaciju prometne usluge, što je izrazito važno u globalizacijskim konkurentskim okvirima

Hipoteza će se dokazati temeljem provedbe primarnih i sekundarnih istraživanja koja uključuju korištenje konkretnih znanstvenih metoda u odnosu na cilj istraživanja.

## **1.3. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja su utvrđivanje poznatih činjenica iz literature, analizom primarnog i sekundarnog istraživanja, tj. teoretskog znanja i praktičnih pravila na području mikrosegmenta ekonomike prometa i poslovanja prometnih poduzeća, a povezano s procesom upotrebe menadžerskih funkcija u poslovanju prometnim poduzećima, te analiza postojećeg stanja na primjeru poslovanja prometnih poduzeća u RH

Glavni cilj istraživanja sadržan je u prikupljanju i analizi dobivenih podataka s ciljem utvrđivanja iskorištenosti potencijala upotrebe menadžerskih funkcija u sustavu poslovanja prometnih poduzeća u RH.

#### **1.4. Metode istraživanja**

Obrada teme obuhvaća analizu primarnih i sekundarnih podataka. Sekundarni podaci prikupit će se iz knjiga, znanstvenih i stručnih radova i časopisa i izvora sa mrežnih stranica, te iz provedenog istraživanja menadžerskih funkcija u poslovanju prometnih poduzeća u RH.

Primarni podaci će se prikupiti empirijskom analizom na primjeru hrvatskih prometnih poduzeća-

Empirijskim istraživanjem i analizom podataka definirat će se rezultati istraživanja, tj. smjernice za bolju implementaciju i upotrebu menadžerskih funkcija u poslovanju prometnih poduzeća.

Za potrebe teorijskog dijela rada koristit će se metoda deskripcije, komparacije, kompilacije, analize, empirijska metoda, te metoda grafičkog prikaza (slikovni, tabelarni i dijagramski prikaz).

Za potrebe empirijskog istraživanja, analize podataka , interpretacije rezultata i dokazivanja zadane hipoteze koristit će se metoda prikupljanja podataka, , metoda analize i sinteze, deskriptivna statistika, deduktivno – induktivna metoda, te metoda grafičkog prikaza.

## **2. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA**

Menedžment je vrlo složena kategorija. To je veoma kompleksan pojam, koji se odnosi na nosioce pojedinih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu i profesiju. "Menedžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve"<sup>1</sup>

### **2.1. Funkcije menadžmenta**

Menadžment možemo definirati kao sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja koji utječu na oblikovanje ponude. Cilj menadžmenta je ostvarivanje što većih poslovno-financijskih rezultata uz što manje ulaganja.

Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Najčešće se ističu četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, motiviranje i vođenje, te kontroliranje. Sve više autora, u posljednje vrijeme, ovim funkcijama pridodaje i kadrovsku funkciju, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima.

#### **2.1.1. Planiranje**

Planiranje je proces postavljanja ciljeva i određivanje potrebnih koraka za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se poduzeće usmjerava prema budućnosti. Stoga se planovi javljaju kao putokaz, kako za menadžere, tako i za sve zaposlene u poduzeću. Proces planiranja sastoji se od pet faza: svijest o prigodi, postavljanje ciljeva, određivanje i odabir alternativnih tokova, formuliranje izvedbe i plana i financiranje plana.

#### **2.1.2. Organiziranje**

Organiziranje podrazumijeva da pri utvrđivanju organizacijske strukture poduzeća treba imati u vidu strategiju, ciljeve, te unutarnje i vanjske čimbenike organizacije. Važan segment organizacijskog strukturiranja je raspon kontrole. Menadžment određuje unutarnju strukturu, zadatke i položaj organizacijskih jedinica u poduzeću.

#### **2.1.3. Vođenje**

Vođenje podrazumijeva da kad su utvrđeni ciljevi poduzeća, a ista raspolaže odgovarajućim kadrovskim i materijalnim resursima, vođenje postaje najvažnija funkcija menadžera. Za vođenje je bitno razumijevanje zaposlenih i njihove motivacije.

---

<sup>1</sup> Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994; str.8

#### **2.1.4.Kontroliranje**

Kontroliranje predstavlja mjerenje i korekciju obavljanja poslova određenih za postizavanje ciljeva i realizaciju plana. Kontrola treba omogućiti brzo uklanjanje grešaka i rješavanje svih problema. Menadžeri svih razina imaju odgovornost za izvršenje planova, pa je stoga kontrola bitna funkcija svih razina. Proces kontrole može se svesti: na uspostavljanje standarda, mjerenje rada prema uspostavljenim standardima i ispravljanje odstupanja od planova i standarda.

#### **2.1.5.Upravljanje ljudskim potencijalima**

Kod upravljanje ljudskim potencijalima menadžment treba obratiti pozornost na: određivanje potreba, odabir kadrova, usavršavanje, komunikaciju, promociju i motivaciju kadrova. Menadžment mora izgraditi povjerenje u odnosu sa zaposlenicima tako da svojim autoritetom djeluju kada se pojavi problem. Povjerenje u onoga tko donosi promjene može biti glavni činitelj u uklanjanju prirodnog otpora na sve što se mijenja. Sve ove funkcije usmjerene su na efikasno upravljanje resursima i osiguravanjem rasta i razvoja poduzeća. Ove funkcije izvršavaju se na svim menadžerskim razinama.<sup>2</sup>

---

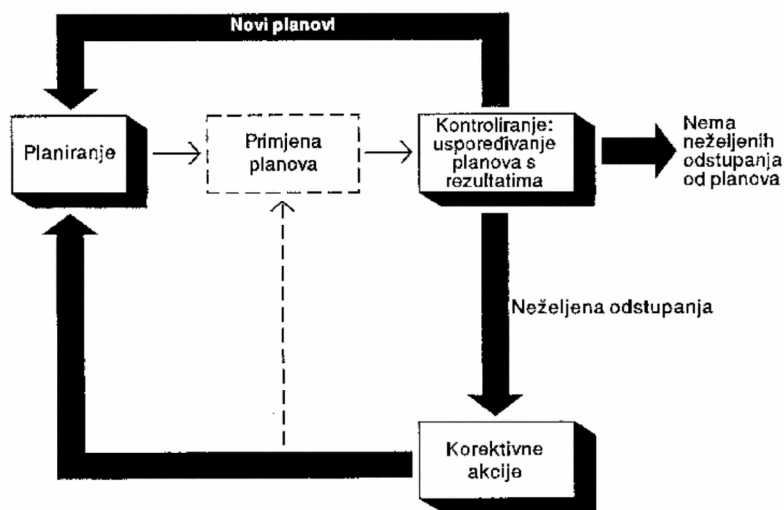
<sup>2</sup> N. Pavić: ORGANIZIRANJE U HOTELIJERSTVU KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA;2006.;str.136

### 3.OBILJEŽJA MENADŽMENTA U PROMETU

Planiranje i kontroliranje, dvije različite, ali usko povezane funkcije menadžmenta, neodvojivi su procesi. Bez prethodnog planiranja proces kontrole nema nikakvu osnovu (podlogu) za svoje postojanje, a s druge strane ni proces planiranja nema smisla ako se ne mjeri, ne prati i ne kontrolira.

#### 3.1. Menadžerska funkcija planiranje

Promatrajući ta dva procesa vidimo da se oni odvijaju u različitom vremenu, pa tako za proces planiranja slikovito možemo reći da je ono „gledanje unaprijed“ dok je kontroliranje proces koji se uvijek događa u sadašnjosti. Jednostavnije rečeno, planiranje odgovara na pitanje „kuda idemo“, a kontroliranje (proces kontrole) potvrđuje je li taj put ispravan ili nije. Kod ova dva procesa bitno je istaknuti da proces planiranja uvijek prethodi kontroli to jest kontroliranje se nikada ne događa prije procesa planiranja. Planovi osiguravaju standarde kontrole. Oni definiraju organizacijsku i kadrovsku strukturu te nas usmjeravaju kako voditi ljude u ostvarivanju cilja i osiguranja uspjeha planova. Kontroliranje je pak mjerenje odstupanja od postavljenih planova – standarda. Na slici 1 vidi se povezanost procesa planiranja i procesa kontrole ostvarenih ciljeva pri čemu je planiranje ishodišna točka cjelokupnog procesa.<sup>3</sup>



**BLISKA POVEZANOST PLANIRANJA I KONTROLIRANJA**

<sup>3</sup> Osmanagić Bedenik, N. ;Operativno planiranje. Zagreb, Školska knjiga.;2002.;str.78

Slika 1. Bliska povezanost planiranja i kontroliranja. Izvor: Wehrich ; Koontz (1998). Menedžment. Zagreb, MATE, str. 120.

Plan bi trebao biti realan pogled na očekivanja. Planiranje nije jamac uspjeha, ali nedostatak plana gotovo će uvijek rezultirati neuspjehom. Planiranje se može sažeti u tri koraka. Prvi je određivanje cilja plana, potom slijedi identifikacija i vrednovanje alternativnih putova do ostvarenja cilja plana, dok treći korak uključuje izbor puta do cilja (akcija).

Menadžeri u osnovi slijede iste korake, bilo da se radi o kupnji poslovnog prostora, razvoju proizvoda ili pak strateškom razvojnom planu države. U svakoj fazi moraju proučiti ostvarivost akcija što znači da se plan mora temeljiti na realnim pretpostavkama.

Praktični koraci u planiranju bili bi: prvi korak u procesu planiranja je osvještavanje problema (prilike), pri čemu je ključno da menadžeri razumiju koje probleme žele riješiti, što žele postići i zašto.

Potom slijedi proces postavljanja ciljeva u kojemu treba odgovoriti na pitanja o očekivanim rezultatima, o onome što se želi postići i vremenskom roku u kojemu to mora biti učinjeno.

Procesom razmatranja pretpostavki planiranja, na temelju postojećih izvora pripremaju se prognoze, informiraju se svi koji sudjeluju u planiranju u cilju postizanja konsenzusa. Važno je da se svi menadžeri slažu s pretpostavkama planiranja.

Kod određivanja alternativnih pravaca akcije definiraju se alternative, to jest putovi koji su nam na raspolaganju do cilja. Ne postoji plan za koji ne postoji alternativa.

Nakon što su se odredile alternative procesom vrednovanja alternativnih pravaca akcije ocjenjuju se, analiziraju i razmatraju pojedine alternative. Konačno, na red dolazi proces izbora pravca akcije u kojemu menadžment, na osnovi prethodnih procesa, izabire najbolju alternativu koja samim time postaje pravac akcije (Certo i Certo, 2009).

Planove u prometnim poduzećima možemo klasificirati prema različitim autorima i kriterijima. S obzirom na razdoblje planiranja razlikujemo dugoročno planiranje (kad se planovi odnose na razdoblje dulje od 5 godina), srednjoročno planiranje (za razdoblje između 2 i 5 godina) i kratkoročno planiranje (razdoblje do godine dana). S obzirom na stupanj u hijerarhijskoj razini razlikujemo strateško planiranje, operativno planiranje i taktičko planiranje. Strateški plan definira dugoročne ciljeve organizacije, a uključuje političku i ekonomsko-psihološku snagu te ostale potencijale koji mogu pomoći osiguravanju uspjeha u budućnosti. Operativno planiranje konkretizira i razrađuje pojedina poslovna područja iz strategijskog planiranja, a taktičko planiranje se odnosi na pojedina funkcionalna područja, te

obuhvaća razdoblje do mjesec dana. Kratkoročni plan mora biti u funkciji dugoročnog plana i treba pridonositi dugoročnim i strateškim ciljevima. Važno je da planovi budu integrirani i koordinirani. U praksi se često nailazi na pogrešku kada se kratkoročni planovi izrađuju bez obzira na dugoročne planove (Osmanagić Bedenik, 2002., prema Sikavica i sur, 2008.). Takva strategija koja ne može osigurati budućnost u poduzeću ili državi naziva se pogrešnom strategijom i ona ne osigurava gospodarski rast i razvoj u društvu.

Govoreći o planiranju, kao instrumentu strategijskog kontrolinga, u prvom redu se kao značajno sredstvo ističe SWOT analiza. Za potrebe definiranja skupa alternativnih strategija oposlovanja organizacije potrebno je provesti *SWOT* situacijsku analizu. SWOT poslovna analiza je alat za analiziranje poslovne situacije unutar strukture organizacije i njene poslovne okoline.

SWOT situacijska analiza je prva faza strateškog planiranja i pomaže menadžmentu prometnog poduzeća raspoznati ključne elemente pri odabiru strategije. Analiza je prihvaćena kao jedna od najboljih suvremenih ekonomskih analitičkih tehnika koja se koristi u strategijskom upravljanju organizacijom, no može biti primjenjena i samo na određenom poslovnom području, tj. u okvirima određenom poslovnog procesa kao što je marketing. Pri tom se podrazumijeva da marketinška strategija prati, tj. podupire svrhu, ciljeve i poslovnu strategiju organizacije. Izraz *SWOT* znači:<sup>4</sup>

- “S” - “eng. *strengths*” - snage (prednosti),
- “W” - “eng. *weaknesses*” - slabosti (nedostaci),
- “O” - “eng. *opportunities*” - mogućnosti (poslovne prigode), i
- “T” - “eng. *threats*” - opasnosti (prijetnje iz poslovne okoline, neželjena događanja).

Situacijska analiza provodi se u četiri faze: snimka stanja, reagiranje na specifične unutarnje i vanjske čimbenike i njihovo usklađivanje. (Tablica 1.)

---

<sup>4</sup> <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Tablica 1. Faze SWOT situacijske analize<sup>5</sup>

Korak:	Metoda:
Snimanje okruženja	Situacijska analiza (SWOT)
Reagiranje na specifične vanjske čimbenike	EFAS - analiza vanjskih čimbenika
Reagiranje na specifične unutarnje čimbenike	IFAS - analiza unutarnjih čimbenika
Usklađivanje vanjskih i unutarnjih čimbenika	Generiranje TOWS matrice

Osnovni alat za generiranje alternativnih strategija je TOWS matrica koja usklađuje rezultate situacijske analize, (unutarnje snage i slabosti s vanjskim prilikama i prijetnjama). Ovakve analize nužan su alat menadžmentu prometne organizacije kako bi se moglo reagirati na predviđene i nepredviđene događaje, promjene poslovanja, promjene na tržištu, promjene u vanjskom okruženju itd.

Snage i slabosti pripadaju internim čimbenicima (“eng. *internal factors*”), dok prigode i opasnosti pripadaju vanjskim poslovnim čimbenicima (“eng. *external factors*”). U realnom poslovnom okruženju moguće je unaprijed definirati brojne moguće interne i vanjske čimbenike. Za interne čimbenike može se reći da predstavljaju realnu procjenu trenutnog stanja i poslovne mogućnosti organizacije, u cjelini ili njenih organizacijskih dijelova, dok se definiranje mogućih vanjskih čimbenika može okarakterizirati i kao buduće događaje, tj. kao moguća poslovna stanja koja nemaju dodirne točke s realnim stanjem nego predstavljaju moguća željena ili neželjena stanja koja izravno utječu na organizaciju i njeno poslovanje.

Snage poslovanja prometnog poduzeća mogu biti:

- odličan stručni tim u jednom ili više područja,
- novi, inovativni proizvod ili usluga,
- dobra organizacijska struktura,
- lokacija proizvodnog pogona, lokacija resursa, lokacija kulturnog objekta itd.,

<sup>5</sup> prilagođeno prema <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>



- kvaliteta proizvodnog procesa, kvaliteta usluge,
- razvijena logistička potpora,
- mogućnost masovne proizvodnje,
- mogućnost bržeg, lakšeg i pristupačnijeg marketinga, te
- bilo koji drugi aspekt poslovnog procesa koji uvećava vrijednost proizvoda ili usluge.

Slabosti poslovanja prometnog poduzeća mogu biti:

- manjak stručnosti zaposlenih,
- nedorečen proizvod ili usluga u odnosu na konkurenciju (kvaliteta, funkcionalnost),
- lokacija proizvodnog pogona, lokacija resursa, lokacija objekata,
- slaba logistika,
- nejasna ili loše odabrana i implementirana poslovna strategija,
- ugrožena reputacija organizacije, proizvoda ili usluge (imidž),
- zastarjela tehnologija,
- nedostatan slobodni kapital, te
- bilo koji drugi aspekt poslovnog procesa koji smanjuje vrijednost proizvoda ili usluge.

Kod poslovnih prigoda je važno istaknuti da su prigode u pravilu bez vrijednosti u slučaju da ih prometno poduzeće nije u mogućnosti iskoristiti. Prigode mogu biti:

- iskorištavanje novih, bržih načina prezentacije i prodaje kupcu,
- spajanje ili suradnja s drugim gospodarskim subjektom s čijim se potencijalima mogu otvoriti nova tržišta ili poboljšati postojeće,
- djelovanje na novom geografskom i demografskom području gdje postoji mogućnost za formiranjem nove potrošačke baze,
- preuzimanje tržišta od loše konkurencije,

- tržišna globalizacija, ekonomske integracije kao pristup Europskoj uniji (UPS-OVERSEAS), te
- bilo koji drugi mogući događaj ili poslovno djelovanje koje može unaprijediti poslovanje.

Prijetnje (opasnosti) iz okoline mogu biti:

- nova konkurencija na tržištu,
- nepovoljna kretanja odnosa cijena u odnosu na konkurenciju,
- konkurencija ima novi, inovativni proizvod ili uslugu na tržištu,
- konkurencija ima bolje kanale distribucije, bolju logistiku,
- pojava nepovoljnih trendova kod potrošača,
- politika države gdje organizacija djeluje (npr. porezna politika),
- značajne demografske promjene,
- lokalna ili globalna recesija,
- narušena ekološka ravnoteža, te
- bilo koji drugi mogući vanjski događaj ili poslovno djelovanje koje može utjecati negativno na poslovanje organizacije.

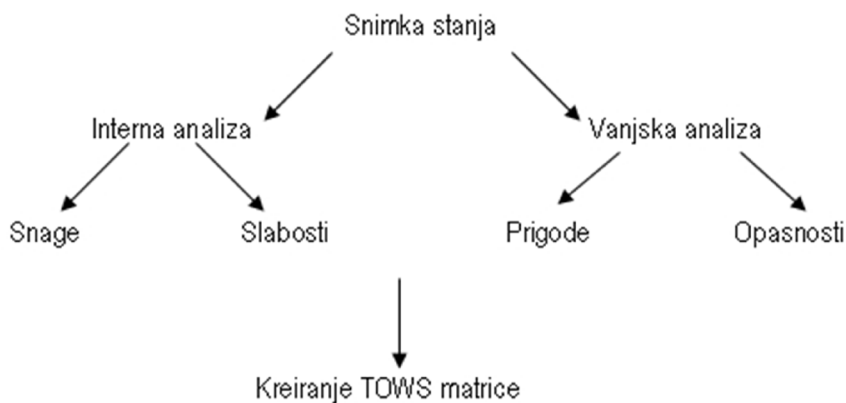
Za uspješno provođenje SWOT situacijske analize vrijede jednostavna pravila:

- očekuje se realnost u procjeni snaga i slabosti vlastite organizacije,
- analiza treba obuhvaćati situaciju u kojoj se organizacija trenutno nalazi, te poželjno jednu ili više mogućih situacija u budućnosti,
- potrebno je uvijek provoditi analizu u odnosu na bolju i lošiju konkurenciju,
- analiza treba biti što kraća i jezgrovitija, treba izbjegavati prekompleksnost,
- neki čimbenici su manje, a neki više važni, potrebno je odabrati važnije i to se prvenstveno odnosi na moguće prigode, i

- SWOT je subjektivna analiza što znači da više ljudi iz istog poslovnog okruženja može različito interpretirati čimbenike, a samim tim rezultati analize svakog pojedinog menadžera ne moraju biti identični.

Rezultat SWOT situacijske analize daje informacije koje služe kao pomoć gdje, kako i zašto reorganizirati resurse i mogućnosti organizacije u poslovnom okruženju. Može se ustvrditi da je SWOT instrument, tj. alat strateškog planiranja. Slijedeći dijagram prikazuje model provođenja situacijske analize s ciljem generiranja mogućih strategija. (Slika 2.)

Slika 2. SWOT situacijska analiza<sup>6</sup>



Na osnovu raspoloživih podataka mogu se utvrditi bitne karakteristike koje se mogu kategorizirati u potrebne elemente SWOT situacijske analize. Najvažnije su svakako unutarnje snage i slabosti, dok se vanjske prigode i prijetnje mogu u najvećoj mjeri pretpostaviti na temelju prošlih, aktualnih i budućih zbivanja u poslovnoj okolini.

Buduća zbivanja pretpostavljena su na temelju procjene globalnih i lokalnih političkih, gospodarskih i socioloških procesa, anketnih pokazatelja, statističkih podataka o poslovanju uključenih subjekata koji utječu na poslovanje organizacije, te aktualnim zbivanjima koja se mogu naći u dnevnim publikacijama (dnevne novine, časopisi, Internet, itd.) ili u poslovnoj dokumentaciji organizacije.

<sup>6</sup> prilagođeno prema [www.quickmba.com/strategy/swot/](http://www.quickmba.com/strategy/swot/)

### 3.2.1. *Strategija i strateško planiranje*

Iako se pojmove strategija i taktika već odavno koristi i u vojnoj terminologiji, u privrednoj terminologiji ti su pojmovi u upotrebi tek od poslije drugog svjetskog rata. Dr. J. Kralj navodi da se u poslovno područje ti pojmovi uvode s razvojem teorije igara. Iz vojne terminologije oni se prenose na područje poslovne politike prometnih poduzeća, naročito u američkoj literaturi i privrednoj praksi.<sup>7</sup>

Pod terminom strategija u vojnoj terminologiji podrazumijeva se planiranje i odlučivanje o velikim vojnim poduhvatima. To su veliki poduhvati s dugoročnim ciljevima o tome kako nešto osvojiti ili obraniti. Strategija je izraz politike, pa strateškim odlukama prethode političke odluke. Nakon što se u sferi politike donesu neke odluke, vojne organizacije, kao institucionalni izraz te politike, trebaju razraditi strategiju kako da se političke odluke provedu i kako postići ciljeve za koje se odlučila politika. Drugim riječima, to je globalna razrada planova kako ostvariti političke odluke. Takve odluke ne donose se često, a kada su jednom donijete, i kada se započelo s njihovim provođenjem, one se više ne mogu lako i brzo zaustaviti i mijenjati. Termin taktika, u duhu te iste vojne terminologije, označava dio strategije odnosno to je razrada strategije na pojedine segmente ili na parcijalne dijelove globalnog cilja utvrđenog strategijom. Taktika je konkretizacija strategije i traženje načina, metoda i sredstava kako da se dio po dio strategije ostvari. Taktikom se utvrđuju parcijalni ciljevi koji, kada se jedan za drugim ostvare, zajednički vode ostvarenju strategije odnosno strateški utvrđenog globalnog dugoročnog cilja. Taktika je u svojim postupcima elastičnija i prilagodljiva. Parcijalne se odluke mogu mijenjati i prilagođavati u interesu ostvarenja globalnog cilja, odnosno strategije u cjelini.

Ovakvo poimanje strategije i taktike prenijeto je i u područje privrede, tj. u ekonomsku politiku i u poslovnu politiku pojedinih prometnih poduzeća. U ekonomskoj politici (neke zemlje ili ljudske zajednice) to je strategija razvoja orijentacijom ključnih privrednih djelatnosti ili grana privrede. Na primjer orijentacija na razvoj poljoprivrede, na razvoj industrije, ili razvoj turizma, prometa itd. To su dugoročni razvojni planovi zemlje ili dijelova nekog teritorija. Istovremeno to je alokacija privrednih resursa s ciljem da se koriste postojeći izvori i mogućnosti nekog prostora, odnosno sirovina koje tamo postoje, energije, radne snage itd.

U poslovnoj politici privrednih subjekata govori se o poslovnoj strategiji ili taktici.

---

<sup>7</sup> Kralj, J.: Poslovna politika, Informator, Zagreb, 1972, str. 166

Strategijom se utvrđuju globalni razvojni planovi i ciljevi pojedine privredne organizacije. Razvojna politika privrednih subjekata sama po sebi je strategija odnosno poslovna strategija. Ona je dugoročni izraz razvojnih ciljeva, stoga se i najčešće govori o strategiji razvoja.<sup>8</sup>

### ***3.2.2.Potreba suvremenih ubrzanih strategija i implikacije na organizaciju poslovanja prometnog poduzeća***

Ubrzane strategije nastale su kao odgovor na primjene i bržeg ostvarenja financijskih rezultata. Primjena novih strategija održavanja traži promjenu načina organizacije. To zahtijeva odustajanje od tradicionalnog načina razmišljanja i orijentaciju na pouzdanost, odnosno, pomak od reaktivnog ka proaktivnom načinu razmišljanja, što podrazumijeva<sup>9</sup>:

- Definiranje dugoročnih strategijskih ciljeva;
- Usklađivanje sustava nagrađivanja sa strategijskim ciljevima;
- Bolju integraciju osnovne funkcije (prometa, proizvodnje) i održavanja;
- Stvaranje mogućnosti za timski rad i učenje;
- Isključivo cilju posvećeno vođenje – menadžment.

Razlike između tradicionalne organizacijske kulture u održavanju i nove, koja mora nastati, prikazane su u tablici niže. Da bi se ostvarile ove promjene potrebno je 5 do 8 godina. Osnovno je napuštanje orijentacije s neposrednih i kratkoročnih ciljeva i orijentacija ka dugoročnim ciljevima, a neophodna je i odgovarajuća promjena kadra. To podrazumijeva i bolju motivaciju kadra. Jasno je da se pokazatelji uspješnosti poboljšavaju s primjenom novih pristupa. U isto vrijeme mijenja se i sistem nagrađivanja, motivacijski mehanizmi i karakteristike ponašanja zaposlenih. Tako se, na primjer, u reaktivnom okruženju smatra da se nikada ne zna što je sljedeći posao, ljudi postaju „heroji“ ako znaju brzo otkloniti poteškoću u implementaciji poslovnog plana.<sup>10</sup>

Tradicionalna organizacija se temelji na hijerarhiji. U pojednostavljenom poslovanju, direktor je na vrhu piramide u sklopu vrhovnog menadžmenta, slijedi srednji menadžment, linijsko rukovodstvo i operativni radnici. Komunikaciji proces je od vrha prema dolje i obrnuto, prema hijerarhijskoj ljestvici.

---

<sup>8</sup> Ruža, F.: Strategija i taktika u poslovnoj politici; Journal of Information and Organizational Sciences, No.12 Prosinac 1988.;str.182

<sup>9</sup> S. Dunn: Re-inventing the maintenance process, Queensland Maintenance Conference, 1998.;str.54

<sup>10</sup> Tomas, V.: Mogućnosti i problem primjene suvremenih strategija;2005.;str.29

Svaka je organizacija prometnog poduzeća jedinstvena iz čega proizlazi kako svaka organizacijska struktura treba biti skrojena jedinstvenoj strukturi, načinu poslovanja i ljudima.<sup>11</sup> Struktura je najvažniji dio svake organizacije i stoga se pred svako poduzeće kao prioritetan zadatak postavlja izbor adekvatne organizacijske strukture.

U definiciji organizacijske strukture postoje tri ključne komponente:

1. organizacijska struktura definira formalne linije odgovornosti, uključujući broj hijerarhijskih razina i raspon kontrole menadžera i nadzornika;
2. organizacijska struktura identificira način grupiranja pojedinaca u odjele i odjela u konačnu organizaciju;
3. organizacijska struktura uključuje dizajniranje sustava koji omogućava efikasnu komunikaciju, koordinaciju i integraciju napora kroz odjele.

Ova tri elementa organizacijske strukture sadrže i vertikalne i horizontalne aspekte organiziranja. Prva dva elementa predstavljaju strukturni okvir, odnosno vertikalnu hijerarhiju. Treći element je vezan uz način interakcije između organizacijskih zaposlenika. Idealna struktura ohrabruje zaposlenike za pružanje horizontalnih informacija i koordinacije tamo gdje je potrebno.<sup>12</sup>

Većina današnjih organizacija prometnih poduzeća sadrži funkcijsku organizacijsku strukturu. Taj organizacijski oblik temelji se na principima kontrole i specijalizacije. Kako bi se omogućila kontrola, zapovjedni lanac je jasan, sa radnim mjestima koja odgovaraju funkcijskim menadžerima iznad njih i ciljevima poduzeća koji su raspoređeni u funkcijske silose. Kako bi se omogućila specijalizacija, radna mjesta su usko definirana, sa jasnim granicama ovlasti i odgovornosti. Prvenstvo zapovjednog lanca se reflektira u svima aspektima organizacijskog života.<sup>13</sup>

Oblikovanje organizacijske strukture poduzeća nije moguće jednoznačno definirati, odnosno ne postoji najbolji način strukturiranja organizacije. Svi sustavi imaju i dobrih i loših strana, te uspjeh uvelike ovisi o vrsti i načinu funkcioniranja poduzeća.

