

Analiza utjecaja ljudskih potencijala u logističkoj tvrtki s prijedlogom poboljšanja

Širić, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:119:757781>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2022-10-07**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Luka Širić

ANALIZA UTJECAJA LJUDSKIH POTENCIJALA U LOGISTIČKOJ
TVRTKI S PRIJEDLOGOM POBOLJŠANJA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI
POVJERENSTVO ZA DIPLOMSKI ISPIT

Zagreb, 4. svibnja 2021.

Zavod: **Zavod za prometno planiranje**
Predmet: **Upravljanje ljudskim potencijalima**

DIPLOMSKI ZADATAK br. 6312

Pristupnik: **Luka Širić (0135237349)**
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **Analiza utjecaja ljudskih potencijala u logističkoj tvrtki s prijedlogom poboljšanja**

Opis zadatka:

Ljudski potencijali imaju iznimnu važnost za uspjeh svake organizacije, a posebno velikih tvrtki. Ljudskom faktoru u novije vrijeme se daje veliki značaj i nizom istraživanja dokazuje se povezanost gospodarske uspješnosti i obrazovanja djelatnika. Cilj svake tvrtke je ostvarenje profita što uključuje povećanje produktivnosti, sniženje proizvodnih troškova, povećanje konkurentnosti i učinkovitosti djelatnika. Ukoliko poduzeće, odnosno menadžment nije sposobno motivirati zaposlene kako bi se zajedničkim snagama ostvarili zadani ciljevi, poduzeće smanjuje svoju konkurentnost na tržištu, a samim time i vrijednost poduzeća je manja. Kako bi menadžment motivirao i zainteresirao svoje djelatnike koristi razne tehnike u upravljanju ljudskim potencijalima. Tvrtka Rail Cargo Logistics je izvrstan primjer kontinuiranog rada i ulaganja u ljudske potencijale. Kroz ulaganja i rad sa zaposlenicima tvrtka ostvaruje brojne prednosti i postiže visoku konkurentnost na tržištu logističkih usluga.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za
diplomski ispit:

prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA UTJECAJA LJUDSKIH POTENCIJALA U LOGISTIČKOJ TVRTKI S PRIJEDLOGOM
POBOLJŠANJA

ANALYSIS OF THE HUMAN RESOURCES IMPACT IN A LOGISTIC COMPANY WITH
IMPROVEMENT PROPOSAL

Mentor: prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Luka Širić

JMBAG: 0135237349

Zagreb, rujan 2021.

SAŽETAK

Ljudski potencijali imaju iznimnu važnost za uspjeh svake organizacije, a posebno velikih tvrtki. Ljudskom faktoru u novije vrijeme se daje veliki značaj i nizom istraživanja dokazuje se povezanost gospodarske uspješnosti i obrazovanja djelatnika. Cilj svake tvrtke je ostvarenje profita što uključuje povećanje produktivnosti, sniženje proizvodnih troškova, povećanje konkurentnosti i učinkovitosti djelatnika. Ukoliko poduzeće, odnosno menadžment nije sposobno motivirati zaposlene kako bi se zajedničkim snagama ostvarili zadani ciljevi, poduzeće smanjuje svoju konkurentnost na tržištu, a samim time i vrijednost poduzeća je manja. Kako bi menadžment motivirao i zainteresirao svoje djelatnike koristi razne tehnike u upravljanju ljudskim potencijalima. Tvrtka Rail Cargo Logistics je izvrstan primjer kontinuiranog rada i ulaganja u ljudske potencijale. Kroz ulaganja i rad sa zaposlenicima tvrtka ostvaruje brojne prednosti i postiže visoku konkurentnost na tržištu logističkih usluga.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski potencijali, motivacijske tehnike, menadžment, selekcija

SUMMARY

Human resources have tremendous importance for the success of any organization, especially for large companies. In recent times, the human factor has been given great importance and number of studies have proven the connection between economic performance and employee education. The goal of every company is to make a profit which includes increasing productivity, lowering production costs, increasing competitiveness and employee efficiency. If the company or management is not able to motivate employees to achieve the set goals together, the company reduces its competitiveness in the market, and thus the value of the company is lower. In order to motivate and interest its employees, management uses various techniques in human resources management. Rail Cargo Logistics is an excellent example of continuous work and investment in human resources. Through investments and work with employees, the company achieves numerous advantages and achieves high competitiveness in the logistics services market.

KEYWORDS: human resources, motivation techniques, management, selection

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Pojam i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima	2
2.1. Ciljevi i značaj upravljanja ljudskim potencijalima	4
2.2 Faktori upravljanja	6
2.2.1. Vanjski faktori	7
2.2.2. Unutranji faktori	8
3. Tehnike upravljanja ljudskim potencijalima	11
3.1. Vrste motivacijskih tehnika	12
3.1.1. Maslowljeva teorija motivacije	12
3.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	15
3.1.3. McGregorova teorija X i teorija Y	16
3.1.4. McClellandova teorija motivacije	18
3.1.5 . Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa	20
3.1.6. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja	22
3.2. Materijalna motivacija	23
3.2.1. Plaća kao faktor motivacije za rad	25
3.2.2. Stimulativni dio plaće	27
3.2.3. Dodatne materijalne kompenzacije	28
3.3. Nematerijalna motivacija	29
3.3.1. Priznavanje uspjeha	33
3.3.2. Povratna informacija	33
3.3.3. Organizacijska kultura	34
3.3.4. Motiviranje samoga sebe	35
4. Povezanost uspjeha logističke tvrtke i upravljanja ljudskim potencijalima	36

4.1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala unutar logističkog poduzeća.....	36
4.1.1. Utvrđivanje potreba za zaposlenicima	36
4.1.2. Pridobivanje potencijalnih zaposlenika	37
4.1.3. Razvoj ljudskih potencijala.....	37
4.1.4. Raspoređivanje zaposlenika	38
4.1.5. Zadržavanje najuspješnijih zaposlenika	38
4.1.6. Otpuštanje slabih zaposlenika	39
4.2. Aktivnosti i tehnike menadžmenta ljudskih potencijala unutar logističkog poduzeća	39
4.2.1. Planiranje	41
4.2.2. Analiza posla	42
4.2.3. Rekrutiranje ljudskih potencijala	42
4.2.4. Selekcija	44
4.2.5. Obuka i obrazovanje novih zaposlenika	45
4.2.6. Motivacija	46
4.2.7. Nagrađivanje.....	48
5. Primjer upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtki Rail Cargo Logistics	49
5.1. Misija i vizija tvrtke	50
5.2. Značaj upravljanja ljudskim potencijalima za poduzeće	51
5.3. Planiranje potreba za ljudskim potencijalima	52
5.4. Rekrutiranje i selekcija novih zaposlenika.....	52
5.4.1. Razlike među kandidatima	53
5.4.2. Metode i tehnike selekcije.....	54
5.5. Zaštita zaposlenika i dodatne pogodnosti	55
5.6. Prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima u tvrtkama	57
5.6.1. Priznavanje uspjeha	58

5.6.2. Povratna informacija	59
5.6.3. Mentorstvo	59
5.6.4. Motivacija	60
5.6.5. Dodatna stručna usavršavanja	60
6. ZAKLJUČAK.....	62
Popis ilustracija.....	66
Popis tablica	67

1. Uvod

Ljudski potencijali imaju iznimnu važnost za uspjeh svake organizacije, a posebno velikih tvrtki. Ljudskom faktoru u novije vrijeme se daje veliki značaj i nizom istraživanja dokazuje se povezanost gospodarske uspješnosti i obrazovanja djelatnika. Cilj svake tvrtke je ostvarenje profita što uključuje povećanje produktivnosti, sniženje proizvodnih troškova, povećanje konkurentnosti i učinkovitosti djelatnika. Ukoliko poduzeće, odnosno menadžment nije sposobno motivirati zaposlene kako bi se zajedničkim snagama ostvarili zadani ciljevi, poduzeće smanjuje svoju konkurentnost na tržištu, a samim time i vrijednost poduzeća je manja. Kako bi menadžment motivirao i zainteresirao svoje djelatnike koristi razne tehnike u upravljanju ljudskim potencijalima. Kroz ovaj diplomski rad će se analizirati utjecaj upravljanja ljudskim potencijalima na logističku tvrtku, te dati prijedlozi za moguća poboljšanja. U prvom djelu rada obrađuje se pojam i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima kroz povijest te se navode glavni ciljevi i značaj. Na proces upravljanja utječu razni faktori te se navode i opisuju koji su unutarnji, a koji vanjski faktori prisutni u procesu upravljanja unutar organizacije. Kroz povijest brojni znanstvenici su istraživali odnose među ljudima, ljudske potrebe i utjecaj pojedinca na grupu ili zajednicu u kojoj se nalazi i djeluje. Cilj istraživanja je bio pronaći tehnike kojima bi se utjecalo na pojedinca kako bi doprinosio razvoju društva u kojem živi. Kroz rad će se navesti teorije poznatih znanstvenika koji su proučavali ljudski karakter i način razmišljanja te navesti motivacijske tehnike. U nastavku rada se obrađuje aspekt materijalne i nematerijalne kompenzacije, odnosno tehnike motivacije na čovjekov rad kroz novac i ostale stimulatívne metode. U drugom dijelu rada se naglasak stavlja na korelaciju između uspjeha u poslovanju logističke tvrtke te kvalitetnog upravljanja zaposlenicima unutar kolektiva. Navode se funkcije menadžmenta ljudskih resursa unutar tvrtke te aktivnosti i tehnike za stvaranje povoljne radne atmosfere, kvalitetnog radnog osoblja te u konačnici uspjeha i što boljeg pozicioniranja tvrtke na tržištu. U završnom dijelu rada se analizira primjer upravljanja ljudskim potencijalima unutar jedne od vodećih transportnih kuća na logističkom odnosno prijevoznikom tržištu te se daje osvrt o važnosti priznavanja uspjeha i međusobne, tj. dvosmjerne komunikacije između menadžmenta ljudskih resursa i zaposlenika unutar tvrtke. U zaključku se navodi kako je kvalitetan i zadovoljan zaposlenik u suvremenom poslovanju ključan za postizanje prednosti pred konkurencijom te postizanje uspjeha tvrtke na tržištu.

2. Pojam i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudski resursi odnosno potencijali oduvijek imaju iznimnu važnost za uspjeh organizacija u bilo kojem smislu. Istraživanja provedena početkom 20. stoljeća pokazuju koliko važnost ljudski potencijali imaju na grupe, neformalne odnose, motivaciju uključenih osoba, ali i na stil vodstva unutar određene grupe ili organizacije.¹

Adam Smith u 18. i Karl Marx u 19. stoljeću ističu važnost i utjecaj ljudskih potencijala. Marx analizirajući faktor proizvodnosti na prvo mjesto stavlja radnikovu stručnost i umješnost, a najvažnijom snagom i pokretačem društva uz znanost i znanje smatra svestrani čovjekov razvoj.²

Kroz povijest su se razvijale različite motivacijske teorije, pri tom su se zasnivale na raznim pretpostavkama i stavljale su poseban naglasak na ljudsko ponašanje, odnosno na različite dimenzije čovjekovog ponašanja. Abraham Maslow je začetnik teorije motivacije odnosno njegova teorija hijerarhije potreba. Brojni teoretičari su na temelju iste davali doprinos razvoju pristupa motivaciji, a izdvajaju se: Atkinsova teorija, Vroomov kognitivni model, B. F. Skinnerova teorija osnaživanja, Alderferova teorija motivacije, Minerova teorija motivacije uloga, Porter-Lawlerov mode, Richard Hackmanova i Greg Oldhamova teorija motivacije i td.³

Ljudskom faktoru i potencijalu u novije vrijeme se daje veći značaj i nizom istraživanja dokazuje se povezanost gospodarske uspješnosti i obrazovanja. Za uspješnost gospodarskog razvoja ljudski kapital i investicije u njega su najznačajniji faktor, odnosno pokretač i garancija uspjeha.⁴

Ljudski kapital je osnovni segment u konceptu intelektualnog kapitala.⁵ U 20. stoljeću ovaj koncept sve više dobiva na važnosti početkom devedesetih godina.⁶ Ovakav model vuče

¹ Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 43.

² Ibid 43.

³ Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 3.

⁴ Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 44.

⁵ Ibid 44.

⁶ Pulić, A.: Upravljanje intelektualnim kapitalom, Ekonomija, RFIN, Zagreb, 1/97., str. 89. - 115.

korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova koja obrađuje problematiku postojanja određenog poduzeća, razlozima povećanja efikasnosti poduzeća na tržištu, nadmoći poduzeća i njegovim granicama. Intelektualni kapital ne predstavlja cjelokupna znanja u organizaciji, nego samo dio koji se pretvara u vrijednosti i omogućuje što veću konkurentnost na tržištu. Npr., konkurentsku prednost poduzeća ne predstavlja znanje vozača jer ne pridonosi konkurentskih prednosti.

Svako poduzeće koristi različite mjere, odnosno pokazatelje intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital uključuje stalno praćenje pojedinih pokazatelja. U suvremeno doba, trend tehnološkog razvoja označava da je čovjek i upravljanje ljudskim potencijalima vrlo bitan dio poslovne strategije suvremenog poduzeća.⁷ Znanje i težnja ka inovativnošću postaju bitni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenika- raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se prebacuje sa fizičke na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. Najvažnije umijeće postaje zadržati kreativne, darovite ljude te sposobne ljudske resurse.⁸

Planiranje fluktuacije ljudi i dinamike zapošljavanja u suvremenom načinu upravljanja ljudskim resursima je gotovo nemoguće. Obrazovanje i osposobljavanje radnika izrazito ovisi o zahtjevima tržišta i ponašanjem konkurencije. Kreativnost i inovativnost pojedinca imaju značajnu ulogu te je naglasak menadžmenta na individualne oblike usklađivanja s radom. Visoka motivacija, ovlašćivanje te adekvatna organizacijska kultura su pretpostavka djelotvornog načina ostvarenja individualnih i organizacijskih ciljeva. Za visinu plaće nije najznačajniji čimbenik radno mjesto, nego uspješnost poduzeća.⁹

⁷ Bahtijarević- Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 49.- 50.

⁸ Ibid, str. 50.

⁹ Pupavac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 98.

