

# Primjena koncepta upravljanja ljudskim potencijalima u logističkim tvrtkama

---

**Zeljko, Mate**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*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:119:727713>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Mate Zeljko**

**PRIMJENA KONCEPTA UPRAVLJANJA LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Fakultet prometnih znanosti**

**DIPLOMSKI RAD**

**PRIMJENA KONCEPTA UPRAVLJANJA LJUDSKIM  
POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA**

**APPLICATION OF THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT IN LOGISTICS COMPANIES**

**Mentor: .prof. dr.sc. Marinko Jurčević**

**Student: Mate Zeljko, univ. bacc. ing. traff.**

**JMBAG: 0135233446**

**Zagreb, 2019.**

## **Sažetak**

Cilj ovog rada je prikazati kritične parametre za djelotvorno upravljanje ljudskim potencijalima u logističkim tvrtkama. Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima je ključni element uspješnosti cjelokupne organizacije. Uspješne tvrtke pokazuju inovativnost, učinkovitost, fleksibilnu strukturu i teže razvoju novih vještina u svojim organizacijama pa tako i kod upravljanja ljudskim potencijalima. Danas su tvrtke okružene jakom konkurencijom te kroz strategiju upravljanja ljudskim potencijalima nastoje postići i minimalnu prednost u odnosu na konkurenciju. Kako bi tvrtka bila konkurentna na tržištu sve više je od važnosti ljudski faktor koji ispunjava radne zadatke, a time i ciljeve same tvrtke. Mnoge tvrtke danas ulažu sve više vremena i novca kako bi omogućili razvoj vještina i znanja svojim zaposlenicima, a sve kako bi se postiglo poboljšanje radne učinkovitosti. Kao primjer uspješne logističke tvrtke sa zavidnim napretkom je tvrtka RALU. U ovom radu istražen je utjecaj upravljanje ljudskim potencijalima u RALU tvrtci na uspješnost same tvrtke.

**KLJUČNE RIJEČI:** ljudski potencijali, logistička tvrtka, razvoj ljudskih potencijala, RALU-logistika

## **Abstract**

The aim of this paper is to present the critical parameters for effective human resource management in logistics companies. Effective human resource management is a key element of the overall organization's performance. Successful companies demonstrate innovation, efficiency, flexible structure, and the development of new skills in their organizations, as well as in human resources management. Today, companies are surrounded by strong competition and through the strategy of managing human resources, they strive to achieve a minimum advantage over the competition. In order for the company to be competitive on the market, it is increasingly important to have a human factor that fulfills the work tasks and therefore the goals of the company itself. Many companies are investing more and more time to enable the development of skills and knowledge of their employees, all in order to improve work efficiency. As an example of a successful logistic company with a remarkable progress, is RALU company. This paper explores the impact of human resource management at RALU's company on the success of the company itself.

**KEY WORDS:** human resources, logistic company, human resources development, RALU logistics

## Sadržaj:

1.UVOD .....	1
2.ZNAČAJKE PRI UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA .....	3
2.1 Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima .....	3
2.2 Definiranje temeljnih pojmova vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima.....	4
2.3 Pojam, definicija i ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP).....	4
2.4 Značaj, aktualnost i specifičnost ljudskih potencijala u suvremenim organizacijama.....	5
2.5 Faktori upravljanja ljudskim potencijalima .....	6
3.TEORIJSKO GLEDIŠTE UTVRĐIVANJA VEZE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA I USPJEŠNOST LOGISTIČKE TVRTKE.....	8
4. FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA.....	10
4.1 Istraživanje funkcije upravljanja ljudskog potencijala malezijske logističke tvrtke.....	12
5. AKTIVNOSTI I TEHNIKE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA .....	14
5.1 Planiranje.....	15
5.2 Analiza posla .....	16
5.3 Rekrutiranje ljudskih potencijala.....	17
5.4 Selekcija ljudskih potencijala .....	18
5.5 Obuka i obrazovanje ljudskih potencijala .....	19
5.6 Motivacija.....	20
5.7 Nagrađivanje .....	22
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA RALU-LOGISTIKE.....	23
6.1 Opis djelatnosti.....	23
6.2 Distribucija i skladištenje .....	23
6.3 Vizija i misija .....	25
6.4 Zaposlenici .....	25
6.5 Planiranje i selekcija ljudskih potencijala .....	25
6.6 Motivacija zaposlenika.....	26
6.7 Tehnologija.....	26
6.8 Vozači kamiona i njihova plaćenost.....	28
7. LJUDSKI POTENCIJALI TEMELJENI NA SUVREMENOM PRISTUPU .....	29
7.1Fluktuacija i apsentizam.....	31
8. ZAKLJUČAK .....	34
LITERATURA.....	36
POPIS SLIKA.....	38
POPIS TABLICA .....	39

# 1.UVOD

Veliki napredak znanosti i tehnologije, mijenja karakteristike poslovnog okruženja, koje u odnosu na šezdesete i sedamdesete godine 20. stoljeća, danas u 21. stoljeću postaje znatno kompleksnije. Kompleksnog poslovnog okruženja dovodi do potrebe za aktivnim uključenjem zaposlenika u kreiranju promjena, kao i za brzom prilagodbom stalno novim uvjetima.

Poslovanje svake tvrtke je ovisno o kvaliteti ljudskog kapitala kojeg zaposlenik istog posjeduju i načinu na koji se navedeni eksploatira. Osnovni resurs svake organizacije tako čine ljudi i njihove sposobnosti i vještine koje ukoliko su pravilno organizirane mogu ostvariti zadane ciljeve tvrtke. U kapitalizmu se često spominje strateška prednost tvrtke kao temeljna odrednica uspjeha tvrtke, a neosporiva je činjenica da pravilno motivirani zaposlenici koji posjeduju potrebne vještine poput inovativnosti, kreativnosti, informiranosti i znanja ti koji donose stratešku prednost. Zaposlenici tako predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti tvrtke. Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bio prepoznat kao glavni i najvažniji čimbenik uspješnosti. Ljudski faktor u razvitku poslovanja sve više dobiva na važnosti, pa se stoga upravo ovom problematikom sve više bave znanstvenici, istraživači, kako bi što više i što bolje približili istu praktičarima – menadžerima ljudskih potencijala te dobili što bolje rezultate. Motivacijski čimbenici, konflikti, međuljudski odnosi, stres, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija – sve su to pojmovi koje treba detaljno i pomno istražiti kako bi se dobio onaj krajnji proizvod koji zapravo i čini cilj cijelog istraživanja na području upravljanja ljudskim potencijalima, a to je poboljšanje poslovanja.

Svrha ovoga rada je uz to što ćemo prikazati na koji način se upravlja ljudskim potencijalima u logističkim tvrtkama, je da se detaljnije istraže i pregledaju neke od ključnih komponenti koncepta upravljanja ljudskim potencijalima, pogotovo u pogledu motivacije i plaćenosti zaposlenih, u svim bitnim segmentima radnih procesa. Ljudi su i nositelji najvećeg dijela poslovnih procesa te činitelji kako troškovnog, tako i ukupnog poslovnog rezultata. Upravo je iz toga razloga kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima izuzetno značajno za ostvarivanje ukupnih poslovnih rezultata.

Cilj ovog rada je posebno obuhvatiti i analizirati proces upravljanja ljudskim potencijalima u tvrtki Ralu-logistika, s posebnim naglaskom na motivaciju i plaćenost zaposlenika. Pri tome su obrazovanje i obuka zaposlenih polazne aktivnosti u konceptu

upravljanja i izuzetno važne za ostvarivanje kvalitete pruženih usluga, odnosno, izuzetno važne za uspješnu primjenu koncepta upravljanja kvalitetom.

## **2.ZNAČAJKE PRI UPRAVLJANJU LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA**

### **2.1 Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima**

Važnost ljudi za organizacijsku uspješnost te znanstveno istraživanje ljudskog dijela organizacije i upravljanja nije novo. Praktični interes općenito tvrtki pa tako i logističkih tvrtki i njihova upravljanja za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka tvrtki su relativno nova područja znanstvenog istraživanja. Ranija istraživanja, kao istraživanje Adama Smitha već u 18. stoljeću upućuju na važnost obrazovanja pojedinca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. U prvoj polovini 20. stoljeća, znanstvenici su upozorili na važnost grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. U novije vrijeme ljudskom faktoru pridano je velik značaj nizom istraživanja koji su pokazali povezanost između poslovne uspješnosti i obrazovanja. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge “ljudskog kapitala” i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva poslovnog razvoja. “Ljudski kapital” je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala.<sup>1</sup> Model intelektualnog kapitala postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća.<sup>2</sup> Pod pojmom intelektualni kapital ne podrazumijevaju se sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja su pretvoriva u vrijednosti ili služe postizanju konkurentске prednosti, (primjerice znanje vozača kamiona u nekom poduzeću nisu intelektualni kapital poduzeća jer ne pridonose stvaranju konkurentске prednosti poduzeća). Svaka tvrtka ima na raspolaganju različite mjere, odnosno pokazatelje intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital uključuje stalno praćenje pojedinih pokazatelja. Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenih tvrtki. Znanje i inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih – raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. Najvažnije umijeće postaje zadržati kreativne, nadarene ljude.