Istina da je organizacijska struktura prometnog poduzeća u znatnoj mjeri određena ciljevima i strategijom, međutim, kod izgradnje organizacijske strukture poduzeća ne bi se smjelo

---

<sup>11</sup> Meyer, N. D. (2002), *The Building Blocks Approach to Organization Charts*, NDMA Publishing, Ridgefield, str. 91.

<sup>12</sup> Daft, R. L. (2004), *Organization Theory and Design*, Thompson South-Western, Mason, Ohio, str. 86.

<sup>13</sup> Gardner, R. A. (2004), *The process-focused organization*, ASQ Quality Press, Milwaukee, str. 17-18.

izgubiti iz vida da je organizacijska struktura prometnog poduzeća rezultat djelovanja mnogobrojnih čimbenika organizacije. Upravo oni čimbenici organizacije koji u konkretnoj situaciji u najvećoj mjeri utječu na prometno poduzeće, određuju i njegovu organizacijsku strukturu.<sup>14</sup>

Organizacijsku strukturu prometnog poduzeća određuju tri ključne dimenzije organizacije, i to: složenost, formalizacija i centralizacija.<sup>15</sup> Razina složenosti, formalizacije i centralizacije prometne organizacije opredjeljuje izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture, a time i načina funkcioniranja organizacije te njezina lakšeg ili težeg prilagođavanja utjecajnim čimbenicima organizacije koji opredjeljuju i stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji. Iz gore navedenog može se zaključiti da će prometnim organizacijama koje su većinom složene, formalizirane i centralizirane odgovarati tradicionalne, klasične ili birokratske strukture, za razliku od drugih prometnih poduzeća koja su jednostavna ili manje složena, formalizirana i centralizirana, a odgovarati će im adaptivne ili organske strukture.

Pod složenošću prometne organizacije podrazumijeva se razina horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji.<sup>16</sup> Ključne aktivnosti menadžmenta u organizacijskoj izgradnji objašnjavaju procese stvaranja organizacijske strukture. Menadžer je taj koji odlučuje koliki je stupanj diferencijacije i integracije optimalan u datoj situaciji. Pojmovno određenje diferencijacije jest da je to proces u kojem se alociraju ljudi i sredstva na određene zadatke i definiraju odnosi između izvršioaca i rukovodioca.<sup>17</sup>

### **3.3. Menadžerska funkcija organiziranje u prometnim poduzećima**

Organiziranje je značajna funkcija menadžmenta koja slijedi odmah iza funkcije planiranja. Nakon što su definirani ciljevi prometnog poduzeća i određen putokaz na koji način će se oni ostvariti, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini zaposlenici prometnog poduzeća obavljati, a to je zadaća funkcije organiziranja.

Funkcija organiziranja ima zadatak:<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Sikavica, P., Novak M., (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 150

<sup>15</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management*, IRWIN – Ninth Edition, Chicago etc. 195, str. 209

<sup>16</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management*, IRWIN – Ninth Edition, Chicago, op. cit. 210

<sup>17</sup> Husaković, D.:Organizacija poduzeća, 2007., stručno predavanje

<sup>18</sup> Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.;str.28

uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću; grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture; dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima; odrediti poslove ljudima koji rade zajedno u poduzećima i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje poslova zaposlenicima koji rade zajedno. Zaposlenici će najbolje izvršavati svoje poslove i radne zadatke ako točno znaju koji je njihov zadatak u obavljanju određenog posla u zajedničkom radu, a u tome im pomaže funkcija organiziranja.<sup>19</sup>

### **3.3.1. Ključni procesi prometne organizacije**

Proces organiziranja moguće je podijeliti na šest osnovnih koraka:<sup>20</sup>

1. Utvrđivanje ciljeva prometnog poduzeća
2. Formuliranje pomoćnih ciljeva, politika i planova
3. Ustanovljenje i klasificiranje aktivnosti koje su potrebne da bi se ovi ciljevi (politike i planovi) ostvarili
4. Grupiranje tih aktivnosti imajući u vidu raspoložive ljudske i materijalne resurse i najbolji način njihove uporabe u danim okolnostima
5. Delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje tih aktivnosti čelniku svake skupine
6. Vodoravno i okomito povezivanje skupina odnosima ovlasti i tokovima informacija

### **3.3.2. Organizacijska struktura prometnog poduzeća**

Organizacijsku strukturu svakog poduzeća, tj. svake organizacije određuju tri ključne dimenzije organizacije, i to: složenost, formalizacija i centralizacija.<sup>21</sup> Razina složenosti, formalizacije i centralizacije organizacije opredjeljuje izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture, a time i načina funkcioniranja organizacije te njezina lakšeg ili težeg prilagođavanja utjecajnim čimbenicima organizacije koji opredjeljuju i stupanj složenosti, formalizacije i centralizacije u organizaciji. Iz gore navedenog može se zaključiti da će prometnim organizacijama koje su većinom složene, formalizirane i centralizirane odgovarati

<sup>19</sup> Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999.;str.47

<sup>20</sup> Sikavica, P., Novak, M., Poslovna organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 1999.;str.47

<sup>21</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management*, IRWIN – Ninth Edition, Chichago etc. 195, str. 209



tradicionalne, klasične ili birokratske strukture, za razliku od drugih prometnih poduzeća koja su jednostavna ili manje složena, formalizirana i centralizirana, a odgovarati će im adaptivne ili organske strukture.

Pod složenošću prometne organizacije podrazumijeva se razina horizontalne i vertikalne diferencijacije u organizaciji.<sup>22</sup> Ključne aktivnosti menadžmenta u organizacijskoj izgradnji objašnjavaju procese stvaranja organizacijske strukture. Menadžer je taj koji odlučuje koliki je stupanj diferencijacije i integracije optimalan u datoj situaciji. Pojmovno određenje diferencijacije jest da je to proces u kojem se alociraju ljudi i sredstva na određene zadatke i definiraju odnosi između izvršioca i rukovodioca.<sup>23</sup>

Horizontalna diferencijacija predstavlja podjelu zadataka u prometnoj organizaciji, na različite podzadatke na istoj organizacijskoj razini, tj. podjelu zadataka „po širini“ organizacije. Dublja organizacija ima veći broj razina menadžmenta, od top menadžmenta do najniže razine menadžmenta, za razliku od plitke organizacije koja ima znatno manji broj razina menadžmenta. S tim u vezi je i pojam složenosti organizacije tako da će organizacija s većim brojem organizacijskih jedinica odnosno radnih mjesta na istoj organizacijskoj razini biti složenija od one s manjim brojem organizacijskih jedinica ili radnih mjesta.<sup>24</sup>

Raspon kontrole, odnosno raspon rukovođenja jedno je od bitnih pitanja u izgradnji organizacijske strukture prometnog poduzeća kao i strukture menadžmenta. Raspon kontrole, najizravnije utječe na „visinu“, odnosno „dubinu“ organizacije, tj. na vertikalnu diferencijaciju u organizaciji. Obzirom da se raspon kontrole definira kao broj neposredno odgovornih suradnika (podređenih) jednom menadžeru, potpuno je razumljivo da ako je broj tih suradnika manji, a raspon kontrole uži da će tada organizacijska struktura prometnog poduzeća, s istim brojem zaposlenih, biti „dublja“, odnosno s većim brojem razina menadžmenta.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management*, IRWIN – Ninth Edition, Chicago, op. cit. 210

<sup>23</sup> Husaković, D.: *Organizacija poduzeća*, 2007., stručno predavanje

<sup>24</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management*, IRWIN – Ninth Edition, Chicago, op. cit. 210/211

<sup>25</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.117

Vertikalna diferencija je podjela posla prema razinama ovlasti i odnosi se na broj razina u organizaciji. Iz toga proizlazi da se sa povećanjem dubine prometne organizacije, odnosno povećanjem hijerarhijskih razina, povećava njena složenost i obrnuto.<sup>26</sup>

U uskoj vezi sa horizontalnom i vertikalnom diferencijacijom je i stupanj podjele rada i specijalizacije u prometnoj organizaciji. Obzirom da niti jedna osoba ne može biti zadužena ili odgovorna za izvršenje svih zadataka, u prometnom poduzeću je potrebno izvršiti podjelu zadataka i odgovornosti, koja bi bila primjerena odgovarajućim zadacima što se dodjeljuju pojedinim radnim mjestima, odnosno zaposlenima a tim radnim mjestima.<sup>27</sup>

Općenito govoreći, podjela rada je kao priznata ideja u ekonomiji donesena i obrazložena od strane oca ekonomije Adama Smitha<sup>28</sup> Smith je bio prvi apostol ekonomskog rasta. U praskozorje industrijske revolucije, ukazao je na veliki korak u proizvodnosti koji je donijela specijalizacija i podjela rada. U glasovitom primjeru opisao je specijaliziranu proizvodnju u tvornici pribadača u kojoj „jedna osoba vuče žicu, druga je izravna, a treća reže“ i tako stalno ispočetka. Ovakav postupak omogućio je da 10 radnika proizvede 48 000 pribadača na dan, a kad bi „svi radili za se, nitko ne bi mogao proizvesti dvadeset, a možda ni jednu pribadaču na dan“. Smith je vidio rezultate ove podjele rada kao „opće bogatstvo koje se širi do najniže rangiranih ljudi“.<sup>29</sup>

Govoreći danas o podjeli rada sa aspekta značaja za prometnu organizaciju, podjela rada uzima se kao temeljeno načelo prometne organizacije, ona je temelj svake organizacije, a

---

<sup>26</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management*, IRWIN – Ninth Edition, Chicago, op. cit. 210/211

<sup>27</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.143

<sup>28</sup> Adam Smith, škotski ekonomist i etičar. Iz 18.stoljeća U svom djelu „Bogatstvo naroda“ objavljenom 1776. godine unio je nove ideje kojima je isticana prirodna sloboda pojedinaca. Taj liberalizam koji je zagovarao bio je potpuna suprotnost državnoj kontroli koju su zagovarali merkantilisti. Uz Davida Ricarda najpoznatiji je predstavnik engleske klasične političke ekonomije. Smith drži da pravo bogatstvo ne leži u novcu, kako su tvrdili merkantelisti, nego u korisnom radu, radu koji stvara prometne vrijednosti. Izraziti je pristalica ekonomskoga liberalizma, koji prihvaća i razvija teoriju radne vrijednosti, iako smatra da ona vrijedi samo za pretkapitalističku privredu. Adam Smith izučava unutarnju povezanost ekonomskih kategorija, ali bez obzira na njegove duboke analize pojedinih etapa u kapitalističkoj proizvodnji, pokazuje nerazumijevanje za neke bitne karakteristike složenih oblika kapitalizma i njegovih imanentnih proturječnosti. Što razvoj kapitalizma postaje složeniji i suprotnosti oštrije, Smithova teorija postaje sve više puki opis pojava i izražava sve više odnose u njihovu prividnom, vanjskom izgledu Adam Smith je bio osoba koja bi se možda bolje uklopila u današnji način razmišljanja, ali opet s druge strane zahvaljujući svom životu u nekom drugom vremenu, omogućio je svima nama, da se moderne ideje počnu razvijati i dosegnu vrhunac. Možemo reći da su danas u 90% slučajeva svakako doživjele vrhunac... , cit. u : <http://www.zivotopis.hr/biografija/adam-smith/> (18.5.2016)

<sup>29</sup> Samuelson, P., Nordhaus, W.: *Ekonomija*, MATE, 2008., str.30

odnosi se na stupanj specijalizacije poslova. Menadžeri u prometnoj organizaciji dijele ukupan zadatak organizacije, tj. ono što je razlog postojanja organizacije, na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Te aktivnosti određuju što osoba koja radi određeni posao mora obaviti. Najvažniji menadžerski zadatak je kako oblikovati posao da on omogući ljudima izvođenje pravih poslova u pravo vrijeme. Zapravo, sposobnost podjele ukupnog zadatka na manje i specijalizirane zadatke glavna je korist prometne organizacije. Menadžeri moraju odrediti opseg specijalizacije svakog posla. Skloni su razdijeliti poslove na uske specijalizacije zbog prednosti koje donosi podjela rada.<sup>30</sup>

Prometna poduzeća postoje zbog mnogo razloga, ali najvažniji je da su poduzeća specijalizirane organizacije posvećene upravljanju procesom proizvodnje dobara i usluga. Među njihovim najvažnijim funkcijama su iskorištavanje ekonomija masovne proizvodnje, namicanje sredstava i organiziranje čimbenika proizvodnje. Najizazovniji čimbenik koji dovodi do organizacije proizvodnje u poduzećima dolazi od ekonomija masovne proizvodnje. Učinkovita proizvodnja zahtijeva specijalizirane strojeve i tvornice, linije za sklapanje i podjelu rada u mnogo malih operacija. Teško bi se moglo očekivati da će se radnici spontano okupiti kako bi svaki zadatak obavili ispravno i sa pravim redoslijedom.<sup>31</sup>

Jedna od ključnih dimenzija prometne organizacije je formalizacija organizacije. Pod formalizacijom prometne organizacije podrazumijeva se stupanj propisivanja organizacije, odnosno razine standarda, procesa, inputa i outputa, pravila i procedura, kojima je određeno funkcioniranje organizacije kao i ponašanje članova organizacije. Formalizirane organizacije su manje fleksibilne i sporo odgovaraju na izazove okoline, ali su menadžmentu, sa druge strane, lakše upravljive.<sup>32</sup>

Danas je proučavanje povjerenja u društvu vrlo aktualna tema, te je stoga zanimljivo promatrati aspekte formalizacije prometne organizacije kroz navedeni aspekt povjerenja. Značenje i uloga koju ima povjerenje u postindustrijskim društvima jest višeslojno. Nema dvojbe, danas je u žarištu povjerenje u razne institucije te povjerenje između raznih institucija. Od stupnja povjerenja što ga gaje razne institucije često ovisi uspješnost i učinkovitost njihova djelovanja. Značenje i ulogu povjerenja u prometnim organizacijama predmet su znanstvenih istraživanja, te se s obzirom na stupanj formalizacije u organizacijama donose različiti zaključci. Za svakoga pojedinca koji je član neke organizacije stupanj povjerenja u

---

<sup>30</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., *Fundamentals of Management*, IRWIN – Ninth Edition, Chichago, op. cit. 210/211

<sup>31</sup> Samuelson, P., Nordhaus, W.: *Ekonomija*, MATE, 2008., str.118

<sup>32</sup> Tenner, A. R., DeToro, I. J. (1996), op. cit. str. 15-16

prometnoj organizaciji vrlo je važan. Rezultati empirijskoga proučavanja<sup>33</sup> povezanosti između stupnja povjerenja koje postoji u pojedinoj organizaciji i utjecaja na oblik nadzora te komuniciranja u izvođenju radnih zadataka, pokazali su da što je veći stupanj povjerenja u organizaciji, to je potrebno manje formaliziranih oblika delegiranja zadataka i viši je stupanj neformalnoga komuniciranja. Navedene činjenice povećavaju učinkovitost procesa vođenja, a time i uspješnost organizacije kao cjeline.<sup>34</sup>

O centralizaciji odlučivanja, kao bitnoj dimenziji prometne organizacije, govori se u slučaju kada glavna uprava donosi sve najvažnije odluke, dok se kod decentraliziranih organizacija odlučivanje prenosi na niže razine. U uvjetima modernog i nepredvidivog poslovanja, decentralizacija odlučivanja je postala neophodna.<sup>35</sup>

Ono na što treba skrenuti pažnju, kada je riječ o hrvatskim prometnim poduzećima, sve je prisutnija tendencija centralizacije upravljanja i vođenja prometnog poduzeća, uz istovremenu marginalizaciju svih ostalih zaposlenika. To ne bi trebalo biti pravilo ponašanja u upravljanju našim prometnim poduzećima, jer zadrži li se ta tendencija duže vrijeme, prijeti opasnost da se u tom procesu ide ispod civilizacijske razine već dostignutog. Decentralizacija kao prirodni proces, a kao posljedica rasta i razvoja poduzeća, njegove diverzifikacije<sup>36</sup> i divizionizacije<sup>37</sup>, u novije vrijeme, ustupa mjesto centralizaciji upravljanja i vođenja prometnih poduzeća, u sve većem broju poduzeća u nas. Isto tako, demokratski stilovi vođenja ustupaju mjesto autokratskom.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Autori istraživanja Kovač Jure i Jesenko Manca, izvorni znanstveni članak: *Značenje i uloga povjerenja u organizaciji u procesima komuniciranja i nadzora*, Društvena istraživanja, Vol.19 No.1-2 (105-106), 2010., str.259

<sup>34</sup> Kovač, J., Manca, J.: *Značenje i uloga povjerenja u organizaciji u procesima komuniciranja i nadzora*, Društvena istraživanja, Vol.19 No.1-2 (105-106), 2010., str.277

<sup>35</sup> Tenner, A. R., DeToro, I. J. (1996), op. cit. str. 15-16

<sup>36</sup> Diverzifikacija (engl. diversification, njem. Verschiedenartigkeit, Diversifizierung) je upotpunjavanje ili proširivanje proizvodnog ili prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda i usluga koji se razlikuju od dosadašnjih. Ti novi proizvodi i usluge nude se na drugim segmentima tržišta, proizvedeni su na drukčijem proizvodnom procesu, primjena i način upotrebe novih proizvoda i usluga su drukčiji od postojećih. Poduzeće s mnoštvom proizvoda i usluga je diverzificirano poduzeće. S obzirom na specifičnosti obilježja pojedinih proizvoda ili grupa proizvoda u ukupnom asortimanu poduzeća razlikujemo tri osnovna oblika diverzificiranja proizvoda: horizontalno (poduzeće širi asortiman proizvodima iste ili slične namjene), vertikalno (poduzeće širi asortiman poluproizvodima i dijelovima koje je prije nabavljalo od drugih) i lateralno (poduzeće širi asortiman međusobno potpuno nepovezanim proizvodima), cit. u : <http://limun.hr/main.aspx?id=9832> (15.5.2016)

<sup>37</sup> Odnosi se na podijeljenost, odnosno segmentaciju

<sup>38</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.21

Vremenski komparativno gledajući tijek postojanja centralizacije u prometnoj organizaciji, te potom uzdizanu decentralizaciju još u 80'im godinama prošlog stoljeća kao civilizacijsku tekovinu, zanimljivo je pratiti ponovni okret ka centralizaciji, kao i uzroke tome.

Tzv suupravljanje, kao jedan od načina upravljanja prometnim poduzećem, prije više od dva desetljeća promatralo se kao fenomen suvremenog doba. O njemu se raspravljalo u okvirima poduzeća, sindikalnih i znanstvenih organizacija, političkih stranaka, vlade i drugih institucija. Tadašnji novi model obrazlagao se time da svugdje u svijetu čovjek teži za razvojem i traži sudjelovanje u tome, te da su u centru svih suprotnosti oduvijek bili prisutni zahtjevi za suodlučivanjem u procesu upravljanja poslovanjem.

Navedeni zahtjevi i tendencije su bili različitog intenziteta te različiti po obliku i sadržaju, ali je svima bilo zajedničko to da su predstavljali tendenciju za uključivanjem radnika u upravljanje, tendenciju za participativnu organizaciju i novim društvenim odnosima. U tom se smislu već tada govorilo o participativnoj organizaciji, kao djelu moderne teorije organizacije, čija je najopćenitija značajka bila decentralizacija organizacije koja je, s jedne strane bila , obilježena stvaranjem profiitnih centara i s druge strane , prenošenjem sve većeg broja odluka, naročito onih neprogramiranih. na niže hijerarhijske stupnjeve.<sup>39</sup>

Ali, treba naglasiti s obzirom na tradicionalnu teoriju organizacije koja se temelji na centralizaciji kao jednom od bitnih principa organizacije da je i participativna organizacija i dalje poštivala sve druge osnovne principe organizacije poduzeća, tj. piramidalno hijerarhijski oblik poduzeća, privatno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju i odgovornost menadžementa.<sup>40</sup>

Tradicionalni pogled ovjekovječio je krivu pretpostavku da pojedince prilikom obavljanja njihovog posla treba usmjeravati i nadgledati. On se fokusira na nadređenog, iako se taj fokus danas prebacio na potrošača. Stoga su potrebne nove organizacijske strukture kako bi definirale promijenjene odnose između pojedinaca u današnjim organizacijama.<sup>41</sup>

Razlika između tradicionalnih i modernih organizacija dana je u tablici 2 .

---

<sup>39</sup> Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1984., str. 68

<sup>40</sup> Šarman, Z.: *Uloga radničkog predstavnika u procesu odlučivanja i informiranja participativnog poduzeća*, Journal of Information and Organizational Sciences, 1988., str. 187

<sup>41</sup> Tenner, A. R., DeToro, I. J. (1996), op. cit. str. 15-16

Tablica 2. Razlike između tradicionalne i moderne organizacije

<b>Tradicionalna organizacija</b>		<b>Moderna organizacija</b>
snažna hijerarhija	<b>HIJERARHIJA</b>	plitka struktura
centralizirano donošenje odluka	<b>DELEGIRANJE</b>	samoodgovornost
jasno definirani funkcijski zadaci	<b>PODJELA POSLA</b>	inter-disciplinirani timovi
niska; nema izravne povratne informacije	<b>FLEKSIBILNOST</b>	visoka, učeća organizacija
tehnološki usmjeren, funkcijski	<b>RAZVOJ</b>	usmjeren prema potrošačima
višekratno, tehnološki uzrokovano	<b>UNAPRJEĐENJE</b>	kontinuirano
stalna razina uslijed niske odgovornosti	<b>ŠKART</b>	kontinuirano smanjenje
visoki troškovi, velike zalihe	<b>SKLADIŠTENJE</b>	proizvodnja na zahtjev
post-kontrola, popravci	<b>KVALITETA</b>	TQM
Fiksno	<b>RADNO VRIJEME</b>	fleksibilno
podrška	<b>INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA</b>	inovativno korištenje

Pojmovi kao što su ovlast i odgovornost posebno dobivaju na značenju u suvremenim uvjetima poslovanja velikih prometnih kompanija, ali ne i samo u njima, koje imaju diverzificiran proizvodni program i složenu organizacijsku strukturu, u kojima je decentralizacija menadžmenta nužnost, pa se u njima delegiranje ovlasti i odgovornosti, po svim razinama organizacijske piramide, javlja kao imperativ. S promjenama organizacijskih struktura prometnih poduzeća, od klasičnih prema adaptivnoj i inovativnoj organizaciji,

mijenja se i koncepcija menadžementa i vođenja prometnih poduzeća. Piramidalna struktura je, kako ističe John Naisbitt<sup>42</sup> stoljećima bila načelo organiziranja i rukovođenja.<sup>43</sup>

Od rimske vojske, preko katoličke crkve do organizacijske strukture General Motorsa, došlo je do okupljanja na ruševinama piramide kako bi se dogovorili kako dalje. Došlo je do komunikacije izvan hijerarhijskih struktura, pa su tako nastale mrežne strukture, koje su označene napuštanjem hijerarhije te zamijenjene novim obrascima organizacije i komuniciranja mreža, koje su se razvile iz spontanog okupljanja istomišljenika. Usporedo s divizionalizacijom organizacijske strukture poduzeća odvijao se i proces decentralizacije menadžementa. Divizionalizacija organizacijske strukture i decentralizacija menadžementa dvije su strane istog procesa. Taj proces snažnije je zahvatio najprije američke, a zatim i europske kompanije tijekom 80'ih godina prošlog stoljeća, a takva je decentralizacija svoje implikacije imala i u nacionalnoj, tada socijalističkoj ekonomiji.

Tako je demokratizaciju organizacijske strukture i desentralizaciju menadžementa započela, u ranim osamdesetim godinama, i kompanija Ford. Jedna od prvih promjena bila je zamjena stare birokratske strukture „timskim pristupom“, odnosno „upravljanjem programima“.<sup>44</sup> Tadašnji predsjednik Forda<sup>45</sup>, najzaslužniji je za takav preokret, jer je delegirao ovlasti na niže razine u organizaciji, kroz organizacijsku hijerarhiju, do samih radnika. Donošenje odluka tako više nije bilo u samom upravljačkom vrhu, nego i u timu koji je radio na nekom zadatku. Predsjednik Forda je tako prakticirao „upravljanje dok lutaš naokolo“, posjećujući tvornice i slušajući radnike.<sup>46</sup>

Do promjena u organizaciji menadžementa prometnog poduzeća dolazi i zbog sve šire primjene informacijske tehnologije i uredske opreme, s obzirom da je do te promjene postojala vertikalizacija odnosa u poduzeću, a koja je ustupila mjesto zajedničkom radu u projektnim timovima, što drugim riječima znači da se organizacijska struktura poduzeća, sulijed primjene nove tehnologije, decentralizira i demokratizira.

Zbog sve oštrije konkurentske borbe na tržištu, što uzrokuje primjenu sve modernijih tehnologija, dolazi do pojačane decentralizacije proizvodnje i poslovanja. Većina prometnih poduzeća koja su decentralizirana, posluju na različitim geografskim područjima i na

---

<sup>42</sup> Naisbitt, J.: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1985., str.257

<sup>43</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžemnta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.138

<sup>44</sup> Koontz, H., Weihrich, H: *Essentials of Management*, New York, 1990 str. 137

<sup>45</sup> Donald Peterson

<sup>46</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžemnta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.138

različitim tržištima. U takvoj situaciji, za vrhovni je menadžment, ne samo teško, nego i nemoguće prikupiti sve relevantne informacije za odlučivanje u dislociranim jedinicama. Zbog toga se prednost u odlučivanju daje lokalnom menadžmentu, koje posjeduje bolje informacije za donošenje odluka. Decentralizirane odluke možda nisu uvijek optimalne, jer ne uzimaju u obzir sve postojeće veze i odnose, ali je neosporno da su za uspjeh poduzeća sve značajnije.<sup>47</sup>

Pod vrstama organizacijskih struktura prometnog poduzeća smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranje nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama poduzeća. Formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću bavi se teorija „departmantalizacije“. Te niže organizacijske jedinice mogu se nazvati:

- Odjeli
- Divizije
- Sekcije

Pitanje organizacije prometnog poduzeća svodi se na izbor odgovarajuće organizacijske strukture primjerene tom poduzeću. Međutim, pitanje izbora adekvatne organizacijske strukture prometnog poduzeća nije nimalo jednostavno; budući da se prometna poduzeća razlikuju po vrsti i načinu proizvodnje, veličini i lokaciji, ciljevima i zadacima, primijenjenoj tehnologiji itd, razlikovat će im se i organizacijske strukture. Tako će se u svakom poduzeću postaviti pitanje kako, na koji način, odnosno na kojim načelima, treba provesti raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na prvu organizacijsku razinu, odnosno na temeljne organizacijske jedinice.<sup>48</sup>

Od najstarijih vremena pa sve do danas departmantalizacija se provodi na različite načine i a temelju različitih kriterija. I prije pojave teorije organizacije, a u okviru nje i teorije departmantalizacije, koja je pokušala uspostaviti temeljna načela odnosno kriterije na kojima se temelji departmantalizacija u prometnom poduzeću, odnosno oblikovanje različitih vrsta organizacijskih struktura u prometnom poduzeću, podjela poslova među ljudima provodila se nekim prirodnim načelima. Prema stupnju složenosti, formalizaciji i centralizaciji prometna poduzeća mogu imati više ili manje složenu organizaciju. Tako će neke organizacije biti u većoj mjeri formalizirane, složene i centralizirane, za razliku od drugih, koje će u manjoj

---

<sup>47</sup> Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.139

<sup>48</sup> Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165



mjeri biti formalizirane, složene i centralizirane. Ove ključne dimenzije prometne organizacije utječu na lakše ili teže ostvarivanje menadžerskih funkcija.