2.1. Ciljevi i značaj upravljanja ljudskim potencijalima

U posljednjih nekoliko desetljeća u znanstvenoj literaturi često se javlja pojam upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima se može promatrati s više aspekata: kao znanstvena disciplina, kao funkciju upravljanja u organizaciji i praksi te kao odnos prema ljudima u organizaciji. Budući da je područje upravljanje ljudskim potencijalima interdisciplinarno, kao znanstvena disciplina upravljanje ljudskim potencijalima uporište pronalazi u više različitih znanosti.¹⁰

Neke od njih su: psihologija, teorija upravljanja i organizacije, ergonomija, ekonomija, sociologija, antropologija, andragogija, medicina rada i pravo. Prepoznavanje ljudskih potencijala kao najvažnijeg kapitala dovelo je do nekoliko različitih definicija ljudskih potencijala. Mc Court i Eldridge upravljanje ljudskim potencijalima smatraju načinom na koji pojedine organizacije upravljaju, razvijaju i usavršavaju svoje osoblje.¹¹

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 strategijski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima proizlaze iz organizacijskih ciljeva te moraju biti u skladu s njima. Ciljevi organizacije u privatnom sektoru su: maksimalno ostvarenje profita organizacije (što uključuje povećanje produktivnosti, sniženju proizvodnih troškova, konkurentnost) te povećanje organizacijske uspješnosti (porast uspješnosti, učinkovitosti i prilagodljivosti). Naposlijetku je glavni cilj konkurentnost.¹²

Uz ostvarivanje navedenih ciljeva organizacije u privatnom sektoru trebaju brinuti i o:

- Zadovoljavanju potreba zaposlenika,

¹⁰ Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008., str. 1180

¹¹ McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003., str. 2.

¹² Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008., str. 1181

- Poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja,
- Osiguravanje prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- Osiguravanje povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj, zdravlju svojih zaposlenika¹³

Upravljanje ljudskim potencijalima sadrži elemente razvojnog i strateškog karaktera. Zadatke i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima je potrebno kontinuirano pratiti i poboljšavati budući da nisu statični, također svaki od ciljeva koji su navedeni utječe na potencijale a samim time i na organizaciju, odnosno njezinu uspješnost.¹⁴

Današnja poduzeća imaju za cilj ostvarenje zacrtanih i zadanih ciljeva. Ako poduzeće, odnosno menadžment nije sposoban motivirati zaposlene kako se zajedničkim snagama ostvarili zadani ciljevi, to negativno utječe na ukupno poslovanje i konkurentnost poduzeća na tržištu.

Upravljanje ljudskim potencijalima je općeprihvaćen koncept u svim razvijenim državama, također ciljevi se izvode iz organizacijskih i moraju s njima biti kompatibilni.

O aktualnosti upravljanja ljudskim potencijalima svjedoče brojni pokazatelji:

- sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
- 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,
- mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka iz ovog područja, sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima, plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta

¹³ Ibid str. 1182

¹⁴ Ibid str. 1182

- sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima¹⁵

2.2 Faktori upravljanja

Na društvene odnose utječu različiti faktori, pojedine osobnosti i međuljudski odnosi značajno određuju način funkcioniranja određenog dijela društva. Ista je situacija i u upravljanju ljudskim potencijalima, a oni se dijele na vanjske i unutarnje. Vanjski faktori utječu na organizaciju, njezinu strukturu, aktivnosti te sustav upravljanja izvana a ne iznutra. Sama riječ vanjski označava da se nalaze izvan organizacije i izvan direktne kontrole menadžmenta zbog čega poduzeće na njih ima vrlo mali utjecaj. Budući je organizacija odnosno poduzeće otvoren i dinamičan sustav, podrazumijeva se da trpi snažan utjecaj iz okruženja odnosno vanjskih sila.

Odnos organizacije i tog okruženja često se uspoređuje sa odnosom ljudskog organizma i okoline koja ga okružuje. Vanjski utjecaji mogu biti pozitivni, negativni i neutralni, u ovisnosti od toga kako se odražavaju na njeno poslovanje, potencijale i ciljeve.¹⁶

U vanjske faktore se ubrajaju:

A- ekonomski sustav

B – institucionalni faktori

C – tržište rada

D – kultura društva

¹⁵ Pržulj, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 18. - 19.

¹⁶ Kulić, Ž., Milošević, G.: Faktori upravljanja ljudskim potencijalima, Monogramska studija, Beograd, 2012., str.222

Unutarnji faktori upravljanja ljudskim potencijalima vrše snažan utjecaj direktno na upravljanje ljudskim potencijalima. Iako je riječ o faktorima koji se skrivaju unutar organizacije i na koje se može utjecati, njihovo djelovanje nije uvijek predvidivo. Njihov utjecaj na proces menadžmenta može značajno varirati. Menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima moraju ih poštovati, jer se od organizacijske stvarnosti ne može pobjeći. Naprotiv, treba ih stalno preispitivati i koliko je moguće držati pod kontrolom.¹⁷

U unutarnje faktore se ubrajaju:

A – upravljanje (menadžment)

B – veličina organizacije

C – vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

D – faza razvoja organizacije

E – organizacijska kultura

2.2.1. Vanjski faktori

A -ekonomski sustav

Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Pod tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.

B - institucionalni faktori

Ovi se faktori odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno

¹⁷ Ibid, str. 218

zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad te rad blagdanom i noćni rad).

C – tržište rada

Tržište rada se može definirati kao mjesto sukoba ponude i potražnje odnosno mjesto gdje se poslodavci bore za nove i sposobne ljudske resurse te je izrazito bitan faktor kod upravljanja ljudskim potencijalima. Na njemu može doći do konkurencije i „odljeva mozgova“ iz nerazvijenih u razvijene zemlje. Menadžeri ostvaruju prednost na tom tržištu na način da osiguraju što kvalitetnije, sposobnije i motiviranije zaposlenike kako bi oni omogućili ostvarivanje zadanih ciljeva poduzeća. Naravno, odabir takvih zaposlenika ovisi o veličini tržišta te ponudi istih na pojedinom tržištu.

D – kultura društva

Ovaj faktor upravljanja ljudskim potencijalima važan je zbog svoje raznolikosti. Svaka kultura ima neke svoje karakteristike koje se odražavaju u svakom pojedincu. Te karakteristike se odražavaju u njegovoj vrijednosti, gledištu, mišljenju te ponašanju pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora podrediti određenoj kulturnoj sredini. Primjer kulturoloških razlika mogu se vidjeti u usporedbi američke i japanske kulture (japanski kolektivism i suradnja u odnosu na američki individualizam i konkurenciju).¹⁸

2.2.2. Unutranji faktori

A – upravljanje (menadžment)

Ovaj faktor upravljanja ljudskim potencijalima možemo definirati kao funkciju koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri,

¹⁸ Ibid str.219

njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan značaj cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično.

B – veličina organizacije

Veličina organizacije ne ovisi o problemima koji se odnose na upravljanje ljudskim resursima. U svakom slučaju, zaposlenike treba poticati i motivirati za rad, obučavati ih, pratiti njihov rad, davati im pohvale i prijedloge te povratne informacije, nagrađivati i slično. Kod manjih organizacija tome se ne pridaje previše pažnje jer često takva poduzeća nisu financijski sposobna provoditi politiku upravljanja ljudskim resursima.²² Veća poduzeća poput Google-a i Facebook-a si takvo što mogu priuštiti odnosno njihov cilj je prvenstveno da njihovi zaposlenici budu što zadovoljniji i motiviraniji.¹⁹

C – vrste djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

Ovdje možemo istaknuti činjenicu što je djelatnost složenija i zahtjevnija, upravljanje ljudskim potencijalima će biti razvijenije dok će problemi pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala biti značajniji.

D – faze razvoja organizacije

Svaka organizacija, kao i ljudski resursi, imaju svoj životni ciklus odnosno proces nastajanja. U tom procesu organizacije prolaze određene periode prilagodbe koji nakon nekog vremena dolaze do stabilizacije. U počecima nastajanja organizacije cilj je privući što sposobnije i motiviranije stručnjake odnosno osigurati kvalitetan kadar ljudskih resursa.

Sljedeća faza je stvaranje okruženja i mehanizama za upotrebu i provođenje njihovih ideja. Nakon početne prilagodbe i dostizanja određene razine organizacije, potrebno je

¹⁹ Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008., str. 1193. - 1194.

osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi osigurali kontinuitet poslovanja. Ovdje do izražaja dolazi sposobnost menadžera da organiziraju zaposlenike te ih pravilno motiviraju. Obnavljanjem i restrukturiranjem u određenim intervalima osigurava se kontinuitet poslovanja poduzeća.

E – organizacijska struktura

Organizacijska struktura ovisi o kulturi određenog društva što je već spomenuto u ovom radu. Postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer one imaju specifične poslovne i socijalne karakteristike usmjerene na ostvarivanje organizacijskih ciljeva i zadataka. Organizacijska kultura u pravilu označava grupnu kulturu u kojoj u svakom društvu postoje bitne razlike.²⁰

Zaključak svega gore navedenog jest da vanjski i unutarnji faktori iznimno utječu na strukturu i organizaciju svakog poduzeća i na njegovu uspješnost. Svaki faktor pojedinačno čini jedan mali, ali vrlo bitan čimbenik prema ostvarivanju dobre organizacije poduzeća te ostvarivanja njegovih ciljeva i konkurentnosti na tržištu.

3. Tehnike upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali, njihovo upravljanje i razvoj, danas više nego ikada potrebu za unaprjeđenjem s obzirom na konstantne promjene i previranja u društvu u kojem trenutno živimo. Temelj zanimanja današnjeg menadžmenta ljudskih potencijala su motivacija i zadovoljstvo zaposlenika. Cilj svake organizacije, pa tako i tvrtki je povećati svoju konkurentnost i vrijednost, a to se jedino može izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava i tehnikama koje pomažu u ostvarenju istoga.²¹

Motivacijski sustavi, tj. strategije i tehnike koje su se u prošlosti koristile su nefleksibilne i nedostatne kako bi se ostvario željeni cilj u motivaciji zaposlenika. Potrebno je svakodnevno razvijati i uvoditi nove načine motivacije, kroz svakodnevni rad oslušivati radnike „kako dišu“ te razraditi strategije i tehnike koje mogu dovesti do zadovoljstva radnika i visoke motiviranosti. Važno je znati, koje motivacijske tehnike primjenjivati, također na koji način i pod kojim uvjetima omogućuju izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava. Motivacija zaposlenih nije samo sociološki ili psihološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak menadžera je pokušati razumjeti ljudsku osobnost te izabrati i primijeniti materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike kako bi ostvarili željeni cilj, a to imati motiviranog zaposlenika.²²

Motiviranje ljudskih potencijala se definira kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinaca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje napore ka ostvarivanju individualne i organizacijske svrhe. Razina konačne ljudske izvedbe može se izraziti na slijedeći način:

$$\text{Znanje} \times \text{Sposobnost} \times \text{Motivacija} = \text{Konačna ljudska izvedba}^{23}$$

²¹ Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 9

²² Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 9

²³ Autorizirana predavanja, prof. dr.sc. Marinko Jurčević, 2014./2015.

„Motivacija je individualno pitanje, što znači da će pojedinci biti motivirani samo pod uvjetom da u poslu koji obavljaju pronađu nešto što će predstavljati izvor za njihovu osobnu motiviranost.“²⁴

„Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menedžer ne može izvana vidjeti, već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran ako zdušno obavlja svoj posao. To je površan način jer još uvijek ne postoje jasni okviri ljudskog ponašanja i zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome.“²⁵

3.1. Vrste motivacijskih tehnika

3.1.1. Maslowljeva teorija motivacije

Začetnik teorije motivacije je Abraham Maslow koji 1954. godine objavljuje djelo „Motivacija i osobnost“. Autor govori kako svaki čovjek, odnosno pojedinac ima ciljeve koje u životu želi postići, nekakve želje ili potrebe. Ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, a one su i hijerarhijski definirane. Ispunjavanjem svojih ciljeva, pojedinac kao da dobiva nagradu za uloženi trud i vrijeme, a samim time mu i život dobiva smisao. Ti ciljevi su individualni, urođeni, a među njima vlada određena pravilnost i red odnosno hijerarhija. Tih pet razina su:

1. Osnovne fiziološke potrebe, kao što su potrebe za hranom, vodom, kisikom, spavanjem, seksualnim nagonima, zaštitom od ekstremnih temperatura, potrebom za izlučivanjem i potrebom za senzornom stimulacijom
2. potrebe za sigurnošću, kao što su potrebe za stalnošću, redom, poretkom, strukturom i potrebe za predvidljivošću događaja u bližoj i daljoj budućnosti
3. potrebe za pripadanjem i ljubavlju, prije svega obiteljskoj grupi, a zatim i ostalim grupama u koje se pojedinac uključuje te nastoji prilagoditi

²⁴ Autorizirana predavanja prof. prof. dr.sc. Marinko Jurčević, 2014./2015.

²⁵ Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011. str. 9.

4. potrebe za samopoštovanjem mogu se podijeliti u dvije grupe i to: potrebe za poštovanjem samoga sebe i potrebe za poštovanjem od strane drugih ljudi

5. potrebe za samoaktualizacijom predstavljaju iskorištavanje svih kapaciteta, potencijala i talenata koje pojedinac posjeduje²⁶



Slika 1. Piramida potreba prema A. Maslowu

Izvor: Autor izradio sam

Potrebe iz viših nivoa u hijerarhiji mogu se pojaviti u svijesti pojedinca tek onda kada su ispunjene potrebe iz nižih nivoa. Pa tako, ako fiziološke potrebe koje imaju vitalnu važnost za čovjekov opstanak nisu zadovoljene, pojedinac neće težiti višim potrebama, kao što su potrebe za sigurnošću, ljubavlju, poštovanjem i slično. Tek onda kada su fiziološke potrebe zadovoljene, čovjek teži ka ispunjavanju narednih potreba, a to je potreba za sigurnošću. Međutim, ako se ona ne može ostvariti, dolazi do abnormalnih promjena u ponašanju, kao što su neuroze i psihoze.²⁷ Neostvarivanjem potrebe za pripadanjem i ljubavlju postajemo socijalno neprilagođeni i javljaju se patološki oblici ponašanja, dok neuspjelo zadovoljavanje

²⁶ <http://www.istrzime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/>(pristupljeno:kolovoz 2021.

²⁷ <http://www.istrzime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/>(pristupljeno:kolovoz2021.

potreba za poštovanjem vode prema osjećaju nesposobnosti, neadekvatnosti, slabosti, neprilagođenosti te osjećaju inferiornosti i bespomoćnosti.