---

<sup>1</sup>Bahtijarević Šiber, F., Reinženjering funkcije ljudskih potencijala, SP 23-24/2000, Zagreb, 2000., str. 192-200.

<sup>2</sup>Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Novi aspekti položaja i načina rukovođenja žena menagera u hrvatskim poduzećima – empirijska analiza, SP 9/2003, Zagreb, 2003., str. 184-193.



## **2.2 Definiranje temeljnih pojmova vezanih za upravljanje ljudskim potencijalima**

Pojam upravljanja ljudskim potencijalima ima četiri značenja: prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).<sup>3</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima je znanstvena disciplina kod koje se radi o sustavu spoznaja konstituiranom od niza podsustava znanja, modela, principa i metoda drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju. Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina objašnjava se u brojnim knjigama, studijama, člancima i publikacijama koje sve više zadiru u tu problematiku i ističu je kao važan čimbenik uspješnosti poslovanja tvrtki. Od tih znanstvenih disciplina kao najvažnije mogu se istaknuti: ergonomija, ekonomija, sociologija, psihologija, medicina rada, pedagogija i andrologija.

## **2.3 Pojam, definicija i ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP)**

Pojam upravljanje ljudskih potencijala (ULJP) je sintagma, koja se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi. Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina. Iako su ljudski resursi kao pojam, izazivali određene otpore u nekim državama i kod nekih autora, upravo je prepoznavanje tog oblika resursadovelo do spoznaje da su ljudi kao resurs najvažniji za realizaciju ciljeva te da se upravljanju tog resursa treba posvetiti osobita pozornost u obliku proučavanja i znanstvenih istraživanja. Mc Court i Eldridge definiraju upravljanje ljudskim resursima kao način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.<sup>4</sup> Neki autori rade razliku između pojmova "Personnel" i "Human" Management. Većina drugih autora, ne praveći razliku između ova dva pojma, smatraju te pojmove sinonimima. Ako se uzme u obzir da u riječ "čovjek" spadaju i zaposlenici, službenici te drugo osoblje u organizaciji, onda bi se moglo utvrditi da riječ "čovjek" u svakom slučaju ima šire značenje. Gledano na taj način naziv upravljanje ljudskim

---

<sup>3</sup>Foucault, M., Znanje i moć, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1994.

<sup>4</sup>Marčetić, G., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, doktorska disertacija, Zagreb, 2006

potencijalima uključuje obje riječi. Upravljanje ljudskim potencijalima ne smije se poistovjećivati s kadrovskom funkcijom u organizaciji, čiji su ciljevi i zadaci, način obavljanja poslova osoblja/kadra te odgovornost za njih.<sup>5</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou. Isto uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima stratejski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima u logističkim tvrtkama izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U privatnom (poslovnom) sektoru ciljevi su organizacije: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahtijeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost te općenito porast organizacijske uspješnosti, kao što su učinkovitost, uspješnost i prilagodljivost. Krajnji cilj svake tvrtke pa tako i logističke je konkurentnost.

U upravljanju ljudskim potencijalima, tvrtke u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o:

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te
- brizi za zdravlje zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkim tvrtkama ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovizadaci i aktivnosti nisu statične i međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s gledišta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.<sup>6</sup>

## **2.4 Značaj, aktualnost i specifičnost ljudskih potencijala u suvremenim organizacijama**

Značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje to što je upravljanje ljudskim potencijalima danas općeprihvaćen koncept u skoro svim

---

<sup>5</sup>Petz, B., Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb, 1987.

<sup>6</sup>Pološki Vokić, N., Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled sv. 55 (5-6), Zagreb, 2004., str. 455-478.

razvijenim državama u svijetu. O aktualnosti upravljanja ljudskim potencijalima svjedoče brojni pokazatelji kao što su npr. sve bogatija literatura iz ovog područja, koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu, sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptom te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja, itd. Specifičnost ljudskih potencijala govori o kompleksnosti koji predstavlja koncept s obzirom na to da je u njemu temelj ljudski faktor. Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim potencijalima izrazito složen posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima. Kod upravljanja ljudskim potencijalima, individualan pristup se smatra neophodnim. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima toliko je specifično i mora predstavljati izazov za svakog menadžera jer je svaki čovjek jedinstven, kao i svako poduzeće. Ne može se napraviti jedan standard koji bi predstavljao mjerilo i služio kao primjer svim ostalima. Ljudska znanja, vještine, kreativnosti, motivacije, osobine ličnosti, toliko su različiti da menadžeri moraju stalno stjecati nova znanja, odnosno raditi na vlastitom usavršavanju kako bi bili uspješni u obavljanju svojih zadataka. Utoliko se i od njih očekuje stalno proširivanje obrazovanja i specijalizacija seminarima i kongresima koji se u razvijenim državama redovito održavaju, a koje vode teoretičari i praktičari iz svih onih područja i znanstvenih disciplina koji menadžerima pomažu da upravljanje ljudskim potencijalima podignu na najviši mogući nivo.

## **2.5 Faktori upravljanja ljudskim potencijalima**

U svim dijelovima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na jedan ili drugi način, pa tako i u prirodnim i u društvenim znanostima postoje određene skupine faktora koji svojim utjecajem pridonose određenim događajima. Na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju određeni faktori koji se mogu podijeliti na vanjske i unutrašnje.

Od vanjskih faktora posebno ističe: ekonomski sustav, institucionalne faktore, tržište rada i kulturu društva. Od unutarnjih faktora : upravljanje (menadžment), veličinu organizacije, vrstu djelatnosti i tehnološku opremljenost rada, faze razvoja organizacije i organizacijsku kulturu.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Bahtijarević Šiber, F., Poduzetnička organizacija i management-bihevioralni pristup, RFIN br. 2, Zagreb, 1994., str. 95-104.

### **3. TEORIJSKO GLEDIŠTE UTVRĐIVANJAVEZE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA I USPJEŠNOST LOGISTIČKE TVRTKE**

Značajnije proučavanje veze između funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti tvrtke, detaljnije se prati zadnja dva desetljeća. Začetnikom istraživanja spomenute korelacije može se smatrati Huselid (1995).<sup>8</sup> U svojem se istraživanju posvetio izučavanju utjecaja seta različitih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (koje naziva ljudskim sustavom usmjerenim na postizanje visokih performansi, engl. high performance work system) na fluktuaciju, profit i tržišnu vrijednost tvrtki. Njegovo istraživanje potvrdilo je izravnu kvantitativnu vezu između implementacije i unapređenja specifičnih aktivnosti (praksi) ljudskih potencijala te financijskih mjernih pokazatelja koje preferiraju glavni menadžeri ili nadzorni odbori.<sup>9</sup> Kasnije su mnogi autori krenuli u izučavanje spomenute problematike i empirijsko dokazivanje postavljenih pretpostavki. Međutim, iako su mnogi renomirani znanstvenici i stručnjaci ovog područja istraživali vezu između upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti tvrtke, polemizirali su oko definiranja zavisne i nezavisne varijable. Naime, postojala je diskusija prati li se utjecaj funkcije upravljanja ljudskim resursima na uspješnost tvrtke ili je potrebno izučavati obrnutu relaciju. S obzirom da su mnoga empirijska istraživanja i konceptualni radovi tijekom vremena napredovali, u konačnici su se stručnjaci usuglasili oko definiranja nezavisne i zavisne varijable, na način da se varijabla upravljanja ljudskim potencijalima promatra kao nezavisna varijabla, a varijabla uspješnosti tvrtke kao zavisna varijabla.<sup>10</sup> Nadalje, autori ovog područja raspravljali su i oko važnosti promatranja cjelokupne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, o važnosti promatranja samo izolirane grupe poslova ili njihovog kombiniranog, sinergijskog djelovanja na uspješnost tvrtke. Mnoge aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima su se u tvrtkama redovito prihvaćale i kontinuirano uključivale u njezine temeljne poslove, iako nisu postojali konkretni empirijski dokazi o njihovoj značajnosti. Kako bi dokazali značajnu vezu između određenih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti tvrtke, provela su se istraživanja u kojima se proučavao utjecaj isključivo jedne (izolirane) grupe poslova (podfunkcije ili skupine aktivnosti) poput: kompenzacija, selekcije, obuke i drugih. U novije vrijeme, istraživači su posegli za novom razinom u proučavanju veza između funkcije upravljanja ljudskim potencijalima i uspješnosti tvrtke. Mnogi od njih su dokazali kako će

---

<sup>8</sup> Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672

<sup>9</sup> Smith, A. and Smith, E. (2007) The Role of Training in the Development of Human Resource Management in Australian Organisations. *Human Resource Development International*, 10 (3), pp. 263-279.