Oblik organizacije prometnih poduzeća ovisi o ciljevima i namjerama osnivača. Organizaciju oblikuju vlasnici, uprava ili osobe izvan prometnog poduzeća. Odabir najbolje organizacijske strukture prometnog poduzeća složeno je pitanje jer se poduzeće međusobno razlikuju po primijenjenoj tehnologiji i broju zaposlenika što izravno utječe na organizacijsku strukturu i sustav menadžmenta.<sup>49</sup>

### **3.3.3. Organizacija upravljanja i kontrole u prometnom poduzeću**

Organizacijske razine postoje kako bi menadžer što učinkovitije nadgledao ograničeni broj zaposlenih, koji može biti različit ovisno o situaciji. Broj neposredno podređenih zaposlenika pojedinom menadžeru predstavlja raspon upravljanja. Širi raspon upravljanja, odnosno veći broj podređenih, podrazumijeva mali broj razina i obrnuto, uzak raspon upravljanja veliki broj organizacijskih razina. Višoj organizacijskoj razini primjereniji je uzak raspon kontrole, za razliku od nižih organizacijskih razina gdje je primjerenije primjenjivati širi raspon kontrole, s obzirom na jednostavnije zadatke koje izvršitelji obavljaju na nižim razinama u organizacijskoj hijerarhiji.

U svakoj organizaciji mora se odlučiti kolikim brojem podređenih može upravljati jedan menadžer. Uzak raspon isto kao i širi raspon upravljanja ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost uskog raspona upravljanja je brza komunikacija između menadžera i njemu podređenih zaposlenika, za razliku od šireg raspona upravljanja. Međutim, ovdje se primjećuje i prevelika udaljenost između najviše i najniže razine. Kao nedostaci pojavljuju se visoki troškovi zbog mnogo razina.

Potrebno je naći optimalan broj podređenih jednom menadžeru. «Jedan od najboljih načina određivanja optimalnog raspona jest istraživati što menadžerima oduzima vrijeme u odnosima nadređeni-podređeni i pronaći načina da se smanje ti vremenski pritisci». Raspon rukovođenja ovisi o sadržaju radnog zadatka zaposlenog, kvaliteti osposobljenosti zaposlenih i znanjima i vještinama rukovoditelja potrebnih za rukovođenje.

---

<sup>49</sup> Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165

Pitanje raspona kontrole ili rukovođenja nije važno samo sa stajališta dizajniranja organizacije, već je važnije sa stajališta ukupnog funkcioniranja i efikasnosti prometne organizacije.<sup>50</sup>

### **3.4. Menadžerska funkcija kadroviranje u prometnom poduzeću**

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, predstavlja skup aktivnosti znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost menadžerska znanja i aktivnosti u funkciji kadroviranja su:

- znanja o kadrovima i radnim odnosima, koja predstavljaju skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti kadrova s kojima će u međusobnom neposrednom i posrednom odnosu izvršavati menadžerske zadatke, te o zakonskoj regulativi radnih odnosa, mogućih prava i obveza radnika u poduzeću koji se moraju poštivati kroz sustav sindikalnog udruživanja i mogućnosti pregovaranja iz kojih proizlaze moguće obveze, ali i prava menadžera u odnosu prema radnicima popunjavanje i selekcija kadrova u smilu skupa aktivnosti planiranja kadrova i pribavljanja kadrova, njihove zamjene i popunjavanja, skup procesa i tehnika selekcije i pravednog izbora suradnika i izvršitelja koji će zajedno u timu izvršavati planirane zadatke
- obrazovanje i razvoj karijere u kontekstu skupa aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, priprema kadrove za samostalno izvršavanje traženih zadataka ili procesa, aktivnosti iz sustava razvoja kadrova te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere čime se zadovoljavaju osobne potrebe, ali i potrebe poduzeća
- kompenzacije i nagrade u kontekstu procjene učinjenog rada te izbor kompenzacija za izvršeni rad ljudski kapital, odnosno ljudski potencijal, sa svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, kreativnošću i inovativnošću, čine temelj uspješnog ostvarenja svake ljudske aktivnosti

Menadžment ljudskih potencijala ili kadroviranje se može odrediti s četiri osnovna značenja

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija u organizaciji
- specifična filozofija menadžmenta

---

<sup>50</sup> Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165

Kadrove je moguće definirati kao stručne ljude koji imaju znanja, vještine, sposobnosti i kreativnosti u ostvarivanju ciljeva prometne organizacije danas se kadrovi shvaćaju kao neizbježan čimbenik u poslovnom procesu, a razvoju shvaćanja o važnosti ljudskih potencijala doprinijele su:<sup>51</sup>

1. promjene u općoj ili socijalnoj okolini (makro-okruženju)
2. promjene u poslovnoj okolini (mikro-okruženju)
3. promjene u internoj okolini (interno okruženje)

Menadžerska funkcija kadroviranja ima zadatak i funkciju da menadžeru osigura kvalitetne radnike, motivira ih, obrazuje i razvija tako da postižu dobre rezultate i doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Uspješan menadžer je onaj koji

- zna izabrati, trenirati, osposobljavati kadrove
- oblikovati i voditi sastanke grupa svih vrsta i odnosa
- zna upravljati svim vrstama konflikta između pojedinaca i grupa
- zna pregovarati na ravnopravnoj osnovi
- zna integrirati napore različitih stručnih specijalnosti i usmjeriti ih prema zajedničkom cilju

Tehničke poslove, odnosno poslove i procese vezane za kadrove, menadžer prometa prenosi u praksi na druge stručnjake koji čine posebnu organizacijsku jedinicu najčešće nazvanu kadrovska poslovna funkcija, kadrovski odjel, kadrovska služba itd.

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, je neizbježna i integrirana funkcija svakog menadžera usmjerena ostvarivanju ciljeva prometne organizacije, dok kadrovska poslovna funkcija predstavlja skup zadataka vezanih uz kadrove i organiziranih u službi koja izvršava tehničke zadatke u pripremi i obradi kadrova koji će izvršiti razne procese i zadatke u pogonu i poduzeću svaki se menadžer mora upoznati s prirodom radnih odnosa koja čini vezu između radnika i poslodavca i to sa ciljem reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada

Radnici teže štititi svoje interese kroz dobro organizirane sindikate, dok menadžment štiti svoje interese tako da nastoji izvršiti ukupni zadatak organizacije, te su takvi interesi često u međusobnom konfliktu.

---

<sup>51</sup> Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165

Proces kolektivnog pregovaranja predstavlja temelj za postizanje ravnoteže između međusobno suprotstavljenih interesa. Odnos između radnika i poslodavca se naziva radni odnos, a pravno se regulira zakonskim, podzakonskim aktima, internim aktima, kolektivnim ugovorima te ugovorima o radu. Izvori radničkih prava u RH su ustav, zakoni, podzakonski akti, pravni standardi, tumačenja te kolektivni ugovori, opći akti poslodavaca, običaji, pravila ponašanja, moral, standard određene djelatnosti itd.

Radni odnos predstavlja dvostrani, neposredan, kontinuiran pravni odnos između radnika i poslodavca koji nastaje na temelju pravne norme između točno određenih subjekata na temelju akta o zasnivanju pravnog odnosa i s točno određenim pravima, obvezama i odgovornostima. Ustavom Republike Hrvatske utvrđuje se pravo na sklapanje radnih odnosa, sindikalnog povezivanja te kolektivnog pregovaranja

Zakon o radu regulira pravo na osnivanje sindikata, sindikalni pluralizam, pravilo socijalnog mira za trajanja kolektivnog ugovora te protumjere poslodavaca. Zakon o radu uređuje: organizacije.<sup>52</sup>

- oblik i obavezni sadržaj ugovora o radu
- radno vrijeme, odmore i dopuste, oblike zaštite majčinstva i posloprimaca koji su privremeno ili trajno nesposobni za rad
- plaće
- postupak prekidanja ugovora o radu, razloge za redovni i izvanredni otkaz
- prava radnika u odlučivanju o njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima

Ugovor o radu je oblik materijalizacije obostranog pristanka zasnivanja radnog odnosa i reguliranja radnog odnosa, a djeluje "inter partes".

Tarifni prilog Pravilnika o radu i Menadžerski ugovori su opći akti poslodavca doneseni na temelju Zakona o radu. Tarifnim prilogom se otvrđuju "Platni razredi" za pojedina radna mjesta, može i ne mora biti dio Kolektivnog ugovora. Poslodavac koji ima manje od 20 radnika nije obavezan donositi Pravilnik o radu i ne mora imati klasifikaciju radnih mjesta

Menadžerski ugovor se sklapa između prometnog poduzeća, kojeg zastupa Nadzorni odbor, i menadžera kao predsjednika Uprave. Sadržuje opće odredbe, obveze i odgovornosti direktora,

---

<sup>52</sup> Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999., str.165

prava direktora, uvjete raskida ugovora, čuvanje poslovne tajne te završne odredbe Kolektivno pregovaranje predstavlja složeni proces u kojem predstavnici poslodavaca, menadžeri, s jedne strane i predstavnici radnika, sindikalno vodstvo, s druge strane sklapaju ugovore

#### ***3.4.1. Planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova u prometnom poduzeću***

Planiranje kadrova je proces anticipacije i stvaranja brige za razvoj zaposlenika u prometnom poduzeću i izvan njega, sa svrhom osiguravanja dovoljnog broja i odgovarajuće strukture zaposlenih, kao i njihovog optimalnog korištenja preduvjet za uspješno planiranje kadrova predstavlja dobra baza podataka

Planiranje kadrova se provodi kroz četiri temeljne faze:

1. analiza dosadašnjih poslovnih događaja i kadrova na tržištu
2. ocjena tekućih potreba za kadrovima
3. prognoza budućih potreba
4. formuliranje strategije kadrova

Analizom ranijih poslovnih događanja i kadrova na tržištu dolazi se do informacija o zakonitostima njihova kretanja, zakonitostima sezonalnosti i zakonitostima promjena koje, ako se promatraju kroz duža vremenska razdoblja, daju osnovu za dobro prognoziranje budućih potreba za kadrovima tekuće stanje potreba za kadrovima identificira kadrovske potencijale poduzeća, ali i potencijale okruženja. Takva ocjena daje odgovore na pitanja:

- kojom kadrovskom strukturom poduzeće raspolaže
- kojim stupnjem kvalificiranosti kadrova poduzeće raspolaže
- kojim stupnjem kvalificiranosti posla poduzeće raspolaže
- kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa
- kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova

Skupljanjem navedenih podataka stvara se baza podataka o kadrovima, radnim mjestima, poslovima i procesima (dossieri, registar kadrova, registar znanja i sl.) , točnije datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta.

Datoteka kadrova je skup podataka o svakom zaposlenom u prometnom poduzeću iz kojih se može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenika. Datoteka radnih mjesta je skup svih podataka o radnim mjestima koja su isprojektirana u prometnom poduzeću, a sadrže opis poslova koji se predviđaju da će se obaviti na nekom radnom mjestu, odnosno koji uvjet mora ispunjavati neki zaposlenik (opis i specifikacija posla) kada se povežu podaci iz dvije datoteke moguće je utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova, te koji je stupanj iskorištenosti njihove kvalificiranosti (u cjelini, po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova)

Potrebno je utvrditi koliko je zaposlenika dovoljno za ostvarivanje tekućih ciljeva prometnog poduzeća metodom studije rada i regresijskom analizom. Metoda studije rada služi za utvrđivanje normativa vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluge, točnije potreban broj zaposlenih utvrđuje se tako da se planirani obujam proizvodnje pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge i podjeli s planiranim godišnjim fondom sati po zaposlenom.

Regresijska analiza se koristi kada broj zaposlenih zavisi o jednoj ili više varijabli karakterističnih za različite djelatnosti, točnije ako se radi o samo jednoj varijabli koristi se linearna, a ako ih ima više koristi se multipla regresijska analiza. Teži postupak od prethodnog predstavlja predviđanje budućih potreba za kadrovima, jer najprije treba predvidjeti buduće poslovanje sa svim elementima predviđanja. Predviđanje potrebe za kadrovima u budućem poslovanju počinje analizom postojećeg stanja, aplicirajući ga u budućnost (biološko starenje kadrova), te mogućnostima tržišta u danoj budućnosti poduzeću stoje na raspolaganju kadrovi iz internog i kadrovi iz vanjskog okruženja predviđanje interne ponude služi utvrđivanju mogućnosti zadovoljavanja budućih kadrovskih potreba iz već postojećih u poduzeću, a rezultat je biološkog procesa starenja ljudi i odgovarajuće brige i pravilnog sustava planiranja u pravovremenoj zamjeni i nadopuni brojem i kvalitetom ljudi koji obavljaju poslove u poduzeću u kontekstu sheme zamjene, sheme sukcesije. Ponuda iz okruženja je rezultat općih kretanja na tržištu rada i to kao rezultat demografskih kretanja, kretanja nezaposlenosti, promjena u strukturi zanimanja, kretanja potreba za određenim zanimanjima, razvijenosti školskog sustava, te raznih lokalnih i globalnih utjecaja.

Formuliranje strategije kadrova predstavlja opće opredjeljenje i težnju menadžmenta u kreaciji strateškog opredjeljenja kamo usmjeravati buduće poslovanje poduzeća jer iz njega proizlazi i strategija kadrova.

Najpoznatije su tri različite strategije kadrova:

1. strategija istog broja zaposlenika
2. strategija manjka broja zaposlenika
3. strategija viška broja zaposlenika

Strategija istog broja zaposlenika podrazumijeva da se neće mijenjati broj zaposlenika, ali se može mijenjati njihova struktura, starosna ili kvalifikacijska, što odgovara poduzećima s linearnim trendom razvoja strategija manjka broja zaposlenika podrazumijeva manjak zaposlenika uslijed povećanja obujma poslovanja, a njihov broj se nadomješta raznim oblicima zapošljavanja novih kadrova:

1. zapošljavanjem na puno radno vrijeme
2. zapošljavanjem s povremenim radnim vremenom
3. zapošljavanje na poziv

Strategija viška broja zaposlenih vodi otpuštanju većeg broja zaposlenika u nekom budućem vremenu, te se u tom slučaju izrađuju programi pomoći, socijalni programi zbrinjavanja, programi prekvalifikacije, programi prijevremenog umirovljenja itd., a navedeno ne mora značiti i smanjenje obujma poslovanja

Pribavljanje kadrova predstavlja proces privlačenja, za slobodna radna mjesta, potencijalnih kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Različiti sustavi privlačenja kadrova se primjenjuju na kadrove koji dolaze iz školske i studentske populacije u odnosu na već iskusne kadrove, te se kao vrijednosti navode: inovativnost, kreativnost, fleksibilnost, želja za učenjem i napredovanjem su obilježja mlađih kadrova i stariji zaposlenici ih teže usvajaju, dok se sama znanja o poslovima i procesima usvajaju mnogo lakše i brže

Zaposlenici se pribavljaju iz unutrašnjih i vanjskih izvora, a praksa je pokazala da je najbolje kombinirati oba izvora

Unutarnji izvori pribavljanja kandidata se dijele na:

- a) unutarnje oglašavanje

b) preporuke neposrednih menadžera

c) informacije i prijedloge kadrovskih odjela

Cilj internog pribavljanja kadrova je izbor najboljih ljudi za slobodna radna mjesta, stvaranje klime jednakih mogućnosti i promoviranje stručnosti i sposobnosti, a provodi se prije vanjskog oglašavanja putem oglasnih ploča, elektronske pošte, razglasa i sličnih sredstava unutarnjeg priopćavanja.

Preporuke menadžera se najčešće koriste u slučajevima napredovanja, rasporeda na nove poslove ili promjene radnih mjesta informacije i prijedlozi kadrovskih odjela su važni jer popunjavanje slobodnih radnih mjesta zahtjeva analizu i pretraživanje informacijskih sustava ljudskih potencijala.

Vanjski izvori pribavljanja kandidata su tržišta radne snage, a dijele se na:

a) vanjsko oglašavanje i medije oglašavanja

b) izravne prijave i preporuke zaposlenih

c) agencije za zapošljavanje

d) obrazovne institucije

e) ostale izvore poduzeća koriste različite medije vanjskog oglašavanja, u što se ubraja dnevni i tjedni tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, oglasi i poster na javnim mjestima, promotivni materijali i sl.

Izravne prijave i preporuke zaposlenih (walk in) se koriste sve češće i predstavljaju jeftin način pribavljanja kadrova kojim se kandidati sami javljaju poduzećima u kojima bi željeli raditi i dostavljaju im svoje podatke koje poduzeće čuva u posebnoj evidenciji i poziva kandidate kada se pojavi potreba za njihovim znanjima i sposobnostima

Selekcija kadrova pribavljanjem kadrova se stvara lista potencijalnih kadrova čime se dolazi do problema izbora najboljih među njima selekcijom kadrova se uz sustav unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika izabiru za neki traženi posao oni kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima posla, a takve menadžerske odluke mogu odrediti i buduću radnu uspješnost cijelog poduzeća.



Kvalitetnom selekcijom se osvaruje maksimalna usklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika kandidata, odnosno suština selekcije je otkriti buduće kadrove koji svojim potencijalima i individualnim osobinama zahtjevima posla potpunosti odgovaraju za selekciju kadrova najvažnije individualne osobine po kojima se

Kandidati se međusobno razlikuju po: <sup>53</sup>

- a) sposobnosti
- b) osobine ličnosti kandidata
- c) kompetencije kandidata

Sposobnosti se definiraju kao psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti, a razvijaju se na nasljeđenim potencijalima pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti

Nedostatak sposobnosti ne mogu nadoknaditi ni znanje niti motivacija, ali obrnuto ipak vrijedi. Ljudske se sposobnosti mogu podijeliti u četiri osnovne skupine:

1. intelektualne sposobnosti
2. senzorne sposobnosti
3. psihomotorne sposobnosti
4. fizičke sposobnosti

Intelektualne sposobnosti se odnose na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste.

Primarne intelektualne sposobnosti za obavljanje intelektualnih operacija i zadataka su:

- perceptivne sposobnosti u kontekstu brze i točne identifikacije oblika i uočavanje malih razlika u vizualno zahvaćenim strukturama spacijalne sposobnosti, razumijevanje i predočavanje odnosa u prostoru, prostorna orijentacija
- numeričke sposobnosti u smislu sposobnosti brzog i lakog obavljanja jednostavnih računskih zadataka

---

<sup>53</sup> Sikavica, P., Novak, M: s; op.cit.:165

- verbalne sposobnosti u smislu sposobnosti brzog i lakog razumijevanja govornih simbola
- rječitost u smislu verbalna fluentnost, sposobnost lake i brze upotrebe riječi i bogatstvo govora
- sposobnost rezoniranja u smislu sposobnosti rješavanja različitih problemskih situacija pomoću misaonog procesa logičkog i sustavnog mišljenja

Inteligencija se može definirati kao sposobnost rezoniranja, brzina mentalnog shvaćanja ili sposobnost logičkog mišljenja, u smislu sposobnosti rješavanja novih problema senzorne sposobnosti omogućavaju dobivanje informacija o okolini i podešavanje položaja prema toj okolini. Psihomotorne sposobnosti su za neka zanimanja izuzetno važne, kao što je to sposobnost neverbalne komunikacije.

Fizičke sposobnosti se mogu odnositi na fizičku snagu, ali i izgled jer je u nekim zanimanjima izgled djelatnika od presudne važnosti za uspjeh poslovanja. Ličnost se definira kao specifična struktura relativno stabilnih i međusobno povezanih osobina koje osiguravaju najčešće trajan i svojstven stil ponašanja, koji karakterizira neku osobu i pri tome osigurava njeno buduće ponašanje u različitim situacijama osobine ličnosti predstavljaju predispoziciju da se na različite vrste podražaja i situacija reagira na sličan ili ekvivalentan način i tako utječe na konzistentnost ponašanja osobine ličnosti je potrebno prepoznati na temelju ponašanja kandidata, onoga što voli raditi, uspjeha kojeg postiže u svom poslu, na koji način obavlja poslove i postupi prema drugima.

U novije doba prihvaćen je model ličnosti poznat kao “The Big Five” u kojem je ustanovljeno da je samo pet karakteristika ličnosti koje je potrebno analizirati u svakoj situaciji, a to su:

- ekstraverzija
- emocionalna stabilnost
- ugodnost
- pouzdanost
- radoznalost i otvorenost<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Čičin Šain, D.: Kadrovanje; 2011.; 81

Kompetencija kandidata je sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla, odnosno sposobnost osobe da demonstrira da može obaviti određene zadatke ili aktivnosti prema zahtjevanim standardima kompetencija je funkcija sposobnosti, znanja, vještina i motivacije pojedinca, te selekcija kandidata zahtjeva poznavanje teorijskog i praktičnog definiranja individualnih razlika među pojedincima kad su utvrđeni zahtjevi posla, potrebne osobine i kvalitete kandidata, kriteriji radne uspješnosti, pouzdani i valjani mjerni instrumenti kojima će se provjeravati imaju li kandidati i u kojem stupnju zahtjevano osobine, nužno je organizirati postupak selekcije postupak selekcije označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka i izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovaraju zahtjevima posla i jamče da će ga najbolje obavljati tijekom inicijalne selekcije se na temelju provjere općih podataka o kandidatima, preliminarnog intervjua i utvrđivanja udovoljavaju li postojećim zahtjevima, određeni broj njih odbacuje selekcijski lijevak.

Strogost selekcije predstavlja omjer između slobodnih radnih mjesta i broja prijavljenih kandidata, jer što je više kandidata za manji broj radnih mjesta to je i vjerojatnost potencijalnog dobitka za poduzeće odabirom najboljeg kandidata veća

Kakv će biti konkretan postupak selekcije ovisi o veličini poduzeća, vrsti posla, broju kandidata, broju slobodnih radnih mjesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju i sl. Metode i tehnike selekcije kadrova dijele se u dvije velike skupine:

1. konvencionalne ili standardne metode selekcije
2. nekonvencionalne ili alternativne metode selekcije

Konvencionalne metode selekcije se dijele dalje na sljedeći način:

a) standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima, u što spada prijava na natječaj, životopis i preporuke

b) psihologijski testovi u što spadaju testovi sposobnosti (testovi inteligencije, testovi specifičnih sposobnosti, testovi kreativnosti, testovi mehaničkih sposobnosti, testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti), testovi ličnosti (objektivni i projektivni testovi), testovi interesa, testovi znanja i vještina c) intervjua

d) metode i tehnike vezane uz posao u što spadaju testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina, te probni rok

Nekonvencionalne metode selekcije su poligrafsko ispitivanje i “testovi poštenja”, testiranje na uporabu droge, grafologija, te astrologija sustavni pristup selekciji menadžera je sustav funkcije kadrovskog popunjavanja gdje se određena radna mjesta menadžerske razine popunjavaju “novim menadžerima” pri čemu viša razina preuzima funkciju menadžerskog popunjavanja nad nižom razinom sustav menadžerske selekcije temelji se na planovima poduzeća, a treba ga sagledavati iz vanjskog i unutarnjeg okruženja

Iz traženih osobina budućih menadžera i potencijalnih kandidata, izrađuje se analiza sadašnjih menadžera i analiza budućih potreba za menadžerima koji se pretvaraju u planove menadžera, a temeljeni su na planovima poduzeća nakon takve analize, definiraju se stvarni izvori potencijalnih kandidata, te počinje proces selekcijem nakon čega slijedi popunjavanje radnog mjesta (proces ocjenjivanja, strategije karijere, vježbanja, usavršavanja i razvoja menadžera).

Za uspješno selekcioniranje menadžera potrebno je ispuniti tri osnovne pretpostavke:<sup>55</sup>

1. određenje menadžerskog posla s jasnim zadacima koje mora izvršiti
2. određenje individualnih osobina menadžera što podrazumijeva tražena znanja, vještine, kompetencije, kompenzacije i sl.
3. određenje metoda selekcije menadžera kojima se ona provodi između više kandidata postoji više pogleda i sustava određenja menadžerskog posla, ali dva su osnovna koncepta određenja menadžerskog posla, a to su klasični funkcijski i bihevioralni pristup, gdje se naglašavaju uloge menadžera i njihovi oblici ponašanja u funkciji uspješnog obavljanja zadatka potrebne individualne osobine menadžera se definiraju kao tražene osobine gdje se želi utvrditi karakter i sadržaj menadžerskog posla za koji treba odrediti osobine onog menadžera koji ima potencijal izvršiti zadani posao

Temeljne osobine koje mora imati menadžer su:

- a) vještina, sposobnost i znanja menadžera
- b) osobine ličnosti menadžera
- c) kompetencije menadžera
- d) motivacija menadžera

---

<sup>55</sup> Ibid.

Vještina i znanje menadžera podrazumijeva vještinu pretvaranja znanja i sposobnosti u određene oblike ponašanja i akcija za obavljanje menadžerskog posla nužne su četiri temeljne skupine sposobnosti: sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći

Sposobnost razumijevanja da ljudska bića, u različitom vremenu i u različitim situacijama, imaju različite motive, sposobnost da inspiriraju, sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Osnovne vještine i znanja nužne menadžerima za obavljanje njihovog posla mogu se svrstati u tehničke, interpersonalne, strategijske ili konceptualne, dijagnostičke i analitičke, komunikacijske i političke

Osobine ličnosti menadžera su trajne osobine ljudi koje objašnjavaju ponašanje i omogućavaju njegovo predviđanje prema novijim istraživanjima, svaki uspješan menadžer mora imati sljedeće osobine: samopouzdanje, potpuno povjerenje u svoju prosudbu i sposobnost, viziju, odnosno idealizirani cilj kojeg predlaže za prometno poduzeće, snažno uvjerenje u viziju jer mora preuzeti visoki osobni rizik, izvrgnuti se velikim troškovima i žrtvovati se za ostvarenje svoje vizije, nekonvencionalno ponašanje, izvan normalnih okvira, ali koje izaziva poštovanje i divljenje radnika, te biti spreman izazvati i radikalne promjene u organizaciji. Istraživanja pokazuju da su sljedbenici karizmatičnih vođa samouvjereniji, svjesni su potpunijeg značenja njihovog rada, rade dulje radno vrijeme, smatraju svoje vođe dinamičnijim i postižu veće radne rezultate, veću proizvodnost i zadovoljniji su od sljedbenika učinkovitih ali nekarizmatičnih vođa kompetencija menadžera pokazuje kombinaciju različitih složenih aktivnosti sa specifičnim individualnim sposobnostima i crtama ličnosti.

Struktura menadžerskih osnovnih "nadkompetencija" se sastoji od četiri glavne kategorije kompetencija:

- intelektualne kompetencije
- interpersonalne kompetencije
- adaptivnost
- orijentacija na rezultat

Uz njih idu i stručne kompetencije potrebne za uspješno obavljanje menadžerskih poslova potrebno je potpuno razumijeti potrebu utvrđivanja razlika u menadžerskim kompetencijama kandidata u svrhu selekcije menadžera motivacija menadžera je zajednički pojam za sve unutarnje čimbenike koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje motivacija i menadžment su dva nerazdvojna pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja te tip motivacijskog sustava određuje sam menadžment i njegov interes u postizanju organizacijskih ciljeva

Motivacija se ne može mjeriti, već se o njoj zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu Metode selekcije menadžera od standardnih metoda, koje se odnose na sve kandidate, u selekciji menadžera se koriste biografija, intervju, upitnici ličnosti, testovi, te preporuke one se nadopunjuju i specifičnim metodama razvijenim upravo za selekciju menadžera, kao što su npr. situacijski testovi i centri procjene individualnih potencijala. Situacijski testovi predstavljaju selekcijsku tehniku koja se temelji na simulaciji radnih situacija i problema koji se u njima javljaju, a ciljom je procijeniti sposobnost kandidata da nešto napravi, a ne da nešto zna, te se tako razlikuju individualni i grupni testovi.<sup>56</sup>

#### **3.4.2. Obrazovanje i razvoj kadrova u prometnim poduzećima**

Najvrednija imovina prometnih organizacija u 20. stoljeću bila je proizvodna tehnologija, a najvrednija su imovina organizacija 21. stoljeća, radnici znanja i njihova proizvodnost. Zbog toga se dominantnim konkurentskim oružjem suvremenoga društva smatraju upravo znanja i vještine radne snage. U 21. stoljeću uspješne će biti samo one države i organizacije kojih su građani i radnici obrazovani, vješti, kreativni i sposobni prilagođavati se neprestanim promjenama. Ljudi, organizacije i društva današnjice koja žele uspjeti prisiljeni su stalno učiti, brzo učiti i što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja.<sup>57</sup>

Važnost obrazovanja za suvremeno društvo ogleđa se i u činjenici da pojmove kao što su: društvo znanja, ekonomija znanja, organizacije znanja, učeće organizacije, organizacijsko učenje, upravljanje znanjem, organizacijska (korporacijska) sveučilišta, radnici znanja i cjeloživotno obrazovanje, danas više nije potrebno definirati. Uvriježeni su, ne samo u znanstvenoj i stručnoj terminologiji, već se jednoznačno primjenjuju i u praksi i u

---

<sup>56</sup> Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165

<sup>57</sup> Bahtijarević Šiber;op.cit.;191

svakodnevnom životu. Ti pojmovi označuju isto tako i ključna nastojanja društava i organizacija koje prepoznaju važnost ulaganja u obrazovanje za prosperitet nacija i privreda.