Na vrhuncu razvoja osobnosti nalazi se potreba za samoaktualizacijom koju može dosegnuti samo mali broj ljudi. Maslow je istraživanjem došao do 15 karakteristika aktualiziranih osoba koje obuhvaćaju:

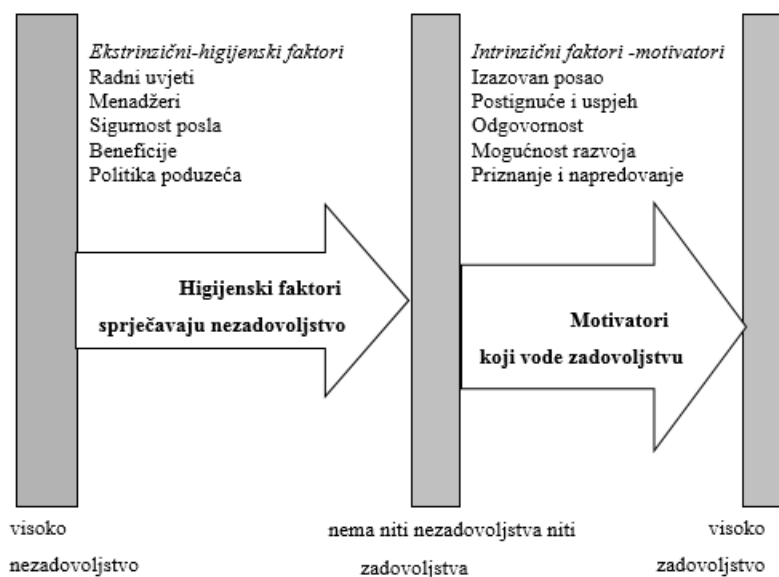
1. efikasnu percepciju realnosti
2. prihvaćanje sebe, drugih i prirode
3. spontanost, jednostavnost i prirodnost
4. usredotočenost na probleme
5. potrebu za samoćom i privatnošću
6. nezavisnost od kulture i okoline u kojoj se živi
7. stalna svježina primjećivanja
8. oceanski osjećaji
9. izvorna želja za pomaganjem ljudskom rodu
10. duboka veza sa malim brojem pojedinaca
11. sklonost demokraciji
12. sposobnost oštrog razlikovanja sredstva od cilja
13. smisao za filozofski humor
14. stvaralaštvo
15. odolijevanje kulturi

Maslow je također razlikovao dvije vrste motiva, a to su motiv nedostatka ili deficijentnosti (D motiv) i motiv rasta ili metapotrebe (B motiv). D motivi predstavljaju potrebe nižeg reda, kao što su fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, dok su B motivi povezani sa urođenom tendencijom za aktualizacijom samoga sebe. Prema njemu, oni postoje da obogate i prošire iskustvo te na taj način povećavaju radost življenja. U odnosu na ovu podjelu, Maslow razlikuje osobe koje su D motivirane i osobe koje su B motivirane. Također je važno spomenuti

da je Maslow utvrdio da ne postoje aktualizirane i zdrave osobe bez nekih nedostataka jer prema njegovim riječima, kako je uopće moguće postati zdrava osoba u jednom nesavršenom društvu.²⁸

3.1.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Navedena teorija motivacije se bazira na dvije temeljne pretpostavke: prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego su dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela su dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja.²⁹



Slika 2. Prikaz Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 575.

Bitno je spomenuti da Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavlja određene hipoteze, a time i implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno

²⁸ <http://www.istrzime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/> (pristupljeno: kolovoz 2021.)

²⁹ Bahtijarević - Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 564.

osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Ima za cilj naglasiti potrebu preoblikovanja rada te tako omogućiti individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije.

Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, tj. da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji, da implicira odgovornost i potiče razvoj sposobnosti i samopotvrđivanja. Može se zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora.³⁰

3.1.3. McGregorova teorija X i teorija Y

Douglas McGregor je začetnik ove motivacijske teorije. McGregor nije objavljivao jako puno radova i knjiga, no one koje je objavio su bili izvanredni i imali su veliki utjecaj na druge. Teorija X/Y predstavljena je 1960. godine u njegovoj knjizi „Ljudska strana poduzeća“, nakon tridesetogodišnjeg istraživanja radnih uvjeta i stavova zaposlenika prema poslu. U fokusu zanimanja mu je najviše pažnju privlačilo što to motivira zaposlenike i kako menadžeri i ostali zaposlenici mogu utjecati na motivaciju te zašto su zaposlenici općenito nezadovoljni svojim poslom.³¹ Ovo su sljedeće pretpostavke o zaposlenicima prema Teoriji X:

1. Zaposlenici su po prirodi lijeni i radit će što je manje moguće te izbjegavati posao.
2. Oni nemaju ambicije, izbjegavaju odgovornosti te žele da ih netko stalno potiče na rad
3. Egocentrični su te indiferentni za potrebe tvrtke.
4. Pružaju otpor svakoj promjeni odnosno ne žele promjene.
5. Lakovjerni su, nisu previše pametni te imaju sklonost demagogiji.

McGregor je smatrao kako zaposlenici teže društvenom priznanju, žele status, samoaktualizaciju te da su se odmaknuli od „Maslowljevih“ zadovoljenja osnovnih potreba.

³⁰ Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 5.

³¹ Bobic, M. P. & Davis, W. E.: A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail, Journal of Public Administration Research & Theory, 2003., str. 240.

Na tim pretpostavkama je razvio suprotnu teoriju koje nazvao Y, a pretpostavke za tu teoriju su:

1. Zaposlenici nisu ravnodušni na ostvarenja poduzeća.
2. Motivirani su, spremni za rad i dobrobit tvrtke.
3. Odgovorni su te su potencijal za razvoj i vlastito unapređenje.
4. Sposobnost donošenja inovativnih odluka široko je raspodijeljena među populacijom i nije nužno isključivo područje onih na menadžerskim položajima.
5. Zadaća menadžera je da organizira okolinu na način da zaposlenik može iskoristiti sav svoj potencijal.³²

U knjizi McGregor smatra da su pretpostavke Teorije Y vjerodostojnije od pretpostavki Teorije X, tj. da su potrebe nižega reda dominantnije kod pojedinaca. Također, smatra da se oni koji se priklanjaju Teoriji X koriste procedurama kao što su pažljivo bilježenje, strogo nadgledanje, provjeravanje kvalitete, preciziranje opise poslova, a sve to za cilj kako bi imali veću kontrolu nad svojim zaposlenicima.

Za Teoriju Y smatra da se odluke donose participativno. Dobri odnosi u grupi kao pristup, koji će maksimalno motivirati zaposlenike, a sve to se zasniva na stvaranju uvjeta koji bi zaposlenicima omogućili ostvarivanje osobnih ciljeva usmjeravajući svoje napore i rad na poslu prema uspjehu grupe, odnosno tvrtke ili bilo kakve druge organizacije.³³

McGregor smatra kako većina organizacija ili poduzeća ne iskorištava talente svojih zaposlenika, posebno ne osobnu kreativnost te da bi menadžeri trebali svojim zaposlenicima davati zadatke, projekte ili određene poslove u kojima mogu pokazati skrivene talente. Cilj menadžerima pri upravljanju i koordiniranju ljudskim potencijalima treba biti fokusiranost na ostvarenje zajedničkoga cilja, a ne postavljanje pravila i direktiva. Takvim načinom razmišljanja i djelovanja napreduju cjelokupna organizacija. Postoje dva načina gledanja zaposlenika, prema teoriji X ili prema teoriji Y.

³² Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima., 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006., str. 326.

³³ Dropulić, M.: Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2009., str. 352.

Teorija X predstavlja autokratski stil vođenja, a menadžeri skloni tom stilu okarakterizirani su kao netolerantni, naglašavaju važnost rokova i ultimatum, distancirani su, odvojeni, hladni i arogantni, viču, naređuju, prijetnjom traže da se slijede njihova pravila, zahtijevaju, ne pitaju, ne rade timski, nemaju morala, primjenjuju jednostranu komunikaciju, antisocijalni su, ističu samo nedostatke i pogreške, ne traže sugestije, loše prihvaćaju kritiku te davanje naredbi smatraju delegiranjem.³⁴

McGregor ovakav stil vođenja smatra neprikladnim te je mišljenja da ako je autoritet jedini menadžerski alat, teško ili nikako će se ostvariti željeni i očekivani rezultati. Mišljenja je kako uspješan menadžment značajno ovisi o sposobnosti predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja. Kontrola oblikovana karakteristikama Teorije Y obuhvaća zaposlenikove stavove, ponašanje i intrinzičnu ispunjenost poslom.³⁵

3.1.4. McClellandova teorija motivacije

David McClelland je začetnik ove teorije, koji u svojoj knjizi „The Achieving Society“ dolazi do zaključka kako svaki čovjek može biti jedan od tri vrste motivatora, tj. da svaka osoba je pokretana jednim od tri vrste motivatora koji imaju svoje karakteristike. Karakteristike su:

1. motiviranost postignućima: - ima potrebu zadati si i ostvariti određene ciljeve

- uzima u obzir određeni rizik ostvarenja ciljeva

- voli dobivati povratne informacije u ostvarivanju postignuća

- najčešće voli raditi sam

2. motiviranost pripadnošću nekoj grupi: - želi pripadati nekoj grupi

- želi biti prihvaćen u društvu te će se složiti sa svime što grupa radi

- suradnja je važnija od natjecanja između zaposlenika

- ne voli preuzimati rizik

³⁴ Ibid str. 353

³⁵ Ibid str. 354

3. potreba za moći: - voli kontrolirati i imati utjecaj na druge

- voli kada pobjeđuje u argumentiranju

- voli se natjecati i pobjeđivati

- voli biti poznat i u centru pažnje

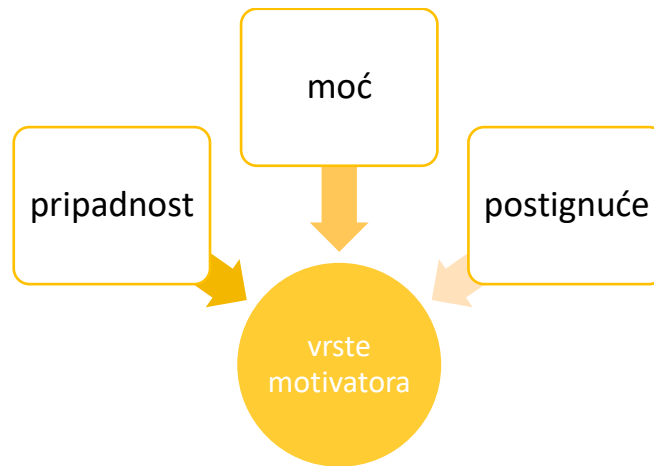
Važno je naglasiti kako se osobe koje imaju potrebu za moći, dijele u dvije skupine, a to su osobne i institucijske. Osobe sa osobnim potrebama za ostvarivanjem moći vole kontrolirati druge na putu prema ostvarivanju svog cilja, dok su osobe koje imaju institucijske motive moći, usmjerene prema ostvarivanju moći s timom ili kompanijom. U pravilu, ovi drugi su puno više poželjni kao članovi tima. Također, McClellandova teorija motivacije nam pomaže otkriti dominantnu motivacijsku tehniku od prethodne tri opisane. Način na koji se to otkriva ima dva koraka.³⁶

Prvi korak ima za cilj da menadžeri upoznaju svoje zaposlenike te otkriju kojem od tri motivatora pripadaju, dok drugi korak podrazumijeva da menadžeri na temelju ponašanja svojih zaposlenika mogu procijeniti kakav je tko tip motivatora i prema tome raspodijeliti svoje zaposlenike na određene pozicije u poduzeću kako bi to poduzeće ostvarilo što bolje rezultate. To je najlakši način za uočavanje osoba koje su motivirane postignućima (stalno komuniciraju s drugima, vole biti glavni u određenim projektima, vole se natjecati s drugima, vole raditi sami ili s osobama istog tipa motivacije itd.). Takav tip motivatora želi znati u svakom trenutku kako rade svoj posao, bilo dobro ili loše, kako bi se mogli poboljšati. U ovaj tip motivatora možemo svrstati i osobe žele raditi samostalno te se ne vole javno isticati kako bi bili fokusirani na ostvarivanje svojih ciljeva. Osobe sklone pripadnosti nekoj grupi u toj situaciji rade i osjećaju se najbolje. Ne vole raditi sami te izbjegavaju bilo kakve rizike u poslovanju. Takve osobe ne vole javne pohvale nego im je ugodnije kada se ih se hvali u privatnosti.³⁷ Treći tip motivatora su oni glavni u društvu jer se vole natjecati te su spremni ostvariti svoje ciljeve ne obraćajući pažnju na ostale zaposlenike. Jedna od značajnijih karakteristika im je da su vrlo dobri

³⁶ <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm> (pristupljeno: kolovoz 2021.)

³⁷ Ibid

pregovarači. Njima su povratne informacije vrlo bitne te ih je potrebno direktno iznijeti zadatke kako bi takvi zaposlenici ostvarili svoje zadane ciljeve.³⁸



Slika 3. Prikaz motivatora kod pojedinca

Izvor: Autor izradio sam

3.1.5 . Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa

Začetnik teorije je psiholog John Stacey Adams, a teoriju motivacije razvio je 1963. godine. Značaj ove teorije je u tome što upozorava menadžere na važnost stavova i percepcije, a posebice percepcije pravednosti u nagrađivanju rada ljudskih resursa. Također, obveza menadžera je obrazložiti i argumentirati svoje odluke vezano uz podjelu nagrada za rad te davati zaposlenima povratne informacije o njihovu radu. Zadaća menadžera je stalno praćenje signala zaposlenika, osobito onih negativnih koji impliciraju nezadovoljstvo ljudskih resursa, kako bi mogli umanjiti ili ukloniti njihove uzroke te time pozitivno djelovati na motivaciju i radni učinak zaposlenika.³⁹ Teorija pravednosti podrazumijeva da odnos između ulaganja (input) i ishoda (output) bude što pravedniji. Pod pojmom input podrazumijevaju se percipirani ulazi, odnosno ono što pojedinac daje poduzeću a to su:

³⁸ Ibid

³⁹ Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 7. - 8.