<sup>10</sup> Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1999) Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 39 (4), pp. 287-301.

utjecaj funkcije upravljanja ljudskim resursima na uspješnost tvrtke biti značajniji ukoliko nije promatran putem izolirane varijable, odnosno aktivnosti, nego putem sinergijskog djelovanja različitih kombiniranih aktivnosti, popularno nazvanih „snopovima“. Integriranje različitih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim potencijalima stvara značajniji i izravniji utjecaj na konkurentsku prednost tvrtke i njezinu uspješnost.<sup>11</sup> Ova istraživanja postavila su trend u kreiranju sveobuhvatnih istraživanja kojima se identificiraju veze između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske izvedbe putem agregiranih i međusobno povezanih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima. „Snopovi“ predstavljaju kombinaciju međusobno povezanih aktivnosti funkcije upravljanja ljudskim resursima, pri čemu se njihovim međusobnim djelovanjem dodatno osnažuje utjecaj na uspješnost tvrtke..

---

<sup>11</sup> MacDuffie, J. P (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221.

## 4. FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA

Industrija logističkih usluga doživljava kontinuirani rast od kraja 1980. godine. Današnje tvrtke, izložene su stalnom pritisku učenja, praćenja i uvođenja u poslovanje novih dostignuća informacijske i komunikacijske tehnologije. Sva područja djelovanja i cjelokupnog poslovanja nije uopće moguće uspješno organizirati bez potpore i primjene informacijske i komunikacijske tehnike i tehnologije. Osobito je to važno u području logistike i u strukturiranju distribucijskih centara.<sup>12</sup>

Radove koje je proveo C.C.Yang i P.B.Marlow<sup>13</sup> pokazali su da su resursi imali značajan pozitivan učinak na servisne i inovativne sposobnosti logističke industrije. Mogućnosti tvrtke se odlikuje njegovom sposobnosti da obavlja zadatke koristeći raspoložive resurse . Rezultati su također istaknuli pozitivne učinke logističkih usluga na organizacijske mogućnosti. Stoga, strateško povezivanje i stjecanje resursa je kao katalizator organizacijskog razvoja koji su zaključili da logističke tvrtke mogu stvoriti neusporedivu uspješnost kroz povezivanje fizičkog, ljudskog, informacijskog, znanja i relacijski resursi. Logistička usluga je posao usmjeren na ljude, tako da strategijske vrijednosti ljudskog potencijala mora biti priznata jer može izravno utjecati na cijenu, kvalitetu i odaziv i zadovoljstvo kupaca. Pored toga vještine i kompetentnost ljudskog potencijala pokazuju se kao inspiracija za brzu uslugu i postignuća izvedbe . Te se sposobnosti mogu razviti pomoću 4 vještine - društvene, odlučujuće, rješavanje problema i vještine upravljanja vremenom koje predlaže Myers (2004.)<sup>14</sup>

Temeljne kompetencije logističke usluge, VRIO (vrijednost, rijetkost, imitacija, organizacijska podrška) mogu se stvoriti kroz strateško upravljanje ljudskim vještinama, talentima i organizacijskom podrškom, kao što su stvaranje timskog duha, nagrade. U tom kontekstu VRIO predstavlja kombinaciju logističkih servisnih resursa i sposobnosti tvrtke i to

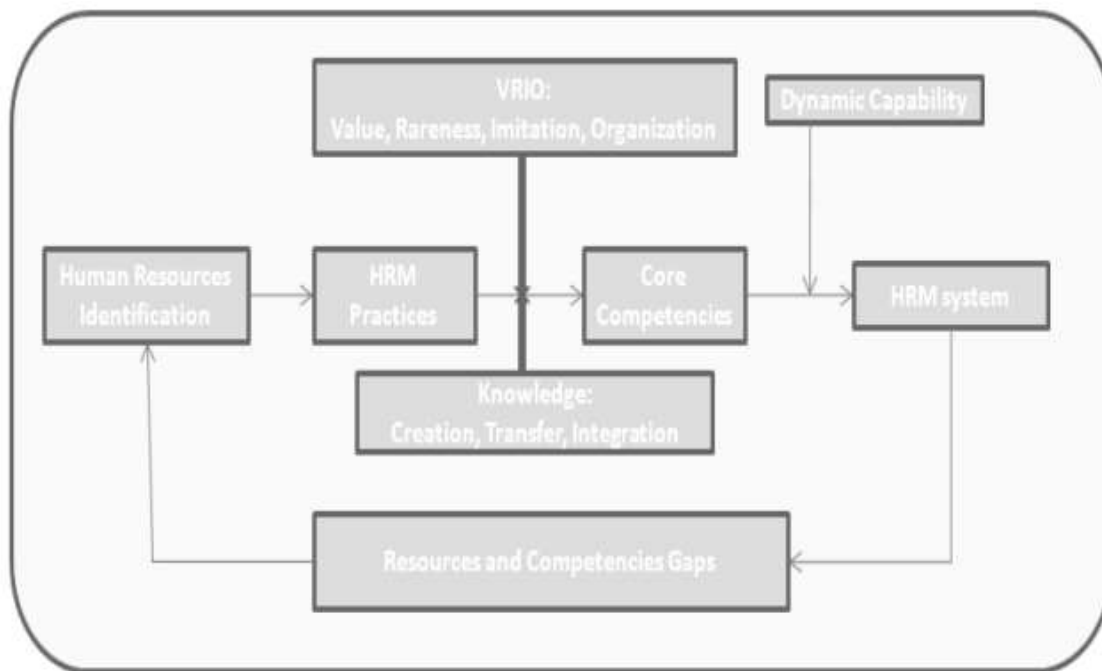
---

<sup>12</sup> Yew Wong, C., Karia, N.,(2009). Explaining The Competitive Advantage of Logistic Service Providers: A Resource-based View Approach. International Journal of Production Economics.doi:10.1016/j.ijpe.2009.08.026, pp 1-17.

<sup>13</sup> Ching-Chiao Yang, Peter B. Marlow and Chin-Shan Lu., (2009). Assessing resource, logistic service capabilities, innovation capabilities and the performance of cointainer shipping services in Taiwan. Int. J. Production Economics. Vol. 122, pp 4-20

<sup>14</sup> Yew Wong, C., Karia, N.,(2009). Explaining The Competitive Advantage of Logistic Service Providers: A Resource-based View Approach. International Journal of Production Economics.doi:10.1016/j.ijpe.2009.08.026, pp 1-17.

je mjesto gdje se temelje korporativne poslovne strategije<sup>15</sup>. Stoga se upravljanje ljudskim potencijalima može razviti u integrirani sustav upravljanja ljudskim potencijalima pomoću integriranog okvira s pet koraka (Slika 1.).



**Slika1.** Shema upravljanja ljudskim resursima u logističkoj tvrtki; izvor: Ching-Chiao Yang, Peter B. Marlow and Chin-Shan Lu., (2009). Assessing resource, logistic service capabilities, innovation capabilities and the performance of cointainer shipping services in Taiwan. *Int. J. Production Economics*. Vol. 122, pp 4-20

Općenito, ovaj proces uključuje identificiranje ljudskih potencijala, detaljno proučavanje postojećih ljudskih potencijala, razumijevanje i stvaranje novih kompetencija za jezgru ljudskih potencijala, integraciju i rekonfiguraciju ljudskih potencijala te slijediti razvoj sustava ljudskih potencijala. Ovaj integrirani sustav ljudskih potencijala se tada može koristiti za prepoznavanje nedostatka i nesposobnosti same tvrtke.<sup>16</sup>

Orijentacija organizacije poslovnih funkcija na nove oblike informacijske i komunikacijske tehnologije kontinuirano donosi nove zahtjeve i stavlja pred ljudski faktor logističke tvrtke, da osim poznavanja vlastite struke, budu spremni na stalno stručno usavršavanje i edukaciju iz primjene najnovijih dostignuća informacijske i komunikacijske tehnologije u svakodnevnom poslu, na radnom mjestu. Poslovanje po principu efikasnosti i

<sup>15</sup> Ching-Chiao Yang, Peter B. Marlow and Chin-Shan Lu., (2009). Assessing resource, logistic service capabilities, innovation capabilities and the performance of cointainer shipping services in Taiwan. *Int. J. Production Economics*. Vol. 122, pp 4-20.

<sup>16</sup> Maria Progoulaki and Ioannis Theotokas., (2009). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*. Vol.34, pp 575-582.



efektivnosti nužno postavlja i trajnu edukaciju za praćenje progressa (napretka) u marketingu logistike i distribucije robe na razini organizacije, integralne logistike, odn. distribucijskog centra.

#### 4.1 Istraživanje funkcije upravljanja ljudskog potencijala malezijske logističke tvrtke

Ovo istraživanje obuhvatilo je nekoliko procesa koji su bili priprema popisa intervju pitanja i povezanih dokumenata o ljudskim potencijalima, intervju sjednici te analizi dobivenih podataka. Usporedno, više podataka prikupljeno je intervjuom i dokumentacijom nego izravnim promatranje. Kako bi se očuvala povjerljivost i trgovinska tajnost, dokumenti koji su bili osjetljivi isključeni su u ovom izvješću. Svaki intervju trajao je otprilike jedan sat i razgovori su vrtili oko unaprijed pripremljenih pitanja. Da bi poboljšati valjanost i vjerodostojnost informacija i osigurali to gledište da se predstavljaju različite razine odgovornosti unutar tvrtke stoga su podatci prikupljeni po izvor umjesto po metodi. Sažetak intervjua bio je priopćen generalnom voditelju za provjeru točnosti.