Za suvremene su prometne organizacije obrazovanje i razvijanje potreba. Naime, budući da je za uspjeh današnjih prometnih organizacija i društava presudno znanje utjelovljeno u ljudskome kapitalu (Stewart, 2001.), obrazovanje i razvijanje, kao aktivnosti širenja ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osoba koje ih osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama, postaju ključne organizacijske aktivnosti. Kako ističu Fey, Björkman i Pavlovskaya (2000.), zaposlenici značajno pridonose uspješnosti svojih organizacija ako posjeduju visoku razinu vještina i znanja, što čini važnost ulaganja u obrazovanje i razvijanje zaposlenika neupitnom. Uspješne svjetske organizacije usmjerene su na obrazovanje i razvijanje svojih zaposlenika da bi njihova znanja i vještine upotrebili za unapređivanje poslovanja, za razvitak i rast.

Ostvarivanje organizacijskih strategija moguće je isključivo ako zaposlenici posjeduju znanja i vještine potrebne za provedbu tih strategija, pa tako obrazovanje i razvijanje postaju strategijski imperativ suvremenih organizacija. Konkretno, ulaganjem u obrazovanje i razvijanje zaposlenika povećava se vrijednost u lancu vrijednosti, većom učinkovitošću, boljom kvalitetom proizvoda/usluga, povećanim zadovoljstvom kupaca/potrošača i slično, što sve u konačnici vodi većoj uspješnosti i konkurentnosti organizacije. No, ovdje je važno naglasiti da je za uspješno provođenje aktivnosti obrazovanja i razvoja zaposlenika osobito važno kvalitetno strategijsko planiranje na razini organizacije, zato što je ono pretpostavka kvalitetnog strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP-a), a to znači i obrazovanja i razvijanja kao jedne od podfunkcija MLJP. Proizlazi da se suvremenim organizacijama ulaganja u zaposlenike unapređivanjem njihovih znanja i vještina i korištenjem tih znanja i vještina višestruko isplate, a to su dokazala i brojna empirijska istraživanja. Tako su, na primjer, Delaney i Huselid (1996.) na uzorku od 590 organizacija dokazali pozitivnu korelaciju između količine obrazovanja i uspješnosti organizacija.

Fey, Björkman i Pavlovskaya (2000.) na uzorku od 101 strane organizacije koje posluju u Rusiji ustanovili su da na uspješnost organizacija pozitivno utječe netehničko obrazovanje. Appleyard i Brown (2001.), istražujući američke, azijske i europske organizacije u industriji poluvodiča, ustanovili su da je količina obrazovanja presudna za uspješnost neke tvornice i da je "produktivnost radne snage povezana s činjenicom prolaze li tehničari kroz inicijalno obrazovanje" (str. 20.).

Collins, Smith i Stevens (2001.), istražujući 78 organizacija visoke tehnologije, zaključili su da dimenzije kreiranja znanja pozitivno utječu na rast prodaje. Na osnovi svega navedenoga proizlazi da nije slučajno što se u suvremenim organizacijama osobe zadužene za obrazovanje i razvijanje nalaze na najvišim pozicijama u organizacijama i što aktivno sudjeluju u strategijskom planiranju, jednako kao i što su obrazovanje i razvoj zaposlenika ugrađeni u organizacijsku viziju i misiju.<sup>58</sup>

### **3.4.3. Kompenzacije za izvršeni rad u prometnim poduzećima**

Uobičajno je da zaposlenici za svoj rad dobiju određenu naknadu. Ta naknada je u različitim povijesnim razdobljima poprimala različite oblike. Otkad su se razvili robno-novčani odnosi ona se najčešće isplaćivala u novcu, iako su danas poznati i razni drugi oblici naknada uključujući i pogodnosti zaposlenima. Ono što je zajedničko svim oblicima naknada, to je da se one dobivaju kao ekvivalent za uloženi rad, bilo da se on mjeri kroz vremensko trajanje ili konačni radni rezultat. Može se dakle reći da je plaća kompenzacijska kategorija koja podrazumjeva „prvenstveno naknadu u novcu ili nekom drugom obliku koji ima novčani ekvivalent, a koja se ostvaruje po osnovi izvršenog rada ili ponašanja koje potpomaže ostvarenje specifičnih interesa poslodavaca odnosno poduzeća“.<sup>59</sup>

Sličnu definiciju plaće daju i Milkovich i Newman, koji kažu da se plaća odnosi na sve oblike financijskih prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa.

Plaća se može definirati kao sumu novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi koja je za njega obavila neki posao u određenom vremenskom periodu.

Plaća se odnosi na sve oblike financijskih prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju u zamjenu za obavljeni rad.

**Plaća = osnovna plaća + varijabilni dio plaće + grupno poticajno nagrađivanje + beneficije**

**Osnovna plaća** predstavlja financijski iznos koji se isplaćuje za obavljeni posao, a temelji se na relativnoj vrijednosti odnosno težini posla. Relativna vrijednost posla se utvrđuje metodama procjene posla, a temeljni iznosi osnovne plaće najčešće su navedeni u platnim razredima. Plaće i nadnice se razlikuju. Plaće se računaju i isplaćuju mjesečno i

<sup>58</sup> Pološki Vokić, N. (2004.). "Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama", Ekonomski pregled, (55), 5-6: str 455

<sup>59</sup> Galetić, I.; Pavić, I.: Upravljanje plaćama; 2009.; str. 25

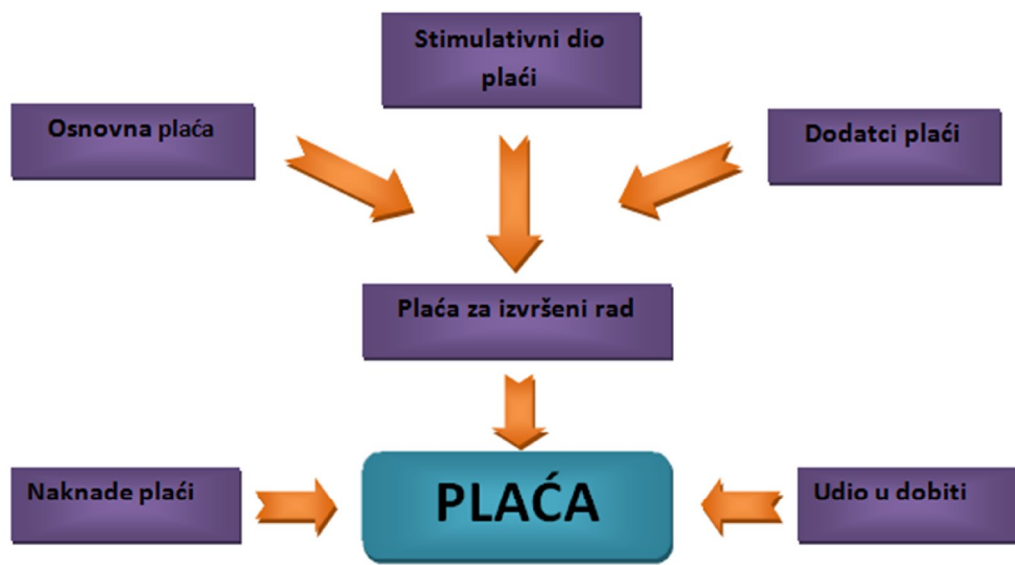


njih primaju zaposlenici koji rade na izvanproizvodnim poslovima, visokoobrazovani stručnjaci i menadžeri. Nadnice se računaju po satu i isplaćuju dnevno ili tjedno, a primaju ih uglavnom proizvodni radnici. Sve veći broj poduzeća isplaćuje nadnice tjedno ili dvotjedno, kako bi smanjili administrativne troškove. Uz osnovnu plaću zaposlenici mogu primati posebne naknade za prekovremeni rad, rad u smjenama, ili rad vikendom i praznikom. Plaća za prekovremeni rad može iznositi 30 do 50 % osnovne plaće zaposlenika.

**Varijabilni dio plaće** se dobiva za ostvarene rezultate rada zaposlenika. Ti rezultati rada se mogu mjeriti, što pretpostavlja utvrđivanje radne norme i primjenjuje se uglavnom kod proizvodnoga rada. Danas veliki broj poduzeća primjenjuje neku od metoda ocjenjivanja radnog učinka odnosno radne uspješnosti, kako bi na temelju toga utvrdili varijabilni dio plaće svojih zaposlenika.

**Grupno poticajno nagrađivanje** ima za cilj dodatno nagraditi zaposlene za zajednički radni učinak. Treba utvrditi standard s kojim se uspoređuje učinak grupe, kako bi se mogla odrediti veličina poticaja. Financijski su pokazatelji najčešće korišteni pokazatelji radne uspješnosti kod grupnog poticajnog nagrađivanja. Predstavljaju dodatni izvor financijskog nagrađivanja i pridonose jačanju timskog rada, razvijaju lojalnost prema kompaniji te povećavaju produktivnost. Poduzeća najčešće koriste: timske poticajne planove, planove udjela u zaradi (gain sharing), planove udjela u profitu (profit sharing) i dioničarstvo zaposlenih.

**Beneficije** predstavljaju sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću, u potpunosti ili djelomično plaća svojim zaposlenicima. One garantiraju mjerljivu vrijednost pojedinom zaposleniku, koja može imati odgođeni ili zavisani karakter, kao što je mirovinsko osiguranje, životno osiguranje i plaćeno bolovanje, ili može predstavljati trenutnu pogodnost za zaposlenika u obliku službenog automobila ili prijenosnog računala. Ubrajaju se u u neizravne materijalne kompenzacije koje u velikoj mjeri utječu na životni standard zaposlenika tijekom njihovog radnog vijeka, kao i nakon umirovljenja



Slika 3. Osnovne komponente plaće

Izvor : Buble, M., Klepić, Z., *Menadžment malih poduzeća-osnove menadžmenta*, Mostar 2009.,str 128.

Upravljanje plaćama obuhvaća oblikovanje, provođenje i održavanje sustava plaćanja koji pomaže poduzeću da ostvari svoje ciljeve. Sustav se mora pobrinuti za odgovarajući broj razina plaćanja i osigurati da plaće budu vezane uz rezultate rada kako pojedinca tako i poduzeća u cjelini. Da bi sustav plaćanja bio prihvaćen u poduzeću, on mora zadovoljiti potrebu zaposlenih za priznavanjem i omogućiti im da kroz dobru mrežu informacija i komunikacija budu obaviješteni o svim njegovim karakteristikama i mogućnostima koje im pruža

Plaća se odnosi na sve oblike financijskog prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkog odnosa. Također možemo reći da je plaća kompenzacijska kategorija koja podrazumjeva „prvenstveno naknadu u novcu ili nekom drugom obliku koji ima novčani ekvivalent, a koja se ostvaruje po osnovi izvršenog rada ili ponašanja koje potpomaže ostvarenje specifičnih interesa poslodavaca odnosno poduzeća.

## Opći ciljevi

Primarni cilj upravljanja plaćama je da poveća efikasnost rada i zalaganje zaposlenih kako bi se unaprijedio poslovni proces i poboljšali poslovni rezultati prometnog poduzeća. Postizanje zadovoljavajuće produktivnosti i efikasnosti ovisi o sposobnosti prometnog poduzeća da privuče i zadrži prave ljude, a kad ih jednom ima, da im pruži financijske i nefinancijske poticaje i nagrade koje će povećati njihovu motivaciju. Opći ciljevi upravljanja plaćama su privlačenje, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih kadrova koji su potrebni poduzeću. Da bi poduzeće bilo konkurentno potrebni su mu vrhunski stručnjaci i manageri. Sustav plaćanja mora biti privlačan za takve ljude jer u suprotnom poduzeće neće biti u stanju zadržati postojeće stručnjake, a kamoli privući nove. Za normalno odvijanje poslovnog procesa, nisu dovoljni samo vrhunski stručnjaci i manageri, nego su potrebni kadrovi različitih stupnjeva i profila obrazovanja. Zato sustav plaćanja mora i za njih biti poticajan tako što će omogućiti da oni koji bolje obavljaju svoje zadatke primaju i veću plaću, te da za posebne napore dobivaju i posebne nagrade i sudjeluju u profitu poduzeća

### ***Posebni ciljevi upravljanja plaćama***

Posebne ciljeve dijelimo prema područjima koja obuhvaćaju:

- Ciljeve poduzeća (organizacijske ciljeve)
- Individualne ciljeve zaposlenih
- Kolektivne ciljeve (ciljeve sindikata kao predstavnika zaposlenih)

Često se smatra da zaposleni i kao pojedinci i kao kolektiv imaju jedan primarni cilj, a to je da budu što bolje plaćeni. Pretpostavka da su visoke plaće jedini cilj zaposlenih, a niske plaće ekonomski isplative za poduzeće, puno se puta pokazala kao pogrešna. Visina plaće, jest važna za obje strane, ali nije jedina važna stvar u njihovim međusobnim odnosima

### Organizacijski ciljevi

Sustav plaća mora biti tako oblikovan da zadovolji specifične potrebe prometnog poduzeća, a ujedno treba biti sposoban da se prilagodi promjenama koje su neizbježne u

dinamičnom prometnom poduzeću i promjenjivoj okolini. Kao najvažniji organizacijski ciljevi navode se:

- Osiguranje da prometno poduzeće u svakom trenutku može doći do potrebnih kadrova, i što se tiče količine i što se tiče kvalitete;
- Poticanje pogodnih kadrova da ostanu u prometnom poduzeću;
- Osiguranje nagrada za dobar učinak i poticaj za daljnje poboljšanje radnog doprinosa;
- Postizanje zadovoljavajućeg stupnja pravednosti kod plaćanja istih i sličnih poslova;
- Utvrđivanje odgovarajućih razlika između različitih razina poslova ovisno o njihovoj relativnoj vrijednosti;
- Fleksibilno provođenje sustava plaćanja kako bi se mogle uskladiti organizacijske promjene s relativnim tržišnim stopama na različita radna mjesta;
- Jednostavnost sustava plaćanja za objašnjavanje, razumijevanje, provođenje i kontrolu;
- Efikasnost sustava plaćanja u smislu postizanja zacrtanih ciljeva bez stvaranja prekomjernih troškova.

Organizacijski ciljevi utječu na oblikovanje sustava nagrađivanja i strukturu plaće. U prometnom poduzeću u kojem je primarni cilj kvaliteta proizvoda, bonusi će biti vezani uz taj aspekt radnog učinka, za razliku od poduzeća u kojem se naglasak stavlja na inovativnost i kreativnost, gdje će poticajni bonusi ovisiti o novim idejama i izumima. Različiti ciljevi rezultiraju različitim sustavima nagrađivanja. Mogu se promatrati i kao mjerila za procjenu uspješnosti sustava nagrađivanja. Ako je cilj pridržavanje rokova, a poduzeće često kasni s dogovorenim isporukama, sustav nagrađivanja nije adekvatno oblikovan ili se ne primjenjuje na odgovarajući način.

### ***Individualni ciljevi***

Svaki zaposleni želi imati odgovarajuće mjesto u prometnom poduzeću, pri čemu plaća koju prima za obavljanje poslova na tom radnom mjestu treba odgovarati njegovoj vlastitoj procjeni o vrijednosti njegova rada. Procjenu vrijednosti svoga rada svaki zaposlenik zasniva na usporedbi s tržišnim stopama plaća za slične poslove i s visinom plaće koju su

primili ostali zaposleni u poduzeću. Svaki zaposlenik očekuje da će se njegova plaća povećavati u skladu s njegovom vlastitom procjenom o poboljšanju njegovog učinka i povećanju odgovornosti. Svi zaposlenici smatraju normalnim da plaća treba slijediti inflaciju i povećavati se s općim povećanjem razine plaća.

### ***Kolektivni ciljevi***

Kolektivni ciljevi se najčešće odnose na ciljeve sindikata kao predstavnika zaposlenih. Cilj sindikata je da osigura što više koristi za svoje članove, a da pri tome ne ugrozi njihovu sigurnost. Sindikat se zalaže za to da plaće njegovih članova slijede ili idu ispred inflacije, da budu veće od tržišnih plaća i da se povećavaju sa svakim poboljšanjem ekonomskog položaja poduzeća. Također, želi raspolagati što većim brojem informacija o strukturi plaće i politici plaćanja u poduzeću. Zalaže se za pravedan sustav plaćanja koji se bazira na procjeni poslova i plaćanju radnog učinka svakog zaposlenog, tj. svakog tima. Sindikati zagovaraju otvorene sustave plaćanja jer smatraju da tajnost plaća omogućuje nekorektnost i proizvoljnost. Za postizanje ovih ciljeva sindikat je spreman pregovarati s upravom poduzeća.<sup>60</sup>

### **3.5. Menadžerska funkcija vođenja u prometnom poduzeću**

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija i kao takva plijeni pozornost znanstvene i stručne javnosti. Pojam vođenja vrlo je kompleksan, te postoje brojne varijacije u njegovu definiranju. Autori Bahtijarević – Šiber (2004) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije. Istovremeno, Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, tako da s entuzijazmom ostvaruju ciljeve organizacije.

Navedene definicije i dosadašnje spoznaje o procesu vođenja sugeriraju da je riječ o dinamičnom procesu koji zahtijeva kreativnost i organiziranost kako bi se uskladile tekuće poslovne aktivnosti, te istodobno pokretale nove i gasile stare.

Naravno, nema uspješnog vođenja bez najvažnijeg čimbenika vođenja – vođe. Zadaća vođe je usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje nekog zadatka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi oni svojim razmišljanjima i djelovanjem mogli pridonijeti ostvarenju

---

<sup>60</sup> Ibid.

ciljeva poduzeća. Najvažnija zadaća vođe je definiranje poslovne vizije prometnog poduzeća i osiguravanje da je ostali zaposlenici prihvate i slijede. Iako postoji konsenzus oko osobina i karakteristika koje uspješni vođe posjeduju i moraju posjedovati, ne postoji „recept“ kako biti ili postati uspješan vođa. Štoviše, vječno je pitanje i predmet interesa rađaju li se vođe ili stvaraju. Brojne su i međusobno proturječne teorije ovisno o uvjerenjima pojedinih autora zbog čega ne postoji neupitni odgovor na to pitanje.

Od vođe se očekuje posjedovanje vizije, spremnost na brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine, samouvjerenost, ali ne i samodopadnost, te možda i jedno od najvažnijih – poznavanje vlastitih mogućnosti. Dobar, suvremeni vođa sa zaposlenicima ima dvosmjernan odnos, on usmjerava i vodi, ali istovremeno sluša i uči.<sup>61</sup>

### ***3.5.1. Motivacija u prometnom poduzeću***

Nerijetko se menadžeri pitaju zašto neki ljudi rade puno i odrađuju svoj posao korektno, osjećaju lojanost prema tvrtki i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, dok drugi dođu na posao i odrade svoj fond sati jer moraju, bez u konačnici vidljivih rezultata njih kao pojedinca. Zaposlenike opisanog profila nalazi se u svakoj tvrtki, no činjenica je da se pojedinci utope u masi aktivnosti koje dijele s drugima, pa menadžer ne uočava nepotreban trošak. No, ne uočava ponekad ni puno važnije; promjene koje se događaju na nekoć produktivnim ljudima; zbog čega odjednom počinju kašnjenja na posao, razni izostanci, nezainteresiranost, smanjenje sveukupne produktivnosti poslovanja koje je odraz prije svega smanjenja angažmana radnika u bilo kojem području rada i u najgorem slučaju, nepoželjan utjecaj takvog ponašanja na cjelokupno okruženje u kojem radi.

„Produktivnost rada nije odgovornost radnika, ali rukovoditelja jest“ ( P.Drucker)

Vjeruje se da bi se mnogi našli profiliranju iz poželjnog u nepoželjno za svaku organizaciju, što se dogodi nedugo nakon što su pripadali prvoj skupini zaposlenika, onih predanih poslu, kod kojih je osjećaj pripadnosti organizacije za koju rade s vremenom jenjavao. U današnjim vremenima to nije nimalo neobično niti neočekivano, jer je zapostavljen ili samo zaboravljen utjecaj, vrlo bitan za svaku organizaciju koja teži uspješnosti. Pritom se misli na utjecaj koji stvara izazivanje, usmjerava željeno ponašanje te isto dugoročno održava a potreban je, gotovo nužan svakom poduzeću – motivaciji. U ovom slučaju govori se o prometnim poduzećima koja poznaju vrijednost ljudskog resursa i koja teže uspjehu, a upravo to

---

<sup>61</sup> Ibid.

ostvaruju kroz produktivnost istih. U okviru vodećih funkcija taj veliki utjecaj također igra vrlo važnu ulogu jer njome menadžer pokušava zadovoljiti želje i usmjerenje svojih ljudi kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za cijelu organizaciju.

Pitanje je može li menadžment utjecati na ponašanje i uspješnost svojih ljudi u radu i kako? Uspješnost na radu potiče zadovoljstvo zaposlenika, koje je danas je u najvećoj mjeri potaknuto direktnim ili indirektnim odnosom menadžera prema njima i upravo to uvelike utječe na obavljanje poslova koje i daje odgovore na pitanja zbog čega zaposlenici i jesu tamo. Odgovori na ta naizgled vrlo jednostavna pitanja nalaze se u vrlo zahtjevnoj sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Spriječavanje ili ublažavanje prijetećeg nezadovoljstva postiže se pravilno odabranim motivacijskim tehnikama, a koje su to, uvelike ovisi o samom zaposleniku, njegovim dosadašnjim postignućima, ambicioznosti, osjećaja lojanosti tvrtki koja se veže na povjerenje koje menadžer ima u njega te svakako o potrebama svakog zaposlenog individualno.

Suvremene znanosti poput psihologije, sociologije i komunikologije utjecale su na novi pogled na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi, ističući utjecaj istog i stavljajući ljudske resurse na prvo mjesto. Saznanja spomenutih znanosti argumentirana su takvom jačinom da su čak i tehnokrati popustili i počeli poštivati neke od tih zakonitosti. Naime, one su oduvijek bile prisutne zbog predstavljanja smjernica za način ljudskog djelovanja, ali činjenica je da do tada bile nisu prepoznate i stoga nije postojala niti potreba razumjeti ih ili uvažavati.

Zaključak je da sama tehnologija nije dovoljna za podizanje razine učinkovitosti, jer bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Stoga upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka prometnog poduzeća. Nadovezujući se na to, vrlo je važno da su menadžeri i dobri poznavatelji ljudske psihologije kako bi iz svakog pojedinog zaposlenika znali izvući ono najbolje, ali na najmanje stresan način.<sup>62</sup> Teorija motivacije i samo njeno razumijevanje daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje uočavanje dolaska takvih problema ili suočavanje s istima poznavajući njihovu pozadinu. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, ona je neophodna. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, isto tako time i sama njena uloga postaje značajnija.

---

<sup>62</sup> <http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha>  
(30.5.2016)

Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju prometnog poduzeća, no s ograničenjima postavljenih zbog doze nepovjerenja u produkt motivacije. Govorimo o krivom usmjeravanju menadžera za motivacijom zaposlenih, možda na neki način o sebičnosti. O motivaciji zaposlenika puno se piše, održavaju se brojni seminari, edukacije i konferencije gdje se pokušava objasniti važnosti uloge motivacijskog faktora za zaposlenika, njegovo zadovoljstvo i naravno, produkt istoga. No, nitko neće niti može govoriti o profilu osobe, zaposlenog kojeg želimo motivirati, nitko neće reći koje su njegove potrebe, ambicije i zapravo ono najvažnije, odgovor na pitanje: „Koja je to stvar koja bi ga potaknula da proizvod / uslugu stvara/proizvodi, prodaje ili plasira na tržište kao da je njegov?“ „Što bi to povećalo njegovo zadovoljstvo radom, uz osjećaj svakog gubitka i propusta kao svog, kao i svake dobiti i uspjeha kao svoje?“ – to bi se menadžer trebao upitati. Naravno da pritom ne mislimo na ekstremne slučajeve gdje je u konačnici poslodavcu zaposlenje takvog kadra neisplativo. Tu se radi samo o dobrom promišljanju.

Kao produkt motivacije proizlazi kvalitetniji rad, veća kreativnost i u konačnici ono čemu svaki poslodavac teži, veća učinkovitost čitave organizacije oko koje se vodi najveća borba u suvremenom poslovnom svijetu, što menadžeri ljudskih potencijala znaju.<sup>63</sup>

Teorije vrijednosti sa začetnikom Mc Clellandom iz 70ih godina prošlog stoljeća, uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba, potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako pojedinac s visokom potrebom za moći pridat će i veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.<sup>64</sup>

Teorije vanjskih poticaja i očekivanja naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje. Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagat će više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti te se zbog sve veće kritike znanstvenog upravljanja i sve većeg problema nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih počinje posvećivati sve veća pozornost zadovoljstvu i motivaciji

---

<sup>63</sup> Ibidem

<sup>64</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp) (30.5.2016)



zaposlenih. Upravo je sposobnost menedžera u prometnim poduzećima u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi, u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Također, on mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. Danas na raspolaganju menedžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnosti.<sup>65</sup>

Menadžeri u prometnim poduzećima, u kojima su vlasnici ujedno i jedini zaposleni pošteđeni su rješavanja dijela problema - kako motivirati zaposlene da daju od sebe najviše što mogu i tako svojim angažmanom ostvare ciljeve što prije i što uspješnije. Svaki će čovjek, radeći za svoje ciljeve, pružiti najviše od sebe kako bi ih osvario, no pitanje je kako motivirati zaposlene, koji nisu vlasnici? U prijašnjim društvenim uređenjima najčešći oblik motivacije bila je sila. Nekoliko udaraca po leđima roba ili kmeta "podizalo" je njegovu motivaciju da radom udovolji ciljevima svojeg gospodara. U suvremenom društvu uporaba fizičke sile je manje-više stvar prošlosti. Manageri, čiji je najvažniji zadatak "nadgledanje robova", spuštanjem vrha piramide postaju sve manje važni. Ipak, psihičko "vladanje" nad zaposlenima još uvijek je dobra zabava za većinu managera koji svoju važnost za poslovanje organizacije žele potvrditi i na svojim zaposlenima. Rješenje problema pravilne motivacije i danas se pogrešno pojednostavnjuje pretpostavkom da ljude najviše motivira obećanje da će dobiti novčanu nagradu za svoj napor. Kraće rečeno - koliko novca, toliko muzike - jer uzima se kao pravilo da su napori pojedinaca veći i postojaniji ako je novčana nagrada veća. Prihvatanje novčane nagrade kao motivacije služi za dokaz tvrdnji da je maksimiziranje profita glavni i osnovni cilj prometne organizacije, koji baca u sjenu sve ostale vrijednosti (zdravlje, društveno koristan rad, socijalno osiguranje, mirovine, itd.). Stvarnost ipak nije tako jednostavna. Za velik dio zaposlenih novčana nagrada jest najvažniji motiv, no ipak postoji znatan broj onih kojima novac nije jedini i isključivi motiv zalaganja u poslu.