- znanje
- dob
- iskustvo
- vještine
- sposobnosti
- psihička i fizička energija
- zalaganje
- radni doprinos

dok su percipirani outputi sljedeći:

- plaća
- beneficije
- postignuća
- zadovoljstvo
- prestiž
- priznanje
- napredovanje

Ova teorija ima za cilj pronaći balans između svega onoga što pojedinac uloži u poduzeće i onoga što dobiva od poduzeća, a sve s ciljem kako zaposlenik ne bi bio nezadovoljan ili nemotiviran.⁴⁰

Adams tvrdi kako osobe smatraju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na njihove kolege reagiraju na sljedeće načine:

⁴⁰ https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm (pristupljeno: kolovoz 2021.)

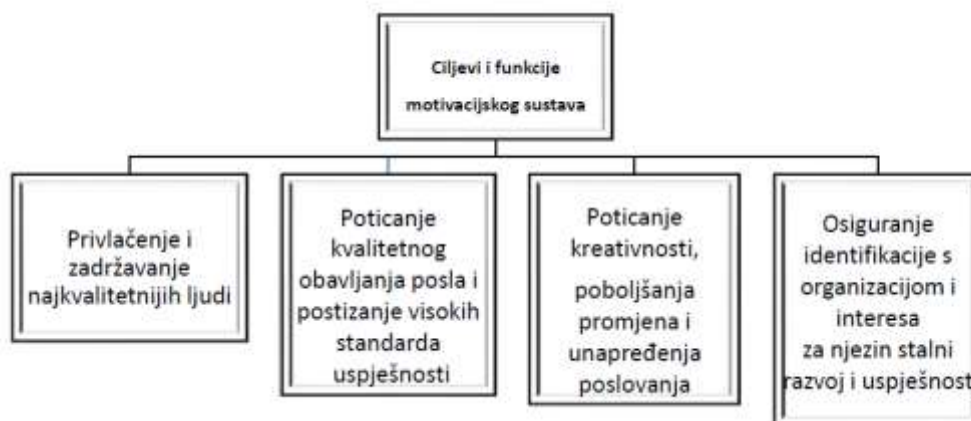
1. Određeni radnici će promijeniti vlastiti način rada ovisno o nagradama koje za taj rad dobivaju
2. Neki će pokušati utjecati na promjenu nagrade za rad te tražiti povišicu, bonuse ili čak pokrenuti sudski postupak
3. U situaciji kada propadnu pokušaji da se nepravda koja je nanesena zaposleniku ispravi, zaposlenici su spremni promijeniti svoju percepciju nepravdnosti
4. Postoji određeni dio ljudi koji na nepravdu ili nezadovoljstvo neće reagirati, nego će radije dati otkaz i otići ako smatraju da se s njima postupa nepravedno⁴¹

3.1.6. Suvremeno shvaćanje strategije motiviranja

Suvremeno poimanje strategije motiviranja podrazumijeva da menadžeri imaju glavnu ulogu u motiviranju svojih zaposlenika. U današnje vrijeme ključ uspjeha je dobra motivacija. Načini i strategije motiviranja najlakše se mogu uvidjeti u dvije glavne skupine: materijalnoj i nematerijalnoj motivaciji koje su opisane dalje u ovom radu. Motivirani zaposlenici će lakše i brže ostvariti svoje zadane ciljeve te će omogućiti da cjelokupno poduzeće bude što konkurentnije i duže na tržištu. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vežu uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj, uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti. Ciljeve i funkcije motivacijskog sustava možemo prikazati sljedećom slikom⁴²

⁴¹ Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011., str. 7.

⁴² Ibid str. 8



Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević - Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 602.

Prema suvremenom shvaćanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, može se reći da kvalitetan motivacijski sustav treba zadovoljiti određene vrste ponašanja, primjerice mora privući i zadržati najkvalitetnije i najsposobnije ljudske resurse u poslovnom sustavu te umanjiti negativan utjecaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenika. Treba poticati kreativnost i inovativnosti stih te time pridonijeti ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije odnosno poduzeća, a također mora osigurati identifikaciju i određeni stupanj poistovjećenja zaposlenih s organizacijom te njihovu zainteresiranost za njezin stalni razvoj i uspješno poslovanje.⁴³

3.2. Materijalna motivacija

Novac, odnosno materijalna kompenzacija predstavlja prvi, izvorni ili osnovni pojam materijalne motivacije. Postoje dva načina materijalne kompenzacije:

- izravni materijalni i financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu i „na ruke“
- neizravni materijalni dobici koji pridonose individualnom materijalnom standardu⁴⁴

⁴³ Ibid str. 9

⁴⁴ Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 613.

Ovaj tip motivacije može biti promatran s dva aspekta, a to su aspekt pojedinca i tvrtke. Plaća, razne naknade i bonusi predstavljaju osnovni izvor materijalne motivacije s aspekta pojedinca. Potrebno je spomenuti da plaća je plaća vezana uz radno mjesto, dok s druge strane bonusi, naknade ili stimulacije mogu biti ostvareni na raznim razinama poduzeća, a sve to ovisi o motivaciji i poslovnom ostvarenju pojedinca unutar poduzeća. Materijalna kompenzacija odnosi se na bonuse vezane uz rezultate rada, udjele u vlasništvu poduzeća itd.

Osnovni izvori neizravne materijalne kompenzacije s aspekta pojedinca ogleda se u stipendijama i školarinama, specijalizacijama, davanju službenih automobila na korištenje, odobravanju slobodnih dana i dr., dok su sa stajališta poduzeća, najvažnije neizravne materijalne kompenzacije, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, naknade za nezaposlenost, godišnji odmor te božićnica. Svi ovi benefiti se ostvaruju samim zaposlenjem u određenom poduzeću, te se već na taj način želi privući i zadržati kvalitetne ljude, odnosno zaposlenike u poduzeću.

Tablica 1. Materijalna motivacija

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Nakade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnosti	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dani Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u suvlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i drugo osiguranje Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

Izvor: Autor izradio sam

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojem se bazira organizacijska praksa motiviranja ljudskih resursa. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.⁴⁵

3.2.1. Plaća kao faktor motivacije za rad

Svaki zaposlenik dobiva plaću kao kompenzaciju za svoj rad. Plaća u materijalnom smislu predstavlja novac odnosno motivaciju za rad. Svaka plaća je određena prema svakom zaposleniku na osnovu razine znanja koju ima i pozicije na kojoj se nalazi u poduzeću. Plaća je jedan od ključnih aspekata koji privlače nove zaposlenike, a na postojeće zaposlenike ima ključni motivacijski utjecaj na rad i zalaganje u poduzeću. Dobrim zalaganjem te napredovanjem, plaća pojedinca može rasti no nije nužno uvjetovano da će se porastom plaće, povećati proizvodnost.

Nakon što pojedinac dostigne svoj zadani cilj, u većini slučajeva motivacija za daljnje napredovanje nije jednaka kao i u početku rada. Da bi se što više smanjio pad motivacije, potrebno je slijediti određene korake te sustave plaćanja ovisno o efikasnosti individualnog rada i radnog učinka:

1. Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
2. Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
3. Sustav nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
4. Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji pojedinac ulaže

⁴⁵ Ibid, str. 614.

5. Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti pojedinca
6. Materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
7. Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne kako bi stimulirale lošije zaposlenike da se potrudu⁴⁶

Naknade zaposlenika javljaju se u obliku plaća, nagrada i različitih beneficija. Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti. Osnovna plaća kao osnovni oblik kompenzacija obično se utvrđuje postupcima vrednovanja posla koji se nastavljaju na analizu posla i njene rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla. Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova.⁴⁷ U uvjetima kada je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla, unaprijeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr. postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sistematske analize pojedinih parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće.⁴⁸

⁴⁶ Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 60.

⁴⁷ Ibid str. 61

⁴⁸ Ibid str. 61



Slika 5. Prikaz osnovnih komponenti plaće

Izvor: Autor izradio sam

3.2.2. Stimulativni dio plaće

Stimulativni dio plaće je promijeniv jer je ovisan od pojedinca do pojedinca, tj. ovisan je o njegovom zalaganju, trudu, motivaciji te ostvarenim rezultatima. Ako zaposlenik efektivno radi njegovu kompenzaciju čine osnovna plaća, stimulativni dio i dodaci na plaće. Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. Također treba imati u vidu da se ne radi na stalnom i isključivom povećanju posla i rezultata jer bi takva orijentiranost zaposlenika na posao dovela do iscrpljivanja istih i dobio se kontraefekt, odnosno opadanje kvalitete rada, a može doći i do povećanja troškova poslovanja. Ovakav se udio plaće uvijek utvrđuje u ovisnosti o stupnju nekoga zadanog posla i to na način:

- stimulativni dio plaće po osnovi učinka - u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi

- stimulativni dio plaće po osnovi premija - zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa⁴⁹

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine:

1. dodatak za rad u smjenama
2. dodatak za rad noću
3. dodatak za prekovremeni rad
4. dodatak za povremeno teže uvjete rada
5. dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
6. dodatak za rad na dane tjednog odmora

Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća te pravednost i kontrolu. Prilikom razmatranja platežnih sustava za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uvjeta radne okoline ili čak zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne aspekte motivacije.⁵⁰

3.2.3. Dodatne materijalne kompenzacije

Kada govorimo o ostalim ili dodatnim materijalnim kompenzacijama, važno je naglasiti kako načini kompenzacije ovise o poduzećima i njihovoj politici nagrađivanja, odnosno kompenzirali se iz sredstava koja su u udjelu vlasništva poduzeća ili u udjelu u zarađenoj dobiti. Sredstva korištena iz udjela u dobiti koriste se da bi se povećao interes kod zaposlenih u cilju uspješnosti poslovanja poduzeća, da se smanji fluktuacija zaposlenih te u svrhu poboljšanja međusobnih odnosa zaposlenih. Četiri su osnovna sustava udjela zaposlenih u dobiti:

⁴⁹ Ibid, str. 61

⁵⁰ Ibid, str. 61

1. sustavi indirektnog udjela u dobiti
2. sustavi direktnog udjela u dobiti
3. sustavi dioničarstva zaposlenih
4. sustavi štednje zaposlenih⁵¹

„Kod sustava indirektnog udjela u dobiti gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sustav Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede te sustav Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti. Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću da bi se postigla što veća efikasnost u radu.“⁵² Plaća mora biti osigurana zaposlenicima kao da su radili i za vrijeme godišnjeg odmora, bolovanja, praznika u kojem se ne radi i td. Iako zaposlenici svoje sposobnosti, rad, vještine i znanje „prodaju“ onome tko najviše plaća, to nije jedini parametar pri odluci odabira poduzeća. Jako veliku ulogu igraju status u poduzeću, stabilnost i stalnost zaposlenja, imidž i prepoznatljivost firme, povoljna i ugodna radna sredina, lokacija poduzeća zbog putovanja te ostali parametri subjektivne prirode. Dobre međuljudske odnose moraju slijediti i privlačne nadnice i poticajne plaće je su plaća i motivacija jako povezani. Sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti su danas najpopularniji jer povećanje plaće utvrđene na osnovu procjene posla i raspona platnih skupina se temelji na osnovu uspjeha rada.⁵³

3.3. Nematerijalna motivacija

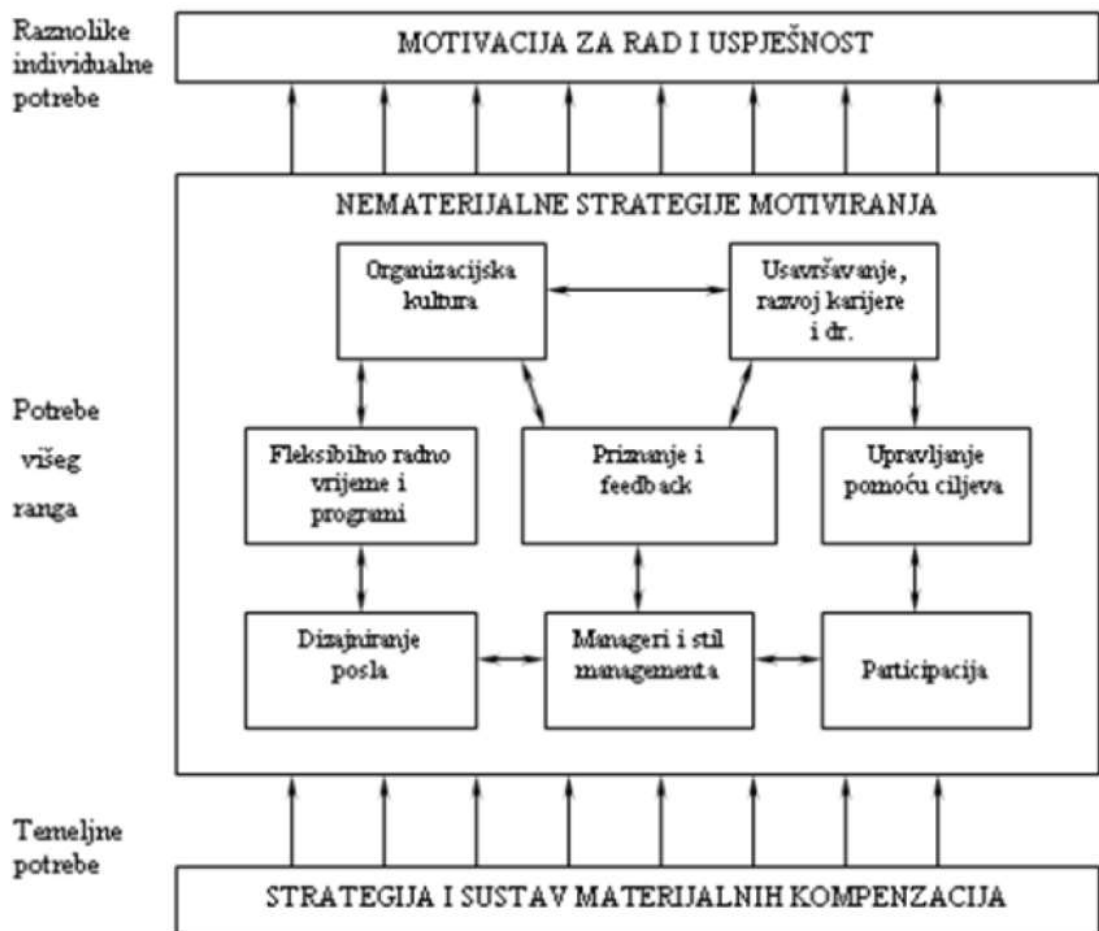
Pod pojmom nematerijalne kompenzacije se podrazumijeva da novac nije primarni izvor motivacije, nego motivacija se reflektira u unutarnjem zadovoljstvu pojedinca. Postoje i drugi tipovi nematerijalne motivacije, koje će biti objašnjene u nastavku. Ovakav tip motivacije je danas sve popularniji jer pojedincima nije važan isključivo novac i materijalna potpora za

⁵¹ Ibid, str. 62

⁵² Ibid, str. 62

⁵³ Ibid, str. 62

motiviranost, nego unutarnje zadovoljstvo jer na takav način zna da je napredovao i usavršio se u profesionalnom smislu. Motivacijski sustav uz materijalnu motivaciju koja se reflektira kroz novac čine i nematerijalne vrste motivacije. Ako su pojedinci još od školskih dana bili motivirani, a to se nastavilo kroz obrazovni sustav dalje, logično je da će i na poslu nastaviti graditi karijeru, a u tome im uvelike nematerijalna motivacija pomaže.



Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti

Izvor: Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet, 2010./2011.

Zaposlenici žele svojim radom nakon zadovoljenja egzistencijalne potrebe ili materijalnog standarda osigurati si i zacrtane ciljeve u karijeri te im je u tom procesu izrazito stalo do pohvala menadžera, uvažavanja i do određenog statusa u tvrtki.⁵⁴

⁵⁴ Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 667.- 668.

Nematerijalne strategije mogu se svrstati u nekoliko kategorija:

- Dizajniranje poslova
- Stil menadžera
- Participacija
- Upravljanje pomoću ciljeva
- Fleksibilno radno vrijeme
- Priznanja
- Organizacijska kultura
- Usavršavanje i razvoj karijere

Danas oblikovanje posla čini značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja ljudskih potencijal jer stavovi prema poslu i zadovoljstvo utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život zaposlenika. Cilj preoblikovanja posla najvećim dijelom ima za cilj učiniti zanimljivijim i izazovnijim posao za zaposlenika. Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta su rotacija posla, što podrazumijeva da lošiji radnici ne dobivaju otkaz, nego ih se stavlja na druga radna mjesta kako bi poduzeće utvrdilo na kojem se radnom mjestu najbolje osjećaju. Na taj se način sprječava monotonija posla i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.⁵⁵ Motivacijski potencijali se ostvaruju obogaćivanjem posla jer se na taj način posao širi vertikalno što znači da se uključuje više zadataka, vještina, odgovornosti i autonomija djelovanja. Pri obogaćivanju posla treba biti pažljiv jer su zaposlenici različiti, te ako je za neke jedna vrsta posla izazovna za druge može biti izrazito dosadna. Tvrtka treba imati razumijevanja za želje zaposlenih, konzultirati se s njima i voditi brigu o njima.⁵⁶ Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. To znači da se primjerice kod određenih radnih grupa zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka, dok im se kod autonomnih radnih grupa određuje cilj, a zaposlenici između sebe dodjeljuju te raspoređuju radna zaduženja, odmore i drugo. Menadžeri i stil menadžmenta također imaju bitnu ulogu kod ovog načina motiviranja te su oni vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog

⁵⁵ Pupavac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004., str. 16.

⁵⁶ Ibid str. 17

motivacijskog sustava. Cilj im je osigurati da ljudski resursi budu što motiviraniji. Stoga menadžeri moraju znati ciljeve kako bi zaposlene motivirali za ostvarivanje njihovih ciljeva. Uspoređujući stilove vođenja menadžmenta, može se zaključiti da demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal, budući da menadžeri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe. Ovakav stil vođenja uključuje suradnju između svih zaposlenika te suradnja kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti.⁵⁷

Za motivaciju ljudskih resursa vrlo značajne su i ostale nematerijalne strategije i metode motiviranja, poput fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku za svoj rad koje su mu izrazito bitne za samopouzdanje te organizacijska kultura poduzeća. Jedan od najvećih problema koji se javlja kod zaposlenika je njihov otpor jer vrlo često ne vjeruju da je ovakav sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u isti, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani.⁵⁸ Sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, kako ne bi bio kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta. Vrlo rašireni mehanizmi motiviranja su sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama i drugo. Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.⁵⁹

⁵⁷ Ibid str. 17

⁵⁸ Ibid str. 18

⁵⁹ Ibid str. 18

3.3.1. Priznavanje uspjeha

Glavni razlog motivacije su profesionalno i osobno priznavanje uspjeha, a može često imati materijalni i financijski oblik. Menadžeri bi trebali priznavati uspjeh svojim podređenima i to na način da:

- Priznaju uspjeh i dobro obavljen posao
- Razgovarati s ljudima i pohvaliti javno one koji dobro rade
- Slaviti na neformalan način važnije događaje i radne uspjehe
- Uz ručkove i male proslave obilježiti važne datume
- Slati zahvale
- Poklanjati sitnice kao zahvalu za dobro obavljen posao⁶⁰

3.3.2. Povratna informacija

Poznavanje rezultata osobnoga rada jedan je od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa. Znanje ljudi koliko dobro rade te je li njihov rada važan, donosi li dobre rezultate ili loše je vrlo važan motivacijski faktor. Kroz tu prizmu zaposlenik ogleda sebe i svoj napredak u tvrtki te uviđa na kojim segmentima treba dodatno raditi i poboljšati ih. Povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti ima više funkcija:

- Povećava motivaciju
- Potiče samopouzdanje
- Omogućava profesionalni razvoj
- Pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti
- Ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja
- Vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja

⁶⁰ Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013., str. 218.

- Pruža podršku i pomoć suradnicima
- Poučava o tome kako treba raditi
- Govori o tome da se rad prati i cijeni

Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje, treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke. Ona mora biti:

- Točna i objektivna
- Pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba
- Iskrena, vjerodostojna i dosljedna
- Pozitivna povratna informacija treba biti javna, a negativna „u četiri oka“
- Poticati na veće rezultate i usmjeravanje⁶¹

3.3.3. Organizacijska kultura

Socijalna klima i kultura koja vlada u tvrtki je također važan činitelj motivacije. Na taj način se zaposlenicima šalju jasni znakovi što je poželjno, a što ne unutar tvrtke i koje se vrijednosti cijene i vrednuju. Kultura koja potiče visoku motivaciju ima sljedeća obilježja:

- Veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, kvalitetan rad i usluge potrošačima i klijentima
- Osigurava velik prostor i prilagođava se potrebama i zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi
- Razvija klimu koja potiče nagrađivanje kreativnosti i inovatorima daje velike nagrade; ne kažnjava pogreške; potiče preuzimanje rizika; traži stalno unapređenje, eksperimentiranje i uvođenje promjena
- Stvara neformalnu prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnijim i zabavnijim
- Stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacijske kvalitete i uspješnosti

⁶¹ Ibid str. 218

- Širi duh zajedništva i brige tvrtke o ljudima⁶²

3.3.4. Motiviranje samoga sebe

Motivacija u radu je dinamična u vrlo složena i ima veliki utjecaj na uspješnost tvrtke. Menadžer i vodstvo tvrtke imaju širok i raznolik pravac djelovanja u službi motivacije zaposlenika. Motivacija je iznimno važna i za osobno zadovoljstvo te se i sami zaposleni trebaju motivirati jer menadžeri rade na motivaciji okoline u organizaciji, svaki član bi sam sebe dodatno trebao motivirati jer na taj način napredaju i usavršava se u poslovnom razvoju. Važno je zbog toga jasno menadžerima govoriti što bi zaposlenik želio raditi, koji su njegovi profesionalni interesi, kakve nagrade za uspješan rad i radni doprinos želi. Izrazito je važno imati dvosmjernu komunikaciju s menadžerima. Također u motiviranju zaposlenih je važno razviti individualizirani pristup svakom pojedincu te razviti strategiju motiviranja prema potrebi, interesima i preferencijama zaposlenih.⁶³

⁶² Ibid str. 219

⁶³ Ibid str. 219

4. Povezanost uspjeha logističke tvrtke i upravljanja ljudskim potencijalima

4.1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala unutar logističkog poduzeća

Menadžment ljudskih potencijala je dinamičan proces koju obuhvaća sve faze i postupke počevši od utvrđivanja potrebe za zaposlenicima, do smanjivanja prevelikog broja zaposlenih, otpuštanja djelatnika te do usmjeravanja najboljih kadrova na vodeće funkcije i menadžerska mjesta. U logističkim tvrtkama potrebno je osigurati određene pretpostavke, kako bi se ostvarila željena funkcija osoblja, odnosno zaposlenika:

1. Utvrđivanje potreba za zaposlenicima
2. Pridobivanje potencijalnih zaposlenika ili zapošljavanje,
3. Razvoj ljudskih potencijala, odnosno novih zaposlenika u poduzeću (ustanovi, organizaciji),
4. Raspoređivanje zaposlenika na mjesta koja im najviše pogoduju ili odgovaraju,
5. Zadržavanje najuspješnijih zaposlenika i njihovo napredovanje,
6. Otpuštanje slabih zaposlenika i tzv. tehnološkog viška u poduzeću

Menadžment odnosno vodeći ljudi u tvrtkama moraju u svim fazama imati glavnu i vodeću ulogu, tj. moraju upravljati svakom pojedinom fazom u upravljanju ljudskim potencijalima, a ne samo od situacije do situacije.⁶⁴

4.1.1. Utvrđivanje potreba za zaposlenicima

Utvrđivanje potrebe za ljudskim potencijalima prva je faza i u njoj se postavljaju brojna pitanja pred menadžment. Važno je odrediti koliko novih zaposlenika tvrtka treba, kojega profila osobnosti, privremeno ili stalno te je potrebno planirati ciljnu razinu zaposlenja. U logistici se moraju dati odgovori na razna pitanja vezano uz daljnji razvoj tvrtke, viziju i

⁶⁴ Bošković, D., Vukčević, M.: Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima, Tiskara G.E.M. Pićan, 2005. 315-320

strategiju, odnosno potrebno je definirati strategiju po kojoj se nadograđuju ljudski potencijali tvrtki. Osobito je nužno mudro upravljati među određenim skupinama zaposlenika koje nisu za promjene ili kadrovske promjene unutar samoga poduzeća. Jedan od razloga kontinuiranog ulaganja u ljudske potencijale, osim povećanja obujma posla i zarade jest i motiviranje trenutnog kadra u poduzeću za prilagodbe u prestrukturiranjima unutar poduzeća. Programi udruživanja ili prestrukturiranja imaju osjetan doprinos svemu gore navedenom jer nove investicije i projekti daju mogućnost dodatnih zapošljavanja i na taj način se dodatno utječe na poboljšanje kadrova, odnosno ljudskih potencijala unutar firme.⁶⁵

4.1.2. Pridobivanje potencijalnih zaposlenika

Cilj ove faze je osigurati adekvatan broj ljudskih potencijala unutar poduzeća kako bi se redovito izvršavali tekući poslovi. Menadžment u ovoj fazi pazi na kvalitetu potencijalnih kandidata, broj potencijalnih zaposlenika, prostorni raspored unutar poduzeća te vremenski period na koji se osobe želi zaposliti. U ovoj fazi tvrtka prvotno istražuje tržište radne snage, također nužno je dobro poznavanje trenutne situacije unutar firme i pozicije firme na tržištu na kojem se nalazi.⁶⁶ Kako se pozicija tvrtke na tržištu mijenja, tako je potrebna i dinamična prilagodba trenutnih, ali i budućih zaposlenika.

4.1.3. Razvoj ljudskih potencijala

Razvoj ljudskih potencijala ima za cilj postizanje sklada između profila zahtjeva radnih mjesta i profila osposobljenosti zaposlenih.⁶⁷ Poduzeće na osnovu informaciju o pojedincima, poduzećima, tržištu ljudskih potencijala planira strateške ciljeve i konstantno ulaže u

⁶⁵ Ibid str. 320-325

⁶⁶ Ibid str. 325

⁶⁷ Thom, Norbert - R. J. Zaugg: Organisation des Personalmanagements, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz, treće izdanje, Bern, 2000, str. 33

obrazovanje svojih zaposlenika. Osposobljavanje ili obučavanje, uz permanentno usavršavanje nužni su za menadžere, stručnjake eksperte, ali i same radnike.⁶⁸

4.1.4. Raspoređivanje zaposlenika

Raspoređivanje novozaposlenih igra važnu ulogu jer svaki menadžer želi postići da ima pravog čovjeka na pravom mjestu. Stoga danas u logističkim firmama znanja u određenom sektoru, vještine ili sposobnosti najčešće menadžmentu pomažu pri odlučivanju u koji sektor je potrebno rasporediti nove zaposlenike. Fleksibilno radno vrijeme, te rad na terenu i kod kuće sve više će dobivati na značenju u 21.stoljeću. Osim njih na važnosti dobivaju tzv. kooperativni odnosi i izvanjsko savjetovanje stručnjaka, zavoda i specijaliziranih agencija. Pri tomu je najvažnije optimalno iskoristiti potencijale svih zaposlenih u poduzeću.⁶⁹

4.1.5. Zadržavanje najuspješnijih zaposlenika

Segment zadržavanja zaposlenika je jedan od najvažnijih i najtežih za menadžment ljudskih potencijala jer je nužno otkrivati zaposlenike koji posjeduju posebne potencijale te da ih se motivira za usavršavanje i napredovanje. Financijska motivacija odnosno kompenzacija ne smije biti jedina poticajna mjera, nego je moraju pratiti i drugi nematerijalni poticaji kao socijalni, kulturni ili osobni. Posebno je važno motivirati zaposlenike s visokim obrazovanjem, stručnjake i eksperte te srednje i niže menadžere koji mogu u budućnosti postati nositelji unutar tvrtke ili kompanije.⁷⁰ Potrebno je poticati razvoj unutar organizacije na svim poljima, ali posebno razvoj talentiranih pojedinaca ili skupina koji su budući nositelji razvitka i daljnjeg

⁶⁸ Zakić, Milorad - Mladen Vukčević: Permanentno obrazovanje u turizmu kao faktor razvoja turističke privrede Jugoslavije, znanstveni časopis "Acta turistica" broj 3/1991, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1991, str. 77

⁶⁹ Bošković, Desimir - Mladen Vukčević: Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima, Tiskara G.E.M. Pićan, 2005 str. 104

⁷⁰ Berthel, Joseph: Personal management, peto izdanje, Stuttgart, 1997 str. 171

napretka. Poželjno je razvijati također unutar poduzeća i natjecateljski duh, motivaciju i mogućnost napredovanja.⁷¹