Tablica 1. pokazuje da su svi zaposlenici u toj tvrtki mogu svrstati u dvije skupine. Tromjesečni prosjek za prvu kategoriju bio je 132 stalnog osoblje, a za drugu kategoriju 127 ( vozače kamiona s ugovorom). Suradnja ovih dviju skupina omogućuje ostvarivanje logističke usluge u kojoj imaju najveće značenje i odgovornost vozači kamiona kako bi se ona ispunila. Stoga, doprinos vozača kamiona ne bi trebao bitizanemaren.

**Tablica 1.** Udio vozača kamiona u ukupnoj strukturi zaposlenika.

Mjesec	Stalni zaposlenici	Vozači kamiona ( pod ugovorom)	Ukupno zaposlenika
Siječanj	132	128	260
Veljača	131	127	258
Ožujak	132	126	258

Izvor: Autor

Na temelju provedenih intervjua, jedan od glavnih problema s kojima se suočava ova organizacija je visoka stopa prometa(otkaza) među vozačima kamiona. Na primjer, za prva tri mjeseca od 2010, ukupno petnaest vozača kamiona je podnijelo ostavku iz ove organizacije. Ova relativno visoka stopa prometa(otkaza) mogla bi biti znak slabosti kod upravljanju

ljudskim potencijalim na području vozača kamiona. Također se uvidjela nedosljednost ljudskih potencijala u praksi na stalnom osoblju. Jedan mogući razlog viske stope prometa vozača kamiona je zarada. Zarada vozača sastoji se od osnovne plaće i otpremnine. Nedosljednost kod uvjeta njihovog mjesečnog dohotka smanjuje motivaciju između tih vozača i stoga vozači traže organizacije koje obećavaju višu osnovnu plaću. Različito plaćanje ruta za vozače također su doprinijeli ovom problemu jer većina vozača traži vrlo plaćene rute stoga dosta ostaje ruta koje su manje plaćene.

Općenito, funkcionalna uloga ljudskih potencijala je dobro strukturirana svojim praksama, pravilima i propisi. Međutim, analiza ove studije ukazala je na neke slabosti sustava ljudskih potencijala, a to je činjenica da je posao za ljudske potencijale za stalne zaposlenike sveobuhvatniji od onog za vozača kamiona. Ova asimetrija može biti jedan od razloga koji je izravno doveo do visokog zadržavanja stalnih zaposlenika i relativno visokog prometa vozača kamiona. Nedostatak odjela za razvoj poslovanja mogao bi biti glavni uzrok nedosljednosti zarade vozača kamiona. Problemi discipline vozača kamiona jednako su štetni za odjel ljudskih potencijala kao i tjedna isplata naknada vozačima kamiona. Očito, menadžeri za ljudske potencijale su jako uključeni u dnevne administrativne rutine i dolazi do zapostavljena strateških uloga odjela u upravljanju ljudskim potencijalima. Većina vremena odjel ljudskih potencijala je angažiran u upravnim radovima. Odjel ljudskih potencijala bio je zauzet kontinuirano zapošljavanjem zbog visoke stope prometa među vozačima. Nadalje, odjel ljudskih potencijala ručno izračunava putovanja, džeparac i zapisivanje korištenja flote kartica. Stoga osnivanjem strategije ljudski potencijala mogla bi biti sljedeća inovativna sposobnost koja bi poboljšala utjecaj kvalitete odjela ljudskih potencijala.

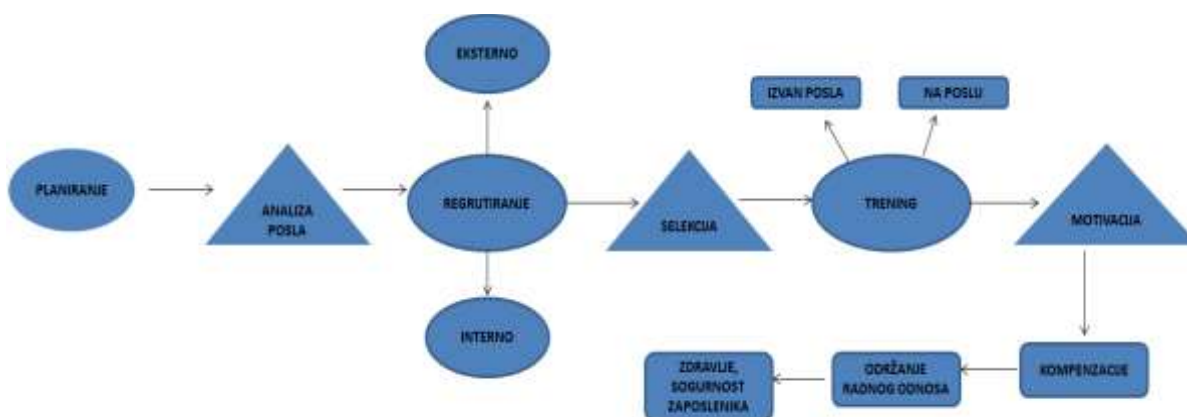
Na temelju ishoda ove studije, glavnom menadžmentu se predstavlja plan nove strategije ljudskih potencijala. Ove strategije upravljanja ljudskim potencijalima predlažu uspostavljanje poslovnog razvojnog odjela, plana kontinuiteta poslovanja, razvoj sinergije tima te razvoj informacijskog sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Na taj način, odjel za ljudske potencijale treba biti u mogućnosti igrati ulogu strateškog partnera u Upravnom timu pomažući cjelokupnoj organizaciji da ostvari svoju viziju i misiju.

## 5. AKTIVNOSTI I TEHNIKE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA

Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala prati nekoliko koraka, koji će biti detaljnije objašnjeni u nastavku rada, a to su:

- planiranje ljudskih potencijala
- analiza posla
- regrutiranje ljudskih potencijala
- selekcija ljudskih potencijala
- obuka i obrazovanje (trening)
- motivacija
- nagrađivanje.

Shema aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala dana je na slici 2.



**Slika 2.** Aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala, izvor: autor

Aktivnosti koje su potrebne da menadžeri svih nivoa poduzmu u upravljanju ljudskim resursima trebaju omogućiti uspjeh organizacije, ali se moraju pridržavati strategija tvrtke. Zapošljavanje sposobnih kadrova također je jedna od važnijih aktivnosti. Aktivnostima regrutiranja i selekcije, mogu se angažirati potencijali kakvi su neophodni organizaciji. Od kvalitetne procjene i izbora kandidata zavisi i daljnji razvoj i uspjeh tvrtke. Ponekad pogrešna procjena može učiniti veliku štetu. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima mogu utjecati direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će utjecati na poboljšanje

radnih uvjeta.<sup>17</sup>Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoja poduzeća. Posjeduju inovativne kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Kako bi isti uspješno i sa zadovoljstvom obavljali svoj posao potrebno ih je konstantno dodatno motivirati. Pribavljanje ljudskih potencijala, njegovo angažiranje i motiviranje predstavljaju ključni zadatak menadžmenta tvrtke. Upravo se zbog toga upravljanje ljudskih potencijala razvilo u okviru menadžmenta .Kao što vidimo motivacija je jedan od bitnih faktora u upravljanju ljudskim potencijalima. Povećavanjem motivacije i interesa zaposlenika za posao ostvaruju se brojne prednosti i olakšava se samo upravljanje ljudskim potencijalima.

## 5.1 Planiranje

Dugoročno planiranje ljudskih potencijala sastavni je dio strategije poslovanja i strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima. Svrha je planiranja ljudskog potencijala da procijeni gdje je organizacija, kamo ide i koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih potencijala. Planiranje ljudskih potencijala može se okvirno definirati kao proces usmjeren na anticipiranje budućih poslovnih i zahtjeva okoline na organizaciju i zadovoljavanje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati ti uvjeti.<sup>18</sup>

Plan ljudskih potencijala mora sadržavati:

- potreban broj ljudi
- potrebnu strukturu ljudi
- načine osiguravanja potrebnog broja i strukture ljudi.

Na planiranje ljudskih potencijala utječu brojni vanjski i unutarnji faktori koji su prikazani u tablici . U vanjske se faktore ubrajaju neizvjesnost okoline, koja drugim riječima, donosi određene probleme rješavanja viškova, neusklađenost budućeg broja, kvalitete i strukture ljudskih potencijala. Nadalje, utjecaj tržišta rada može se ogledati kroz nedostatak određenih profila stručnjaka što uvjetuje njihovo drukčije osiguravanje. Tu je i zakonska regulativa kojom se određuju uvjete i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog

---

<sup>17</sup> Bahtijarević Šiber F.: Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

<sup>18</sup> Ibid, poglavlje: Planiranje ljudskih potencijala

radnog vremena, obveze poslodavca i zaposlenika te na kraju sindikati, koji utječu na putem sporazuma s menadžmentom kroz regulaciju plaće, otpuštanje i ostalih prava zaposlenika.