Uspješne prometne organizacije uspješnost svojeg poslovanja mjere i stopom razvoja društva u kojem posluju i nisu egoistično okrenuta maksimiziranju samo svojeg profita. Problem

---

<sup>65</sup> Ibidem

oblika motivacije jasno dolazi do izražaja na primjeru skupine ljudi koji rade na zajedničkom zadatku. Grupu možete jednostavno prisiliti da prihvati cilj. Iza svakog čovjeka koji radi svoj dio posla stoji kontrolor (nadglednik) koji u ruci drži batinu (ili otkaz). Pojedinaac koji ne prihvati ciljeve grupe dobija negativnu nagradu u obliku kazne. To je prisila. Prihvaćanje zajedničkog cilja može se kupiti. U tom slučaju pored zaposlenih stoje ljudi s novcem obećanim za uspješno obavljen zadatak. Prihvaćanje ciljeva organizacije ovdje donosi afirmativnu nagradu. To je novčano motiviranje. Može se dogoditi da pojedinac, nakon što se povezao s grupom, zaključi da su ciljevi grupe viši od njegovih. Za razliku od strojeva, ljudi procjenjuju svoje vlastite stavove uspoređujući ih sa stavovima drugih ljudi ili grupa, pa tako mogu i tuđe ciljeve prihvatiti kao vlastite. Takvo prihvaćanje tuđih ciljeva nije rezultat prisile, a nije ni kupljeno (premda ne isključuje primanje nagrade). Tu vrstu motivacije nazivamo identifikacijom. Naposljetku, pojedinac može raditi u nekoj grupi zato što se nada da će ciljeve grupe podrediti svojim osobnim ciljevima. Osobno motiviranje je važan oblik motiviranja, potaknuto izgledima ili nadom da će se ciljevi grupe prilagoditi ciljevima pojedin(a)ca. Ta vrsta motivacije naziva se adaptacija. Prisila, novčano motiviranje, identifikacija i adaptacija mogu motivirati pojedinca “pojedinačno” ili u kombinaciji. Kada govorimo o njihovom kombiniranom utjecaju tada se radi o sustavu motiviranja. Neke se motivacije međusobno neutraliziraju. Na primjer, osim u ekstremnim uvjetima, prisila nije spojiva s adaptacijom niti sa identifikacijom. Prisiljavate li zaposlenike da prihvate ciljeve poduzeća oni ih neće smatrati vrednijima od njihovih ciljeva niti će ih pokušavati prilagoditi vlastitim ciljevima. Ako se ne radi o dobu recesije, kada je svako radno mjesto ravno dobitku na lutriji, prisilom ćete postići samo da radnik ode. Neke se motivacije pasivno kombiniraju: novčano motiviranje može se povezati s prisilom. Oni koji će prihvatiti ciljeve zbog straha da mogu biti kažnjeni dobijaju uvijek neku afirmativnu nagradu za ponašanje u skladu s očekivanjima silnika. Radnici s nižom kvalifikacijom često prihvaćaju ovu kombinaciju, kako bi sačuvali radno mjesto. No, ako je utjecaj prisile prejak, novčana motivacija neće biti dovoljna da spriječi nezadovoljstvo i pobunu. No, ako je utjecaj prisile (barem naizgled) slabiji, lako se može spojiti s novčanim motiviranjem. Neke se motivacije snažno uzajamno pojačavaju: identifikacija i adaptacija u velikoj se mjeri dopunjuju. Pojedinaac zaposlen u tuđem poduzeću bit će skloniji odreći se vlastitih ciljeva za volju ciljeva organizacije, ako se može nadati da se, vremenom, uspjeli izmijeniti ciljeve koji mu ne odgovaraju, tako da budu u skladu s njegovim vlastitim ciljevima. Primjerice, manager može zaposlenima, uz plaću i

bonuse, ponuditi i određeni dio dionica po isteku određenog vremena, tijekom kojega moraju ponuditi vlastita rješenja i postići određene zadatke.<sup>66</sup>

Od ranih 1900-ih do 1990-ih, velika većina organiziranog rada u Americi sastojala se od povezivanja niza jednostavnih - i obično ne vrlo zanimljivih - zadataka. Danas, je to sve rjeđi slučaj. Da, za neke ljude, njihov rad i dalje predstavlja rutinu, i u režiji je drugih ljudi. Ali za iznenađujuće veliki broj ljudi, njihova radna mjesta postali su manje rutinska, više kreativna, i više samousmjerena. Prema Pink-u, ovaj novi tip posla predstavlja izravan izazov oblicima motivacije stare škole. Za kreativne profesionalce, tradicionalna mrkva i batina više ne igra.

Zašto je tome tako? Pa, počnimo s pitanjem složenosti. Pink objašnjava da se ono što mi radimo na poslu može se podijeliti u dvije kategorije: "algoritamskih" i "heuristički". Algoritamski zadatak je onaj u kojem ćete slijediti skup uputa, ići jednim putem do jednog zaključka. To jest, postoji niz formula za rješavanje zadatka. Heuristički zadatak je suprotno. Upravo zato što ne postoji algoritam za to, morate eksperimentirati i osmisliti kreativno rješenje. Raditi kao blagajnik u dućanu je uglavnom algoritamski. Vi radite manje više istu stvar više puta na određeni način. Izrada oglasne kampanje je uglavnom heuristička. Morate smisliti nešto novo. Tijekom dvadesetog stoljeća, najviše rada bilo je algoritamski. Čak i kada Amerika počela mijenjati poslove plavih ovratnika za poslove bijeli ovratnika, ključni zadaci su često još uvijek rutinski. To jest, mogli bismo smanjiti ono što radimo - u računovodstvu, pravu, računalnom programiranju, i drugim područjima - u skriptu, priručnik, formulu, ili niz koraka koji je proizveo "pravi" odgovor. Ali u današnjoj Americi, rutinski posao bijelih ovratnika ubrzano nestaje. To je utrka offshore-a, gdje god to može biti učinjeno najjeftinije. U Indiji, Bugarskoj, Filipinima i drugim zemljama, niže plaćeni radnici sada provode osnovni algoritam, pronalaze "pravi" odgovor, a prodaje ga natrag po nižoj cijeni. Svijet rada baziran na algoritamskom pristupu značajno se oslanja na (i potiče) ono što Pink naziva "Tip X" ponašanje. Tip X ponašanje bazira se više na ekstrinzičnim željama nego onim unutarnjim. To se odnosi manje na inherentnom zadovoljstvu aktivnosti a više na vanjskim nagradama kojima ta aktivnost vodi. Za razliku od toga, brzo nastajući svijet rada baziran na heurističkom principu više ovisi o tome što Pink naziva "Tip I" ponašanja. Tip I ponašanje oslanja se više na unutarnje (tj. ne-materijalističke) želje nego ekstrinzične. Da bude jasno, Pink ne želi ostaviti dojam da Tip X ljudi uvijek zanemaruje inherentno

---

<sup>66</sup> <http://www.statusprosper.com/2006/bezmotiva.html> ( 03.6.2016)

uživanje u onome što rade - ili da Tip I ljudi mrze zarađivati puno novca. No, za Tip X, glavni motivator je vanjska nagrada, i sve dublje zadovoljstvo je sekundarna. Za Tip I glavni pokretač je sloboda, izazov, i sama svrha poduhvata; bilo koji drugi dobici su dobrodošli, ali uglavnom kao bonus. Prema Pink-u, Tip I ponašanje ovisi o tri faktora: Autonomija, majstorstvo, i svrha. Tip I ponašanje je samo-usmjereno. Posvećen je tome da postaje sve bolji i bolji u nešto što je bitno. I to povezuje potragu za izvrsnošću s višom svrhom.<sup>67</sup>

Kada ljude govore o tome što ih čini sretnima i što im omogućava ispunjen i smislen život, spontano opisuju svoje životne ciljeve, želje i planove za budućnost (Delle Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick i Wissing, 2010; Kim, Kim, Cha i Lim, 2007). Ciljevi pokazuju buduću orijentaciju osobe i njezin smisao života. Sreća nije povezana samo s ostvarenjem naših ciljeva – sreća je i ono što osjećamo na putu prema cilju (Emmons, 2003). Životni se ciljevi prema sadržaju mogu podijeliti u intrinzične i ekstrinzične ciljeve (Kasser i Ryan, 1993, 1996). Ekstrinzični ciljevi, kao što su bogatstvo, popularnost i privlačan izgled, ovise o evaluaciji ljudi iz okoline, dok su intrinzični ciljevi (povezanost s ljudima, doprinos zajednici te samoprihvatanje) zadovoljavajući sami po sebi, neovisno od evaluacije okoline. Intrinzični ciljevi omogućavaju zadovoljavanje psiholoških potreba i povećavaju dobrobit pojedinca (Brdar, 2006; Kasser i Ryan, 1996; Rijavec, Brdar i Miljković, 2006). Suprotno tome, ljudi koji su više usmjereni na ekstrinzične ciljeve, kao što su bogatstvo i popularnost, često postaju "žrtve" statusnih simbola i mode, često zanemaruju svoje psihološke potrebe, a to smanjuje njihovu dobrobit (Kasser, 2003). Moguće je i da se ljudi koji nisu ispunili svoje osnovne psihološke potrebe još više usmjere na ekstrinzične ciljeve. Na primjer, osoba koja nema zadovoljavajuće bliske odnose s ljudima, može misliti da će je drugi više cijeniti i voljeti bude li bolje izgledala ili bila bogatija. Istraživanja to potvrđuju – ljudi koji su usmjereni na ekstrinzične životne ciljeve imaju lošije odnose s ljudima, češće su depresivni i imaju problema s ovisnošću (Kasser i Ryan, 2001). U našoj se zemlji nakon tranzicije sve više cijene materijalistički ciljevi (Inglehart i Welzel, 2005; Tomić-Koludrović i Petrić, 2007). Iako mlade ljude učimo da novac ne nosi sreću, oni su u svakodnevnom životu stalno izloženi porukama koje govore suprotno – sreću će ostvariti ako kupe nove i bolje proizvode, ako dobro izgledaju ili ako postanu popularni. Sudjelovanje u emisiji "Big Brother" postaje krajnji cilj mnogih mladih ljudi, jer istovremeno obećava popularnost i novac. Novac jest važan za sreću, ali je pitanje je li on uzrok ili posljedica sreće. Bogatiji su ljudi sretniji od siromašnih

---

<sup>67</sup> <http://www.specijalist.hr/hr/info-centar/obavijesti/znanje/sto-nas-motivira/> (04.6.2016)

(Diener i Biswas-Diener, 2002), ali sretni su ljudi također uspješniji u mnogim područjima života u kojima su važni motivacija i ustrajnost, koji onda vode većim prihodima (Lyubomirsky, King i Diener, 2005).<sup>68</sup>

Slično ovome, iako svjetska istraživanja pokazuju da intrinzični životni ciljevi povećavaju osjećaj sreće i psihološke dobrobiti, dok ekstrinzični ciljevi to ne čine, jedno hrvatsko istraživanje pokazalo je da je u studentskoj populaciji za osjećaj sreće i psihološke dobrobiti najbolja bila kombinacija visokih intrinzičnih i ekstrinzičnih životnih ciljeva (Rijavec i sur., 2005.). Očito da je pozitivno multidimenzionalno te da tzv. pozitivne osobine ne moraju imati pozitivne učinke uvijek i kod svih ljudi.<sup>69</sup>

### ***3.5.2. Komunikacija u prometnom poduzeću***

Interna komunikacija se proteže unutar organizacije prometnog poduzeća i predstavlja zbir raznih komunikativnih procesa. Primjer iz prakse – „Na 2. Regionalnom Overseas Summitu održanom u Splitu došlo se do drugačijih informacija o internoj komunikaciji. Istraživanje za tu svrhu provela je Agencija za odnose s javnošću Meritor Media u suradnji s portalom posao.hr. Ispitanici su bili hrvatski menadžeri koji su istaknuli prepreke kvalitetnoj komunikaciji u svojim tvrtkama. Svi su se složili s činjenicom kako je interna komunikacija jako bitna. Više od 50% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom interne komunikacije i smatraju da bi je se trebalo unaprijediti. Zanimljiv jest podatak da njih čak 77 % smatra kako je vodstvo tvrtke potrebno dodatno educirati o važnosti interne komunikacije. Formalna i neformalna komunikacija predstavljaju mreže koje čine kompleksan sustav pun protoka raznih informacija, naloga, želja i nagovještaja.

Sama forma komunikacije unutar prometne organizacije stavlja pred sve sudionike unaprijed dogovorene načine ponašanja i realizaciju komunikacijskog procesa. Kakva će biti struktura komunikacije ovisi o strukturi prometne organizacije. Uspješna interna komunikacija biti će ostvarena kad bude tekla u oba smjera. Vrste formalne organizacijske komunikacije su:

- Silazna (odozgo prema dolje)
- Uzlazna (odozdo prema gore)

---

<sup>68</sup> Brdar, I; Anić, P, Životni ciljevi, orijentacije prema sreći i psihološke potrebe adolescenta: koji je najbolji put ka sreći?; 2010; 172

<sup>69</sup> Rijavec, M; Miljković, D, Pozitivna psihologija: Psihologija čije je vrijeme ponovno došlo; 634

- Lateralna (bočna).

Neformalna komunikacijska mreža je složeni sustav isprepleten poput paukove mreže. Neformalnost komunikacijskog procesa nam govori da ne postoje standardizirana pravila ponašanja i komuniciranja.<sup>70</sup>

Način ponašanja unutar određene organizacije, stav prema određenoj djelatnosti, profesiji ili pak mišljenje i percepcija na određenu aktivnost predstavlja u velikoj mjeri interakciju. Interakcija u menadžmentu čini jedan oblik komunikacijskog procesa i odvija se kroz dva plana i područja djelovanja.<sup>71</sup>

Kada se govori o komunikacijskom procesu u menadžmentu prometnog poduzeća nerijetko može doći do prepreka i prekida u njemu. Savršena komunikacija je gotovo nedostižna i teško ostvariva. No, moguće je poboljšavati u što je moguće većoj mjeri. Postoji nekoliko vrsti prepreka koje utječu na komunikaciju i time na poslovanje organizacije. Komunikacija sa zaposlenima može pružiti informacija važne za rast i razvoj tvrtke, ali i njen opstanak.

Pojam umreženost u kontekstu menadžmenta ima dvojako značenje. S jedne strane može se podrazumijevati na umreženost ljudi pomoću funkcije povezanost velikog broja ljudi unutar ili izvan iste domene, s druge strane se pak nalazi umreženost ljudi pomoću novih informatičkih i komunikacijskih tehnologija. Istraživanja su pokazala kako umreženost postaje pretjerana čak u tolikoj mjeri da menadžeri zapostavljaju one bitne aktivnosti kojima bi se trebali baviti. Uz klasične načine komunikacije, telefon i faks, postoje i novi, u kojima se upotrebljava visokosofisticirana tehnologija. To su dakle već nezamjenjiva elektronička pošta ili e-mail razni oblici mobilne telefonije, videokonferencija, messengeri poput ICQ-a MSN-a ili Yahoo Messengera te VoiP komunikacija poput Skypea.“<sup>2</sup> Taj tehnološki smjer umreženosti je povezan sa sve većom upotrebom interneta kao novog medija. Za kvalitetno i kreativno komuniciranje putem interneta potrebne su određene vještine i znanja. Da bi se komunikacija mogla kvalitetno kreirati potrebno je: analizirati i procijeniti, projektirati, provesti i održavati.

---

<sup>70</sup> Kadlec,Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje;2013.;str.495

<sup>71</sup> Kadlec,Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje;2013.;str.495

Internet je „mreža svih mreža“ i sastoji se od mnoštva kućnih, akademskih, poslovnih i vladinih mreža koje međusobno razmjenjuju informacije i usluge kao što su e-mail, chat, prijenos datoteka te povezane stranice i dokumente World Wide Weba. 3

Potrebno je izvršiti selekciju nepotrebnih informacija kako bi menadžeri očuvali svoje vrijeme od pretjerane umreženosti. Umreženosti ljudi predstavlja povezanost velikog broja ljudi unutar i izvan organizacije. Dolazi do pojave nestanka vremena što oduzima produktivno i učinkovito vrijeme zaposlenika i menadžera. Naravno, svaka organizacija ima poseban oblik komunikacije i suradnje no ono treba biti postavljeno u normalne okvire komuniciranja. 6.4. Poboljšanje komunikacije Sve organizacije i menadžeri s njima na čelu žele ostvariti uspješnu komunikaciju. Razvoj komunikacijskih vještina i odnosa s ljudima postao je sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije.

Jedino se kroz sustav upravljanja ljudskih potencijala može kontrolirati komunikacijski proces i oblikovati ga. Način na koji ćemo djelovati i ophoditi se prema zaposlenima može biti olakšavajući ili otežavajući za rad tvrtke. Dobre tehnike organizacijskog ponašanja donjeti će menadžeru uspjeh u poboljšanju i upravljanju komunikacije. Kao jedna od vještina i znanja ophođenja s ljudima, uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih. Takve vještine osigurati će postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti jer će zaposlenici biti ispunjeni mirnom atmosferom i zadovoljstvom. Saznanja o važnosti stalne edukacije menadžera svjesne su visokorazvijene zapadne zemlje. Među najučinkovitijim načinima obrazovanja menadžera su upravo radne i trening grupe, seminari, tečajevi, konferencijski programi, proučavanja, istraživanja i simulacije.

Efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i pomognu im u njihovoj promociji. Stoga su učinkoviti menadžeri vođe koji bodre (cheerleaders), koji olakšavaju rad (facilitators), treneri i odgajatelji (nurturers).“ Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji djeluju u smjeru ostvarenja organizacijskih ciljeva. Učinkovitost se može procijeniti pomoću predviđenih rezultata. Slušanje je ključ razumjevanja u komunikacijskom procesu. Koliko menadžer posvećuje vremena slušanju i sluša li uvijek aktivno ovisi o volji menadžera i njegovom slobodnom vremenu. Slušanje je vještina koja se može razvijati. Pisana i usmena komunikacija posjeduju različite načine djelovanja. Zbog toga se i način poboljšavanja vidno razlikuje. Poboljšanje komunikacije

dolazi iz dva smjera. Jedan proizlazi iz upravljanja ljudima i njihovim resursima, a drugi se odnosi na tehničku i elektronsku materiju.

### **3.6. Menadžerska funkcija kontroliranje u prometnom poduzeću**

Funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova i praćenju ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Kontroliranje je stalan menadžerski proces ugrađen u sve razine organizacijske hijerarhije – ono je alat za postizanje organizacijskih aktivnosti. Tehnika postupka kontrole u pravilu je identična na svim poljima – u kontroli financija, kvalitete proizvoda, sposobnosti menadžera i tako dalje. Postupak kontrole možemo prikazati u tri koraka.

Prvi korak postupka kontrole je identificiranje željenih rezultata. U tom se koraku definira željeni rezultat projekta u, na primjer, izdvojenim točkama u određenom vremenskom razdoblju.

Drugi je korak mjerenje učinkovitosti djelovanja koje se provodi u vremenu određenom planom s ciljem da se odstupanja od planiranog otkriju i otklone poduzimanjem odgovarajućih aktivnosti. U ovom koraku ključno je da se odstupanja od željenih rezultata uoče na vrijeme.

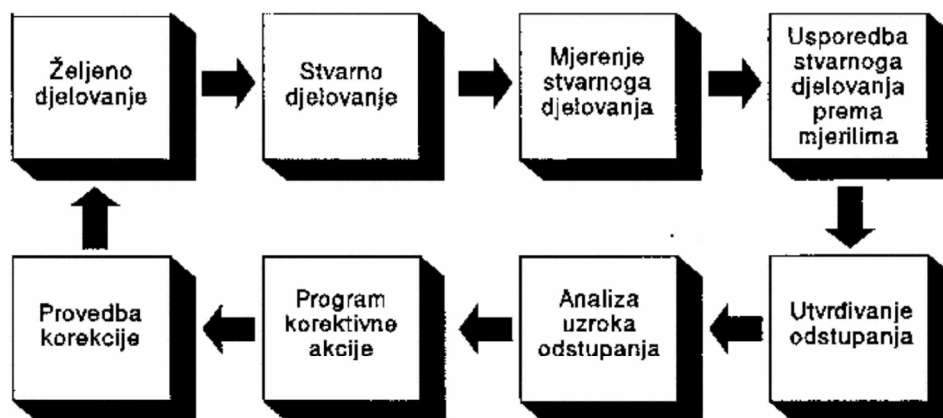
Zadnji korak pri postupku kontrole je korekcija odstupanja. Odstupanja se mogu ispraviti preoblikovanjem (modifikacijom) postojećih planova, stručnim usavršavanjem kadra ili čak zapošljavanjem dodatnih resursa u procesu, a postoji i mogućnost postavljanja boljeg menadžmenta ili pak primjenjivanja učinkovitije tehnike vođenja (Certo i Certo, 2009.).

Sposobnost identificiranja kritičkih točaka kontrole predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih vještina pa moraju biti određeni u najosjetljivijem dijelu sustava, a da budu mjerljivi. Menadžer odabranim točkama pridaje posebnu pozornost, te ih nadzire kako bi se uvjerio da se cjelokupna aktivnost odvija prema planu. Nakon što se odaberu, kritičke točke predstavljaju mjerilo stvarne i očekivane učinkovitosti. Kontrolne točke moraju biti kritičke što znači da bolje od ostalih čimbenika pokazuju ostvarivanje planova. Kritičke nadzorne točke utvrđuju se na osnovi većeg broja pokazatelja. Fizički pokazatelji su nenovčani pokazatelji, a koriste se kod ponavljajućih poslova gdje je zastupljen ljudski rad – uglavnom u proizvodnji. Prikazuju se kvantitativno, na primjer u satima rada, potrošnji energije, proizvedenim proizvodima u jedinici vremena ili kvalitativno, u otpornosti materijala, razini tolerancije i slično. Troškovni pokazatelji uvijek su izraženi u novcu i obuhvaćaju širok spektar faktora kao što su trošak radnog sata, trošak materijala po jedinici, troškovi prodaje,



troškovi potrošnje goriva. Novčani pokazatelji odnose se uglavnom na kapitalna ulaganja, a najpouzdaniji pokazatelj je stopa povrata na uloženo – rentabilnost ulaganja. Pokazatelji prihoda utvrđuju se kao vrijednost prodaje izražene u novcu dok se nematerijalni pokazatelji ne mogu izraziti u novcu, ali bitno utječu na učinkovitost i ostvarenje zacrtanih ciljeva. Tu se ubrajaju međuljudski odnosi, entuzijizam, sposobnost menadžera i timski rad (Brealey, Stewart i Marcus, 2007.).

Glavna karakteristika procesa kontrole jest njegova cikličnost koja nikada ne završava, što zorno dočarava slika 4 na kojoj vidimo povratnu vezu kod upravljačke kontrole. Vidljivo je da sustav kontrole uključuje mjerenje postignuća i pokazuje ispunjavanju li se planovi. Ukoliko se mjerenjem rezultata plana utvrde negativna odstupanja stvarnog od željenog djelovanja, tada je potrebno utvrđivanje odgovornosti za takve rezultate. Tek nakon tih koraka pristupa se analizi uzroka odstupanja, izradi programa korektivne akcije te samoj provedbi korekcije kojom opet dobivamo željeno djelovanje. Potrebno je istaknuti da je željeno djelovanje „idealistično“, znači nešto neostvarivo i različito od stvarnog djelovanja koje opet zatvara puni krug ciklusa kontrole.



Slika 4. Povratna veza upravljačke kontrole. Izvor: Weihrich ; Koontz (1998). Menedžment. Zagreb, MATE, str. 585.

Standardi i standardizacija imaju veliki značaj u svakoj životnoj situaciji, te predstavljaju važan alat u ostvarivanju kontrole u okviru prometnog poduzeća. Na svakom koraku i u baš svakoj životnoj situaciji standardi su, iako na prvi pogled nevidljivi, bitan dio ljudskog života. Omogućavaju da život bude sigurniji, jednostavniji, lakši, zdraviji ili jednostavno ugodniji.

Standardi su ujedno među najvažnijim alatima kojima se služe upravljačke strukture, te su također kada se proizvod oblikuje, ispituje ili certificira. Globalizacija, razvoj tržišta i industrija te sve brže odvijanje poslovnih procesa u organizacijama zahtijevaju standardizaciju i normizaciju te je nameću u prvi plan svake ozbiljne organizacije današnjice. U usporedbi sa razvijenim gospodarstvima, razina implementiranosti standardiziranih i međunarodno priznatih sustava upravljanja u RH je vrlo niska.

Značaj standardizacije raste sa rastom globalnog tržišta i povećanjem izbora proizvoda i usluga, te se u kontekstu ulaska Republike Hrvatske u EU, ta potreba standardizacije još izrazitije očituje. Da bi se našlo mjesto i opstalo na globalnom tržištu potrebno je na unutrašnjem tržištu izgraditi infrastrukturu kvaliteta koju čine djelatnosti standardizacije, akreditacije, ocjenjivanja usklađenosti, mjeriteljstvo i nadzor nad tržištem.

Uspostavljanjem institucija koje će obavljati ove djelatnosti u skladu sa principima koje je uspostavila WTO i principa koji su uspostavljeni na unutrašnjem tržištu EU, moguće je odgovoriti zahtjevu i izbjeći stvaranje barijera na tržištu i osigurati otvorenost globalnog tržišta roba i usluga.<sup>72</sup> U tablici niže predstavljene su sličnosti i razlike u primjeni standarda i propisa. Vezano za upućivanje na standarde u propisu, kod primjene principa „upućivanje na standarde“, tehnički zahtjevi se ne uključuju u tehničke propise, nego se daju upućivanjem na standard koji utvrđuje te zahtjeve.

	<b>Standard</b>	<b>Tehnički propis</b>
<b>Primjena</b>	dobrovoljna primjena	obavezna primjena
<b>Sudionici postupka</b>	svi zainteresirani	zakonodavac
<b>Način pripreme</b>	dogovor	većina u parlamentu
<b>Primjer</b>	ISO, EN, BAS	pravilnik, zakon

Tablica 3. Sličnosti i razlike standarda i propisa<sup>73</sup>

Na taj način pojednostavljuje se i ubrzava zakonodavni proces; a tehnički napredak ne zahtijeva izmjenu propisa, nego se mijenja samo standard, olakšava se uklanjanje prepreka za trgovinu, bolje se osigurava primjena tehničkih propisa. Upućivanjem na iste, zajednički

<sup>72</sup> Tešanović, G.: Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete, Sarajevo, 2010.; str.55

<sup>73</sup> Ibid.; str.56

dogovorene međunarodne standarde uklanjaju se razlike među nacionalnim tehničkim propisima različitih zemalja. Vezano za pitanje tko donosi standarde, njih donosi tijelo za standardizaciju sa opće priznatom djelatnošću u standardizaciji na nacionalnom, regionalnom ili međunarodnom nivou čija je osnovna djelatnost priprema, odobravanje i usvajanje standarda koji su dostupni javnosti.

Zakonsku osnova za rad na standardizaciji u RH čine:

- Zakon o normizaciji<sup>74</sup>
- Hrvatski zavod za norme<sup>75</sup>

Standardizacija olakšava trgovinu, doprinose unaprjeđenju sigurnosti, zdravlja i kvalitete proizvoda, zaštiti okoline i zaštiti potrošača, garancija je sigurnosti proizvoda, podrška privredi i tehnička podrška primjeni suvremenog zakonodavstva. Također donosi najbolja tehnička rješenja, omogućuju sklapanje poslova, a svojim globalnim karakterom povezuje ljude i svijet, te je kontrola menadžmenta važan instrument u poduzeću na putu postizanja tog cilja.