4.1.6. Otpuštanje slabih zaposlenika

Otpuštanje slabih kadrova nužno je jer bez toga nema napretka poduzeća u 21. stoljeću posebno u zemljama koje su razvoju i tranziciji, ali i u razvijenim državama. No, tijekom restrukturiranja poduzeća ili poslovanja u kriznim situacijama ne smije kao glavnu ili jedinu mjeru poduzeće imati otpuštanje radnika.⁷²

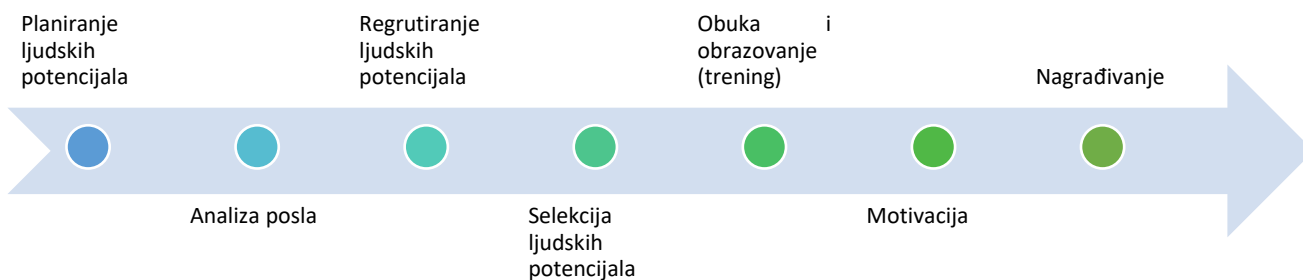
4.2. Aktivnosti i tehnike menadžmenta ljudskih potencijala unutar logističkog poduzeća

Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala se promatra kroz nekoliko koraka, koji će biti definirani u nastavku poglavlja:

- Planiranje ljudskih potencijala
- Analiza posla
- Rekrutiranje ljudskih potencijala
- Selekcija ljudskih potencijala
- Obuka i obrazovanje (trening)
- Motivacija
- Nagrađivanje

⁷¹ file:///C:/Users/lukas/Downloads/08_vukcevic_durovic (pristupljeno, kolovoz 2021.)

⁷² Ibid (pristupljeno, kolovoz 2021.)



Slika 7. Shematski prikaz aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala

Izvor: Autor izradio sam

Aktivnosti menadžera koji upravljaju ljudskim potencijalima moraju dovesti do uspjeha cijele organizacije, kako bi se poštivala strategija napretka i razvoja poduzeća. Moraju se zapošljavati sposobni kadrovi kroz regrutiranje i selekciju jer od kvalitetne procjene i izbora kandidata ovisi uspjeh firme i rast poduzeća. Sve aktivnosti u upravljanju zaposlenicima mogu utjecati direktno ili indirektno na produktivnost i razvoj organizacije. Direktno, na način da će se pronalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje postavljenih ciljeva, a indirektno tako što će se raditi na poboljšanju radnih uvjeta za zaposlene.⁷³ Zaposlenici imaju znanje koje je nužno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoja poduzeća jer oni posjeduju intelektualne, biološke i fiziološke potencijale te inovativne kvalitete bez kojih se ne može odražavati proces rada. Kvalitetu je potrebno održavati, tako i zaposlenike je potrebno konstantno motivirati. Pribavljanje novih zaposlenika, angažiranje i motiviranje su ključni zadaci za menadžere logističkih tvrtki, a to i jest razlog zašto se upravljanje ljudskim potencijalima razvilo u okviru menadžmenta. Povećavanjem motivacije i interesa zaposlenika za posao ostvaruju se brojne prednosti i olakšava se samo upravljanje ljudskim potencijalima.

⁷³ Bahtijarević Šiber F.: Menagment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

4.2.1. Planiranje

Sastavni dio strategije poslovanja i strateškog upravljanja potencijalima je dugoročno planiranje istih. Svrha planiranja je izvršiti procjenu gdje se organizacija trenutno nalazi, kamo ide i koje su moguće implikacije procjena za buduću ponudu i potrebu za zaposlenicima. Planiranje okvirno rečeno može biti definirano kao proces usmjeren anticipiranje budućih poslovnih zahtjeva i zahtjeva okoline na organizaciju te zadovoljenje potreba za ljudskim potencijalima koje će diktirati ti uvjeti.⁷⁴ Plan mora sadržavati potreban broj ljudi. Strukturu i načine osiguravanja broja i strukture ljudi. Brojni vanjski i unutarnji faktori utječu na planiranje ljudskih resursa. Vanjske faktore bi mogli predstavljati neizvjesnost okoline koja donosi određene probleme rješavanja viškova, neusklađenost budućeg broja, kvalitete i strukture ljudskih potencijala. Također, utjecaj tržišta rada može se ogledati kroz nedostatak određenih profila stručnjaka što samim time uvjetuje i drugačije osiguravanje istih. Zakonska regulativa kojom se određuje uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena. Obveze poslodavaca i zaposlenika te na kraju sindikati koji imaju utjecaj na regulacije plaća, otpuštanja i na ostala prava zaposlenika.

Tablica 2. Unutarnji i vanjski faktori planiranja 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

⁷⁴ Ibid, poglavlje: Planiranje ljudskih potencijala

Poslovna strategija se izdvaja među unutarnjim faktorima jer svojim zahtjevima za sposobnostima, vještinama, talentima te ponašanjem utječe na planiranje ljudskih resursa. Novi poslovi i zadaci uvjetuju također potrebu za novim zaposlenicima. Vremenski interval odnosno horizont predstavlja dugoročno ili kratkoročno planiranje. Važno je spomenuti kao unutarnje faktore još neizvjesnost u dugoročnom planiranju te vrstu i kvalitetu informacija koje olakšavaju proces planiranja.

4.2.2 Analiza posla

Vrsta posla ili poslova koji se obavljaju imaju utjecaj na profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu pa i na spolnu strukturu zaposlenih. Odabir zaposlenika ovisi o poslovima koje se obavljaju u tvrtki. Također raščlanjivanje poslova i zadataka unutar firme ima utjecaj na odabir zaposlenih. Svaki zadatak je definiran s pet obilježja, a ona su proces izvršenja, predmet, radna sredstva, prostor i 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. Provodi 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.⁷⁵

4.2.3. Regrutiranje ljudskih potencijala

Pribavljanje ili regrutiranje novih kadrova za organizaciju predstavlja aktivnost u kojoj se provodi prepoznavanje i privlačenje novih zaposlenika. Regrutiranje je definirano kao privremeni spremnik između planiranja i stvarne selekcije novih ljudskih potencijala. Aktivnosti pribavljanja oblikovane su tako da utječu na:

1. broj ljudi koji se prijavljuje za radno mjesto,
2. vrstu ljudi koji se prijavljuju i/ili

⁷⁵ Jaganjac, J., (2011.) Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija, Vol.12, No. str. 6.

3. vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao.

U ovoj fazi je nužno osigurati da organizacija ima dovoljan broj kvalificiranih kandidata među kojima će se odabrati najbolji, kad se pojavi radno mjesto, a u samom procesu regrutiranja postoje dva izvora zaposlenika, a oni su unutarnji i vanjski. 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.⁷⁶ Tablica u nastavku prikazuje prednosti i nedostatke unutarnjih ili internih te vanjskih ili eksternih izvora.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

	INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata - kandidat bolje poznaje jake i slabe strane poduzeća - pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenika - stvara prostor za promociju - jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima - koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse - obično je brže i jeftinije 	<ul style="list-style-type: none"> - mnogo veći izbor talenata - u poduzeće se uvode nove ideje - omogućava promjene - smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe - omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja

⁷⁶ Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split 2000 str. 376

NEDOSTACI	<ul style="list-style-type: none"> - zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati - unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral - može voditi gušenju novih ideja i inovacija - može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene 	<ul style="list-style-type: none"> - privlačenje i evaluacija potencijalnih ju mogu negativno djelovati na moral - može voditi gušenju novih ideja i inovacija - može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene kandidata je teže i skuplje - više je vremena potrebno za adaptaciju i orijentaciju - može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za posao - postoji opasnost pogrešnog izbora
-----------	--	--

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

4.2.4. Selekcija

Kao što je navedeno ranije, nakon procesa regrutiranja, dolazi do selekcije najkvalitetnijih ljudskih potencijala i pri tome tvrtka mora jako paziti na koji način i koje će buduće zaposlenike odabrati. O odabranim budućim zaposlenicima će uvelike ovisiti uspješnost aktivnosti i ukupnog rada unutar poduzeća. Kako bi tvrtke izabrale najbolje zaposlenike prikupljaju prijave, provode testiranja, intervjue s kandidatima obavljaju i vrše provjeru podataka navedenih u prijavi. 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 podrazumijeva 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 proceduru selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja.

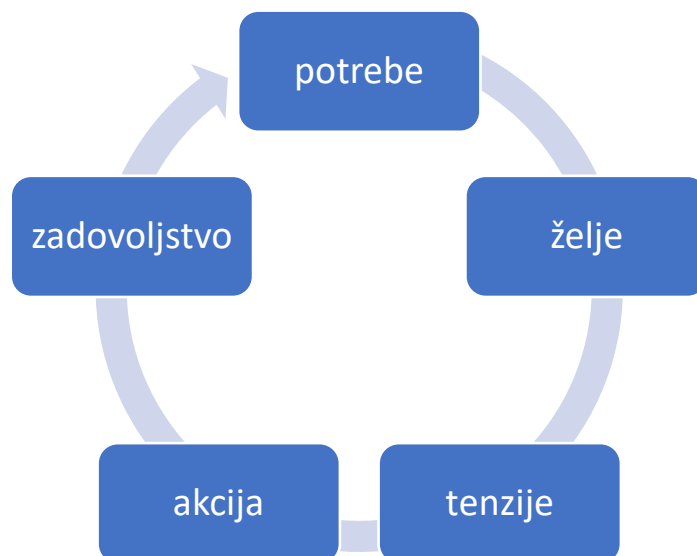
Nakon izbora najboljih kandidata i prihvaćanjem njihovih prijava za posao proces zapošljavanje ne završava. Odjelu ljudskih potencijala upoznaje nove zaposlenike s organizacijom u kojoj će raditi, kodeksom ponašanja, organizacijskom kulturom te nakon toga osigurava obuku za novo radno mjesto.

4.2.5. Obuka i obrazovanje novih zaposlenika

Cilj obuke i obrazovanja je kroz te procese osigurati potrebna znanja i vještine, a individualna analiza čini najvažniju kariku u procesu određivanja obrazovnih potreba. Organizacijska analiza ima za cilj dati opći okvir određujući ukupne potrebe i smjer obrazovanja, a analizom poslova dolazi se do saznanja koja su to znanja i vještine potrebne za uspješno obavljanje poslova. U analizi izvršitelja posla jasno se dobivaju odgovori na pitanja komu je potrebna obuka i obrazovanje. Također daje i odgovor koja su to znanja i vještine potrebna usavršavanja i obrazovanja. Temeljni pokazatelj potrebe obrazovanja i obuke na individualnoj razini su problemi uspješnosti u obavljanju posla i ne udovoljavanje izvršitelja postavljenim standardima (niži učinak, problemi kvalitete, neostvarivanje postavljenih ciljeva, itd.). 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).

4.2.6. Motivacija

Motivacija koja ima izrazitu važnost za radni učinak pojedinaca zaposlenih u poduzeću, ali i na ukupnu uspješnost menadžmenta ljudskih potencijala zauzima posebno mjesto i na to pitanje treba obratiti posebnu pozornost. Motivacija se može definirati kao skup nagona, pokretačkih sila, potreba ili želja. Zaposlenici koju su motivirani se prepoznaju u poduzeću i razlikuju od onih čija je motivacija minimalna te ulažu više napora u obavljanju poslova. Pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.⁷⁷ Motivacijski lanac je komplicirano 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 ispod, što bi značilo da potrebe najčešće uzrokuju ponašanje, međutim, one u nekim situacijama mogu proizlaziti iz ponašanja, što motivacijski lanac formira na novoj osnovi.⁷⁸



Slika 8. Motivacijski lanac

Izvor: Autor izradio sam

⁷⁷ Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., 1972., str. 72.

⁷⁸ Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str. 209.

Kroz povijest se na pretpostavkama razvijaju različite teorije motivacije i svaka stavlja naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Jedna teorija koja se izdvaja je Herzbergova teorija motivacije.⁷⁹

Prema njegovoj teoriji postoje dva izvora motivacije, a oni su ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzična motivacije je ona koja ima za cilj ostvarenje određenog rezultata, a svojim postupcima voditelji utječu na svoje zaposlene ili podređene 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. Pozitivno pojačanje nastupa kad su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada, kao što su novac, priznanja (npr. pohvale) i druge nagrade i koristi. Ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarenju određenih rezultata koje zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje.



Slika 9. Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2, 1, str. 157.

⁷⁹ Varga, M., (2011.), Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, <http://hrcak.srce.hr/71338>, (pristupljeno: kolovoz 2021.)