**Tablica 2.** Vanjski i unutarnji faktori pri planiranju ljudskih potencijala

Vanjski faktori	Unutarnji faktori
neizvjesnost okoline	strategija i ciljevi
tržište rada	vrsta posla i radnih kvalifikacija
zakonska regulativa	vremenski horizont
sindikati	planiranja vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje

Izvor: Bahtijarević Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., poglavlje: Planiranje ljudskih potencijala

Govoreći o unutarnjim faktorima može se izdvojiti poslovna strategija koja svojim zahtjevima za sposobnostima, vještinama, talentima te ponašanjem također utječe na planiranje ljudskih potencijala. Isto tako, bitno je spomenuti i pojavu novih poslova i zadataka koji uvjetuju i potrebu za ljudima. Navedeni vremenski horizont predstavlja kratkoročno ili dugoročno planiranje, potencijalnu neizvjesnost za dugoročnim planiranjem, dok se kao posljednje navode vrsta i kvaliteta informacija koje olakšavaju planiranje.

## 5.2 Analiza posla

Poslovi koji se obavljaju u poduzeću određuju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu, pa čak i spolnu strukturu zaposlenih. Dakle, odabiranje kadra u tvrtki mora polaziti od poslova koji se u njemu obavljaju, a koji su rezultat raščlanjivanja ukupnog zadatka tvrtke. Taj se zadatak raščlanjuje na manji ili veći broj potencijalnih zadataka, sve dok se ne dođe do pojedinačnih zadataka, tj. zadatka kojemu se može odredit njegov nositelj. Dakle, svaki se zadatak definiran sa pet obilježja, a to su proces izvršenja, predmet, radna sredstva, prostor, vrijeme. Zadatak analize posla je usmjeren na oblikovanje opisa posla i specifikaciju uvjeta pod kojima se taj posao treba obavljati. Opis posla je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje detaljan opis posla. Provođi se u dvije etape a to su: popis i opis posla. Popis posla predstavlja postupak sustavnog evidentiranja svih poslova koji se obavljaju na pojedinim radnim mjestima.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Jaganjac, J., (2011.) Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija, Vol.12, No. str. 6.

### 5.3 Rekrutiranje ljudskih potencijala

Rekrutiranje (pobavljanje) ljudskih potencijala je aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja novih zaposlenika. Rekrutiranje se definira kao privremeni spremnik između planiranja i stvarne selekcije novih zaposlenika. Aktivnosti pobavljanja oblikovane su tako da utječu na:

1. broj ljudi koji se pobavljuje za radno mjesto,
2. vrstu ljudi koji se pobavljaju i/ili
3. vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao.

Cilj programa pobavljanja organizacije je osigurati da ona ima određen broj dovoljno kvalificiranih kandidata (kojima je posao prihvatljiv) između kojih će odabrati kad se pojavi prazno radno mjesto. Postoje dva osnovna izvora rekrutiranja zaposlenika:

- unutarnji (interni)
- vanjski (eksterni) izvor.

Unutarnje izvore čine potencijalni kandidati poslodavca koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima ili pak organizacijskim jedinicama, a imaju potrebne kvalifikacije. Drugu skupinu, odnosno vanjske izvore, čine potencijalni kandidati koji se nalaze van organizacije, poslodavca, tj. na tržištu rada, zaposleni su kod drugih poslodavaca ili su još uvijek u procesu školovanja.<sup>20</sup> U tablici 3. prikazane su prednosti i nedostaci internog i eksternog rekrutiranja.

---

<sup>20</sup> Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split 2000

**Tablica 3.** Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

PREDNOSTI	INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolje poznavanje prednosti i nedostatka kandidata</li> <li>• Kandidat bolje poznaje poduzeće, njegove jake i slabe strane</li> <li>• Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih</li> <li>• Stvara prostor za promociju</li> <li>• Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima</li> <li>• Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse</li> <li>• Obično je brže i jeftinije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mnogo je veći izbor talenata</li> <li>• Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće</li> <li>• Omogućava promjene</li> <li>• Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe</li> <li>• Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja</li> </ul>
NEDOSTACI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati</li> <li>• Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral</li> <li>• Može voditi gušenju novih ideja i inovacija</li> <li>• Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privlačenje, kontaktiranje i evoluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje</li> <li>• Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije</li> <li>• Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao</li> <li>• Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora</li> </ul>

Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2006; str. 376.

#### 5.4 Selekcija ljudskih potencijala

Nakon procesa regrutiranja potrebno je obaviti selekciju kadrova (tablica 2). Ukoliko tvrtka namjerava konkurirati putem ljudi, svaka organizacija mora jako paziti na koji se način odabiru njeni članovi. Njezina je važnost povezana s činjenicom da često sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju

U cilju izbora pravih zaposlenika tvrtke prikupljaju prijave, provode testiranja,, intervjue sa kandidatima i vrše provjeru podataka iz prijave. U procesu selekcije najčešće se koriste

- Racio prinosa (RP)- predstavlja odnos broja kandidata koji su prošli određenu fazu u procesu selekcije i broja kandidata koji je ušao u fazu
- Prijava kandidata – obično podrazumjeva popunjavanje formulara za prijavu i podnošenje kratke biografije (CV).
- Testiranje kandidata- testiranje kandidata ima za cilj predviđanje ponašanja i učinka kandidata na budućem poslu, a njima se ocjenjuju različite osobine kao što su znanje, odnosno mentalne sposobnosti, motorne i fizičke sposobnosti, zdravlje, ličnost i ostalo.
- Intervju potencijalnih kandidata – kao sredstvo za selekciju predstavlja predstavlja proceduru selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja.

Izborom najboljih kandidata i prihvaćanjem njihovih prijava za posao proces zapošljavanja nije završen. Odjel ljudskih potencijala ima zadatak da nove zaposlenike upozna sa organizacijom, kodeksom ponašanja, organizacijskom kulturom, te osigura njegovu obuku za dano radno mjesto.

## **5.5 Obuka i obrazovanje ljudskih potencijala**

Obuka i obrazovanje su procesi kojim se osiguravaju potrebna individualna znanja i vještine, stoga individualna analiza čini najvažniju kariku u procesu određivanja obrazovnih potreba. Dok organizacijska analiza daje opći okvir određujući ukupne potrebe i smjer obrazovanja, a analiza poslova pokazuje koja su znanja i vještine potrebni za uspješno obavljanje poslova, analiza pojedinca, odnosno analiza izvršitelja posla daje odgovor na pitanje tko treba obrazovanje i obuku. Ona daje i precizniji odgovor koja znanja i vještine trebaju biti predmetom usavršavanja i obrazovanja.

Temeljni su pokazatelj potrebe obrazovanja i obuke na individualnoj razini problemi uspješnosti u obavljanju posla i ne udovoljavanje izvršitelja postavljenim standardima (niži učinak, problemi kvalitete, neostvarivanje postavljenih ciljeva, itd.). Međutim, problem uspješnosti u obavljanju posla može imati razne razloge od kojih se samo neki, konkretnije nedostatak potrebnih vještina i znanja, može otkloniti obrazovanjem. Potrebe za obrazovanjem i treningom javljaju se i pri promjeni tehnologije, metoda rada i slično. Većini takvih situacija zajednička je nemogućnost postizanja utvrđenih radnih standarda zbog nedostatka potrebnih znanja i vještina izvršitelja (ili predviđanje promjena posla i položaja).



## 5.6 Motivacija

Zbog posebne važnosti koju ima motivacija na radni učinak zaposlenih, kao i zbog važnosti njenog razumjevanja u cilju uspješnog menadžmenta ljudskim potencijalima posebno treba obratiti pažnju na to pitanje. Motivacija kao pojam znači skup nagona, nekih pokretački sila ,zahtjeva potreba, želja i sličnog. Motivirani zaposlenici ulažu mnogo više napora da obave neki posao od ljudi koji su manje ili nimalo motivirani. Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.<sup>21</sup>

Motivacijski lanac je dosta teško objasniti upravo zbog nekoliko činjenica. Prva je da potrebe nisu neovisne o okolini pojedinca, što posebno dolazi do izražaja kod potreba više razine. Isto tako, motivacijski lanac se ne odvija uvijek na način prikazan na slici , što bi značilo da potrebe najčešće uzrokuju ponašanje, međutim, one u nekim situacijama mogu proizlaziti iz ponašanja, što motivacijski lanac formira na novoj osnovi.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Krech, D.,Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., 1972., str. 72.

<sup>22</sup> Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str. 209.



**Slika 3.** Motivacijski lanac izvor: autor

Treba napomenuti kako su se kroz povijest razvile brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Ovdje ćemo samo navesti jednu od tih teorija, a posebnu pažnju usmjerit ćemo ka Herzbergovoj teoriji motivacije.<sup>23</sup>Kada govorimo o motivaciji prema Herzbergu razlikujemo dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata – svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposlenici mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem. Negativno pojačanje javlja se kada se na zaposlene utječe kroz prijetnje ili strah, pa su oni spremni izvršiti zahtijevane zadatke kako bi izbjegli neželjene posljedice. Nasuprot tome, pozitivno pojačanje nastupa tada kada su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada, kao što su novac, priznanja (npr. pohvale) i druge nagrade i koristi. U svakom slučaju, ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarenju određenih rezultata koje zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje.