Danas se kako je objašnjeno, u modernome društvu posebna pozornost pridaje kontroli. Ta skupina poslova može biti pozicionirana pri samom vrhu organizacijske piramide, ili točnije uz rukovodstvo, ili se organizira u sklopu financijsko-računovodstvenih poslova, a glavna joj je uloga dostaviti pravodobno informacije koje su menadžmentu potrebne za donošenje učinkovitih poslovnih odluka.<sup>76</sup>

Pojavom strateškog upravljanja (menadžmenta) prometnim poduzećima, koja je u suštini predstavljala odraz povećanog interesa za eksternim okruženjem, javila se potreba za razvojem strateške dimenzije računovodstva. Onog trenutka kada su menadžeri u prometnim poduzećima počeli studioznije prilaziti promjenama koje se odigravaju u

---

<sup>74</sup> NN 139/03

<sup>75</sup> Hrvatski zavod za norme je neovisna i neprofitna javna ustanova osnovana kao nacionalno normirno tijelo Republike Hrvatske radi ostvarivanja ciljeva normizacije: povećanja razine sigurnosti proizvoda i procesa, čuvanja zdravlja i života ljudi te zaštite okoliša, promicanja kvalitete proizvoda, procesa i usluga, osiguranja svrsishodne uporabe rada, materijala i energije, poboljšanja proizvodne učinkovitosti, ograničenja raznolikosti, osiguranja spojivosti i zamjenjivosti te otklanjanja tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini. Hrvatski zavod za norme je član: Međunarodne organizacije za normizaciju (ISO) Međunarodnog elektrotehničkog povjerenstva (IEC), Europskog odbora za normizaciju (CEN), Europskog odbora za elektrotehničku normizaciju (CENELEC) Europskog instituta za telekomunikacijske norme (ETSI) (status: NSO member Hrvatski zavod za norm obavlja poslove informativne središnjice za Sporazum o tehničkim zaprekama u trgovini Svjetske trgovinske organizacije i poslove kontaktne točke za Codex Alimentarius., <http://www.hzn.hr/> (11.6.2016)

<sup>76</sup> Jakelić, D.: MEĐUOVISNOST FUNKCIJA PLANIRANJA I KONTROLINGA I NJIHOVA PRIMJENA U HRVATSKOJ NARODNOJ BANCI; 2009., str. 76

poslovnom okruženju, upravljačke računovođe su bile primorane fokus interesa pomaknuti sa internih aktivnosti na tržište i konkurenciju poduzeća. Takva orijentacija je predstavljala osnovu za razvijanje jednog potpuno novog koncepta informacija, koji je nazvan strategijsko upravljačko računovodstvo.<sup>77</sup>

Strategijsko upravljačko računovodstvo je sastavni dio sistema upravljačkog računovodstva čiji je osnovni zadatak pribavljanje i sjedinjavanje (ne)financijskih informacija iz eksternog okruženja i onih generiranih u samom poduzeću. S obzirom da je strategijsko upravljačko računovodstvo orijentirano na tržište, često se ovaj novi koncept informacija opisuje kao market-driven accounting.<sup>78</sup>

Imperativ suvremenih prometnih poduzeća je zadržavanje postojećih i osvajanje novih tržišta. Taj imperativ se mora realizirati da bi poduzeća opstala u globalnom, izuzetno turbulentnom okruženju. Sve to implicira potrebu da se u fokusu strategijskog upravljačkog računovodstva nađu glavni elementi strategijskog upravljanja: a) konkurencija, b) kupci i c) vlastiti proizvodi i usluge koji se nude na tržištu.<sup>79</sup>

Strategijsko upravljačko računovodstvo je upravo pozvano da menadžmentu poduzeća osigura širok dijapazon informacija o navedenim elementima. Većina tih informacija će biti financijske prirode tako da one i dalje mogu biti prezentirane u formi tzv. «čvrstih» računovodstvenih cifara kao što su, na primjer, troškovi. Međutim, neke druge informacije koje se odnose, na primjer, na nabavku i obim prodaje moraju biti predstavljene u nešto «mekšim» računovodstvenim ciframa, dok nemali dio preostalih informacija o, na primjer, raspoloživosti, privlačnosti proizvoda ili lojalnosti kupaca, jednostavno mora biti predstavljen u nefinancijskoj formi. Sve ove grupe informacija su krucijalne za uspješno upravljanje suvremenim poduzećima pa zbog toga moraju biti objedinjene u informacijskom portfeliju strategijskog upravljačkog računovodstva. To znači da se kroz integriranje informacija, koje strategijsko upravljačko računovodstvo osigurava iz okruženja i iz samog preduzeća, kulminira dragocjeno znanje koje može pružiti veliki doprinos strategijskom procesu forsiranja održive konkurentske prednosti. Postizanje svega toga nesumnjivo zahtijeva veću transparentnost upravljačkog računovodstva, odnosno neposredniju suradnju sa vrhovnim

---

<sup>77</sup> Johnson, T., Kaplan, R.: *Relevance Lost: The Rise and Fall Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1991, str.216-217

<sup>78</sup> Drury, C.: *Management and Cost Accounting*, International Thomson Business Press, ITP,1996, str.834

<sup>79</sup> Johnson, T., Kaplan, R.: *Relevance Lost: The Rise and Fall Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1991, str.216-217

menadžmentom, korporativnom i konkurentskom strategijom, marketingom, istraživanjem i razvojem proizvoda, tržišta, organizacije i sl.

### **3.6.2. *Financijska kontrola u prometnim poduzećima***

Govoreći sa aspekta operativnog kontrolinga, ABC analiza pokazuje se kao ključan alat instrumenta kontrole. Upravljanje troškovima (Cost Management) se može definirati kao postizanje menadžerskih ciljeva na temelju optimalnog angažiranja troškova. Šire definirano, upravljanje troškovima obuhvaća: predviđanje, planiranje, budžetiranje i kontrolu troškova, zatim analize koje pokazuju ponašanje troškova ovisno o promjeni okolnosti u kojima su nastali, potom analizu uzroka odstupanja od predviđenih veličina, zadržavanje troškova u prihvatljivim granicama, te osiguranje informacija menadžerima za izbor između alternativa u cilju postizanja optimalnih ekonomskih rezultata

Moderno se upravljanje troškovima razvija razvojem menadžmenta i njegovih funkcija te razvojem znanstvenih metoda izučavanja troškova. U novije je vrijeme razvijeno nekoliko modela koji bi trebali osigurati učinkovitije upravljanje troškovima. Povijesni razvoj modela ukazuje na činjenicu da su se ti modeli razvijali ovisno o potrebama rješavanja sve složenijih problema upravljanja troškovima uvjetovanih rastom poduzeća, ali i rastom i diverzifikacijom proizvodnog programa poduzeća.

Modeli se upravljanja troškovima mogu razvrstati u pet skupina, i to:

- Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima (Traditional Product Costing – TPC)
- Modeli upravljanja troškovima temeljeni na procesu (Process Based Costing – PBC)
- Modeli upravljanja troškovima temeljeni na aktivnostima (Activity Based Costing – ABC)
- Modeli utemeljeni na integraciji upravljanja troškovima proces/aktivnosti (PBC/ABC) i modeli upravljanja ukupnim troškovima
- Modeli koji, pored kvantitativnih, uključuju i kvalitativne elemente kontrole troškova

Današnji se uvjeti poslovanja značajno razlikuju od onih s početka prošlog stoljeća kada je razvijen najveći broj alata upravljačkog računovodstva koji se danas koriste za upravljanje poslovanjem. Suvremene tehnologije u proizvodnji zamjenjuju ljudski rad strojnim i smanjuju udio izravnog ljudskog rada u proizvodnim troškovima, a povećava se količina neizravnog rada kao što je razvoj, dizajn i priprema proizvodnje. U takvim uvjetima, u pravilu se događa

da se neizravni troškovi, koje uzrokuju proizvodi manjih serija, prebacuju na one velikih serija, čime potonji postaju sve skuplji kako poduzeće proširuje proizvodne linije novim specijalnim proizvodima. Potražnja za općim troškovima manja je kad se proizvodi 1000 komada istog proizvoda nego kada se proizvodi 100 komada svakog od 10 različitih proizvoda, jer je u ovom drugom slučaju potrebno više planiranja, vremena pripreme, isporuka, stavaka na skladištu koje treba naručiti, zaprimiti, ispitati kvalitetu, skladištiti, izdavati, pa će u slučaju ravnomjerne alokacije tih troškova veća serija biti relativno jače, a neprimjereno, opterećena. Ovi problemi arbitrarne alokacije – nepravilna raspodjela troškova i nedostatak motivacije za racionalno trošenje – postaju toliko važniji koliko se udio indirektnih troškova u ukupnim troškovima povećava. Iako su u Taylorovo vrijeme opći troškovi bili mali u odnosu na današnje, on je ipak tražio način da ih što preciznije rasporedi na proizvode i među prvima je primijetio da proizvodi ne konzumiraju resurse direktno kao što konzumiraju sirovine i materijale. Proizvodi konzumiraju aktivnosti, a aktivnosti konzumiraju resurse, pri čemu nastaju troškovi. Stoga upravljanje troškovima resursa počinje s upravljanjem aktivnostima i procesima koji ih povezuju. To je ujedno i središnja ideja Activity-Based Costinga (ABC), prema kojoj se ne može upravljati troškovima, nego samo aktivnostima koje uzrokuju troškove.

#### 4. POSEBNOSTI PROMETNE USLUGE

Za što veću uspješnost, prometna poduzeća trebaju razvijati usluge koje su namjenjene potrebama kupaca, te inovativnim rješenjima omogućiti i pružiti što bolju kvalitetu usluge (dostava od vrata do vrata, najkraći rok isporuke i sl.) U današnjoj poslovnoj okolini na prometna je poduzeća potrebno gledati kao sustav koji je u neprestanoj interakciji sa svojom okolinom i čiji lanac vrijednosti je samo jedan dio ukupnog lanca vrijednosti u kojem sudjeluju i nalogodavci i korisnici usluga naloga, a koje obavljaju prometna poduzeća. U ovom poglavlju kroz kronološki prikaz utjecaja razvoja kurirskih službi, kao specijaliziranog vida prometnih poduzeća, na konceptualizaciju kvalitete usluge, prikazat će se uvjetovanost promjena u poslovanju, sa prodajnih pokazatelja kurirskih službi, preko značenja kvalitete usluge za klijente, promatranih kroz prizmu „novih potrošača“ odnosno „potrošača budućnosti“, kroz koncept upravljanja odnosa klijentima, kojima je sustav personaliziranih proizvoda i usluga i namijenjen, sa završnom analizom implikacije na širi politički kontekst, koji je kako će analiza u ovom radu pokazati, uslijed preporuka budućeg ustrojstva tržišta poštanskih i kurirskih usluga u okviru pregovora o ulasku u EU, utjecao na optimizacijske procese podizanja kvalitete usluga kurirskih službi.

U globaliziranim tržišnim uvjetima, u kojima globalni igrači nude pristupačne proizvode i usluge, tržišna prednost se ne ostvaruje na proizvodnim inovacijama, već na inovativnom pristupu i uspostavljanju dugoročnih odnosa s kupcima/potrošačima, pri čemu je ključan stupanj kvalitete usluge, kao i sama razina implementacije usluge. Suvremenog potrošača proizvoda i usluga nije moguće prevariti agresivnim marketinškim kampanjama. Moderni „novi potrošač“ (New Customer) je neusporedivo inteligentniji, obrazovaniji i informiraniji nego što su to kupci bili ranije. Klijenta je moguće osvojiti, ali ga je vrlo teško zadržati. CRM koncept, koji je razvijen sredinom 90-tih godina prošlog stoljeća, danas postaje sve aktualniji: potrebno je razvijati i održavati dugoročne odnose s pojedinačnim klijentima (Segment-of-One) tokom njegovog ukupnog životnog ciklusa, što kada su kurirske službe u pitanju, znači biti dostupan svojim klijentima, vremenski fleksibilan po pitanju željenih termina isporuke i disponibilan za sve upite.<sup>80</sup>

Opstanak kurirskih službi na zahtjevnom i dinamičnom tržištu i podizanje razine konkurentnosti ovisi o uvođenju sustava potpunog upravljanja kvalitetom i unapređenju

---

<sup>80</sup> [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_20\\_November\\_2011/2.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_20_November_2011/2.pdf)

kvalitete poslovnih procesa. Samo kurirske službe koje su usmjerena na kvalitetu, a time i na zadovoljstvo svojih klijenata, mogu biti uspješne na zahtjevnom kurirskom tržištu u gradskoj logistici. Na kvalitetu poslovnog procesa u kurirskoj službi utječe čitav niz čimbenika, a među najvažnijima je ljudski resurs. Kvaliteta rada zaposlenih ovisi, prije svega, o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu. Menadžment kurirske službe mora kontinuirano raspolagati informacijama o radnom zadovoljstvu nosioca svog poslovnog procesa i o zadovoljstvu klijenata kvalitetom usluga.

U hiperkonkurentnom poslovnom okruženju, sa sve većim brojem racionalnih potrošača suočenih s mnoštvom izbora, kurirska služba najbolje može dominirati primjenom poslovnih koncepcija koje su orijentirane na potrošače – svoje klijente i isporukom ponude čija je vrijednost za klijenta bolja i drugačija od konkurencije. Između različitih ponuda konkurenata na tržištu educirani potrošač - klijent odabire onu za koju percipira da će mu pružiti najveću vrijednost. Zbog toga je za svaku kurirsku službu bitno utvrditi kako klijent u svojoj svijesti definira vrijednost njegove ponude te koji to čimbenici ponude određuju visoku razinu percipirane vrijednosti kod trenutnih i potencijalnih klijenata. Analiza tih čimbenika daje smjernice kako poboljšati postojeću ponudu te kako ona treba izgledati u budućnosti da bi s povećanjem percipirane vrijednosti za klijente utjecala i na poboljšanje zadovoljstva tih klijenata i ostvarivanje čvršćih i dugoročnijih veza s njima. Na proces stvaranja percipirane vrijednosti određene ponude u svijesti klijenata zajednički utječu čimbenici ponude kurirske službe čimbenici konkurencije, čimbenici klijenata i čimbenici procesa kupovine kurirske usluge<sup>81</sup>.

#### **4.1. Definicija i predmet ekonomika prometa**

Ekonomika prometa je dio ekonomske znanosti o zakonitostima, međuovisnostima i razvoju prometa i pojedinih prometnih grana, koja se izdvojila iz ekonomije kao fundamentalne znanstvene discipline. Ekonomika prometa kao specijalistička znanstvena disciplina razvijala se i razvija se komplementarno s ostalim granskim ekonomikama: ekonomikom industrije, ekonomikom poljodjelstva, ekonomikom trgovine, ekonomikom turizma. Jednako tako ekonomika prometa upotpunjuje svoje spoznaje i zahvaljuje svoj razvitak sve većem broju posebnih znanstvenih disciplina kao što su prometna geografija, ekonomska geografija, statistika, matematika, ekonometrija, fizika, graditeljstvo, elektrotehnika, strojarstvo, računalne znanosti, sociologija, medicina, pravo, financije, marketing, menadžment.

---

<sup>81</sup> <http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/20th-century.html>



Ekonomika prometa definira se kao znanstvena disciplina koja proučava i sistematizira specifične zakonitosti prijevoznog procesa, koje su rezultat njegovih gospodarskih obilježja. Istražuje i pronalazi koja ekonomska, tehnička, tehnološka, organizacijska, građevinska, pravna, psihološka, sociološka, medicinska i ostala rješenja idu u smjeru stvaranja optimalnog prometnoga sustava, što maksimira ekonomske rezultate. Ekonomika prometa bavi se i pronalaženjem optimalnih kombinacija proizvodnih faktora i poslovanja i maksimalnim korištenjem proizvodnih resursa. Nešto bliža definicija ekonomike prometa definiciji ekonomije nalazi se u Enciklopediji Britanica:<sup>82</sup> „Transport economics study of the allocation of transportation resources in order to meet the needs of a society“ (Ekonomika prometa proučava alokaciju transportnih resursa na način da se susretnu potrebe društva).

Za razlike od ekonomike prometa granske ekonomike (ekonomika željezničkog prometa, ekonomika cestovnog prometa, ekonomika zračnog prometa, ekonomika pomorskog prometa, ekonomika poštanskog prometa ...) bave se istraživanjem i izučavaju značajke reprodukcije u pojedinoj prometnoj grani, utvrđivanjem učinaka i utjecaja mjera opće ekonomske politike na razvoj pojedinih prometnih grana, položaj pojedine prometne grane u prometnom i gospodarskom sustavu itd.

Predmet ekonomike prometa može se promatrati dvojako:

- 1) s makrostajališta i
- 2) mikrostajališta.

Predmet istraživanja ekonomike prometa s makrostajališta jest izučavanje i sistematiziranje specifičnih zakonitosti koje proizilaze iz specifičnih ekonomskih značajki prometa, pojedinih prometnih grana, specifičnosti njihovoga dosadašnjega i sadašnjega razvoja, dostignuti stupanj razvoja prometa i gospodarski učinci njegovoga budućega razvoja, gospodarski položaj pojedinih prometnih grana, međuodnos prometnoga i gospodarskoga sustava, prometne i gospodarske politike, specifičnosti prometnoga tržišta.

2) Predmet ekonomike prometa s mikrostajališta jest izučavanje i istraživanje konkretnih problema poslovne politike prometnih tvrtki. Takav pristup od posebnog je značenja radi

---

<sup>82</sup> Perić, T., Radačić, Ž., Šimulčik, D.: Ekonomika prometnoga sustava, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2000., str. 179.

velikoga broja tvrtki koje izravno obavljaju prometnu djelatnost ili je njihova djelatnost vezana uz prometnu djelatnost i/ili djelatnost prometnih tvrtki.

Zahtjevi koji se postavljaju pred ekonomiku prometa mogli bi se sistematizirati u sljedeća bitna područja: 1) povijesni i gospodarski uvjeti nastanka i razvoja prometa, 2) međuodnos rasta i razvoj prometnoga i gospodarskoga sustava, 3) prometna infrastruktura i prometna suprastruktura kao čimbenici razvoja prometnoga i gospodarskoga sustava, 4) drugi materijalni i institucionalni čimbenici razvoja prometa i njihove implikacije na gospodarski razvoj, 5) kvantitativni i kvalitativni aspekti razvoja prometa i pojedinih vrsta prometa, 6) uloga prometa u procesu reprodukcije i specifičnosti financiranja reprodukcije prometa, 7) uključenost nacionalnoga prometnoga i gospodarskoga sustava u regionalni i/ili globalni prometni i gospodarski sustav, 8) međuodnos prometne i gospodarske politike, prometnoga i gospodarskoga razvoja.

## **4.2. Ekonomske specifičnosti prometne usluge**

Usluge čine rad u korist dugoga. Cijele industrije kao što su to energetske sustav, transport, komunikacije, umjetnička produkcija, osnovane su da bi osigurale usluge. Međutim, usluge uključuju i rad koji se obavlja i za nekoga unutar poduzeća, kao što su: pripreme za isplatu dnevnica, održavanje voznoga parka, zapošljavanje i obrazovanje novih radnika i sl.

Zahvaljujući velikom značenju usluga i njihovom značajnom udijelu u gospodarstvu razvijenih zemalja te čini se neograničenoj spremnosti ljudi da plate nekom drugom da obavljaju poslove umjesto njih (kuhanje, čišćenje itd), sve se više pojavljuju izrazi “uslužno društvo” i “uslužno gospodarstvo”.

Poput ostalih usluga i prometna usluga ima svoje specifičnosti, a koje treba imati na umu prigodom formuliranja i realiziranja primjerene poslovne politike prometnih tvrtki. Specifičnost prometnih usluga, dotično njihova posebna obilježja čine:

*neopipljiva*

*priroda prometne usluge* – prometne usluge čine raspoloživim opipljive proizvode premda se same ne mogu opipati, probati ili dodirnuti prije zaključivanja ugovora o prijevozu. Iz navedenog razloga ugled prometne tvrtke i ugled ljudi koji pružaju prometnu uslugu jedan su od najpresudnijih čimbenika efikasnosti i efektivnosti prometnih tvrtki.

*kvarljivost*

*prometne usluge* – prometne usluge su kvarljive i ne mogu biti predmetom skladištenja. Primjerice, sjedalo u vlaku, zrakoplovu, autobusu, neiskorišten vagon ili prostor na trajektu vrlo su kvarljive robe i predstavljaju nenadoknadiivi gubitak.

Sustav pružanja prometnih usluga suočen je s činjenicom odsustva zaliha, a time i prometni menadžeri sa složenim problemom upravljanja potražnjom prometnih usluga.

*Heterogenost prometnih usluga* – ogleda se kroz raznolikost u kvaliteti prometnih usluga, tako da kvaliteta prometnih usluga varira od proizvođača do proizvođača. Ova varijabilnost postoji i unutar jedne prometne tvrtke. Primjerice na željeznici isto rastojanje se može prevaliti i putničkim i IC vlakom, kao i u 1. ili 2. vagonskom razredu

*odsustvo*

*vlasništva* – korisnik prometne usluge može imati samo pristup ili korištenje kapaciteta (primjerice ležaj ili sjedalo u vlaku, sjedalo u zrakoplovu, kabinu na brodu, vagon u zakupu) tako da plaća samo uporabu, pristup ili zakup.

*simultanost*

*procesa proizvodnje i potrošnje* prometne usluge – što znači da se u prometu istodobno obavlja proces proizvodnje i proces potrošnje rezultata proizvodnje – prometnih usluga. Perić, Radačić i Šimulčik ističu da prometna usluga postoji samo tada kada se odvija prometni proces i samo tamo gdje se prometni proces odvija.

*Ireverzibilnost prometne usluge* – označava situaciju da se jednom konzumirana prometna usluga više ne može vratiti, odnosno svaka sljedeća prometna usluga više nije kao ona prvotno konzumirana, već neka nova.<sup>83</sup>

### **4.3. Pregled značajki prometnih usluga i usluga dodanih vrijednosti na primjeru kurirskih službi**

Kurirske usluge obuhvaćaju usluge glasnika, odnosno kurira, to su poruke i pošiljke nošene preko osobnog kurira. Kurirska usluga je pošiljka brze pošte koja podrazumijeva preuzimanje poštanske pošiljke na osnovu posebnog zahtjeva pošiljaoca (putem telefona i sl.), na adresi koju odredi pošiljalac, te uručuje se na adresi primaoca. Jedinstvena skraćenica za ovu

---

<sup>83</sup> Perić, T., Radačić, Ž., Šimulčik, D.: *Ekonomika prometnoga sustava*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2000., str. 179.

kurirsku uslugu, u unutrašnjem i međunarodnom poštanskom prometu, je EMS (od engleskog naziva EXPRESS MAIL SERVICE).

Pošiljka u unutrašnjem prometu može sadržavati pisana priopćenja, novac, robu i druge predmete, osim onih za koje važe zakonske zabrane. Odgovornost slanja zabranjenih predmeta i robe pošiljkama u unutrašnjem prometu snosi pošiljalac. Pošiljalac nije odgovoran ako je postojala greška ili nemar pošte prijema ili prijevoznika. Pošiljku koja sadrži žive životinje, lako lomljive predmete, tečnosti, lako topljive materije, dijelove životinjskog ili ljudskog organa, urne s pepelom, osjetljive uređaje, zarazne materije i si. pošiljalac je obavezan predati kao izdvojenu pošiljku<sup>84</sup>.

#### **4.3.1. Pojmovno određenje dodatnih usluga**

Pod pojmom dodatnih usluga podrazumijevaju se sve usluge koje nisu dio osnovnih paketa usluga koji neki davatelj usluga pruža. Usluge dodanih vrijednosti su konkurentnost, kao brzi odgovor na korisničke zahtjeve, koji uključuje različite poslove kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika. Usluge dodanih vrijednosti dolazi iz logističkog sustava. Cilj logističkog sustava je opsluživanje korisnika, a jedina svrha je kreiranje vrijednosti za korisnika.<sup>85</sup>

#### **4.3.2. Kurirske usluge u RH**

Liberalizacijom tržišta i otvaranjem granica Europske unije broj poštanskih i kurirskih davatelja usluga u Hrvatskoj se u 2013. godini povećao. Tijekom trećeg tromjesečja prošle godine pojavilo se nekoliko novih davatelja poštanskih usluga, te se time broj davatelja kurirskih i poštanskih usluga u Hrvatskoj popeo na brojku od dvadeset i tri tvrtke koje se bave ovim oblikom djelatnost. Pojava novih davatelja obogatila je ponudu na tržištu novim i inovativnim uslugama, korisnici su dobili mogućnost većeg izbora, a povećana konkurencija i jačanje tržišnog natjecanja će unaprijediti tržište. Neki od davatelja kurirskih usluga u Hrvatskoj su City Express, HP-Hrvatska pošta d.d, DPD, DHL, Fedex, Overseasa... HP-Hrvatska pošta d.d. je vodeći davatelj kurirskih i poštanskih usluga u Hrvatskoj s tržišnim udjelom od oko 72%<sup>86</sup>

Ulazak Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije donijelo je uvelike pojednostavljenje i pojeftinjenje trgovine s europskim zemljama. To je ponajprije vidljivo u slanju robe u inozemstvo, a koja sada ne mora više prolaziti, često i višednevnu, proceduru

<sup>84</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/znae-li-koliko-je-u-hrvatskoj-davatelja-postanskih-usluga-256951>

<sup>85</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/znae-li-koliko-je-u-hrvatskoj-davatelja-postanskih-usluga-256951>

<sup>86</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/ulazak-hrvatske-u-eu-promijenio-praksu-kurirskih-sluzbi-257501>

carinjenja i čekanja na sređivanje sve potrebne dokumentacije. Roba se može slobodno transportirati između Hrvatske i drugih država EU, što je unaprijedilo međunarodno poslovanje za hrvatske tvrtke. Kao rezultat toga, troškovi su znatno smanjeni, a u nekim slučajevima do 50 posto. Osim toga, tranzitno vrijeme značajno je skraćeno, pa se sada dostava prema nekim destinacijama smanjuje i za tri do četiri dana<sup>87</sup>

Kao što je ranije spomenuto, usluge dodane vrijednosti u kurirskim procesima svaka poštanska i kurirska tvrtka može sama definirati, razvijati i nuditi usluge koje smatraju uslugama s dodanim vrijednostima. U nastavku, analizirane su četiri kurirske tvrtke koje djeluju na području Hrvatske, u nacionalnom i međunarodnom prometu nude usluge dodanih vrijednosti.

### **3.4. Pregled značajki prometnih usluga na primjeru DHL-a**

DHL je globalna tvrtka koja je nazočna u više od 220 država i područja diljem svijeta i time je najveća međunarodna kompanija u svijetu. DHL je dio vodećeg logističkog koncerna Deutsche Post DHL ti sastoji se od triju područja: DHL Express, DHL Global Forwarding, Freight i DHL Supply Chain.

**DHL Express** usmjeren je na ekspresnu dostavu diljem svijeta; prijevoz tereta putem zrakoplova, kamiona, broda i vlaka, rješenja skladištenja koja prelaze jednostavno skladištenje i sadržavaju sve od pakiranja do popravaka, rješenja za međunarodne pismovne pošiljke, prema potrebama klijenata specificirano i specijalizirano slanje. DHL Express raspolaže s najvećom globalnom ekspresnom mrežom i prevozi hitne dokumente i robu u više od 220 država od vrata do vrata.

**DHL Global Forwarding, Freight** ispunjava raznoliku logističku potrebu klijenata. To seže od standardnih logističkih projekata do multimodalnih prijevoznih rješenja i prema potrebama klijenata specifičnih industrijskih projekata.

**DHL Supply Chain** je vodeći na tržištu logistike i nudi usluge skladištenja, upravljanja prijevoza i usluge dodane vrijednosti, te rješenja za informacijski i komunikacijski menadžment u koncernu.

**DHL Global Mail** je stručnjak diljem svijeta za specifična rješenja prema potrebama klijenata za njihove pismovne i B2C paketne pošiljke. Dostavna mreža na pet kontinenata je jedna od najvećih diljem svijeta.

---

<sup>87</sup> <http://www.poslovni.hr/hrvatska/ulazak-hrvatske-u-eu-promijenio-praksu-kurirskih-sluzbi-257501>

#### **4.4.1. Osnove usluge u kurirskim procesima u DHL-u**

Usluge koje DHL nudi u obavljanju kurirskih procesima su praćenje pošiljaka, prijevoz, izvozne usluge, uvozne usluge i domaće usluge. DHL omogućuje praćenje pošiljaka od trenutka preuzimanja pošiljke od pošiljatelja pa sve do primatelja pošiljke. Pošiljke se prate pomoću referentnog broja pošiljatelja. Pod uslugama prijevoza podrazumijevaju mogućnost online otpreme, provjere tranzitnog vremena, nude savjete za prijevoz i pomoć pri carinjenju. Izvozne usluge omogućuju definiranje vremena i datuma kada će pošiljka biti dostavljena na adresu. Kod usluga u domaćoj dostavi moguće je dostaviti pošiljku u istom danu i definirati vrijeme do kada će se pošiljka dostaviti.

Neka poštanske i kurirske tvrtke, usluge koje su prethodno navedene rangiraju kao usluge s dodatnim vrijednostima, međutim, DHL je te usluge uvrstio kao osnovne usluge u kurirskim procesima te ponudio širok spektar usluga s dodanim vrijednostima, od nestandardnih dostava do raznovrsnih mogućnosti plaćanja koje omogućuju fleksibilnije i jednostavnije korištenje kurirskih usluga.

#### **4.4.2. Analiza usluga dodanih vrijednosti u kurirskim procesima u DHLu:**

##### **1. Osiguranje**

Osim standardne odgovornosti, DHL Express svojim klijentima nudi financijsku zaštitu od svih rizika fizičkog gubitka ili oštećenja pošiljke zbog nekog vanjskog utjecaja. Osiguranje se može ugovoriti za dokumente i pakete, iako se u ponekad mogu primijeniti određena ograničenja i zabrane. To će ovisiti o odredištu i sadržaju pošiljke. DHL-ova usluga osiguranja pošiljaka ispunjava opće potrebe osiguranja od gubitka i oštećenja robe u prijevozu. Zaštita stupa na snagu od trenutka kad DHL kontrolira ili je u posjedu pošiljke, pa sve do trenutka njene isporuke. Obuhvaća fizički gubitak ili oštećenje pošiljke. Pokrivenost u slučaju štete je ograničena vrijednošću navedenom od strane pošiljatelja, troškovima zamjene, vrijednošću na računu ili stvarnoj vrijednosti pošiljke, ovisno koja je najmanja. U slučaju odštetnog zahtijeva može biti zatražen dokaz navedene vrijednosti pošiljke. U slučaju potpunog gubitka osigurane pošiljke korisnik ima pravo i na povrat naplaćene cijene prijevoza.