4.2.7. Nagrađivanje

Sustav nagrađivanja podrazumijeva novac, dobra koje poslodavac osigurava svojim zaposlenicima kao uslugu ili dar za uloženi trud u radu. Pojam nagrade može se objasniti kao vrsta zahvalnosti za postignute rezultate i uloženi trud. Također, služi kao poticaj za daljnji napredak u poduzeću. Pojedine tvrtke, u kojima su dobri sustavi nagrađivanja, zahtijevaju i dobre sustave procjene radne uspješnosti. U odnosu na postavljene ciljeve, kriteriji za nagrađivanje i vrste nagrada određuju se prema zalaganju i postignutim rezultatima. Osnovna uloga nagrađivanja u tvrtki jest uskladiti individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve tvrtke. Sustav nagrađivanja se sastoji od dvije vrste nagrada, a one su:

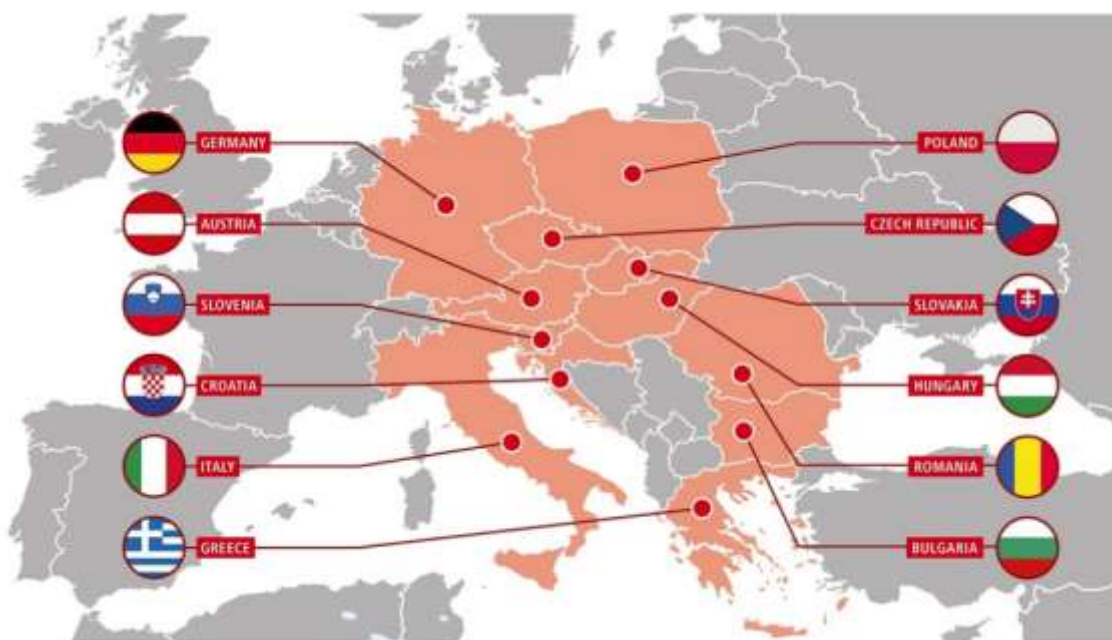
1. Materijalne nagrade, poslodavac zaposlenima daje novčanu proviziju kao nagradu
2. Nematerijalne nagrade su poštovanje, izazovan posao i slično⁸⁰

⁸⁰ Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B, „ Organizacija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005

5. Primjer upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtki Rail Cargo Logistics

Upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj osnažiti poslovanje i funkcioniranje tvrtke na način da se pojedinca odnosno zaposlenika motivira na rad i da mu se za to ostvare svi mogući preduvjeti kako bi svojim radom doprinosio jačanju pozicije tvrtke na tržištu. Upravljanje zaposlenicima je najvažnija funkcija menadžmenta unutar tvrtke. Menadžment bi trebao u svakom trenutku znati odgovore što zaposlenici unutar tvrtke žele kako bi doprinijeli rastu poslovanja. Uzajamno osluškivanje i razumijevanje doprinosi smanjenu razlike između želja zaposlenika i ambicija vodstva tvrtke.

Tvrtka Rail Cargo Logistics - Croatia d.o.o. članica je Rail Cargo Group, sestrinske firme unutar OEGB koncerna, odnosno austrijskih državnih željeznica. Rail Cargo Group se veže uz sve vrste prijevoznih aktivnosti. Grupa obuhvaća pedeset logističkih firmi u šesnaest zemalja Središnje, Južne i Istočne Europe. Rail Cargo Group je jedna od top tri europska operatera, a slogan grupe je „Prevezimo uspjeh zajedno“, koji podrazumijeva pronalaženje takvih logističkih rješenja unutar kojih će se osigurati kupcima i tvrtki pretpostavke za kvalitetno pozicioniranje na tržištu i uspješan rast. Rail Cargo Logistics na hrvatskom se tržištu nalazi već gotovo petnaest godina (u početku kao podružnica Rail Cargo Austrija), gdje od samog početka nudi cijeli asortiman špediterskih usluga. U posljednjem razdoblju ozbiljnim pristupom i profesionalizmom izrasla je u jednu od rijetkih logističkih tvrtki koja nudi kompletne usluge prijevoza (ceste, željeznice, zračnog i pomorski prijevoz, carinske usluge..), a svoju tržišnu poziciju izgradila je kao jedna od vodećih transportnih kuća na ovim područjima.



Slika 10. Rail Cargo Group europska transportna mreža

Izvor: <https://www.railcargo.com/en/>, pristupljeno: kolovoz 2021.

5.1. Misija i vizija tvrtke

Tvrtka Rail Cargo Logistics u promjenjivom poslovnom okruženju se kontinuirano razvija i prilagođava svojim načinom rada, te ima za cilja konstantno jačanje svojeg položaja na tržištu transportnih usluga. Uvođenjem novih tehnologija, kako bi se unaprijedio i olakšao proces rada, ulaganjem u zaposlenike na svim poljima (posebno stavljajući fokus na zdravlje zaposlenika), zapošljavanjem mladih i kreativnih ljudi, stvaranjem poticajnog i zdravog radnog okruženja tvrtka kontinuirano raste iz godine u godinu, iako su u gospodarstvu posljednjih dvije godine vidljive velike turbulencije i promjene. Politika tvrtke ima za cilj zadovoljene potreba svojih komitenata, na način da im se sve usluge omoguće na jednom mjestu s posebnim fokusom na kvalitetnu razinu usluge pri izvršenju istih. U cilju širenja broja zadovoljnih kupaca tvrtka kontinuirano ulaže resurse u nova znanja i tehnologije, obučava zaposlene te unapređuje organizaciju i metode rada.



Slika 11. Prikaz misije tvrtke Rail Cargo Logistics

Izvor: Autor izradio sam

5.2. Značaj upravljanja ljudskim potencijalima za poduzeće

Upravljanje ljudskim potencijalima je ključni faktor za opstojnost i rast tvrtke. Svaka tvrtka mora imati specifičan tj. poseban koncept upravljanja zaposlenicima jer svaka je tvrtka, kao i njezini zaposlenici poseban sustav, sa svim svojim specifičnostima. Za tvrtku Rail Cargo Logistics upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter jer samo s kvalitetnim i poštenim zaposlenicima tvrtka smatra kako može doprinijeti rastu poduzeća i pozicioniranju na tržištu logističkih usluga. Naravno, pri tome Rail Cargo Logistics pred svoje zaposlene stavlja i određene zahtjeve, a to su da u profesionalnom smislu zaposlenici raspolaže sa stručnim znanjem i vještinama, također da imaju interes i motivaciju za što boljim obavljanjem posla te da posjeduje opće intelektualne sposobnosti. Zaposlenici moraju imati određene kvalifikacije, iskustvo i motiv za posao koji obavljaju, odgovornost i ostale sposobnosti potrebne za radno mjesto na kojemu rade. Novozaposleni su dužni upoznati se s ciljevima, pravilima i zahtjevima svoga radnog mjesta.

5.3. Planiranje potreba za ljudskim potencijalima

Planiranje novih ljudskih zaposlenika provodi se u dogovoru menadžmenta, odnosno direktora s voditeljima odjela, kako bi se usuglasili oko potrebe za novim zaposlenicima. Prije planiranja novih zaposlenika tvrtka obavlja internu ocjenu tekućih potreba za novim kadrovima. Pri tome se skupljaju informacije o zaposlenicima s kojima se trenutno raspolaže, njihovoj kvalificiranosti, kvalificiranosti poslova te o raspoređenosti zaposlenika po tipovima procesa i glavnim grupama poslova. Nakon prikupljanja svih informacija tvrtke kreće u regrutiranje i selekciju novih zaposlenih, (o čemu će riječ biti u poglavlju 5.4.).

5.4. Regrutiranje i selekcija novih zaposlenika

Kao što je već ranije rečeno u radu najvažnije područje menadžmenta ljudskih potencijala je kvalitetna selekcija i odabir kvalificiranih ljudi. Kakve ljude tvrtka odabere za zaposlenike takav će joj biti i uspjeh kroz kasnije aktivnosti i rad. Tvrtka Rail Cargo Logistics uz pomoć različitih metoda i tehnika odabire one ljudske potencijale koji će najbolje odgovoriti na postavljene zahtjeve odnosno potrebe tvrtke. Tvrtka prvenstveno ispituje osobine, znanja i sposobnosti prijavljenih kandidata na natječaj te uzima u obzir kandidate koji zadovoljavaju zahtjeve ili norme koje tvrtka očekuje od novozaposlenih. Izuzetno je važno da se proces selekcije izvršava kvalitetno jer utječe na troškove ili dobit tvrtke. Ukoliko se proces selekcije ne izvršava kvalitetno može dovesti do nezadovoljstva zaposlenih, frustracija i loših odnosa među zaposlenicima.



Slika 12. Selekcija kandidata

Izvor: Selection Process (blmoep.com), pristupljeno: kolovoz 2021.

5.4.1. Razlike među kandidatima

Kandidati se mogu razlikovati po brojnim parametrima koji utječu na njihovo socijalno i radno ponašanje:

- Različiti interesi,
- Motivi zbog kojih traže zapošljavanje,
- Razne potrebe,
- Osobne kvalitete,
- Sposobnosti i aspiracije,
- Psihološke karakteristike

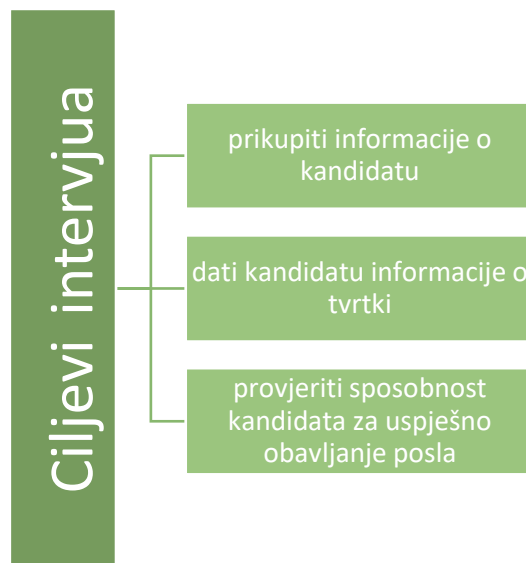
U fazi selekcije su najpresudnije razlike u osobnostima među kandidatima te njihove sposobnosti jer se neposredno često povezuju s radnim ponašanjem i uspješnosti u radu. Također individualne razlike su važne u fazi selekcije posebno je to izraženo kod poslova voditelja odjela ili menadžerskih funkcija.

5.4.2. Metode i tehnike selekcije

U procesu selekcije tvrtka odabire odgovarajuće metode za ispitivanje kandidatovih osobina i sukladnosti između radnog mjesta, tj. posla koji zaposlenik treba obavljati i kandidatove individualne mogućnosti. U ovoj fazi koristeći razne metode i tehnike, ovisno o tvrtki dobivaju se odgovori na osobine i način ponašanja potencijalnih kandidata, a metode su:

- Prijava na natječaj (prikupljaju se relevantni podaci o kandidatima (osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, prethodni poslovi...)
- Preporuke (važan izvor informacija o prethodnom radu i o ranijoj uspješnosti kandidata)
- Slanje životopisa
- Intervju
- Interno školovanje unutar tvrtke kroz razne odjele
- Razni testovi sposobnosti, interesa, znanja ili psihološki testovi
- Probni rok

Najčešća i najreprezentativnija metoda koja se koristi u tvrtki tijekom selekcije je intervju. Tijekom razgovora koji usmjerava vodstvo tvrtke se dobiva odgovor ispunjava li kandidat uvjete za rad i je li sposoban za obavljanje posla na koji se prijavio. U osobnom razgovoru menadžment dobiva informacije o kandidatu, o njegovim potencijalima, interesima, sposobnostima, ali i kandidatu koncizno objašnjava vrstu posla, informacije o tvrtki te jasno naglašava ciljeve i zadatke koji se od potencijalnog zaposlenika očekuju.



Slika 13. Grafički prikaz ciljeva intervjua

Izvor: Autor izradio sam

5.5. Zaštita zaposlenika i dodatne pogodnosti

Tvrtka na prvo mjesto stavlja zdravlje i sigurnost svojih radnika. Zaposlenici imaju redovne sistematske preglede, tijekom godine razne online ili tečajeve unutar firme koji zaposlenima prezentiraju koliko je važan zdrav i uravnotežen život. Ukoliko je potrebno zaposlenici imaju priliku ići i na dodatne preglede ovisno o vrsti posla koji rade. Tvrtka podupire fizičku aktivnost svojih zaposlenika i sufinancira termine pri bavljenju sportom. Dva puta godišnje se održavaju „team building“ druženja, a od toga jedan termin je posvećen boravku u prirodi i koncipiran je tako da prezentira zdrave navike i zdrav način života. Na razini Rail Cargo Groupe česti su turniri u raznim sportovima, grupacija također sudjeluje i na raznim maratonima koji se održavaju u gradovima predstavništvima firmi. Planinarenje i biciklizam je najčešća aktivnost zaposlenika Rail Cargo Groupe.



Slika 14. Rail Cargo Group biciklizam 2020.

Izvor: <https://blog.railcargo.com/en/artikel/bike-challenge-2020>, (pristupljeno: kolovoz 2021.)



Slika 15. Planinarenje na Dinaru

Izvor: Autor izradio sam



Slika 16. MultiSport kartica

Izvor: <https://benefitsystems.hr/>, (pristupljeno: kolovoz 2021.)

5.6. Prijedlog poboljšanja upravljanja ljudskim potencijalima u tvrtkama

Zaposlenici u logističkim tvrtkama su svakodnevno u svom poslu izloženi stresnim situacijama i zbog toga je nužno podići razinu kvalitete međusobnih odnosa među kolegama. Važno je također osigurati zadovoljstvo zaposlenika njihovim položajem unutar tvrtke te u financijskom i moralnom smislu nagraditi radnike. Sustav nagrađivanja radnika se tretira kao ulaganje jer kroz takav sustav tvrtka će ostvariti rezultate u privlačenju i zadržavanju kvalificiranih radnika, osigurati objektivnost i pravednost te nagraditi dobre rezultate.

Nužno je također kvalitetno odabrati članove odjela ljudskih potencijala jer su oni temelj uspješnog poslovanja tvrtke. Na taj način će tvrtka biti siguran kako odjel ljudski potencijala kvalitetno i stručno uočava probleme i potpomaže kvalitetu rada zaposlenika. Zbog specifičnosti špediterskog posla nužno je unutar poduzeća povećati suradnju između odjela ljudskih potencijala s drugim odjelima unutar tvrtke. Važno je da menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale imaju uvid i znanje o kvalitetama i načinu rada zaposlenika u pojedinim odjelima, te da upoznaju i individualne karakteristike pojedinaca jer se one odražavaju

pozitivno ili negativno na ukupni rad odjela. Na takav način se može sustavno pratiti rad odjela unutar tvrtke i lakše pronaći specifični načini motivacije za zaposlene u različitim odjelima.