<sup>23</sup>Varga, M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, <http://hrcak.srce.hr/71338>



**Slika 4.** Herzbergova dvofaktorska teorija; Izvor: Autor

## 5.7 Nagrađivanje

Sistem nagrađivanja obuhvaća novac, dobra ili usluge koje poslodavac osigurava svojim zaposlenima u zamjenu za uloženi rad. Pojam nagrade može se objasniti kao vrsta zahvalnosti za postignute rezultate i uloženi trud. Ona ujedno služi i kao poticaj za daljnje zalaganje. U svojoj praksi neke tvrtke, u kojima postoje dobri sustavi nagrađivanja, zahtijevaju i dobre sustave procjene radne uspješnosti. Naime, u odnosu na postavljene ciljeve, kriteriji za nagrađivanje i vrste nagrada određuju se prema zalaganju i postignutim rezultatima. Osnovna uloga nagrađivanja u tvrtki jeste uskladiti individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve tvrtke. Sistem nagrađivanja čine dvije vrste nagrada:

- Materijalne- koje poslodavac daje zaposlenima su obuhvaćene sistemom zarade
- Nematerijalne- kao što su npr. poštovanje, izazovan posao i slično.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B, „Organizacija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005

## **6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA RALU-LOGISTIKE**

Brend RALU već je više od 25 godina prisutan na hrvatskom tržištu i sinonim je za pouzdanost i kvalitetu u transportnim i logističkim uslugama. U vlasništvu je gospodina Luke Rajića, 1990. godine poduzeo je prvu veliku poslovnu investiciju s timom bliskih suradnika i osnovao tvrtku RALU, specijaliziranu za transport. Zahvaljujući kvalitetnom i profesionalnom timu, tvrtka je ubrzano rasla i ubrzo postala vodeća transportna tvrtka u regiji. Brend RALU postao je sinonim za vrhunske usluge prijevoza. 2009. godine osnovana je nova tvrtka RALU Logistika koja se, osim transportom, bavi i pružanjem logističkih usluga (skladištenjem i distribucijom) u hladnom lancu na području Hrvatske i susjednih zemalja regije. Integrirana logistička usluga obuhvaća primarni transport od bilo kojeg skladišta ili proizvodnog pogona s područja EU-a i Rusije, preko skladišnih manipulacija u vlastitom hladnom skladištu, samog čuvanja robe na određenim temperaturama, komisioniranja, etiketiranja, prepakiranja i ostalih usluga s dodanom vrijednošću, do isporuke (distribucija) na prodajno mjesto.

### **6.1 Opis djelatnosti**

Primarne djelatnosti RALU logistike su transport, skladištenje i distribucija. RALU logistika pruža usluge prijevoza za sve vrste dobara u temperaturno kontroliranim uvjetima u cijeloj Europi i Rusiji. RALU logistika ima na raspolaganju 180 modernih i dobro opremljenih kamiona i poluprikolica za prijevoz svih vrsta dobara u različitim temperaturno-kontroliranim uvjetima. Sva vozila imaju modernu, sofisticiranu komunikacijsku opremu za praćenje raznih parametara vozila, kao i praćenje stanja i temperature dobara.

### **6.2 Distribucija i skladištenje**

RALU logistika nudi usluge distribucije dobara koje zahtijevaju temperaturno kontrolirane uvjete (duboko smrznute i/ ili rashlađene) na cijelom području Republike Hrvatske. Njihov iskusni i obrazovani tim osigurava najvišu kvalitetu usluga uz puno poštovanje integriteta hladnog lanca od preuzimanja do isporuke.

Poslovna filozofija RALU logistike je ponuditi partnerima cjelovito logističko rješenje i omogućiti im da se usredotoče na svoju osnovnu djelatnost.

RALU logistika ima skladišne prostore u centralnim skladištima u Zagrebu i Beogradu, te regionalna skladišta u Rijeci, Osijeku i Splitu. Trenutno je kapacitet skladišta u Zagrebu u temperaturno-kontroliranim uvjetima 10.000 paletnih mjesta i obuhvaća površinu od 4.000 m<sup>2</sup>. Kapacitet skladišta u Beogradu u temperaturno kontroliranim uvjetima je 8.000 paletnih mjesta i obuhvaća površinu od 2.000 m<sup>2</sup>.

Osim skladištenja i paletnih prostora, nude i sve vrste skladišnih usluga kao što su cross-dock radovi, komisioniranje, označavanje, ponovno pakiranje. Njihov iskusan i obrazovani tim te moderna oprema za skladištenje i novi sustav upravljanja skladištem (WMS) osiguravaju najvišu razinu usluga uz potpuno poštivanje integriteta hladnog lanca od preuzimanja do skladištenja i konačne isporuke.

Kvaliteta rada i postupaka Ralu Hrvatske potvrđena je certifikatima HACCP i ISO 9001: 2009 za prijevoz, skladištenje i distribuciju robe u kontroliranim uvjetima i od početka 2014. godine s certifikatom "IFS Logistics".

S ova dva logističko-distribucijska centra u Zagrebu i Beogradu, RALU Logistika je povećala kapacitete i učvrstila svoju poziciju vodećeg logističkog pružatelja u ovom dijelu Europe te će svojim partnerima pružiti vrhunsku, profesionalnu i dugogodišnju suradnju. Također RALU logistika prikuplja i prenosi LTL (Less than truck load) isporuke na tržištu Njemačke i zemalja Beneluxa te ih dostavljaju na destinacije u Hrvatskoj, Sloveniji i Srbiji.

Prikolice s dvije rashladne jedinice, dvostrukim podovima i kukom za meso omogućuju prijevoz svih vrsta robe u temperaturno-kontroliranim uvjetima. (Slika 5.) Prikolice s pregradama(dvorežimske) omogućuju kombinirani prijevoz robe u temperaturno kontroliranim uvjetima.

Središnje skladište u Zagrebu i cross dock platforme diljem Hrvatske omogućuju prijevoz robe u količinama većim od 1 palete od proizvođača do krajnjeg korisnika.



**Slika 5.** Vrste prikolica a) sa duplim podom za prijevoz 33-66 paleta, b) dvorežimski-za prijevoz dobara na različitim temperaturama, c) sa kukama za prijevoz mesa, Izvor [www.ralu.hr](http://www.ralu.hr)

### 6.3 Vizija i misija

Misija je njihovim partnerima pružiti vrhunske logističke usluge, te im omogućiti da se usredotoče na razvoj svoje osnovne djelatnosti i konkurentnosti, te privući visoko kvalificirane stručnjake za logistiku. Vizija RALU logistike je biti vodeći logistički dobavljač u regiji jugo-istočne Europe.

### 6.4 Zaposlenici

RALU logistika ima ukupno 335 zaposlenih. U proteklih nekoliko godina struktura zaposlenih se nije promijenila. Prevladava veći broj muškaraca, oko 80%. Prosječna starost zaposlenih je oko 45 godina. Prevladavaju ljudi sa srednjom stručnom spremom, dok na vodećim pozicijama se nalaze ljudi sa višom ili visokom stručnom spremom.

### 6.5 Planiranje i selekcija ljudskih potencijala

Sukladno potrebama klijenata RALU logistike i širenja poslovanja otvaraju se radna mjesta. Načini oglašavanja za pojedina radna mjesta su pomoću unutarnji i vanjskih izvora.

- Unutarnji izvori: oglasne ploče u tvrtci., bilteni tvrtke, e-mail, internet, preporuke menadžera i odjela ljudskih potencijala.
- Vanjski izvori: oglašavanje novinama, radio/TV, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, stručna praksa, preporuke zaposlenika, neformalni izvori.

Selekcija je proces evaluacije kandidata za posao i predviđanje njihove radne uspješnosti. Važan korak u procesu selekcije je odabir metode za procjenu individualnih karakteristika kandidata i njihove usklađenosti sa zahtjevima radnog mjesta.

Metode selekcije počinje predajom životopisa(CV) kandidata u kojem odjel ljudskih potencijala dobiva osnovne informacije o kandidatu , te na temelju CV se selektira određeni broj kandidata koji idu u daljnje krugove selekcije kao što su testovi mentalnih sposobnosti, test inteligencije, intervju, testovi interesa kandidata, testovi znanja i vještina. Intervjui mogu biti različiti, odnosno strukturirani, nestrukturirani, polustrukturirani, individualni, panel (više ispitivača) , grupni intervju.