## **2. Pakiranje**

DHL Express svojim korisnicima nudi raznovrsna i besplatna prepoznatljiva DHL-ova pakiranja kao što su omotnice ili male kutije. Također nude i veće kutije za slanje težih roba, trokutaste tube za slanje plakata, kutije za boce za slanje tekućina, industrijska pakiranja za specifične potrebe korisnika (na primjer Termo pakiranja za slanje dijagnostičkih uzoraka).

## **3. GOGREEN Carbon Neutral**

Usluga obuhvaća izračun emisije ugljičnog dioksida na razini pošiljke i kasniju kompenzaciju tih emisija kroz DHL-ove odobrene ekološke programe

## **4. Usluga pakiranja**

Ova usluga nudi izradu tovarnih listova, sortiranje sadržaja pošiljaka, obilježavanje pošiljaka, pripremu izvozne dokumentacije, te slanje pošiljke na naznačenu adresu primatelja.

## **5. Nestandardne pošiljke**

DHL Express nudi prijevoz pošiljaka većih dimenzija i težina, odnosno prijevoz pošiljaka preko 70 kilograma i preko 120cm dužine.

## **6. Opasne tvari**

DHL Express je u većini zemalja certificiran za ekspresni prijevoz određenih klasa opasnih tvari u skladu s propisima za prijevoz opasnih tvari.

## **7. Preuzimanje ili dostava vikendom**

Usluga se odnosi za preuzimanje pošiljaka ili dostavu pošiljaka subotom, nedjeljom ili blagdanom, ovisno o značajkama tržišta i potrebama korisnika.

## **8. Nestandardno preuzimanje ili dostava**

DHL Express nudi brojne mogućnosti preuzimanja i dostave ukoliko standardna kurirska usluga nije u skladu s potrebama korisnika. Usluga nestandardnog preuzimanja ili dostave osigurati će posebna vozila ili poslati više od jednog dostavljača, ovisno o potrebama.

## **9. Ponovljena dostava**

Usluga omogućuje slanje pošiljki na najudaljenija i nedostupna mjesta, zahvaljujući široko rasprostranjenoj mreži.

#### **10. Obavijest o isporuci**

Ukoliko korisnik, treba potvrditi da je pošiljka dostavljena, DHL Express će, dostaviti potvrdu putem e-mail-a, telefonom ili SMS-om, ovisno o tome što korisnik odabere.

#### **11. Proaktivno praćenje**

Ukoliko je potrebno stalno praćenje Vaše pošiljke, od trenutka preuzimanja pa sve do trenutka isporuke, DHL Express može omogućiti slanje obavijesti o važnijim događanjima ili incidentima tijekom prijevoza, te procjenu datuma dostave u slučaju kašnjenja iz bilo kojeg razloga.

#### **12. Primatelj plaća**

„Primatelj plaća“ je usluga kojom se primatelj obavezuje platiti gotovinom ili gotovini ekvivalentnim sredstvom plaćanja, sve troškove prilikom preuzimanja pošiljke.

#### **13. Plaćanje i mogućnosti naplate**

DHL Express svojim korisnicima nudi prilagodljive načine plaćanja i naplate troškova prijevoza, carine i poreza. Ova prilagodljivost omogućava naplatu pošiljatelju, primatelju ili trećoj strani. Neutralna dostava omogućava pošiljatelju da primatelju pošalje pošiljku koja podliježe carinjenju, a da carinu i porez plati treća strana ili uvoznik robe. DHL je u mogućnosti ponuditi i opciju kada vlasnik korisničkog računa traži promjenu naplate na drugi korisnički račun od onog navedenog na tovarnom listu, ili traži fakturu u nekom drugom obliku, ili s drugim datumom.

#### **14. Mogućnosti isporuke**

Ukoliko primatelj nije bio na adresi u vrijeme dostave pošiljke, DHL će ga kontaktirati i ponuditi mu nekoliko mogućnosti isporuke kako bi osigurali da sljedeća dostava bude uspješna. Mogućnosti su: dostava na alternativni datum, dostava na alternativnu adresu, dostava s alternativnim potpisom, dostava bez obaveza potpisa iste te ponovna dostava.



Usluge dodatnih vrijednosti u DHL-u naplaćuju se u skladu s cjenikom DHL-a u vrijeme izrade naloga za preuzimanje pošiljke. Neke usluge se naplaćuju po vrijednosti pošiljke (osiguranje), neke se naplaćuju po komadu (ambalaža), po kilogramu (GOGREEN Carbon Neutral), neke po pošiljci (obavijest o isporuci, nestandardno preuzimanje, nestandardna dostava, promjena naplate...). Usluga koja pruža mogućnost isporuke (dostava na alternativni datum, dostava na alternativnu adresu..) se dodatno ne naplaćuje.

Kao što je vidljivo iz prethodnih podataka DHL nudi širok asortiman osnovnih usluga koje su uključene u cijenu dostave, ali također nudi i veliki spektar usluga dodanih vrijednosti kojima je cilj zadovoljiti korisnika kurirskih usluga, kako pošiljatelja, tako i primatelja raznih pošiljki što ga čini jednom od najvećih operatera na međunarodnom tržištu.<sup>88</sup>

#### **4.5. Pregled značajki prometnih usluga na primjeru DPD-a**

DPD je u početku bila privatna tvrtka za distribuciju paketa, a danas je specijalizirana za pružanje kurirskih usluga. Cilj osnivanja tvrtke je bio da se uspostavi sustav transporta paketa orijentiran na klijente, te poboljšanim standardima usluga za poslovne korisnike. Danas se putem DPD-ove mreže otprema i do 2,5 milijuna paketa dnevno u više od 40 zemalja. Ciljevi koje tvrtka postavlja su maksimalna fleksibilnost, vrhunska kvaliteta i prvoklasni standardi usluga, nudeći jednostavan, brz i tržišno orijentiran prijevoz paketa za poslovne korisnike. Svojom prednošću smatraju i orijentaciju na brigu za okolišem i poštovanje obaveza spram zaštite okoliša.

##### **4.5.1. Osnovne usluge u kurirskim procesima u DPD-u**

DPD je svoje usluge klasificirao na usluge u domaćoj distribuciji i usluge u međunarodnoj distribuciji.

U domaćoj distribuciji osnovne usluge su: odabir vremena dostave: Express dostava do 8:30h, Express dostava do 10:00h, Express dostava do 12:00h, Express dostava do 18:00h, početno osiguranje od 520 eura, tri pokušaja dostave, on-line praćenje paketa i potvrda o primitku.

U međunarodnoj distribuciji osnovne usluge su: dostava paketa na europske destinacije ovisno o udaljenosti mjesta zaprimanja pošiljke i mjesta dostave pošiljke u roku od 1-10 dana, početno osiguranje paketa od 520 eura, on-line praćenje paketa i potvrda o primitku.

---

<sup>88</sup> <https://www.dhl.hr>

DPD ima manji raspon osnovnih usluga u razliku na DHL, kako u domaćoj, tako i u međunarodnoj distribuciji, što ga čini manje konkurentnim na tržištu.

#### **4.5.2. Analiza dodatnih usluga u kurirskim procesima DPD-a**

Kao i osnovne usluge u kurirskim procesima DPD-a, tako i dodatne usluge se dijele ovisno da li se radi o domaćoj distribuciji paketa ili međunarodnoj distribuciji paketa.

Dodatne usluge u domaćoj distribuciji paketa:

##### **1. C.O.D. (Cash On Delivery) - Plaćanje pouzećem**

Usluga koja nudi mogućnost plaćanja distribucije kada primatelj preuzme paket. Maksimalni iznos prilikom plaćanja pouzećem je 18 tisuća kuna. DPD putem E-maila šalje sve detaljne informacije o transakciji C.O.D. iznosa: broj paketne oznake, primatelj, poziv na broj, datum poslanog paketa, C.O.D. iznos.

##### **2. R.O.D. (Return Of Documents) – Povrat ovjerenih dokumenata**

Usluga povrata ovjerenih original dokumenata od strane primatelja pošiljatelju paketa uz nadoplatu. Pošiljatelj uz paket prilaže 2 originalne otpremnice od kojih jedna ostaje primatelju paketa, a drugu originalnu otpremnicu nakon ovjere primatelj paketa predaje djelatniku DPD-a na ruke. Djelatnik DPD-a će istu vratiti na ruke pošiljatelju.

##### **3. Zahtjev za prikupljanjem**

Usluga omogućava prikupljanje paketa u Hrvatskoj ili inozemstvu te dostavu paketa naručitelju ili trećoj strani. DPD prikuplja paket od određenog dobavljača te ga dostavlja naručitelju ili trećoj strani (npr. proizvođaču).

##### **4. Mogućnost višeg osiguranja**

Svi DPD paketi su automatski osigurani do iznosa od 520 €. Ako ugovorna stranka, zahtjeva, može zatražiti više osiguranje do maksimalnog iznosa do 13.000 €.

##### **5. Exchange**

DPD preuzima paket od pošiljatelja, dostavlja ga kupcu, a zatim od tog istog kupca preuzima drugi paket koji dostavlja na adresu pošiljatelja ili neku drugu adresu u Republici Hrvatskoj.

## **6. Dostava subotom**

Usluga kojom se omogućuje dostava paketa na odredišta subotom. Naplaćuje se 50 posto više.

## **7. I.D.M.- Interaktivna obavijest**

Interaktivna obavijest je obavijest o dogovorenom datumu dostave. I.D.M. usluga pruža mogućnost najave datuma dostave primatelju paketa. Primatelj paketa biti će proaktivno obaviješten o datumu dostave. Ova usluga je interaktivna – ukoliko je potrebno primatelj može promijeniti vrijeme dostave.

## **8. Predict**

Predict je usluga koja pruža mogućnost najave vremena dostave primatelju paketa. Primatelj paketa biti će proaktivno obaviješten o vremenskom okviru dostave putem SMS-a i/ili E-mail-a. Vremenski okvir dostave je 2 sata. Usluga je interaktivna, što znači da primatelj može promijeniti vrijeme dostave.

## **9. ID Check-Provjera identiteta**

Usluga koja omogućava isporuku paketa isključivo osobi navedenoj kao primatelj paketa. Ta osoba mora biti identificirana prije primitka paketa s važećom osobnom ispravom (osobna iskaznica, putovnica i vozačka dozvola).

Dodatne usluge u međunarodnoj distribuciji paketa:

### **1. Mogućnost dodatnog osiguranja**

Isto kao i u domaćoj distribuciji svi paket su početno osigurani na u iznosu od 520 eura, ali se može zatražiti više osiguranje do maksimalnog iznosa 13 000 eura.

## **2. C.O.D. (Cash On Delivery) - Plaćanje pouzećem**

Ova usluga dostupna je samo za dostavu paketa u Sloveniju i Mađarsku.

## **3. Collection request**

Usluga se odnosi na prikupljanje paketa od dobavljača primatelja i dostave paketa primatelju ili nekoj trećoj osobi.

Usluge dodatnih vrijednosti DPD naplaćuje u skladu sa svojim cjenikom. Neke usluge se naplaćuju prema vrijednosti paketa, za neke usluge je propisana jedinstvena cijena po paketu, neovisno o veličini i vrijednosti paketa. U međunarodnoj distribuciji, osim naplate usluge i odabranih dodatnih usluga, DPD naplaćuje i carinjenje paketa. Usluge dodatnih vrijednosti DPD naplaćuje ovisno o zona ( ovisno o državama prema kojima se šalje paket) i masi paketa.

DPD nudi veći spektar usluga dodatnih vrijednosti za nacionalnu distribuciju nego za međunarodnu distribuciju. Razlog tome je veća prostorna i vremenska udaljenost između pošiljatelja i primatelja paketa. Usluge koje pruža za međunarodnu distribuciju dostupne su i u domaćoj distribuciji.

Nakon analize dviju svjetskih tvrtki koje su specijalizirane za davanje kurirskih i poštanskih usluga slijedi analiza domaćih tvrtki koje nude kurirske usluge.<sup>89</sup>

### **4.6. Pregled značajki prometnih usluga na primjeru HPEKSPRES**

Hpekspres je dio tvrtke Hrvatskih pošta, te nudi uslugu brzog prijenosa pošiljaka od vrata do vrata. Hpekspres je usluga koja ravnomjerno pokriva cijeli teritorij Republike Hrvatske i jamči uručenje pošiljaka idući dan u više od 200 mjesta. Pošiljke se preuzimaju na adresi korisnika i jamči se njihovo uručenje u dogovorenom roku - do 10:00, 15:00 ili 20:00 sati. Hpekspresom se može poslati pošiljku u više od 100 zemalja svijeta.

---

<sup>89</sup> [https://www.dpd.com/hr/home/o\\_nama/tvrtka/](https://www.dpd.com/hr/home/o_nama/tvrtka/)

#### ***4.6.1. Osnovne usluge u kurirskim procesima HPekspresa***

Kao osnovne usluge, kao i sve kurirske tvrtke hpekspres nudi odabir vremena dostave: Express dostava do 8:30h, Express dostava do 10:00h, Express dostava do 12:00h, Express dostava do 18:00h te početno osiguranje od 3000 kuna.

#### ***Analiza dodatnih usluga u kurirskim procesima HPekspresa***

##### **1. Povratnica**

Usluga kojom će primatelj svojim potpisom potvrditi primitak pošiljke.

##### **2. Posebno osiguranje**

Usluga kojom se korisnicima nudi da svoje posebno vrijedne pošiljke osiguraju na iznos do 200 000 kuna.

##### **3. Uslugu plaća primatelj**

Ova usluga nudi mogućnost da sve troškove prijenosa pošiljke od pošiljatelja do primatelja snosi primatelj pošiljke. Pošiljatelj je samo dužan pripremiti pošiljku za slanje.

##### **4. Preuzimanje i uručenje subotom**

Dostava paketa subotom na području cijele Hrvatske.

##### **5. Izdvojeni paket**

Usluga kojom se može zahtijevati posebno rukovanje prilikom primanja, dostave i prijenosa pošiljki zbog lako lomljivosti sadržaja unutar pošiljke.

##### **6. Uručenje u dogovoreno vrijeme**

Hpekspres omogućava uručenje pošiljke u vrijeme kada to odgovara primatelju.

Usluge dodatnih vrijednosti hpekspres naplaćuje po svom unaprijed definiranom cjeniku. Neke cijene zaračunavaju prema vrijednosti pošiljke, neke cijene su unaprijed određene bez obzira na vrijednost pošiljke. Hpekspres nudi i uslugu praćenja pošiljki, od primanja, do uručenja i izračun okvirnog vremena dostave bez dodatne naplate. Svako pošiljci je dodjeljen određeni kod koji se na internetskim stranicama hpekspresa upisuje u track&trace sustav te se

dobivaju informacije o mjestu gdje se pošiljka nalazi u distribucijskom kanalu. Hpeekspres je razvio i iPhone aplikaciju koja nudi online izračun cijena za sve kategorije pošiljaka, mogućnost određivanja željenog vremena dostave ili preuzimanja pošiljke, podroban popis dostavnih rokova, pregled svih potrebnih formulara i dokumenata za slanje pošiljaka u inozemstvo te obavijesti o dopunskim uslugama.

Hpeekspres svakodnevnim inovacijama i poboljšanjima usluga u kurirskim procesima pokušava privući što veći broj privatnih i poslovnih korisnika.

#### **4.7. Pregled značajki prometnih usluga na primjeru OVERSEASEXPRES**

Tvrtka je osnovana 1995 godine s ciljem dostave pošiljki „od vrata do vrata“ u roku od 24 sata. Posjeduje regionalne centre u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci kako bi usluga bila dostupna na svim područjima Republike Hrvatske. Cilj Overseasa je povećati tržišni udio u dostavi paketa u Republici Hrvatskoj i time se potvrditi kao najpouzadnija logistička kompanija.

Overseasexpres u svojim osnovnim uslugama nudi dostavu paketa i pošiljaka od pošiljatelja do primatelja u najkraćem roku. Usluge dostave robe do 8h 30min i dostave do 10h 30min naplaćuju u iznosu od 50 posto, odnosno u iznosu od 30 posto na cijenu pošiljke. U osnovnu uslugu nude Track & Trace online provjeru gdje se paket nalazi.<sup>90</sup>

##### ***4.7.1. Analiza dodatnih usluga u kurirskim procesima Overseasexpresa***

Dopunske usluge u kurirskim procesima Overseasaexpresa dijele se na usluge u domaćem prometu i usluge u međunarodnom prometu.

#### **Dodatne usluge u domaćem prometu:**

##### **1. Dostava s pouzećem (otkupninom)**

Primatelj plaća dostavljaču Overseas Express pouzeće koje pošiljatelj navede na paketu.

##### **2. Dostava idući radni dan do 8:30 i 10:30**

---

<sup>90</sup> <https://www.overseas.hr>

Uključuje isporuku idući radni dan najkasnije do 8:30 sati ili 10:30 sati od preuzimanja. Bilo koja od ove dvije usluge može se kombinirati s bilo kojom drugom uslugom. Ova usluga dostupna je samo u određenim gradovima Republike Hrvatske.

### **3. Dostava subotom**

Za pošiljke koje su predane petkom pošiljatelj može zatražiti dostavu na željeno odredište u subotu.

### **4. Dostava s povratom ovjerenog dokumenta**

Ova usluga se koristi ukoliko uz paket pošiljatelj želi dodati dokument kojeg prilikom isporuke pošiljke primatelj treba potpisati, a kojeg Overseas Express vraća na adresu s koje je poslan paket.

### **5. Email obavijest**

Usluga pruža mogućnost obavještavanja primatelja pošiljke o prispjeću pošiljke putem emaila. Pruža informacije primatelja o datumu i adresi dostave te mogućnost odgode isporuke ili izmjene adrese. Ova usluga je nenaplatna.

### **6. SMS obavijest**

Usluga pruža mogućnost obavještavanja primatelja pošiljke o prispjeću pošiljke putem sms-a. Pruža informacije primatelja o datumu i adresi dostave te mogućnost odgode isporuke ili izmjene adrese.

### **Dodatne usluge u međunarodnom prometu**

U međunarodnom prometu Overseasexpres surađuje s globalnom tvrtkom UPS koja za njihove potrebe obavlja distribuciju. Dodatne usluge koje nude u međunarodnom prometu su:

#### **1. Dokaz o isporuci (Proof of Delivery - POD)**

Usluga dostave dokaza o isporuci kreirana je za klijente bez pristupa internetu. Overseas će na zahtjev korisnika poslati dokaz o isporuci telefaksom ili poštom.

#### **2. Naplata za prijavljenu vrijednost**

Mogućnost osiguranja pošiljke. Najveća prijavljena vrijednost može biti do 50 000 USD.

### **3. Usluga dostave subotom**

Dostava i li preuzimanje pošiljaka subotom.

### **4. Isplata pristojbe**

Usluga kojom se skraćuje vrijeme potrebno za carinjenje pošiljke. Overseas u ime pošiljatelja unaprijed plaća carinu, poreze i druge državne pristojbe.

### **5. Returns plus-povrat plus**

#### **UPS 1 Attempt Returns Plus (1 pokušaj s povratnom naljepnicom)**

UPS će pokušati preuzeti paket koji se vraća. Ako ne uspije preuzeti paket, vozač će ostaviti naljepnicu za korisnika. Korisnik će staviti naljepnicu na paket i odnijeti ga na lokaciju UPS-a ili nazvati UPS za preuzimanje.

#### **UPS 3 Attempts Returns Plus (3 pokušaja s povratnom naljepnicom)**

UPS vozač će tri puta pokušati preuzeti vaš paket tri radna dana za redom. Ako do trećeg pokušaja vozač nije uspio preuzeti pošiljku, naljepnica će biti vraćena u UPS.

#### **UPS Returns (UPS povrat)**

UPS ispisuje i šalje vašem korisniku naljepnicu za povrat, koji zatim dogovara preuzimanje s UPS-om u željenom terminu.

Kao i većina drugi kurirskih službi, Overseasexpres usluge dodatnih vrijednosti naplaćuje u skladu sa svojim cjenikom, što znači da se neke usluge naplaćuju prema vrijednosti paketa, za neke usluge je propisana jedinstvena cijena po paketu, neovisno o veličini i vrijednosti paketa.

### **4.8. Analiza kvalitete dodatnih usluga u kurirskim procesima**

U ovom dijelu rada detaljno su analizirane dodatne usluge u kurirskim procesima koje su navedene u prethodnom poglavlju, odnosno navode se najvažnije usluge u domaćoj i stranoj distribuciji koje u svojoj ponudi nudi većina kurirskih službi.



Kao što je opisano u prethodnom poglavlju, mnogi operateri u svojim kurirskim procesima nude i dodatne usluge. Svakom od njih je cilj zadovoljiti kupca kako bi privukli veliki broj kupaca da koriste njihove usluge. Liberalizacijom tržišta, javlja se sve veći broj davatelja usluga, te se oni međusobno natječu kako bi dobili povjerenje kupaca. Mnogi otvaraju svoje regionalne centre kako bili što dostupnije većem broju korisnika i kako bi u najkraćem roku ispunili njihove zahtjeve.

Većina operatera je među svoje osnovne usluge uvrstila usluge dostave pošiljaka do 8:30h, dostava do 10:00h, dostava do 12:00h, ili dostava do 18:00h (DHL, DPD, HPEkspres dok Overseasexpres tu uslugu dodatno naplaćuju). Nadalje, osnovne usluge u kurirskim procesima podrazumijevaju on-line praćenje pošiljke, te osnovno osiguranje pošiljke koje je različito propisano od pojedinih operatera.

Operateri svoje usluge dijele na usluge u domaćoj i međunarodnoj distribuciji pošiljaka. Jedna od usluga koju svi operateri nude je usluga dodatnog osiguranja. Tom uslugom nude svojim klijentima osiguranje pošiljke na veće iznose od onog početnog iznosa koje ubrajaju u osnovne usluge kurirskih procesa. Visina dodatnog osiguranja pošiljke ovisi od operatera do operatera, isto kao i cijena usluge, a najčešće se računa prema vrijednosti pošiljke. Uslugu pakiranja također nudi većina operatera, pošiljke se pakiraju u omotnice, kutije, ovisno o veličini pošiljke sa prepoznatljivim logom operatera. Za korisnike koji nisu u mogućnosti primiti ili poslati pošiljke tijekom radnog dana, kurirske službe nude uslugu dostave ili preuzimanja pošiljaka koje najčešće naplaćuju u iznosu od 50 posto vrijednosti pošiljke. Usluge plaćanje pouzecom dostupne su u domaćoj distribuciji. Kako bi pošiljku dostavili na željenu adresu, operateri nudi mogućnost ponovljene dostave kojom najčešće tri dana za redom, moguće je dva ili jedan dostavljaju pošiljku na određenu adresu, tek nakon pokušaja ponovljene dostave, vraćaju pošiljku pošiljatelju. Operateri nude korisnicima i mogućnost obavijesti o vremenu dostave pošiljke, te obavijesti pošiljatelju da je primatelj zaprimio pošiljku.

Kao što je vidljivo kurirski operateri nude širok spektar dodatnih usluga u cilju zadovoljenja korisnika i povećane zarade.

## 5.PRIMJENA MENADŽMENTA U PROMETU

Uspješan menadžer mora posjedovati određene kompetencije, te i sam biti visokomotiviran kako bi kao lider mogao voditi podređene zaposlenike i organizaciju u kojoj djeluje. Njegov uspjeh prvenstveno ovisi o širini njegova znanja, vještinama i sposobnostima koje je potrebno kontinuirano inovirati i pratiti trendove, kako u teoriji tako i u praksi, a naročito iz područja kojim se bavi. Uspješnost menadžera se ogleda u njegovoj sposobnosti da svoja znanja i vještine transformira u konkretne akcije s ciljem realizacije organizacijske strategije i stvaranja vrijednosti za tvrtku. Od teoretičara pojmom motivacije menadžera prvi se bavio McClelland, koji je detaljno razradio koncepciju potrebe za moći, odnosno interes za utjecanjem na ljude kao motivom postignuća i menadžerskog uspjeha.

"Izboru menadžerske karijere i uspjehu u menadžerskim poslovima pridonose određeni stavovi i motivi, a to su:

- pozitivni stavovi prema autoritetu i ljudima na tim pozicijama,
- potreba za pokazivanjem moći nad drugima,
- potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti,
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem,
- potreba za natjecanjem,
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem.

### 5.1.Menadžerske vještine

Zadaća je menadžera vođenje poslovanja i realizacija organizacijskih ciljeva a kako je jedan od aspekata vođenje i motiviranje zaposlenika, on treba, osim općih i stručnih znanja, imati i određene kompetencije kao što su razvijene sposobnosti zapažanja, izražajne sposobnosti, sposobnosti analitičkog pristupa problemu i pravovremenog donošenja odluke, te donošenje procjena. Poznavanje i poštivanje temeljnih načela etike i kulture uvjet su realizacije uspješnog i korektnog odnosa s djelatnicima, ali i klijentima, partnerima i ostalim stranama zainteresiranim za tvrtku. Uspješan menadžer zna da svoja znanja i vještine treba kontinuirano nadograđivati, razvijati i inovirati. "Ukupne pretpostavke za poslovnu uspješnost menadžera obuhvaćaju tri temeljne skupine čimbenika koji su u međusobnoj interakciji i interakciji s radnom okolinom. Te pretpostavke su: ukupna radna sposobnost, motivacija i emocionalna inteligencija. Menadžment je umjetnost<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Sambol,I.;Temelji menadžmenta;2009.;79

Menadžment je proces pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute čemu prethodi planiranje koje omogućuje bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada. Za svaku organizaciju dobro je da posjeduje strategiju. Strategijski menadžment stvara zajednički pogled koji usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji. Etape procesa strateškog menadžmenta čine srž samog procesa i njegove glavne komponente. Stoga se kroz etape procesa i objašnjava ključni pojam problematike ovog rada. Razmišljajući strategijski, menadžeri posjeduju širi i dugoročniji pogled na budućnost organizacije i ostvaruju ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju. Pri tome imaju mogućnost saznanja okruženja svoje odgovornosti i obveza te ostvaruju zacrtane ciljeve u većem opsegu i na dulji rok sukladno strateškom planiranju. Stoga se i povezuju pojmovi strateškog menadžmenta i strateškog planiranja, jer bez kvalitetnih planova upravljanje određenom organizacijom nema smisla. Aktivnosti strateških planova se dijele na više i niže razine menadžmenta, pa tako formuliranje strategije ostaje višim razinama a implementacija nižim. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije. Strateški menadžer mora imati strategiju koju može implementirati u organizaciju i na taj način on razmišlja dugoročno uzimajući u obzir sve okolnosti poslovanja.

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Prije iznošenja same definicije, potrebno je naglasiti i objasniti pojam manipulacije koji se u praksi često pogrešno neizravno poistovjećuje sa pojmom motivacije. Motiviranje u najužem smislu možemo 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. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. 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. Danas se često pojam motivacije i manipulacije poistovjećuju ili se pogrešno interpretiraju.

Manipuliranje naspram vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima putem motivacije razlikuje se u situaciji gdje se motivirani zaposlenici i menadžeri "udružuju" i djeluju u istom smjeru na ostvarenju zajedničkog cilja. "Prema jednostavnom shvaćanju, manipulacija bi bila navođenje nekoga da učini nešto zato što želimo da on to učini, dok bi motivacija bila

navođenje nekoga da učini nešto zato što on to želi. U tome je razlika (Richard, 2000., 15)". U shvaćanju razlike između ta dva pojma bitno je naglasiti dva pitanja koja se nameću:

- kakav biste tip menadžera željeli da upravlja vama,
- jeste li vi takva osoba.

Osim manipulacije, bitan pojam koji je vezan uz zaposlenike i njihovu motivaciju je uspješnost zaposlenika u radu i obavljanju svakodnevnih zadataka, te praćenje, ocjenjivanje i adekvatno nagrađivanje njihove uspješnosti. S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva tvrtke, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava. "Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (performance management) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta". Praćenjem uspješnosti zaposlenika otkriva se stupanj njihove učinkovitosti u obavljanju zadataka, te stupanj motiviranosti, dok ocjenjivanje uspješnosti ima svrhu adekvatno nagrađivanje ili korekciju odnosno otkrivanje i uklanjanje faktora koji utječu na neuspješnost zaposlenika u obavljanju zadanog posla. Osnovna je podjela strategije nagrađivanja na materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad.<sup>92</sup>

## **5.2. Hijerarhijske razine menadžmenta u prometu**

Upravljanje je složen posao koji menadžerima osigurava velik dio ovlasti. Međutim, uz te ovlasti neminovne su i odgovornosti. Ovlasti i odgovornosti različite su s obzirom na razine menadžmenta, pa se tako top ili strategijski menadžment uvelike razlikuje od srednjeg (operativnog) i nižeg (izvršnog) menadžmenta. I to ne samo po plaćama, opremljenosti ureda i raznim menadžerskim privilegijama već i po vještinama i znanjima koja se očekuju od pojedine razine menadžera.