5.6.1. Priznavanje uspjeha

Zahvala ili pohvala na radu je najbolji način motivacije zaposlenika, te predstavlja osobno ili profesionalno priznanje. Pohvala pomaže uspostaviti vezu te izgraditi samopoštovanje, na taj način se može mijenjati ponašanje i drugih osoba. Taj način moći se prenosi na druge kako bi ih osposobila za vlastiti život i aktivnosti u radu. Menadžeri bi trebali priznavati uspjeh zaposlenicima, razgovarati s njima, uvažavati njihova mišljenja, pohvaliti one koji dobro rade, uzimati u obzir probleme koje treba rješavati i imati razumijevanja za njih. Mudar menadžer konstantno traži priliku kako bi zaposlenici vidjeli da se njihov trudi vidi i cijeni te da uvijek odaje priznanja za dobro obavljen posao jer to je najbolja motivacija za rad.



Slika 17. Ilustracija motivacije prema Maslowljevoj teoriji hijerarhije potreba

Izvor: Autor izradio sam

5.6.2. Povratna informacija

Povratna informacija u radu je izrazito važna za motivaciju radnika jer na taj način zaposlenici imaju uvid koliko dobro rade te ima li njihov rad dobre ili loše rezultate. Takav poticaj za zaposlene je najdjelotvorniji jer tjera radnika da bude bolji od sebe, ali i od drugih. Na povratnoj informaciji se temelji procjena zaposlenika te se na taj način pokazuje zaposlenicima da osim menadžera i druge kolege vrednuju njihov rad. Feedback pomaže i menadžeru jer ako je njegova procjena u skladu s procjenom ostalih kolega dobiva potvrdu sa svoj rad. Procjena zaposlenih i feedback dovode do napretka i pomaže da cjelokupna organizacija raste i ima uspjeh u svome poslovanju.

Važno je napomenuti kako je novac tj. plaća bitan čimbenik za zaposlenike, posebno u zemljama razvoja i tranzicije, ali ne i presudan faktor. Razlog tomu je što zaposlenici prvenstveno kao osobe traže poštovanje, priznanje i pripadnost organizaciji ili tvrtki. Čovjek trećinu svoga života ostavlja na poslu, a ta trećina je presudna za funkcioniranje privatnog života koji se prilagođava poslu jer posao osigurava egzistenciju. Iz svega navedenog se jasno vidi kako se posao i privatni život duboko prožimaju i kako ih je teško balansirati ukoliko ne postoje poštovanje, priznanje i osjećaj pripadnost. Ukoliko tvrtka i odjel ljudskih potencijala prepoznaju tu povezanost i čine sve kako bi zaposlenici dolazili na posao vedri i motivirani, tvrtka ima dobre temelje za rast i napredak, posebno danas kada je sve teže naći pouzdanog, vrijednog i stručnog radnika.

5.6.3. Mentorstvo

Ovakav tip vodstva ima izrazito važnu ulogu za pojedinca pri dolasku u novi kolektiv, posebno u tvrtkama kakve su logističke jer ih obilježava izrazita dinamičnost u radu te prilagodba na različite situacije koje su svakodnevica u prijevoznikom poslovanju. Mentorstvo u tvrtkama treba imati za cilj pomoći prilagodbi novih zaposlenika radnim zadacima te kroz neformalni odnos pomoći pojedincima u prilagodbi novoj okolini i pri socijalizaciji unutar kolektiva. Kvalitetan mentor ima izrazito veliku važnost za nove zaposlenike jer im također pomaže razvoju kvalitetne karijere unutar poduzeća i na taj se način povećava produktivnost

poslovanja tvrtke. Mentori bi trebali prenositi svoja iskustva na nove kolege. Na taj način kroz dvosmjernan komunikacijski odnos unose stabilnost u upravljanju ljudskim potencijalima te učinkovitije prenose znanja o vještinama potrebnim za rad. Također se smanjuje fluktuacija djelatnika, a osiguravaju se brojne prednosti za poduzeće kao što su povećanje osjećaja odgovornosti kod novih zaposlenika te zadovoljstvo novim radnim mjestom. Zadovoljstvo zaposlenika mora biti na prvom mjestu u upravljanju ljudskim potencijalima jer samo takav član kolektiva može pomoći menadžerima pri ostvarenju strateških ciljeva u poslovanju. Svi ovi preduvjeti koje proces mentorstva u logističkim tvrtkama mora ispuniti imaju za cilj zadovoljstvo zaposlenika i kvalitetno pružanje usluge klijentima.⁸¹

5.6.4. Motivacija

Ulaganja u ljudske potencijale su direktna ulaganja u dobrobit tvrtke jer je samo zadovoljan i motiviran zaposlenik dobra reklama za tvrtku. Danas se pojavljuju različiti izazovi u transportnom poslovanju. Prvi od njih je atraktivnost logističkog područja te atraktivnost radnog mjesta. Sama tvrtka trebala bi se pobrinuti kako pojedincu omogućiti optimalne radne uvjete. Pri tome bi se najviše trebalo voditi računa o fleksibilnom radnom vremenu koje bi trebalo biti kraće od standardnog osmosatnog radnog vremena kako bi se povećala motivacija samih zaposlenika. Zaposlenik na taj način postaje osobni menadžer vremena i samostalno odlučuje kada i koliko će raditi. Zaposlenici su na taj način motiviraniji i zadovoljniji jer im je omogućena ravnoteža između poslovnog i privatnog života.⁸²

5.6.5. Dodatna stručna usavršavanja

Potrebno je ulagati u zaposlenike i njihovo daljnje obrazovanje u području rada. Menadžment ljudskih potencijala kroz svoj rad bi trebao prepoznati potencijalna područja za

⁸¹ <https://ticm.hr/vaznost-mentorstva-u-poslovnom-svijetu/> (pristupljeno: rujan 2021.)

⁸² https://www.bvl.de/files/1951/1976/1977/1983/BVL_Leitfaden_Personalarbeit_2017.pdf (pristupljeno: rujan 2021.)

usavršavanje i predlagati zaposlenicima stručna usavršavanja te poticati osobne inicijative zaposlenika za dodatnim stručnim znanjima. Ulaganjem u pojedinca, tvrtka može višestruko profitirati. Na taj način dobiva osobu koja je kompetentna za rad i nadilaženje mogućih izazova u poslovanju, a pojedinac osjeća pripadnost i povećanje osobne vrijednosti jer se tvrtka odlučila uložiti svoje resurse u njega. Kroz uvođenje digitalizacije logističke tvrtke bi trebale osigurati svojim zaposlenicima online školovanja koja će imati za cilj ulaganje u stručnost i kvalitetu ljudskih potencijala. Ukoliko je logistička tvrtka međunarodna, kroz seminare i projekte je potrebno raditi na međusobnom povezivanju zaposlenika iz različitih zemalja te na taj način globalno umrežiti zaposlenike s ciljem postizanja kooperativnosti u radu i boljeg pozicioniranja tvrtke na tržištu logističkih usluga.⁸³

⁸³ https://www.bvl.de/files/1951/1976/1977/1983/BVL_Leitfaden_Personalarbeit_2017.pdf (pristupljeno: rujan 2021.)

6. ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali odnosno čovjek kao pojedinac oduvijek je glavni čimbenik i prevaga u poslovanju tvrtki, njegova kreativnost i sposobnost dovodi do uspjeha, što boljeg pozicioniranja tvrtke na tržištu te postizanja prednosti pred konkurencijom. U današnjem poslovanju gdje je tehnološki napredak doživio gotovo vrhunac, čovjek više nego ikad ima utjecaj na poslovni uspjeh. Ukoliko su zaposlenici uz svu tehnologiju spremni usavršavati svoje znanje, dodatno se obrazovati i obogatiti novim znanjima te naučeno primijeniti u poslu, organizacije ili tvrtke moraju voditi izrazitu brigu o takvim zaposlenicima i nagrađivati ih.

Tvrtke koriste različite metode i tehnike kako bi takve zaposlenike dodatno motivirali za rad i napredovanje, a samim time i povećali svoju produktivnost rada i uspješnost poslovanja. Menadžeri koji upravljaju ljudskim potencijalima moraju shvatiti kako je u današnjim uvjetima poslovanja osnovni princip upravljanja, motivacija zaposlenika. Tvrtka koja želi ostvariti svoje strateške ciljeve te imati dugotrajnu konkurentnost i što bolju poziciju na tržištu neprestano ulaže u zaposlenike i odjel ljudskih potencijala kontinuirano uvodi nove načine u pronalasku novih zaposlenika i zadržavanju istih. Tvrtka mora biti otvorena prema zaposlenima te koristiti razne motivatore kako bi ih ohrabrila za obavljanje posla na najvišoj mogućoj razini.

U logističkim tvrtkama odjel ljudskih potencijala koristi razne tehnike kako bi prepoznali potencijalne zaposlenike, kroz selekciju i preporuke biraju se najbolji kandidati koji mogu doprinijeti ostvarenju strateški ciljeva tvrtke. Kontinuirano se u takve zaposlenike ulaže kroz njihovu edukaciju, dodatna obrazovanja, brigom o zdravlju i raznim pogodnostima koje imaju za cilj zadržavanje najkvalitetnijih kadrova koji tvrtki donose uspjeh.

Jedna od takvih tvrtki je i Rail Cargo Logistics Croatia koja je izvrstan primjer za gore navedeno jer ulaganjem u zaposlenike ostvaruju brojne prednosti pred konkurencijom i jačaju svoju poziciju na transportnom tržištu u Hrvatskoj. Priznavanje uspjeha zaposlenih i povratna informacija o njihovom radu, menadžmentu pomažu ostvariti povjerenje zaposlenih i doprinijeti kontinuiranom razvoju i jačanju pozicije jedne od vodećih transportnih kuća.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Berthel, Joseph: Personal management, peto izdanje, Stuttgart, 1997.
2. Bošković, D., Vukčević, M.: Suvremena organizacija i menadžment u globalizacijskim procesima, Tiskara G.E.M. Pićan, 2005.
3. Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima., 4. izd., Zagreb, ADECO, 2006.
4. Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., 1972.
5. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003.
6. Petković M, Janićijević N, Bogićević Milikić B, „ Organizacija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005
7. Pulić, A.: Upravljanje intelektualnim kapitalom, Ekonomija, RFIN, Zagreb, 1/97.
8. Pupavac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
9. Pržulj, Ž.: Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
10. Thom, N., Zaugg, R.J.: Organisation des Personalmanagements, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz, treće izdanje, Bern, 2000.
11. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Tehnička škola Čakovec, Čakovec, 2011.
12. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.

Znanstveni i stručni članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98
2. Bobic, M. P. & Davis, W. E.: A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail, Journal of Public Administration Research & Theory, 2003.
3. Buble M., Management, Ekonomski fakultet, Split 2000.
4. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2013.
5. Dropulić, M.: Jesmo li prerasli teoriju X i teoriju Y, Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč, 2009.
6. Jaganjac, J., (2011.) Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija, Vol.12
7. Jambrek, I., Penić, I. I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: „Ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“, Zb. Prav. fak., Sveuč. Rij. (1991.) v. 29, br. 2, 2008.
8. Zakić, M., Vukčević, M.: Permanentno obrazovanje u turizmu kao faktor razvoja turističke privrede Jugoslavije, znanstveni časopis "Acta turistica" broj 3/1991, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1991.

Ostala literatura:

1. Kulić, Ž., Milošević, G.: Faktori upravljanja ljudskim potencijalima, Monogramska studija, Beograd, 2012.
2. Autorizirana predavanja prof. dr.sc. Marinko Jurčević, 2014./2015.
3. Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011.

Internetske stranice:

1. URL:<http://www.istrazime.com/velikani-psihologije/abraham-harold-maslow/>(pristupljeno: kolovoz 2021.)
2. URL:<https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>
(pristupljeno: kolovoz 2021.)
3. URL:file:///C:/Users/lukas/Downloads/08_vukcevic_durovic, (pristupljeno: kolovoz 2021.)
4. URL: <http://hrcak.srce.hr/71338>, (pristupljeno: kolovoz 2021.)
5. URL: <https://www.railcargo.com/en/>, (pristupljeno: kolovoz 2021.)
6. URL: Selection Process (blmoep.com), (pristupljeno: kolovoz 2021.)
7. URL:<https://blog.railcargo.com/en/artikel/bike-challenge-2020>, (pristupljeno: kolovoz 2021.)
8. URL: <https://benefitsystems.hr/>, (pristupljeno: kolovoz 2021.)
9. URL:<https://ticm.hr/vaznost-mentorstva-u-poslovnom-svijetu/> (pristupljeno: rujan 2021.)
10. URL:https://www.bvl.de/files/1951/1976/1977/1983/BVL_Leitfaden_Personalarbeit_2017.pdf (pristupljeno: rujan 2021.)

Popis ilustracija

Slika 1. Piramida potreba prema A. Maslowu

Slika 2. Prikaz Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije

Slika 3. Prikaz motivatora kod pojedinca

Slika 4. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Slika 5. Prikaz osnovnih komponenti plaće

Slika 6. Sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti

Slika 7. Shematski prikaz aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala

Slika 8. Motivacijski lanac

Slika 9. Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika 10. Rail Cargo Group europska transportna mreža

Slika 11. Prikaz misije tvrtke Rail Cargo Logistics

Slika 12. Selekcija kandidata

Slika 13. Grafički prikaz ciljeva intervjua

Slika 14. The RCG Bike Challenge 2020

Slika 15. Planinarenje na Dinaru

Slika 16. MultiSport kartica

Slika 17. Ilustracija motivacije prema Maslowljevoj teorije hijerarhije potreba

Popis tablica

Tablica 1. Materijalna motivacija

Tablica 2. Unutarnji i vanjski faktori planiranja ljudskih potencijala

Tablica 3. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
Vukelićeva 4,
10000 Zagreb

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ diplomski rad _____ isključivo rezultat mojega vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju upotrijebljene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi. Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu diplomskog rada pod naslovom _____ **Analiza utjecaja ljudskih potencijala u logističkoj tvrtki s prijedlogom poboljšanja** _____, u Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR.

Student: _____

(potpis)

U Zagrebu ___07.09.2021.____