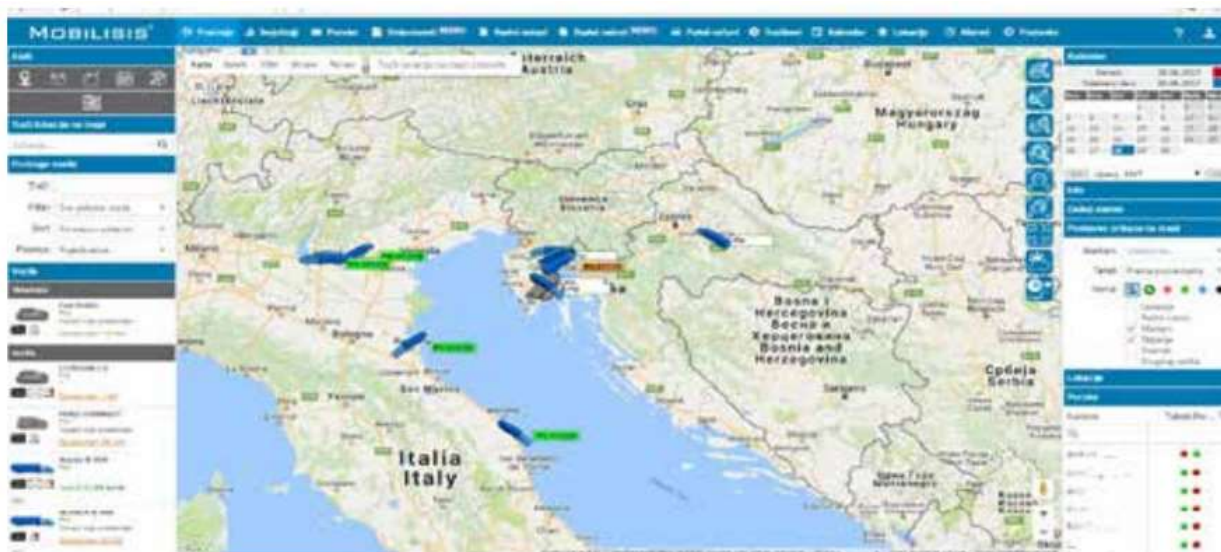
## **6.6 Motivacija zaposlenika**

Motiviranje zaposlenika je jedan od ključnih zadataka i funkcija menadžera. Temeljno je da se motivacija mora temeljiti na onome što se želi postići, odnosno poticati one oblike ponašanja koji vode ostvarivanju ciljeva organizacije. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Motivacija zaposlenika RALU logistike su izravne materijalne kompenzacije koje su posljedica uspješnosti: plaća, bonusi i poticaji. Bonusi vezani uz ostvareni individualni rezultat, udio u profitu, udio u dobiti, usavršavanja, automobil, mobitel, novi informacijski sustavi, menadžerske beneficije, posebne stimulacije za posebne rezultate.

## **6.7 Tehnologija**

RALU Logistika koristi najmodernije informacijske tehnologije, računalne tehnike i komunikacijske veze kako bi korisnicima omogućila praćenje svojih pošiljki i pristup svim informacijama u bilo kojem trenutku tijekom transporta, skladištenja i distribucije. IT infrastruktura u RALU logistici je standardizirana i omogućuje potpunu integraciju sa sustavima koje koriste njihovi kupci. Njihova mreža se lako integrira s drugim ERP sustavima, koristeći EDI (Electronic Data Interchange). Sustav upravljanja skladištem (WMS) osigurava učinkovito upravljanje operacijama skladištenja. Praćenje kretanje tj. rada vozača u RALU logistici prati se pomoću sustava Mobilisis.

Sustav Mobilisis je hrvatski proizvod, a riječ je o inteligentnom sustavu za upravljanje, optimizaciju, nadzor i administraciju voznog parka.<sup>25</sup> Na početnom zaslonu prikazuje se karta sa svim vozilima pokrivenim navigacijskim sustavom (slika 5).



**Slika 6.** Izgled početnog zaslona aplikacije Mobilisis izvor:www.mobilisis.hr

Uz svako vozilo vezano je ime jednog vozača. Ako vozači koriste više vozila, opcija identifikacije vozača omogućava pravilno praćenje radnih sati vozača bez obzira kojim se vozilom služio, što je značajno prilikom obračuna plaće i dnevnica za vozače. Web-aplikacija prikazuje popis vozila (popis se može filtrirati prema sektoru, vrsti vozila, registraciji ili statusu), mjesto i smjer vozila na karti, podatke, obavijesti, poruke i ikone za različite poglede. Korisnik prema svojim potrebama određuje broj korisničkih računa u sustavu, te svakom korisničkom računu dodjeljuje pravo pristupa samo onim podacima koji su potrebni za obavljanje posla. Tako računovodstvo može vidjeti samo troškove i putne račune, a disponenti samo svoja vozila i putne radne listove. Ostali sustavi ne nude takvu mogućnost.

Sustav Mobilisis omogućuje praćenje vozila na karti gdje se zelenom zastavicom označava početak rute, a crvenom ishodište (slika 6). Kružić na karti označava mjesta stajanja vozila. Na kružiću piše stop, a crvena boja pokazuje duljinu stajanja vozila na nekom mjestu. Na taj se način utvrđuje gdje su vozila dan prije završila putovanje i omogućava priprema planova za daljnje vožnje. Omogućeno je praćenje trenutne brzine vozila, vrijeme vožnje te obavijest je li vozilo zaustavljeno ili ne. Moguće je vidjeti sve rute za određeno vozilo i određeni dan, te za bilo koji datum provjeriti sva kretanja vozila. U slučaju da vozač nije siguran koju rutu izabrati može tražiti pomoć od disponenta (opcija „Traži lokaciju na mapi“ i

<sup>25</sup>USPOREDBA SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE VOZIM PARKOM, Barbara Škabić, Elena Krelja Kurelović, Jasminka Tomljanović



prikaz optimalne rute) koji šalje potrebne informacije vozaču na navigaciju, čime se štedi vrijeme vozaču i izbjegava nepotrebno lutanje.



Slika 7. Praćenje vozila na karti. Izvor: www.mobilisis.hr

## 6.8 Vozači kamiona i njihova plaćenost

Svaki vozač ima svog disponenta koji u svakom trenutku zna gdje se nalazi. Ovisno o rutama razlike su u plaćenosti pojedinih vozača. Hrvatske dnevnice iznose 170 kn, dok inozemne dnevnice su od 30- 50 €. Iznos dnevnica je određen zakonom. Također vozači imaju i posebne stimulacije, odnosno dodatke na plaću s obzirom na staž. U tablici 4. prikazani su iznosi neto plaća vozača u Hrvatskoj za tri vodeće logističke tvrtke u razdoblju od 3 godine. Vidljivo je povećanje neto plaća u tom razdoblju, međutim Zagrebtrans d.o.o najviše plaća svoje vozače, a upola manje zaposlenih u tvrtci ima od druge dvije navedene.

Tablica 4. Iznos neto plaće u Hrvatskoj

Tvrtka	2015.godine	2016.godine	2017.godine
RALU LOGISTIKA d.o.o	5.902	5.489	5.728
ZAGREBTRANS d.o.o	7.456	8.321	9.495
RICARDO d.o.o	3.941	4.062	4.281

Izvor: <http://www.ris.com.hr/place-u-cestovnom-prijevozu-robe>

## 7. LJUDSKI POTENCIJALI TEMELJENI NA SUVREMENOM PRISTUPU

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima za poslovanje tvrtke postaje u suvremenoj situaciji sve naglašenija. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima pojavljuje se krajem 20. stoljeća, zamjenjujući tadašnji pristup kadrovske administracije koji je bio prevladavajući u bivšim socijalističkim, današnjim tranzicijskim državama, ali i koncept kadrovske menadžmenta koji je bio prevladavajući u razvijenim državama.<sup>26</sup>

Opći porast značenja ljudskih potencijala, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih potencijala te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima. Sadržaj i metode djelovanja na području upravljanja ljudskim potencijalima mijenjaju se u skladu s time što je i logično s obzirom na to da upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj maksimalno doprinijeti uspješnom radu i poslovanju tvrtke.

Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima omogućava tvrtkama da se odrede u vrtložnoj okolini, umjesto da je same svladavaju. Planiranje fluktuacije ljudi i dinamike zapošljavanja gotovo je nemoguće. Obrazovanje i osposobljavanje radnika je fleksibilno i u skladu sa zahtjevima tržišta i ponašanjem konkurencije. Kreativnost i inovativnost imaju značajnu ulogu, te je naglasak menadžmenta na individualne oblike usklađivanja s radom. Visoka motivacija, ovlašćivanje, adekvatna organizacijska kultura pretpostavka su djelotvornog načina ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva. Za visinu plaće nije najznačajniji čimbenik radno mjesto, nego uspješnost tvrtke.<sup>27</sup>

Temeljne značajke tradicionalnog i suvremenog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima prikazano je u tablici 5.

**Tablica 5.** Temeljne značajke klasičnog i suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima

---

<sup>26</sup> Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010.

<sup>27</sup> Pupavac D., Zelenika R.; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. str.98

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

Izvor: Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004.