Naime, menadžeri najniže razine se najveći dio vremena bave rješavanjem tehničkih problema, kvantitetom i kvalitetom rada, izvršavanjem svakodnevnih zadataka, pomaganjem zaposlenicima u rješavanju konkretnih problema, savjetovanjem i sl. Menadžeri srednje razine

---

<sup>92</sup> Sambol, I.; Temelji menadžmenta; 2009.; 79

najčešće koordiniraju organizacijske aktivnosti i izvještavaju menadžere na vrhu hijerarhijske strukture. Menadžeri najviše razine usmjeravaju cjelokupnu organizacijsku aktivnost poduzeća i odgovorni su za njegovu poslovnu uspješnost.<sup>93</sup>

### **5.3. Poduzetnik i lider u prometnom poduzeću**

Poduzetnik je uvijek morao biti svestrana osoba, tehnički dobro upućen u svoj temeljni posao, morao je posjedovati sposobnosti kretanja u društvu te razumijeti pravne, financijske i računovodstvene sastavnice svog posla. Naravno, nije čak ni renesansni poduzetnik bio u stanju postati idealan homo universalis, pa se to ne može očekivati niti od današnjeg poduzetnika, ali više znanja i više sposobnosti često je koreliralo s boljim poslovnim uspjehom. Budući da je poduzetnikov uspjeh uvijek bio rezultat njegove hrabrosti i kreativnosti, prirodna nadarenost često je supstituirala nedostatak formalne naobrazbe, no ipak, samo poduzetnički talent nikad nije bio dostatan. Zanimljivo je uočiti još jednu socijalnu sastavnicu, važnu za poduzetnički uspjeh, a to je povjerenje. Poznati Francis Fukuyama vrlo pažljivo izbjegava vrijednosne sudove uspoređujući različite kulture, no ipak uočava da one društvene vrijednosti koje počivaju na povjerenju, prema osobama izvan rodbinske zajednice, potiču poduzetnički uspjeh velikih korporacija, dok introvertirana društva više pogoduju razvoju obrta te malih i srednjih poduzeća.

Polazeći od ranije spomenute koncepcije po kojoj poduzetnik ispunjava tri dimenzije: ekonomsku, upravljačku i inovativnu, moguće je dodati još jednu, a to je društvena odgovornost ili etička dimenzija. Za svaku od navedenih dimenzija moguće je definirati specifične oblike obrazovanja koji će poticati jačanje pojedine dimenzije.

Pitanje treba li poduzetniku znanje ili ne, vjerojatno je suvišno čak i onda ako se poduzetnika definira isključivo temeljem njegove sklonosti spram rizičnih ulaganja vlastite imovine. Ovakvo jednodimenzionalno shvaćanje poduzetništva zacijelo ne traži od poduzetnika visoku razinu tehničkih ili socijalnih znanja, budući da se u procjeni njegovih značajki više naglašavaju hrabrost i pripravnost na rizik. Poduzetnik je svakako višedimenzionalna osoba pa ga treba šire promatrati, u tom sklopu i potrebu za edukacijom. U društvu znanja opet, a sva su moderna društva takva, zacijelo je svakom aktivnom članu potrebno trajno stjecati i

---

<sup>93</sup> Sambol, I.; Temelji menadžmenta; 2009.; 79

čuvati znanje. Ipak, kakvo je znanje potrebno poduzetniku teže je reći, a u potrazi za odgovorom na to pitanje mnogi će doći do različitih odgovora. Već polovicom petnaestog stoljeća Benedikt Kotruljević oponira nezalicama koji niječu ili osuđuju učena trgovca ističući kakvom širinom znanja mora raspolagati tadašnji trgovac da bi postigao poslovni i društveni uspjeh. Osim poznavanja tehnologije samog posla kojim se bavi, mora nešto znati o računovodstvu, financijama, pravu te svim oblicima usmene i pisane komunikacije, uključujući tu i znanje stranog jezika. Uspješan trgovac mora biti sposoban prodavati svoju robu i kretati se u svim društvenim slojevima. Današnji poduzetnik, uz sve pobrojano, mora imati još i elementarnu računalnu pismenost. Jedan od gurua modernog menadžmenta, Peter Drucker naglašavao je poduzetnikovu sposobnost da uvijek istražuje promjenu i traži u njoj izazov, stvarajući inovativan doprinos u svom poslu. Uzme li se u obzir da poduzetnik mora poznavati srž svog posla, zatim da mora biti u stanju prihvatiti rizik te kreativno istražiti prigode i prijetnje iz okružja, a uz to mora biti sposoban za društvenu komunikaciju, uključujući i onu kompjutorsku, vidljivo je da bi edukacija za poduzetništvo morala biti raznolika i sveobuhvatna. Edukacija stručnjaka za poduzetništvo mora obuhvatiti tehnička i tehnološka znanja, kao i brojna druga znanja iz područja društvenih znanosti, ali ona mora razvijati i socijalno-etičke osobine ličnosti. Sve ovo upućuje na potrebu dugotrajne i raznolike edukacije suvremenih poduzetnika. Razvoj kreativnosti i hrabrost moraju se poticati od najranijeg djetinjstva, dok se tehnička znanja mogu izgrađivati kasnije. Socijalne i etičke sastavnice moraju se pak trajno ugrađivati u sve oblike edukacije.

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentske prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti, postali su imperativsvake organizacije. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenikakao i dioničara. Potrebno je ostvariti ciljeve i ispuniti zadatke koji nadilaze zadovoljstvo svih interesnih skupina unutar organizacije kao i ostvarenje tih ciljeva na što kvalitetniji i organizaciji najprihvatljiviji način. Da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one organizacije koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Sambol,I.;Temelji menadžmenta;2009.;79

Osmišljavanje i izgradnja dinamičnoga koncepta nove poduzetničke ekonomije na temelju aktivnosti afirmacije i ohrabrivanja poduzetnika (i onih koji će to tek postati) prije svega pretpostavlja:

- čovjeka kao stvaratelja, inovatora i generatora novih ideja,
- slobodu izražavanja kreativnih ljudskih potencijala u tržišnom okružju,
- reorganiziranje društvenih institucija prema potrebama poduzetništva,
- stvaranje pozitivne poduzetničke klime,
- razvoj edukacijskih programa namijenjenih poduzetništvu,
- poticanje poduzetničke inicijative na svim razinama,
- izgradnju što bogatije poduzetničke infrastrukture,
- afirmaciju znanosti te znanstvenih i tehnoloških otkrića, koja imaju kontinuirano djelovanje, kako na razvoj poduzetništva, gospodarski razvoj, tako i na kvalitetu života svakoga pojedinca.

#### **5.4. Menadžerski stilovi vođenja prometnog poduzeća**

Kao i svaki drugi čovjek, i vođa je u određenoj mjeri u svom ponašanju i poslovnom djelovanju određen svojim karakternim osobinama, koje uz prethodno navedeno uvelike utječu i na odabir stila vođenja.

Stil vođenja očituje se u tome na koji način vođa stimulira zaposlenike na izvršenje zadataka. Treba naglasiti da stil vođenja nije određen samo osobinama i karakteristikama vođe, već i osobinama podređenih i konkretnom situacijom u kojoj treba djelovati. U teoriji i praksi postoji više stilova vođenja, od autokratskog stila s izrazitom dominacijom vođe, demokratskog u kojem je dominacija slabija, do laissez – fair stila kao stila bez dominacije bilo kojeg sudionika odlučivanja. Iz perspektive podređenih, demokratski i laissez - fair stil često se ističu kao najbolji. Međutim, postavlja se pitanje jesu li, unatoč pozitivnom prizvuku svog naziva, demokratski stilovi optimalno rješenje.

U današnjim suvremenim uvjetima poslovanja često je potrebno brzo donošenje odluka, ali i preuzimanje odgovornosti za ishode istih što je primjenom demokratskih stilova otežano, a u nekim situacijama i onemogućeno. Istovremeno, autokratski stil često je stigmatiziran zbog svog naziva, pa se zanemaruju njegove dobre strane i mogućnosti koje nudi. To su mogućnost brzog donošenja odluka, preuzimanje odgovornosti, ali i brzo sankcioniranje.

Između navedena dva stila širok je spektar mogućnosti i modifikacija koje dobrom vođi ostavljaju prostora za odabir i primjenu najbolje poslovne odluke ovisno o situaciji i problemu. Zadaća dobrog vođe je za svaku situaciju naći stil vođenja koji će biti najučinkovitiji. Isti stil vođenja neće biti jednako djelotvoran u različitim gospodarskim granama ili različitim sektorima poduzeća.

Vođenje je izrazito kompleksan proces i ne postoji jednoobrazni profil idealnog i uspješnog vođe, kao ni idealnog stila vođenja. Analizom rezultata istraživanja<sup>95</sup> na grupi studenata pokazali su da u većini slučajeva ispitanici preferiraju stil između autokratskog i demokratskog. Nakon njega odabiru demokratski stil, dok je autokratski stil najmanje poželjan način vođenja. Demokratski stil većinom je odabir žena koje su unatoč tom stavu ipak izjasnile poželjnost autokratskog stila u određenim poslovnim situacijama. Može se pretpostaviti da su ovakvi rezultati odraz želje studenata za zapošljavanjem u poduzećima s demokratskim poslovnim ozračjem. Rezultati istraživanja potvrdili su već poznatu činjenicu da bez dobrog vođe nema ni uspješnog vođenja.

Dobar i uspješan vođa mora znati objektivno sagledati situaciju i problem, te tada primijeniti stil vođenja koji će najbolje odgovarati toj konkretnoj situaciji i problemu. Mogućnost mijenjanja i prilagodbe stilova vođenja ono je što omogućuje maksimalizaciju učinka i potencijala zaposlenika, jer samo jedan stil nije rješenje za sve situacije, a potencijalni je uzrok monotonije i predvidljivosti ponašanja samog vođe. Ispitanici su odabirom glavnih karakteristika vođe potvrdili da je posjedovanje vizije jedna od najpoželjnijih osobina vođe, baš kao što su i sposobnost motiviranja, dobre komunikacijske vještine i doza samokritičnosti. Suvremeni vođa ne može biti onaj koji samo iskazuje dominaciju, već onaj koji stvara takvu klimu u međusobnim odnosima s podređenima da oni odgovorno i s entuzijazmom teže izvršenju zadataka, preuzimajući odgovornost za svoj dio posla. Dobar vođa konkurentna je prednost i nužnost za svako poduzeće koje želi dugoročno i uspješno postojati na tržištu.

---

<sup>95</sup> Karlić, T.: Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke; 2011.; str. 7



## 6.ZAKLJUČAK

Funkcioniranje prometnih poduzeća temelji se sve više na znanju, odnosno na intelektualnom kapitalu. Stoga se menadžment mora fokusirati na stjecanje znanja koje će biti u funkciji stvaranja dodatne vrijednosti koja se ugrađuje u proizvode, odnosno usluge. Prometnim poduzećima trebaju upravljati strateški menadžeri i lideri koji potiču svoje zaposlene motivirajući ih tako što nagrađuju njihove ideje. Oblici dodatne vrijednosti postaju temelji tržišnog nadmetanja i stvaranja novih modela strateškog planiranja i upravljanja. Nerijetko se menadžeri pitaju zašto neki ljudi rade puno i odrađuju svoj posao korektno, osjećaju lojanost prema tvrtki i ostvaruju rezultate kao da rade za sebe, dok drugi dođu na posao i odrade svoj fond sati jer moraju, bez u konačnici vidljivih rezultata njih kao pojedinca.

Zaposlenike opisanog profila nalazi se u svakoj tvrtki, no činjenica je da se pojedinci utope u masi aktivnosti koje dijele s drugima, pa menadžer ne uočava nepotreban trošak. No, ne uočava ponekad ni puno važnije; promjene koje se događaju na nekoć produktivnim ljudima; zbog čega odjednom počinju kašnjenja na posao, razni izostanci, nezainteresiranost, smanjenje sveukupne produktivnosti poslovanja koje je odraz prije svega smanjenja angažmana radnika u bilo kojem području rada i u najgorem slučaju, nepoželjan utjecaj takvog ponašanja na cjelokupno okruženje u kojem radi.

Nedavna potvrda flowa kao psihološki značajnog stanja došla je iz neurofiziologije, gdje se pokazalo da su strukture mozga odgovorne za introspekciju, inhibirane za vrijeme obavljanja zahtjevnoga zadatka. Sukladno tome idiom „izgubiti se u“ aktivnosti, dobiva novo značenje, u neurofiziološkom smislu. Intrinzična motivacija daje odgovor na pitanje zašto ljudi ulažu velike napore u bavljenje nekim aktivnostima, iako za njih nisu ničim nagrađeni.. Iskustvo najboljeg osjećaja ljudima daju aktivnosti koje su naporne, ponekad riskantne i teške, koje do krajnjih granica angažiraju njihove sposobnosti i koje uključuju otkrivanje nečeg novog.

Neminovno da se mijenja društva te njegove potrebe, kao i vještine pojedincaca da udovolje razvojnim potrebama društva. I dok je ranije sistem tzv mrkve i batine bio dostatan za motivaciju zaposlenika, najnovija istraživanja, potkrijepljena i neurološkim istraživanjima pokazuju značaj jedne posve neistražene motivacije , koja se naziva intrinzična motivacija, te bi upravo ona predstavljala ključni korak pravilnoj i uspješnoj implementaciji u strategiji upravljanja hotelskim poduzećem. No istovremeno menadžer prometnog poduzeća, a što su potvrdili i rezultati sekundarnog istraživanja u nekim situacijama trebaju imati takta za biti

autokrat, a to su obično incidentne ili rizične situacije ili situacije povezane sa financijskom kontrolom, kod kojih menadžer pokazuje i daje do znanja da sa temeljem poslovanja nema olakotnih okolnosti. Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija kojom se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju na obavljanje određenog radnog zadatka. U teoriji i praksi vođenja postoji više stilova vođenja, od autokratskog s vođom kao jedinom razinom odlučivanja do demokratskog u kojem se i podređeni uključuju u procese donošenja odluka. Iako postoje brojna istraživanja koja dokazuju postojanje uzročno-posljedičnog odnosa između stila vođenja i ostvarenog poslovnog rezultata, još uvijek ne postoji konsenzualno mišljenje o tome koji je stil vođenja najbolji za poslovni uspjeh prometnog poduzeća. Osim što je stil vođenja važan za ostvarenje dobrih poslovnih rezultata, on utječe i na međuljudske odnose i radnu atmosferu u prometnom poduzeću. Jasno je da su dobra radna atmosfera i dobri međuljudski odnosi jedni od preduvjeta ostvarenja dobrih poslovnih rezultata.

Liberalizacijom tržišta i otvaranjem granica Europske unije broj poštanskih i kurirskih davatelja usluga u Hrvatskoj se u 2013. godini povećao. Tijekom trećeg tromjesečja 2015., godine pojavilo se nekoliko novih davatelja poštanskih usluga, te se time broj davatelja kurirskih i poštanskih usluga u Hrvatskoj popeo na brojku od dvadeset i tri tvrtke koje se bave ovim oblikom djelatnosti. Pojava novih davatelja obogatila je ponudu na tržištu novim i inovativnim uslugama, korisnici su dobili mogućnost većeg izbora, a povećana konkurencija i jačanje tržišnog natjecanja će unaprijediti tržište. Neki od davatelja kurirskih usluga u Hrvatskoj su City Express, HP-Hrvatska pošta d.d, DPD, DHL, Fedex, Overseas... HP-Hrvatska pošta d.d. je vodeći davatelj kurirskih i poštanskih usluga u Hrvatskoj s tržišnim udjelom od oko 72%.

Ulazak Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije donijelo je uvelike pojednostavljenje i pojeftinjenje trgovine s europskim zemljama. To je ponajprije vidljivo u slanju robe u inozemstvo, a koja sada ne mora više prolaziti, često i višednevnu, proceduru carinjenja i čekanja na sređivanje sve potrebne dokumentacije. Roba se može slobodno transportirati između Hrvatske i drugih država EU, što je unaprijedilo međunarodno poslovanje za hrvatske tvrtke. Kao rezultat toga, troškovi su znatno smanjeni, a u nekim slučajevima do 50 posto. Osim toga, tranzitno vrijeme značajno je skraćeno, pa se sada dostava prema nekim destinacijama smanjuje i za tri do četiri dana.

Kao što je ranije spomenuto, usluge dodane vrijednosti u kurirskim procesima svaka poštanska i kurirska tvrtka može sama definirati, razvijati i nuditi usluge koje smatraju

uslugama s dodanim vrijednostima. U praktičnom dijelu analize osobitosti prometne usluge kroz aspekt kurirskih službi, analizirane su četiri kurirske tvrtke koje djeluju na području Hrvatske, u nacionalnom i međunarodnom prometu i nude usluge dodanih vrijednosti.

Analizirajući usluge dodanih vrijednosti u kurirskim procesima dvaju svjetskih operatera (DHL i DPD) te dvaju domaćih operatera (HPekspres i Overseasexpres) prikazane su usluge dodanih vrijednosti koje nudi većina kurirskih operatera.

Kurirske usluge sve više i više utvrđuju svoju važnost u distribuciji pisama, paketa, dokumenata i drugih pošiljaka. Razlog tome je brzina i sigurnost distribucije koja pruža ova vrsta usluga. Operateri uvođenjem raznim vrstama usluga žele postići zadovoljstvo kupaca te privući što veći broj korisnika. Širokim spektrom usluga korisnici mogu prilagoditi distribuciju pošiljaka svojim potrebama, mogućnostima i zahtjevima.

Kurirski operateri nude širok spektar usluga po različitim cijenama, a na korisniku je da odabere njemu najpovoljnije i najpotrebnije usluge. Izravna pošta je adresirana poštanska pošiljka koja se sastoji isključivo od oglasnog, marketinškog ili promidžbenog materijala koji nosi istovjetnu poruku, a koja se šalje u najmanje 500 primjeraka. Pošiljke izravne pošte mogu biti mase do dva kilograma i dimenzija propisanih za pismo. Sadržaji izravne pošte često su promotivna pisma, letci, brošure, katalogi, promotivni CD/DVD-i i slično. Izravnoj pošti mogu se priložiti i razni promidžbeni uzorci ako se njihov sadržaj odnosi na sadržaj pošiljke i čini njen sastavni dio. Poruka unutar pošiljke izravne pošte može biti personalizirana u skladu sa specifičnostima tržišnog segmenta ili samog primatelja (narav poruke treba ostati ista za sve pošiljke koje se šalju). Cijena ove usluge je nekoliko puta niža od cijene običnog pisma. Dobro usmjerena i personalizirana pošiljka izravne pošte često postiže veći učinak od oglašavanja u drugim medijima. Pri adresiranju i personaliziranju pošiljaka izravne pošte moguće je koristiti se vlastitim ili iznajmljenim bazama podataka o postojećim ili potencijalnim kupcima.

Izravna pošta omogućava segmentaciju tržišta i uspostavljanje izravnog kontakta prodavača s određenom tržišnom grupom. Uz ovakav način segmentacije vrlo je jednostavno stvoriti optimalnu bazu podataka, koja će se kasnije koristiti za nove projekte vezane uz izravni marketing.

Konstantan rast upotrebe izravna pošta zahvaljuje svojim prednostima, od kojih su najinteresantnije mogućnost preciznog ciljanja određenog tržišnog segmenta, mogućnost

mjerenje rezultata prodajne kampanje, troškovna učinkovitost, prilagodljiv i prihvatljiv medij bez obzira na veličinu i raspoložive proračune, izgradnjom dugoročnijih odnosa zadržavaju se kupci, mogućnost detaljnog objašnjenja proizvoda/usluga, nepostojanje istovremeno više konkurentskih poruka koje se natječu za pozornost potencijalnog kupca, jednostavnost izrade (standardizirani oblik) – fleksibilnost, konkurentska tajnovitost.

Prednosti s aspekta primatelja su u personaliziranom pristupu, jednostavnom nenametljivom obliku komuniciranja, jednostavnom načinu reagiranja (narudžbe/odgovora, neograničenom vremenu izbora, vlastitom određivanju vremena odgovora (narudžbe).

Praksa pokazuje i određene nedostatke izravne pošte, koji mogu imati utjecaja na odaziv potencijalnih kupaca a to su da mnogi još uvijek pokazuju određeno nepovjerenje prema ponudama koje nisu izravno tražili, zatrpanost domaćinstva pošiljkama . U takvoj situaciji smanjuje se postotak odaziva jer se većina tih pošiljaka smatra neželjenom (Junk Mail). O kreativnosti i umijeću marketera ovisi hoće li pojedina omotnica izazvati interes primatelja za otvaranjem, sagledavajući “trošak prema tisuću” izravna pošta je relativno skuplja od drugih medija, npr. TV-a ili radija gdje se radi o velikom auditoriju. Povećanje cijene papira, omotnica ili poštarine izravno utječe na trošak kampanje. U takvim okolnostima marketeri često reagiraju smanjenjem broja pošiljaka ili trošak prenose na kupca, negativan utjecaj na okoliš percepcija “zagađivača” okoliša nastoji se anulirati upotrebom recikliranog papira i smanjenjem neželjene pošte.

## LITERATURA:

1. Wehrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.;str.28
2. Kralj,J.: Poslovna politika, Informator, Zagreb, 1972, str. 166
3. Osmanagić Bedenik, N. ;Operativno planiranje. Zagreb, Školska knjiga.;2002.;str.78
4. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
5. Ruža,F.:Strategija i taktika u poslovnoj politici; Journal of Information and Organizational Sciences, No.12 Prosinac 1988.;str.182
6. S. Dunn: Re-inventing the maintenance process, Queensland Maintenance Conference, 1998.;str.54
7. Tomas,V.:Mogućnosti i problem primjene suvremenih strategija;2005.;str.29
8. Meyer, N. D. (2002), *The Buliding Blocks Approach to Organization Charts*, NDMA Publishing, Ridgefield, str. 91.
9. Daft, R. L. (2004), *Organization Theory and Design*, Thompson South-Western, Mason , Ohio, str. 86.
10. Gardner, R. A. (2004), *The process-focused organization*, ASQ Quality Press, Milwaukee, str. 17-18.
11. Sikavica, P., Novak M., (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, str. 150
12. Husaković, D.:Organizacija poduzeća, 2007., stručno predavanje
13. Sikavica, P., Novak, M., *Poslovna organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 1999.;str.47
14. <http://www.zivotopis.hr/biografija/adam-smith/>
15. Samuelson, P., Nordhaus, W.: *Ekonomija*, MATE, 2008., str.30
16. Kovač Jure i Jesenko Manca, izvorni znanstveni članak: *Značenje i uloga povjerenja u organizaciji u procesima komuniciranja i nadzora*, Društvena istraživanja, Vol.19 No.1-2 (105-106), 2010., str.259
17. <http://limun.hr/main.aspx?id=9832>
18. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžemnta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.21
19. Novak, M.:*Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1984., str. 68
20. Šarman, Z.:Uloga radničkog predstavnika u procesu odlučivanja i informiranja participativnog poduzeća, Journal of Information and Organizational Sciences, 1988., str. 187

21. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F.: *Teorija menadžemnta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb, 2004, str.138
22. Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165
23. Čičin Šain,D.:Kadroviranje;2011.;81
24. Sikavica, P., Novak, M: *Poslovna organizacija*, Informator, zagreb, 1999., str.165
25. Pološki Vokić, N. (2004.). “Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim organizacijama”, *Ekonomski pregled*, (55), 5-6: str 455
26. Galetić,I.;Pavić,I.:Upravljanje plaćama;2009.;str.25
27. <http://www.poslovni-savjetnik.com/izdvojeno/maja-hmura/motivacija-kljuc-poboljsanja-radnog-uspjeha>
28. [http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske\\_tehnike.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp)  
<http://www.statusprosper.com/2006/bezmotiva.html>
29. <http://www.specijalist.hr/hr/info-centar/obavijesti/znanje/sto-nas-motivira/> Brdar, I; Anić, P, Životni ciljevi, orijentacije prema sreći i psihološke potrebe adolescenta: koji je najbolji put ka sreći?; 2010; 172
30. Rijavec, M; Miljković, D, Pozitivna psihologija: Psihologija čije je vrijeme ponovno došlo; 634
31. Kadlec,Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje;2013.;str.495
32. Tešanović,G.: Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete, Sarajevo, 2010.;str.55
33. NN 139/03
34. <http://www.hzn.hr/>
35. Jakelić,D.: MEĐUOVISNOST FUNKCIJA PLANIRANJA I KONTROLINGA I NJIHOVA PRIMJENA U HRVATSKOJ NARODNOJ BANCI;2009.;str.76
36. Johnson, T., Kaplan, R.: *Relevance Lost: The Rise and Fall Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1991, str.216-21
37. Drury. C.: *Management and Cost Accounting*, International Thomson Business Press, ITP,1996, str.834
38. Johnson, T., Kaplan, R.: *Relevance Lost: The Rise and Fall Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1991, str.216-217
39. Sambol,I.;Temelji menadžemnta;2009.;79
40. Karlić,T.: Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke;2011.;str.7
41. Bauer, J. E., Duffy, G.L., Wescott, R. T. (2002.): *The quality improvement handbook*, Milwaukee, ASQ Quality Press

42. Lazibat, T. (2009.): Upravljanje kvalitetom, str. 10, Zagreb, Znanstvena knjiga
43. Evans, J.R. (2008.): Quality & Performance Excellence: Management, Organization and Strategy, str. 87/88, Ohio, Thomson South Western
44. International Organization for Standardization (2009): ISO 9000 Quality management, str. 34., Edition 12, Geneva-Switzerland, ISO
45. Juran, J.M., Godfrey, A.B.(1999.): Juran's Quality Handbook, poglavlje 7, str.2., Ohio, McGraw-Hill,
46. Tešanović, G.: Uloga standardizacije u području infrastrukture kvalitete, Sarajevo, 2010.
47. Boudreaux, J. R. (2008). Globalization. Westport, Connecticut: Greenwood press., str.1
48. Deardorff, A., & Stern, R. (2001). What You Should Know about Globalization and the World Trade Organization. Review of International Economics , 10 (3), str. 404
49. Vouk, R.: ULOGA MENADŽMENTA OPSKRIBNOG LANCA U POVEĆANJU KONKURENTNOSTI PODUZEĆA, 2005., str.1007
50. E. Musso, Ports: competition and competitiveness, ITMMA - Institute for Transport and Maritime Management, Antwerp, 2006.
51. E. Haezendonck, W. Winkelmanns, Strategic positioning as an instrument for competition analysis, Port Competitiveness, De Boeck, Antwerp, 2002., str. 20
52. Robbins, P. S. (1995). Bitni elementi organizacijskog ponašanja. Zagreb: MATE d.o.o., str.219
53. Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet Split., str.81
54. Lazibat, T.: "Značaj kvalitete za ulazak na međunarodno tržište", Ekonomska misao i praksa br. 1, Dubrovnik, 1999. str. 73
55. Tehnologija poštanskog prometa II, Bošnjak I., Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 1999.
56. Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises; American Journal of Industrial and Business Management, 2013, 3, 131-135
57. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.32017> Published Online April 2013 (<http://www.scirp.org/journal/ajibm>)
58. <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/znae-li-koliko-je-u-hrvatskoj-davatelja-postanskih-usluga-256951>

59. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/ulazak-hrvatske-u-eu-promijenio-praksu-kurirskih-sluzbi-257501>
60. [https://www.dpd.com/hr/home/o\\_nama/tvrtka/povijest](https://www.dpd.com/hr/home/o_nama/tvrtka/povijest)
61. <https://www.dhl.hr>
62. <https://www.overseas.hr>
63. <https://www.hapekspres.hr>
64. <https://www.posta.hr>
65. Grbavac, J., Popović, G., Grbavac, V.: Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija, Informatol 44, 2011., str.45
66. Aksentijević, S.; Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima; Pomorski zbornik 49-50 (2015), 281-303



## POPIS SLIKA:

Slika 1. Bliska povezanost planiranja i kontroliranja. ....	8
Slika 2. SWOT situacijska analiza.....	14
Slika 3. Osnovne komponente plaće.....	45
<i>Slika 4.</i> Povratna veza upravlja.....	60

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1. Faze SWOT situacijske analize.....	11
<i>Tablica 2.</i> Razlike između tradicionalne i moderne organizacije.....	25
Tablica 3.Sličnosti i razlike standarda i propisa.....	61