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

- planom, preko određivanja kriterija za mjerenje uspješnosti, ocjenjivanja uspješnosti do nagrađivanja prema uspješnosti
- upravljanje ljudskim potencijalima s ciljem postizanja zadovoljstva, spremnosti na prihvaćanje promjena i višoj proizvodnosti. Elementi aspekta kvalitete rada i život su praćenje i obogaćivanje posla, demokratski tip rukovođenja, sudjelovanje u vođenju i dobiti, dobri radni uvjeti, motivacija za rad, razvoj karijere i zadovoljstvo na radu.
- menadžment otvorene knjige, pruža svakom zaposleniku mogućnost transparentnog uvida u poslovanje tvrtke
- reengineering, temeljne promijene dizajniranja organizacije i organizacijskih procesa, ističe važnost primjene informacijske tehnologije, manje specijaliziranih zaposlenika, jeftinija skladišta za održavanje, fleksibilnu uslugu.
- empowerment, delegiranje zadaća

- upravljanje uspješnošću zaposlenih, skup aktivnosti koje za cilj imaju stimuliranje trajne uspješnosti zaposlenika
- upravljanje prema punoj kvaliteti (Total Quality Management – TOM), čija je maksima zadovoljenje korisnika usluga logističke tvrtke visokom kvalitetom i proizvodnošću, a da pritom zaposlenici budu motivirani i zadovoljni.
- rukovođenje prema ciljevima koje se odvija u pet faza, od postavljanja ciljeva, određivanja zadaća za svakog pojedinog rukovoditelja i zaposlenika s mrežnim

## 7.1 Fluktuacija i apsentizam

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

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

Prema nekim autorima na fluktuaciju utječu dva čimbenika:

- razina nezadovoljstva poslom
- broj atraktivnih alternativa van tvrtke<sup>28</sup>

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

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

---

<sup>28</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 939

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

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

Negativni efekti fluktuacije su uočljiviji, prije svega po troškovima. Troškovi fluktuacije (tablica) viši su za visokostručne ljude, ali osim na troškove koje izaziva, fluktuacija negativno djeluje i na aktivnosti i poslove tvrtke (zbog velike međuzavisnosti), ali i na članove tvrtke dolazi do preispitivanja ostalih zaposlenika.<sup>29</sup>

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

- realistični prikaz posla pri zapošljavanju
- obogaćivanje posla (djeluje na zadovoljstvo, smanjuje stopu inflacije za 17 %)
- različiti oblici usmjereni na povećanje zadovoljstva poslom
- poboljšanje postupka i proces selekcije
- adekvatni postupci profesionalne orijentacije i uvođenje zaposlenih
- bliski i stalni kontakti između menadžera i zaposlenih
- trening menadžera za poboljšanje komunikacije
- informiranje zaposlenih i objašnjavanje ukupnih plaća i beneficija
- izlazni intervju i istraživanje stavova i mišljenja<sup>30</sup>

Aktivnosti koje provode poduzeća rad smanjenja fluktuacije jesu :

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

---

<sup>29</sup> Ibid, str. 942.

<sup>30</sup> Ibid, str. 953.

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

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

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

Uzroci apsentizma su brojni, apsentizam se smatra jednim od najkompleksnijih problema zaposlenih. U osnovi se može reći da je motivacija za prisustvovanje na poslu rezultanta emocionalne reakcije na posao. Zaposlenik koji je zadovoljan na poslu ima veću želju za dolaskom od onog koji je nezadovoljan.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Ibid, str. 954., 955

## 8. ZAKLJUČAK

Promjenom svjetske ekonomije i globalizacijom svijet postaje otvoreno tržište. Neophodno postaje brzo reagiranje svake tvrtke na zahtjeve potrošača, održati kvalitetu te postići fleksibilnost kako bi se postigla konkurentnost. Rješenje za postizanje toga jest imati učinkovit logistički sustav. Uspješne tvrtke su one koje smatraju svoj ljudski kapital kao najvažniju imovinu, pa tako i kod logističkih tvrtki to je ključni čimbenik. Ljudski potencijali predstavljaju trošak poslovanja logističkih tvrtki, ali bez ljudi nijedna tvrtka ne može ostvariti svoje ciljeve. Pravilna strategija pri upravljanju ljudskim potencijalima može doprinijeti poboljšanju upjevnosti logističkih tvrtki. Tvrtke u današnjem poslovno okruženju jednostavno moraju naći načina za privući radnu snagu, odnosno tvrtka u kojem će se radna snaga osjećati zadovoljno. Masovno iseljavanje radne snage u zemlje Zapadne Europe uvelike otežava logističkim tvrtkama pronalazak, odnosno zadržavanje radne snage. Jednostavno zemlje Zapadne Europe nude puno veća materijalna primanja, razne pogodnosti u pogledu godišnjih odmora i raznih beneficija. Razlog tome prvenstveno leži u velikom nesrazmjeru ekonomija Republike Hrvatske i razvijenih europskih zemalja.

Tvrtke često imaju definiranu ljestvicu koju žele da njihovi zaposlenici vrednuju i poštuju. Neke od njih su odanost, povezanost, želja za što boljim uspjehom i rezultatima što često naglašavaju u oglasima za posao, kako bi zaposlenici znali što se osim znanja i vještina očekuje od njih. Oglas za posao je prvi susret poduzeća s zaposlenikom. Razgovor za posao je drugi susret, u kojem zaposlenik pokazuje svoje vještine, te potrebna znanja koja je naveo u životopisu. Seleksijski dio omogućava tvrtki da od svih kandidata odluči koji zadovoljava svim potrebama, ili najvišem dijelu od njih, te zaposli takvu osobu

RALU logistika je jedna od vodeći logističkih tvrtki na području Hrvatske, sa najmodernijom informacijskom tehnologijom. Motivacija zaposlenika RALU logistike su izravne materijalne kompenzacije koje su posljedica uspješnosti. Iz prikupljenih podataka može se zaključiti da su plaćevozača kamiona dosta niske s obzirom na uspješnost tvrtke i u usporedbi sa tvrtkom koja ima puno manje zaposlenika. Nezadovoljstvo i broj otkaza zaposlenika, pretežito vozača ukazuje na problem u samo strukturi i načinu upravljanja ljudskim potencijalima u tvrtki RALU logistika. Iako moderni sustavi i opreme uvelike pridonose učinkovitosti i točnosti pri obavljanju logističkih aktivnosti, gledano sa suprotne strane ljudski potencijali su izloženi konstantom nadzoru i mobingu od strane nadređenih. Upravo je to jedan od razloga konstantnih otkaza u većim logističkim tvrtkama, jer u manjim tvrtkama imaju veću slobodu. S druge strane, zaposlenici u namjeri daju otkaze s ciljem pronalaska bolje radne okoline, okoline u kojoj će biti bolje plaćeni, te pronalazak radne

okoline u kojoj će se osjećati zadovoljno. Upravo one logističke tvrtke koje budu najviše usredotočene na ljudski kapital, na njihovom unaprijeđenju i stalnom usavršavanju će biti istaknute kao uspješne i profitabilne tvrtke.



## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F., Reinženjering funkcije ljudskih potencijala, SP 23-24/2000, Zagreb, 2000.
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Novi aspekti položaja i načina rukovođenja žena menagera u hrvatskim poduzećima – empirijska analiza, SP 9/2003, Zagreb, 2003
3. Foucault, M., Znanje i moć, Nakladni zavod Globus, Zagreb, 1994.
4. Marčetić, G., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, doktorska disertacija, Zagreb, 2006
5. Pološki Vokić, N., Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled sv. 55 (5-6), Zagreb, 2004.
6. Bahtijarević Šiber, F., Poduzetnička organizacija i management-bihevioralni pristup, RFIN br. 2, Zagreb, 1994
7. Huselid, M. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management
8. Smith, A. and Smith, E. (2007) The Role of Training in the Development of Human Resource Management in Australian Organisations. Human Resource Development International
9. Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1999) Overview: Strategic human resource management in five leading firms. Human Resource Management
10. MacDuffie, J. P (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. Industrial and Labour Relations
11. Yew Wong, C., Karia, N.,(2009). Explaining The Competitive Advantage of Logistic Service Providers: A Resource-based View Approach. International Journal of Production Economics
12. Ching-Chiao Yang, Peter B. Marlow and Chin-Shan Lu., (2009). Assessing resource, logistic service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. Int. J. Production Economics
13. Maria Progoulaki and Ioannis Theotokas., (2009). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry
14. Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
15. Jaganjac, J., (2011.) Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu.
16. Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split 2000

- 17.** Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.
- 18.** Varga, M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju
- 19.** Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B, „ Organizacija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- 20.** Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010.
- 21.** Pupavac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004.

## **POPIS SLIKA**

1. Shema upravljanja ljudskim resursima u logističkoj tvrtki
2. Aktivnost menadžmenta ljudskih potencijala
3. Motivacijski lanac
4. Herzbergova dvofaktorska teorija
5. Vrste prikolica a) sa duplim podom za prijevoz 33-66 paleta, b) dvorežimski-za prijevoz dobara na različitim temperaturama, c) sa kukama za prijevoz mesa
6. Izgled početnog zaslona aplikacije Mobilisis
7. Praćenje vozila na karti.

## **POPIS TABLICA**

- 1.** Udio vozača kamiona u ukupnoj strukturi zaposlenika.
- 2.** Vanjski i unutarnji faktori pri planiranju ljudskih potencijala
- 3.** Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja.
- 4.** Iznos neto plaće u Hrvatskoj
- 5.** Temeljne značajke klasičnog i suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima