Koncept upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtki

Knežević, Darija

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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:119:733976

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Darija Knežević

KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

The concept of human resources management in the logistics company

Mentor: doc. dr. sc. Marinko Jurčević
Student: Darija Knežević, 0135223453

Zagreb, rujan 2018.

SAŽETAK:

Cilj diplomskog rada je prikazati razvoj ljudskih potencijala od samih početaka kada se spoznala važnost ljudskog resursa do danas. Naglasak je stavljen na načine motiviranja ljudskog kadra, te su opisane teorija na temelju kojih bi menadžeri mogli utjecati na motiviranje svojih zaposlenika. Razvojem tehnologije i informacijskih sustava olakšana je evidencija i praćenje rada zaposlenika, čime je olakšano i individualno pristupanje zaposleniku. Cilj svakog menadžera je motiviranje zaposlenika kako bi oni bilo produktivni i na taj način osigurali izvršenje postavljenih ciljeva te uspješno poslovanje

KLJUČNE RIJEČI: ljudski potencijali, motivacija zaposlenika, logistička tvrtka, menadžeri, produktivnost.

SUMMARY:

The goal of the graduate thesis is to show the development of human resources from the very beginning when the importance of human resources to the present. Emphasis has been put on ways of motivating human staff, and a theory is described which are basis on which way managers could influence the motivation of their employees.

By developing technology and information systems, it is easier to keep track of employee records, so it is also easier to individualize the employee. The goal of each manager is to motivate employees to make them productive and thus ensure the fulfillment of set goals and successful business.

KEY WORDS: human resources, employee motivation, logistics company, managers, productivity

Sadržaj

1.UVOD 1
2. TIJEK RAZVOJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 3
2.1 Definiranje temeljnih pojmova vezanih za ljudske potencijale 3
2.2 Menadžment u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima 4
2.2.1 Razvoj pristupa funkcijama menadžera 6
2.2.2 Stilovi vodstva u menadžmentu 11
2.3 Usporedba razvoj ljudskih potencijala u RH i svijetu 17
3. ORGANIZACIJSKI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 18
3.1 Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima 24
3.1.1 Analiza (dizajniranje) radnih mjesta 25
3.1.2 Planiranje razvoja ljudskih potencijala 26
3.1.3 Pribavljanje i selekcija 27
3.1.4 Izobrazba i razvoj kadrova 28
3.1.5 Poticanje uspješnosti na rad 28
3.1.6 Informiranje pojedinaca za rad 29
3.2 Moderni izazovi upravljanja ljudskim potencijalima 29
4.PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI S CILJEM USPJEŠNIJEG ODLUČIVANJA 33
4.1 Osnovne karakteristike Trast logistike 33
4.2 Funkcije skladišta 34
4.2 Odijel ljudskih potencijala logističke tvrtke trast 35
5. NAČINA POBOLJŠANJA MTIVACIJE ZAPOSLENIKA 37
5.1 Teorije motivacije 37
5.1.1 Maslowljeva teorija motivacije 37
5.1.2 Alderferova ili Teorija trostupanjske hijerarhije 39
5.1.3 Teorija motivacije postignuća 40
5.1.4 Dvofaktorska teorija motivacije 40
5.1.5 Teorija motivacije uloga 42
5.2 Podjela motivaijskih komenzacija kod upravljanja ljudskim potencijalima 43
5.2.1 Materijalna kompenzacija 43

5.2.2 Nematerijalna kompenzacija....45
6.ZAKLJUČAK....47
LITERATURA:....48
POPIS SLIKA:....49
POPIS TABLICA:....49

1.UVOD

U današnje vrijeme upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najbitnijih zadaća svakoga poduzeća. Bez ljudi ne bi bilo ni rada, a tako ne bi bilo ni proizvoda koji bi se mogli prodavati. Za svaku tvrtku, odnosno medadžera koji je zadužen za ljudske potencijale unutar tvrtke, važno je da uvidi važnos svojih zaposlenika te uloži vrijeme i novac u njih jer bez dobroga zaposlenika nema niti dobrog poduzeća. Nagli razvoj informacijske tehnologije uvelike je olakšao selekciju i nadzor nad ljudskim resursima, ali i dalje veliku ulogu u cijelom tom procesu ima ljudski faktor, budući da je svaka osoba individua za sebe.

Motiviranje zaposlenika trebalo bi predstavaljati temelj u organizaciji vođenja poduzećem. Menadžeri koji su zaduženi za zadovoljstvo zaposlenika trebali bi biti motivirani, organizirani te svijesni važnosti svakoga zaposlenika. Motivacija je jedno od najznačajnijih pitanja menadžmenta. Motivacija uvelike utjeće na finalni rezultat, odnosno uspješnost poslovanja poduzeća, budući da se rezultati i ciljevi ostvaruju na temelju radnog učinka zaposlenika. Što je veća produktivnost zaposlenika, veća je i uspješnost poduzeća te obrnuto.

Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na procese upravljanja ljudskim potencijalima unutar logističke tvrtke Trast logistike, motivacija i motivacijske tehnike koje se primjenjuju i koje će biti objašnene u nastavku ovoga rada. Navesti će se mogućnosti kojima menadžeri mogu utjecati na povećanje motiviranosti svoji zaposlenika, a time i na uspješno poslovanje poduzeća. Menadžeri stalno pokušavaju utjecati na povećanje produktivnosti svojih zaposlenika, a u usporedbi sa drugim faktorima koji utječu na produktivnost radne snage, a koji će biti navedeni u diplomskom radu,motivacija radnika je posebno važna.

Diplomski rad se sastoji od četiri cijelina koje opisuju problematiku ljudskih potencijala, mogućnosti koje se primjenjuju da bi se smanjili nedostaci potencijalima, ali navodi i prednosti koje su do sada ostvarene u upravljanju ljudskim potencijalima.

Praktičan primjer upravljanja ljudskim potencijalim prikazati će se na temelju poslovanja logističke tvrtke Trast logistika d.o.o te će biti navedeni način na koji se odabiru zaposlenici, na koji način se postupa sa zaposlenicima i kako ih se motivira, te kao zaključak da li je način njihovog poslovanja dobar kada se uzme u obzir odnos prema ljudskim potencijalima u tvrtci.

Do nedavno pojam uspješnog poslovanja i ostvarenja cilja prometnog poduzeća bio je u sferi materijalnih sredstava, financija novca te stručnjaka na tim područijima. Ljudski kapital kao neopipljiva usluga nije bio ubrajan kao važan čimbenik za povećanje uspješnosti poslovanja. Iako se ne mogu prikazati kao pozitivan saldo na bankovnim računima ljudski potencijali imaju drugčije načine da pokažu načine zašto su bitni. Prvenstveno to je smanjenje pogrešaka u sustavu koji nadalje utječu na smanjenje pogrešaka prilikom deklariranja robe u

skladištu, pogrešaka pri utovaru i istovaru robe, kod optimiranja rute prilikom dostave robe, što kao rezultat daje povećanje prodaje te obrtaja prozvoda.

2. TIJEK RAZVOJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management) se u organizacijskoj praksi javlja s početka 90-tih godina kad se ljudski faktor počinje promatrati kao predmet.

Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo.

Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva.

Pojam ljduskih potencijala evoluirao je od relativno uskog pojma"radne snage" odnosno ljudi koji su na tržištu rada nudili svoje radne sposobnosti, do „ kadra" koji predstavlja elitu u radnom svijetu odnosno menadžere. Sredinom 80-tih godina pokušala se naći zamjena za riječ „ kadar" koja je asocirala na totalitarni sustav, te se uvode pojmovi ljudski potencijali, ljudski resursi, kadrovski potencijali, kadrovski resursi te ljudski kapital.

Velike kompanije uvidjele su važnost ljudskih potencijala te su razvile posebene odjele koji su u potpunosti usmjereni na kontrolu, kooridinaciju i upravljanje ljudskim resursima kao najbitnijim elementom organizacije.

2.1 Definiranje temeljnih pojmova vezanih za ljudske potencijale

Iako su faktori koji određuju pojam upravljanja ljudskim potencijalima starijeg datuma (iz prve polovine 20. stoljeća) taj se pojam sve više spominje u raznim znanstvenim i drugim publikacijama najviše u proteklih 10 do 15 godina.[1]

U posljednja dva desetljeća engleski izraz „human resources", koji se u hrvatskom jeziku prevodi kao „ljudski potencijali" ili kao „ljudski resursi" postao je vrlo popularan u znanstvenoj i stručnoj literaturi.[2]

Pojam ljudskih potencijala usko se veže i za pojam organizacije. Tako organizaciju možemo definirati kao svjesno udruživanje ljudi sa ciljem ispunjenja nekog zadatka, a da pri tome utroši minimalno resursa, a donese maksimalnu korist.

[1] Bahtijarević-Šiber F, .op. cit., (bilj. 14), str. 3.
[2] G. Marčetić, Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Društveno veleučilište, Zagreb, 2007., str. 69

Organiziranje ljudskih potencijala u organizaciji je proces: dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti i koordiniranje osoba u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća.

Svi resursi ili potencijali organizacije mogu se podijeliti u tri temeljne skupine:[3]

- Materijalno – financijski resursi (sirovina, materijal, energija, financijska sredstva...)
- Tehnološko – organizacijski resursi (znanost, tehnika, tehnologija, informacije, organizacija rada...)
- Ljudski resursi (svi zaposlenici, menadžeri, direktori...)

Od svih navedenih skupina, ljudski potencijali su najbitniji jer bez njih sve ostalo ostaje samo „mrtvi kapital".

Kod upravljanja ljudskim potencijalima individualni pristup je neophodan. Osnovni zadatak je da se individualnim pristupom nastoje prevladati eventualne teškoće koje se mogu javiti kod svakoga pojedinca budući da je svaka osoba individua za sebe i budući da svaki pojedinac ima izražene osobine koje unosi u organizaciju te na taj način utječe na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za upravljanje ljudskim potencijalima moraju znati prepoznati moguće probleme, te potakuti pozitivnu i kreativnu energiju kod svakog pojedinca.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti te pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustraciju, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerovatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i određenim okolnostima ponašati na određen način pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti.

2.2 Menadžment u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima

Menadžmen se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.[4]

Menadžment je aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva. Dva su bitna elementa manadžmenta kao procesa[5]:

- Aktivnosti menadžmenta usmjerene na postizanje određenih (ne bilo kakvih i bilo kojih) unaprijed zacrtanih ciljeva.

[3] Jurina M., O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „B.A Krčelić", Zaprešić, str. 15
[4] Buble M. , Poslovno vođenje M.E.P, Zagreb, 2011., str. 5
[5] Sikavica P.; Bahtijarević-Šiber, Temelji menadžementa, Školaska knjiga, Zagreb, 2008., Str. 10

- Aktivnosti drugih ljudi tj onih koje menadžer koordinira, usmjerava i vodi. Osnovne funkcije menadžmenta pomoću kojh se to postiže su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.

Menadžmen je skup specifičnih aktivnosti i znanja kojima se ideja i kapital pretvaraju i novu vrijednos.

Iz toga proizlaze sljedeće bitne karakteristike menadžmenta koje se mogu vidjeti na grafičkom prikazu u nastavku, odnosno na slici 1[6]

- Rad s drugima i putem drugih
- Ciljevi poduzeća
- Učinkovitost
- Ograničeni resursi
- Promjenjiva okolina

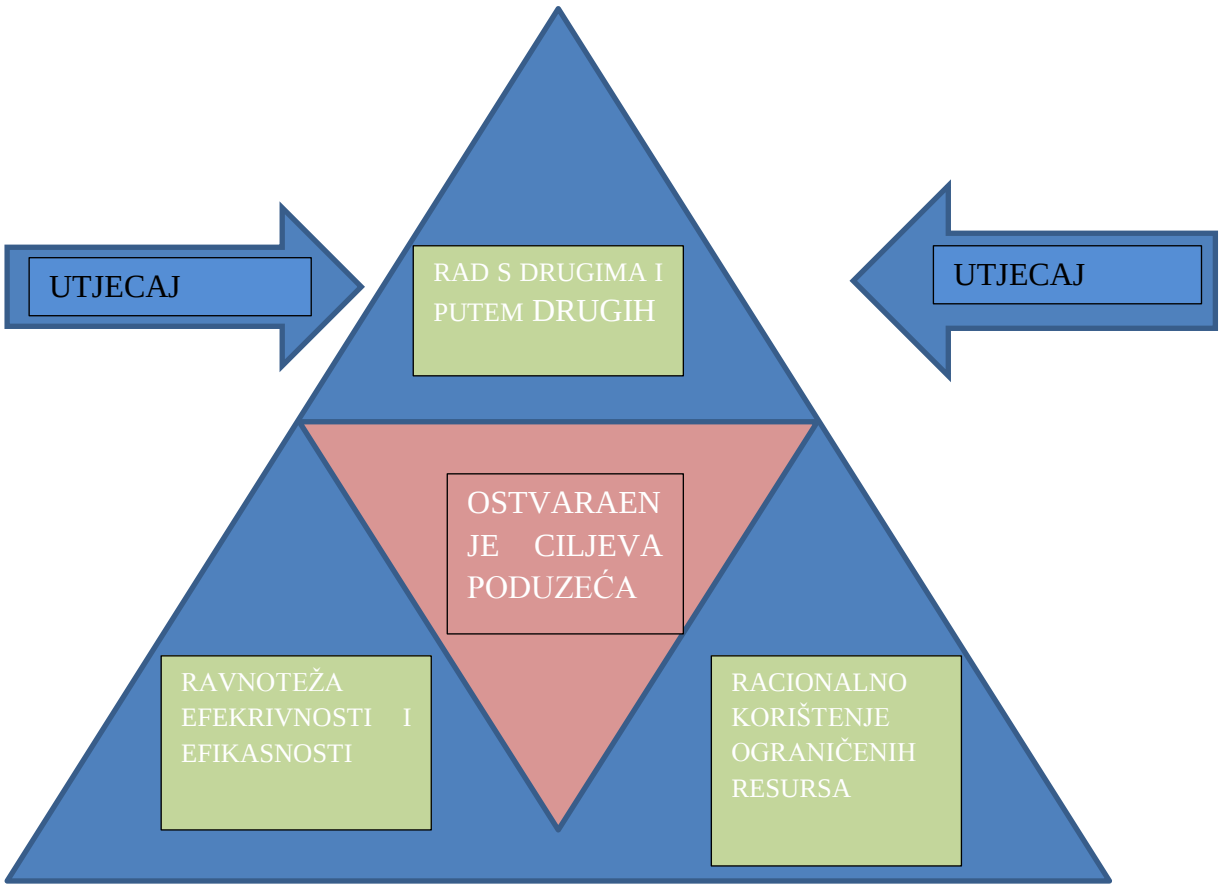
Rad s drugima ogleda se u postizanju ciljeva poduzeća. Menadžment je odgovoran uskladiti efikasnost i efektivnost. Efikasnost možemo definirati kao ravnotežu ulaza i izlaza, dok se kod efektivnost mjeri kao izlaz.

Količina resursa kojom raspolaže neko poduzeće nije ne ograničena te se mora naći ravnoteža, kako bi uz minimalnu potrošnju resursa dobili maksimalni učinak i zaradu za poduzeće.

Učinkovito vođenje bitno je kako za velike kompanije, tako i za male obrte. U nazad deset godina nije se poklanjala prevelika pažnja rukovodećim pozicijama u tvrtkama. Tek u novije vrijeme počela se obraćati pozornost na to, te se s većom pažnjom i na temelju pažljive procjene i provjere biraju ljudi koji će zauzeti te bitne funkcije.

Menadžeri moraju posebnu pažnju obratit na okolinu i promjene koje se događaju izvan same tvtke, te biti spremni poduzeti sve mjere koje su potrebne kada nastanu vanjske promjene, budući da one mogu uzrokovati nestabilnosti u tvrtci koliko god ona bila jaka.

[6] Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2009, str. 9



Slika1: Odnos karakteristika menadžmenta
Izvor: Cerović Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 5

2.2.1 Razvoj pristupa funkcijama menadžera

Temeljnim funkcijama menadžera možemo definirati sve aktivnosti koje menadžeri obavljaju.

Logično je da se s razvojem tehnologije kroz povjest razvijao i menadžment, a razvojem znanosti mjenjao se pristup izučavanja menadžmenta, došlo je do promjena u izučavanju njegovih glavnih funkcija, značenju i ulozi u nekome poduzeću, a s time su se mjenjale i funkcije menadžmenta.

Razvoj funkcija menadžmenta najlakše je prikazati tablicom u nastavku.

Tablica 1: Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

HENRY FAYOL (1920.) FUNKCIONALNI ILI ADMINISTRATIVNI PRISTUP	**PETER DRUCKER (1961.) PRISTUP TEMELJEN NA CILJEVIMA POSLOVANJA**	**KREITNER ROBERT (1989.) PRISTUP OSAM FUNKCIJA**	**G. A. COLE (1990.) POMC PRISTUP**	**WEIHRICH I KOONTZ (1994.) POSLC PRISTUP**
Planiranje Oraganiziranje Naređivanje Koordiniranje Kontroliranje	Postavljanje ciljeva Organiziranje Motiviranje Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata	Planiranje Organiziranje Odlučivanje Kadroviranje Komunikacija Motivacija vođenje	Planiranje Organiziranje Motiviranje Kontroliranje	Planiranje Organiziranje Kadrovsko Popunjavanje Vođenje Kontroliranje

Izvor: Cerovi Z., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 10. i 11.

Henry Fayol bio je francuski rudarski inžinjer koji se smatra tvorcem klasične organizacijske teorije. Fayol je bio jedan od prvih koji je istaknuo značaj menadžmenta u poduzeću. Nazive funkcija Fayol je preuzeo iz vojne terminologije, ljude je smatrao samo sredstvom u postizanju cilje, te nije daovao značaj individualnosti što je bilo uobičajno za to vrijeme kada je glavni cilj bio povećanje produktivnosti rada.

Henry Fayol postavio je 14 općih načela upravljanja:

1. Radna divizija - odnosi se na specijalizaciji i podjelu rada
2. Autoritet - moć koja je dana pojedincu da naređuje i ima utjecaj na druge
3. Disciplina - podrazumjeva disciplinu unutar organizacije, te disciplinu članova
4. Jednostavno zapovjedanje - zaposlenici mogu dobiti naređenje samo od jednog nadređenog člana
5. Jednostavno usmjeravanje – isti cilj unutar jedne grupe
6. Podređivanje pojedinačnih interesa općim interesima – eliminiranje sebičnosti unutar grupe, te pojedinačnih ambicija
7. Nagrađivanje prema radu – osim plaće, motiviranje pojedinaca raznim bonusima i beneficijama
8. Centralizacija i decentralizacija – pitanje proporcije u dijeljenju autoriteta
9. Hijerarhija autoriteta – rangiranje autoriteta od najviše do najniže razine
10. Poredak, red – osiguratnje da se stvari nalaze na pravom mjestu

11. Pravičnost – pošten i fer odnos između zaposlenika
12. Stabilnost položanja zaposlenika – planiranje kadrova
13. Inicijativa – poticanje pojedinca da maksimalno sudjeluje u poslu
14. Duh zajedništva – osiguranje stabilnosti unutar organizacije[7]

Petar Ducker je otac i guru menadžmenta u svijetu. Ducker kao polaznu točku svih menadžrskih funkcija vidi postavljanje ciljeva i zadataka poslovanja koji su iskazani kao mjerljive veličine pa se time uvodi kvantitativni aspekt u funkciji menadžmenta. Princip naređivanja zamjenjuje se motiviranjem zaposlenika, a veliku važanost dobiva i kadrovski dio organizacije koji na sebe preuzima zadaću ocjenjivanja rada pojedinca te njihovo motiviranje.

Kreitner donosi najdetaljniju podjelu menadžerskih funkcija pri čemu naglašava funkciju komuniciranja i motiviranja, te obrazlaže kada funkcija odlučivanja proizlazi iz vlasničkog odnosa, a kada iz odnosa znanja i vještina.[8]

Cole teži definiranju menadžmenta kroz što manji broj razumljivih funkcija te izvodi svega četiri funkcije menadžmenta (POMC) dok funkciju kadrovskog popunjavanja ugrađuje u prethodne četiri. Zbog takvog pristupa slijede brojne kritike jer kadrovi nisu naglašeni, a menadžment ne može biti definiran bez ljudskih resursa koji se isprepleću u svim menadžerskim aktivnostima. Rezultat je formiranje POSLC pristupa kojeg izrađuju Weihrich i Koontz, a koji predstavlja zaokružen suvremen pristup menadžmentu.[9]

Kao zaključak svega navedenog možemo primjetiti da je menadžment isprepleteni skup aktivnosti koji se nadograđivao kroz godine. Sve je započelo mišljenjem da su ljudi samo stavka u poslovanju kojoj ne treba individualni pristup, te da nije bitno ulaganje u njihov razvoj, obrazovanje i motiviranje. S godinama se uvidjela važnost ljudskih potencijala do te mjere da su ravijene posebne grane čiji je jedini zadatak bio ulaganje u ljudske potencijale i istaživanje ljudskih potencijala. Pronalaženje načina kako svakoga pojedinca iskoristit na najpovoljni način, motivirati ga te osposobiti da maksimalno iskoristi svoj potencijal.

Kod suvremenog menadžmenta proizašlo je pet aktivnosti od koji se sastoji proces upravljanja a to su:[10]

- Planiranje – planiranje je početna funkcija i to je zahtjevan proces kojime se utvrđuje što neko poduzeće želi postići, odnosno koji su njegovi ciljevi, strategije i načini poslovanja. Planiranje je proces utvrđivanja vizija, misija i ciljeva poduzeća. U ovoj fazi utvrđuju se nedostaci i koristi koje će poduzeće imati ostvarenjem tih ciljeva. Planiranje predstavlja most između sadašnjeg i željenog položaja poduzeća. Bez planiranja poslovanje je prepušteno slučajnosti.

[7] https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm (19.05.2018.)
[8] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf (19.05.2018.)
[9] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf (19.05.2018.)
[10] Hunjet A.; Kozina G., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 153.

- Organiziranje - organiziranje je funkcija koja slijedi nakon planiranja, odnosno nakon utvrđivanja strategija i ciljeva koji se žele postići. Organiziranje predstavalja stalnu aktivnost menadžera u usuglašavanju ljudskih i materijalnih resursa. Cilje je postići što veći učinak uz minimalna ulaganja na način da se pojedincu ili grupi dodjeljuju zadaci koji mora ispunjavati, a koji su najpogodniji za njih.

  Podjela rada je najvažnija dimenzija funkcije organiziranja, a odnosi se na stupanj specijalizacije poslova. Menadžeri u svakoj organizaciji dijele ukupan zadatak organizacije, tj. ono što je razlog postojanju organizacije, na specifične poslove i zadatke.

- Kadrovsko popunjavanje – predstavlja dodjelivanje zadataka pojedincu za kojeg se smatra na temelju različitih provjera i testiranja koje prolazi da ce biti adekvatan za obaviti dani zadatak. Realizaciju ove funkcije omogućuje prepoznavanje raspoloživih kadrova, zapošljavanje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, unaprjeđenja, planiranja karijere, razvoj i poticanje kreativnosti i motiviranje pojedinaca, osposobljavanja i usavršavanja zaposlenika. Mnogi autori knjiga o razvoju i utjecaju menadžmenta na poslovanje smatraju kako je upravo zadatak kadrovskog popunjavanja najvažniji strateški zadatak menadžmenta, te da o njemu uvelike ovisi uspješnost poslovanja.

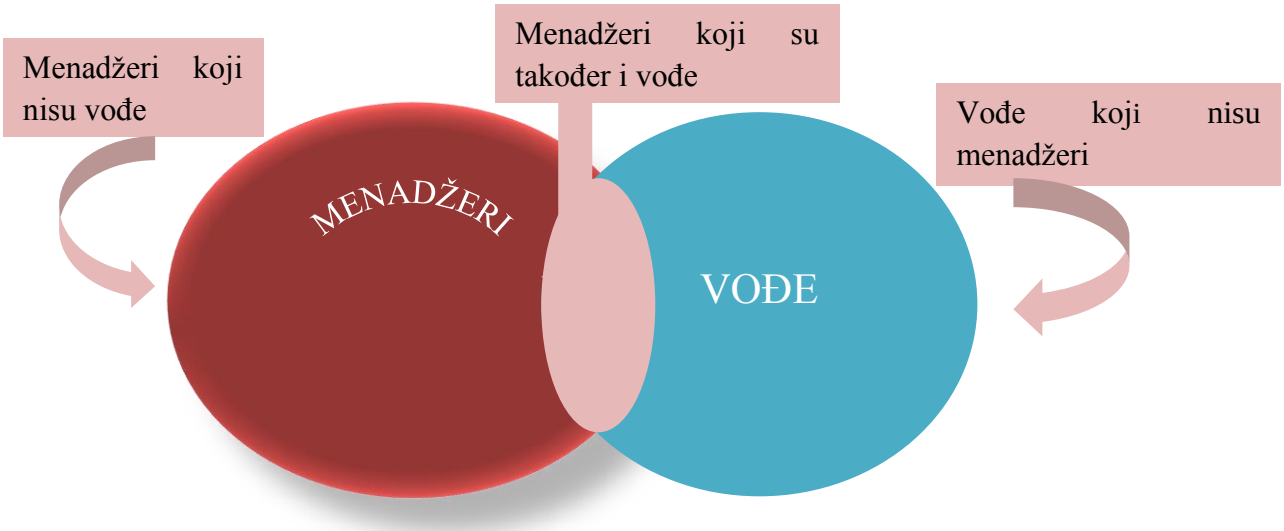
- Vođenje – vođenje podrazumjeva usmjeravanje zaposlenika da rade u najboljem interesu organizacije. Cilj menadžera je motivirati zaposlenika kako bi se u potpunosti fokusirao na zadani cilj koji je postavljen te ga obavio sa maksimalnom učinkovitošću. Najvažnija svrha menadžera kod ove aktivnosti je da utječe na rad i razmišljanje pojedinca, kako bi on sa veseljem, entuzijazmom i vjerom ostvario osobni cilj, ali i cilj grupe kojoj pripada.

Vođenje se sastoji od četiri skupine aktivnosti:[11]

1. Vodstvo
2. Motiviranje
3. Interpersonalni proces
4. Komunikacija

Vođe su ljudi na rukovodećim funkcijama koji usmjeravaju pojedinaca, organizacijske dijelove i organizaciju kao cjelinu radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, a to čine pomoću osobnih sposobnosti da utječu na druge no imaju i formalnu menadžersku moć. Razlika između menadžera i vođe može se prikazati slikom 2 u nastavku.

[11] Buble M., Poslovno vođenje, M.E.P.d.o.o.,Zagreb 2011., str. 12.



Slika 2: Odnos vođa i menadžera
Izvor: Hunjet A., Organizacija i organizacijsko ponašanje, 2014/2015, skripta, str. 154

- Kontroliranje - Prema Robertu Mockleru kontroliranje je: „sustavno nastojanje menadžera da usporede rezultate sa prije zacrtanim planovima, normama ili ciljevima kako bi ustanovili poklapaju li se rezultati s planovima i poduzeli potrebne korektivne mjere kako bi osigurali da se ljudski i korporacijski resursi koriste na najefikasniji i najučinkovitiji način za ostvarenje ciljeva tvrtke“.

Proces kontroliranja ima tri glavna koraka:[12]

1. Mjerenje rezultata
2. Usporedba rezultata s normama
3. Poduzimanje korektivnih mjera

1) Kako bi menadžer moga vidjeti napredak ili nazadovanje važno je odrediti neku mjerljivu veličinu po kojoj može usporediti rezultate zaposlenika. Kao primjer mjerljiva veličina može bit broj napunjenih boca, količina izdeklariranih proizvoda, broj uskladištenih paleta po zaposleniku ili sl. Određivanje mjerne veličine menađžer može mjeriti rezultate svojih zaposlenika.

2) Norma je razina aktivnosti utemeljena kako bi služila kao referentna točka za ocjenjivanje rezultata organizacije i služi za otkrivanje jesu li rezultati organizacije odgovarajući ili neodgovarajući. Norme se postavljaju nakon što uprava izmjeri rezultate organizacije.

3) Korektivne mjere služe kako bi se uklonili faktori koji utječu na pozitivne rezultate. Ako se unutar neke grupe uoči pojedinac koji utječe na rad cijele grupe nužno je poduzeti potrebne mjere, te ga premjestiti na drugu radnu poziciju ili učiniti nešto da ga se motivira kako ta jedna osoba ne bi utjeca na konačan rezultat cijele grupe, a u konačnici i na rezultate cijele organizacije.

[12] Certo S.C., Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 481.

2.2.2 Stilovi vodstva u menadžmentu

Stilovi vodstva mogu se definirati kao način ponašanja menadžera u okviru radnog procesa koji utječa na rezultate u organizaciji.

Kad se spomene riječ vodstvo prva asocijacija je na pojedinca koji upravlja drugima, te im daje naređenja, ali u suvremenim organizacijama za dobrobit organizacije važno je da vođa odnosno menadžer komunicira na razini zaposlenika, uvidi njihove potencijale, motivira ih te iskoristi pojedinca na najbolji mogući način gledajući pri tome dobrobit organizacije kao i zaposlenika.

Svaki menadžer ima vlastiti način na koji pristupa radu i komunikaciji s podređenima i poslovnim partnerima. Stil nastaje kao rezultat kombinacije vlastitih osobina, vještina, znanja i iskustva i s vremenom postaje svojevrstan potpis menadžera. Osim toga, pod stilom se podrazumijeva i vizualna komponenta, tj. sam izgled osobe i način na koji ju okolina percipira. Stoga nije začuđujuće što svaki stil utječe na međuljudske odnose i atmosferu u organizaciji koji su preduvjet ostvarivanja ciljeva i rezultata.[13]

Tijekom svoje karijere menadžer se može susresti s različitim stilovima vodstva, od presudne je važnosti da je sposoban prilagoditi se, a da pri tome ne izgubi profesionalnost te dozu vlastite osobnost koja je specifična za njegov osobni stil vodstva. U nastavku teksta biti će pojašnjeni stilovi vodstva koji su prisutni u različitim organizacijama.

Stilovi vodstva mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine: generički stilov na bazi autoriteta, te likertov sustav.

Generički stilovi na bazi autoriteta dijele se u tri podskupine: autokratski, demokratski i slobodni stil ili laissez faire.

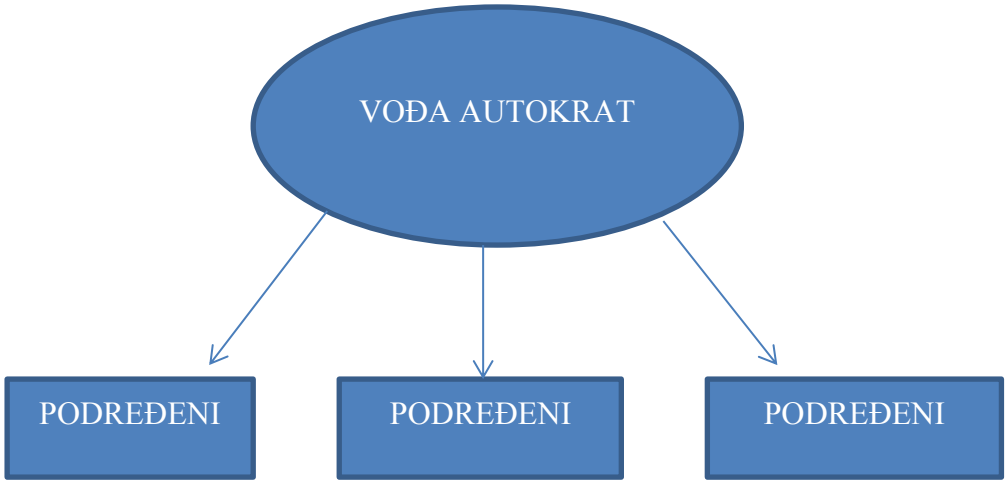
Autokratski stil vodstva kao što i sam naziv govori podrazumjeva strogost i poštivanje autoriteta bez pogovora. Ovaj stil primjenjuje se u manjim organizacijama gdje nema puno zaposlenih, te je menadžer ujedno i vlasnik te ima neograničenu moć. Planiranje, osmišljavanje strategije, definiranje ciljeva i donošenje odluka u rukama je menadžera koji o tim odlukama ne komunicira sa zaposlenicima. Tu je riječ o jednosmijernoj komunikaciji između menadžera i zaposlenika koji samo primaju naredbe „od vrha“. Grafički bismo to mogli prikazati kao na slici 3.

Neke od prednosti koje ima ovaj način vodstva su pravovremeno i precizno izvršavanje zadataka bez pogovora budući da je sva moć u rukama menadžera, no budući da je riječ o jednosmjernoj komunikaciji javlja se izostanak motivacije i inovativnosti.

[13] Karlić T.; Hadelan, L., Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke.//Praktičan menadžment 2, 3, 2011., str. 69.

Kako nema dvosmjerne komunikacije menadžer nema uvid u potrebe zaposlenika te nije rijetkost da se prema njima odnosti kao prema zamjenjivim stvarima, nema povjerenja u njih te je motivacija zamjenjena strahom i kaznom a vrlo rijetko nagradom. Zbog toga međuljudski odnosti su nestabilni, te vlada loša atmosfera.

Upravo zbog navedenih nedostataka i izrazite nefleksibilnosti ovaj stil vodstva ima vrlo malo pobornika, no to ne znači da još uvijek ne postoji. Upravljanje ovim stilom i krutim menadžerskim tehnikama još se uvijek može pronaći u manjim logističkim poduzećima koja posluju na malom području, imaju mali broj zaposlenika te njima upravlja jedna osoba koja koristi apsolutnu moć, diktira sva pravila, zaposlenike smatra zamjenjivom robom, te ne vidi potrebu ulagati u njihov napredak budući da smatra da su lako zamjenjivi.



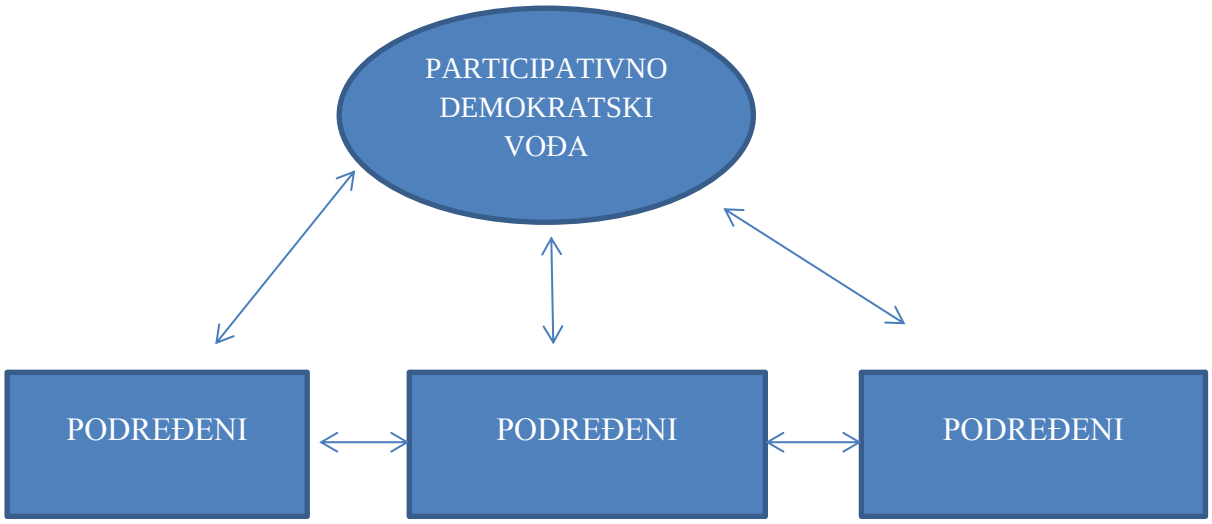
Slika 3: Autokratski stil vođenja
Izvor: Bahtijarević-Šiber F, Sikavic P, Teorija menadžemta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2003., str.351

Za razliku od autokratskog stila, demokratski stil uvelike je pristupačniji i fleksibilniji zato što u svoje poslovanje unosi mekoću što je svojstveno menadžerima koji imaju razvijenu visoku razinu emocionalne inteligencije.

Ovaj stil karakteriziraju dvosmjerna komunikacija koja podrazumijeva suradnju menadžera i zaposlenika koji se ne smatraju podređenima. Grafički bismo odnos između predpostavljenog vođe i podređenih u demokratskom stilu vođenja mogli prikazati kao na slici 4.

Njihovo se mišljenje i ideje uvažavaju te time sudjeluju u donošenju odluka. Na taj se način ujedno potiču kreativnost i inovativnost. Zajedničko planiranje, razumijevanje i podrška stvaraju osjećaj ugode i sigurnosti u organizaciji što je razlog radi kojeg se mnogi menadžeri odlučuju za ovaj stil vođenja karakterističan za velike i srednje organizacije. Pozitivna atmosfera i komunikacija preduvjeti su uspješnog poslovanja što, naposljetku, svaki menadžer priželjkuje i čemu teži.

Menadžeri ovoga stila bi trebali biti proaktivni, odnosno pokazati inicijativu, u promjenama vidjeti prilike te poduzeti akciju.[14]



Slika 4: Demokratski stil vođenja
Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavic P., Teorija menadžemta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2003., str.351

Liberalni ili Laissez-faire razlikuje se od predhodna dva po tome što se menadžer minimalno upliće u rad svojih zaposlenika. Karakteristika zaposlenika kod ove vrste vodstva je što su to visoko obrazovani pojedinci koji samostalno određuju strategiju i ciljeve u organizaciji kao i količine resursa koje će biti potrebne da bi se provela zacrtana strategija. Menadžer je samo most između zaposlenika s jedne strane, te informacija iz vanjskog okružija s druge strane. Ovaj se stil isključivo primjenjuje u velikim i malim organizacijama koje su strukturirane po timovima i odjelima čiji su članovi visokoobrazovani, što ga ujedno čini vrlo specifičnim i usko primjenjivim, i stoga neće biti najčešći odabir od strane menadžera. Iako se na prvu čini kao slobodan i korektan, ovaj stil ima mnogo zamki, budući da se pokazalo kao što nije dobra prevelika količina autoriteta koja izgrađuje strah i uništava kreativnost, tako i prevelika količina slobode može dovesti do kaosa budući da se doprinos vođe praktički ignorira, a u organizaciji uvijek je nužno da postoji jedna osoba koja ukoliko dode do neslaganja između pojedinih odjela može svojim autoritetom utjecati na nastalu situaciju i usmjeriti zaposlenike na zajedničko riješavanju problema.

Zbog lakšeg pregleda između pojedinih stilova vođenja u nastavku će biti prikazana tablica sa osnovnim razlikama.

[14] Tudor, G.; Rijavec, M.; Zarevski, P., Menadžerska učinkovitost 360: Dobar menadžer sam sebi., Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2003., str. 47

Talica 2: Podjela stilova vođenja u menadžmentu

AUTORITARAN	DEMOKRATSKI	LAISEZ-FAIRE
	PRIRODA	
Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti	Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti
Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka	Članove grupe upućuje se da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
Tijek je komunikacije prvenstveno odozgo prema dolje	Tijek je komunikacije dvosmjeran – odozgo prema dolje i odozdo prema gore	Tijek je komunikacije primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe
	PRIMARNA PREDNOST	
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse	Podizanje osobnih obveza participacijom	Dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe
	PRIMARNI NEDOSTACI	
Pristup tendira gušenju individualne inicijative	Demokratski je proces trošenje vremena	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe

Izvor: Buble M., Poslovno vođenje. M.E.P d.o.o Zagreb, 2011., str. 69

Osim prethodno navedenih stilova upravljanja klasificiranih prema korištenju autoriteta, postoje i drugi stilovi koji se zasnivaju na istim temeljima, ali iz drugačije perspektive a to su likertovi stilovi vođenja i teorija x/y.

Likertove stilove razvio je profesor Rensis Likert, po struci organizacijski psiholog. R. Liker je već 1961. godine objavio temelj svoje teorije o vođenju u dijelu „Nove zakonitosti menadžmenta“. Njegovi stilovi temelje se na komunikaciji između menadžera i zaposlenika.

Likertovi stilovi podjeljeni su u tri podskupine;

1) Ekstremno autoritativni

   Ovaj stil karakterizira nepovjerenje manadžera prema zaposlenicima. Menadžer je orijentirana na autokratski stil vodstva, a motivaciju postiže zastrašivanjem i kaznama. Komunikacija između zaposlenika i menadžera svedena je na minimum.

2) Benevolentno-autokrativni

   Za razliku od ekstremno-autoritativnog stila, kod benevolentno-autokrativnog stila postoji više povjerenja na relaciji menadžer-zaposlenik. Kao motivaciju za zaposlenika koristi se sistem nagrađivanja. Menadžer ne isključuje zaposlenika iz odluka nego ga zanima i njihovo mišljenje, no i dalje ima kontrolu nad poslovanjem te konačne odluke donosi samostalno, dok se rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije.

3) Konzultativni

   Osnovna razlika u odnosu na predhodna dva stila je njegovanje dvosmjerne komunikacije. Menadžer ima puno povjerenje u svoje zaposlenike te ih u velikoj mjeri uključuje u izradu strategije, donošenje odluka i cijelokupno poslovanje.

4) Participativno skupni

   Prema Likertovu mišljenju ovaj stil vodstva je najuspješniji budući da se zaposlenicima pristupa sa punim povjerenjem. Svaka ideja i inovacija uzimaju se u obzir što može pozitivno utjecati na organizaciju. Komunikacija kod ovog stila vodstava je višesmjerna, što znači da osim komunikacije između menadžera i njegovih zaposlenika, postoji komunikacija i između grupa odnosno skupina na istoj razini, takozvana paralelna komunikacija što stvara prijateljske odnose unutar organizacije.

Prema brojnim istraživanjima kao najpoželjniji model vodstva navodi se kombinacija autokratskog i demokratskog stila koja je proizašla iz teorije X i Y Douglasa McGregora, a koja pobliže objašnjava i opisuje ličnosti čovjeka i njegovo ponašanje u organizaciji[15]

Autor je osnovu svoje teorije objavio 1960. godine u dijelu „ljudska strana poduzeća“.

Polazna točka teorije „x“ i „y“ je da se stil vođenja može podrediti karakteristikama podređenih odnosno da on ovisi o tome kako se ljudi ponašaju.

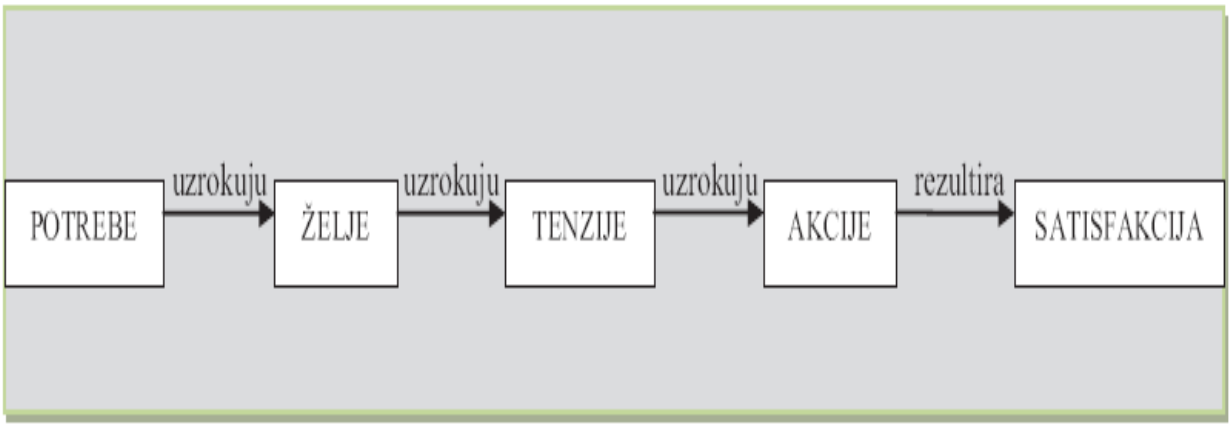
[15] Certo.C; Certo, S. T., Moderni menadžment. Zagreb, 2008., str. 37.

Prema teoiji „X“ koja se još naziva i „tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu“ , ljudi su prirodno lijeni, imaju antipatiju prema radu, pa će rad izbjegavati koliko mogu, radi čega ih valja primoravati na rad, kontrolirati pa i prijetiti kaznama. Prema toj teoriji ljudi žele sigurnost i vole da ih netko vodi, jer tako izbjegavaju odgovornost.teorija „X“ s obzirom na stil vođenja podsjeća na autokratski stil vođenja.

Teorija „Y“ koju D. Mc Gregor naziva „sredstvom integracije pojedinca i organizacije“, polazi s potpuno suprotnih polazišta u odnosu na teoriju „X“. Prema teoriji „Y“ ljudi vole raditi, mentalni i fizički napor im čini zadovoljstvo, baš kao i odmor ili zabava, nije im potrebna vanjska kontrola, sposobni su da provedu samokontrolu kao i preuzimanje odgovornosti za izvršavanje zadataka. Razumljivo je da u takvim uvjetima i vođenje mora imati elemente demokratskog stila vođenja.[16]

Dobre rezultate postići će menadžer koji je u mogućnosti izvući ono najbolje od svoga zaposlenika. On mora prepoznati koja vrsta posla je najadekvatnija za pojedinu osobu. Da bi to ostvario treba pristupiti svakoj osobi pojedinačno. Dobar menadžer ne bi se trebao skrivati i ići iza svojih zaposlenika, nego ići naprijed i svojim primjerom ih motivirati i voditi na pravi put. Kako bi u poslu vidjeli ne samo potrebu za egzistencijom nego i zabavu. Na taj način postizali bi se bolji rezultati te bi se rađalo više inovativnih ideja.

Motivacija se tako u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa.[17]



Slika 5: Motivacijski lanac; lanac potrebe-želje-satisfakcija
Izvor: Bubl M.,Menagement, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 493.

[16] Bahtijarević-Šiber F, Sikavic P., Teorija menadžemta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004., str.354
[17] Buble M., Menagement, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 493

2.3 Usporedba razvoj ljudskih potencijala u RH i svijetu

Razvoj u svijetu:

- 1924. Elton Mayo analizira utjecaj okoline i međuljudskih odnosa u grupi na proizvodnost rada, te predstavlja začetak sustavne brige za upravljanje ljudskim potencijalima
- 1932. legalizacija rada sindikata u SAD-u
- 1946. nastaju prvi personalni odjeli u zapadnim zemljama
- 1970 postupno se sa izraza "personal" prelazi na korištenje naziva ljudski resursi i ljudski potencijali.

Razvoj u RH:

- 1947. pojava personalnih odjela u domaćim poduzećima. Bave se evidentiranjem radnog staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja; u njima rade uglavnom pravnici.
- 1956. proširuje se personalna evidencija (mirovinsko osiguranje, sigurnost na radu, stručno osposobljavanje, radni odnosi, rekreacija). U odjelima se počinju zapošljavati i psiholozi, referenti za obuku i razvoj i sl.
- 1965. pojavljuje se kadrovski odjel – funkcija u upravljanju organizacijom.
- 1990. umjesto personalne evidencije i kadrovskih službi uvode se odjeli za upravljanja ljudskim resursima ili potencijalom.

Glavni razlog lošijeg razvoja i slabijeg ulaganju u ljudske potencijale u RH u odnosu na svijet nije u nedostatku kvalitetnih zaposlenika, nego neadekavtnost i nezainteranost za napredak od strane rukovodećih organa i rukovoditelja koji ne razvijaju programe za razvoj poduzetničkih sposobnosti zaposlenika kroz različite oblike stručnih usavršavanja i učenja, isto tako u većini slučajeva prevladava želja za moći i profitom kao temeljnim vodičem u poslovanju, a pri tome se zanemaruju zaposlenici i važnost njihovog motiviranja i poticanja na rad.

3. ORGANIZACIJSKI KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Organizacijska struktura predstavalja jednu od temeljnih pretpostavki za uspješno funkcijoniranje prometnih poduzeća. Kada je u pitanju organizacijska struktura prometnih poduzeća, njome se određuje koje će aktivnosi i u kojoj mjeri biti u službi radnika prometnog poduzeća, te u kojoj mjeri i kojom brzinom će se prometno poduzeće prilagođavati promjenama u vrtložnom tržišnom okružju. Svrha organizacijske strukture kao uspostave odjela za upravaljanje ljudskim potencijalima u okviru organizacijske strukture ogleda se u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, strategija i planskih zadataka. Organizacijska struktura treba osigurati koordinaciju i umjerenost svih pojedinačnih i grupnih napora organizacijskih ciljeva.[18]

Većina prometnih poduzeća u Hrvatskoj danas ima razvijene odjele koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima. No u prošlosti to nije bilo tako. Cijeli koncept upravljanja svodio se na odabir i zapošljavanje ljudi, te eventualno evidencija njihovog rada.

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja izdašan trošak za organizaciju, ali je nužan za ostvarenje ciljeva organizacije. Nije dovoljno samo zapošljavanje ljudi, kako bi oni ostvarili napredak potrebo ih je usmjeravati jer u većini slučajeva zaposlenici nisu ni svijesni kojim potencijalem raspolažu. Zadaća menadžera je prepoznati taj potencijal, uložiti u njega te ga pravilno usmjeriti kako bi na taj način utjeca na poboljšanje rada te ostvarenja ciljeva u organizaciji. Osim samog prepoznavanja potencijala zaposelnika i ulaganja u njegov razvoj, menadžer mora izvršavati i druge zadaće koje se tiču zaposenika a prikazane su na slici 6.

Najvažnije je pitanje: kako od raspoloživih ljudskih resursa izvući maksimalan radni doprinos? Ili drugim riječima: kako postići visoku proizvodnost u prometu? Prometne tvrtke moraju povećati proizvodnost rada povećanjem zadovoljstva zaposlenih radnika, a ne njihovim otpuštanje.

Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika sve više postaje kritična komponenta prometnih tvrtki na nacionalnom, regionalnom i globalnom prometnom tržištu. Efikasno upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika unutar prometnih susatava, jer znanje i zadovoljstvo zaposlenih postaju jednim od presudnih čimbenika za povećanje pojedinačne i agregatne (ukupne) ponude prometnih usluga, odnosno kretnja proizvodnih prednosti prometnog sustava. Tako ljudi postaju osnovni generator dobiti prometnih tvrtki. Jedino oni mogu minimizirati troškove poslovanja, odnosno maksimizirati korist. Ljudski potencijali u prometu pokreću cijelokupan mehanizam poslovanja u prometu i za potrebe prometa.[19]

[18] Pupovac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004. Str 252

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



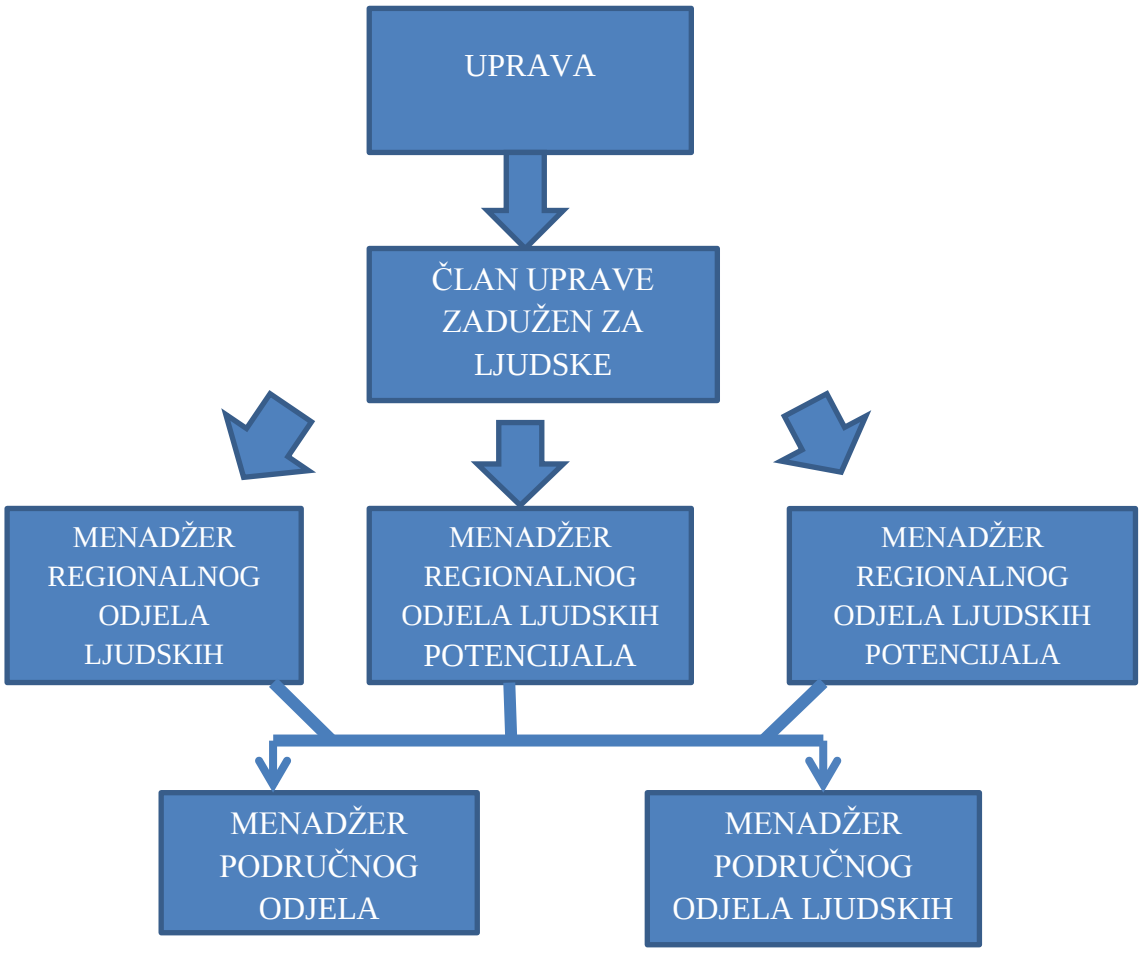
Slika 6: Domene upravaljanja ljudskim resursima
Izvor: Izradio autor

Kod formiranja odjela ljudskih potencijala razlikujemo linijski i vertikalni tip organizacije odjela ljudskih potencijala.

Na dizajn organizacjske strukture djeluju interni i eksterni čimbenici u literaturi navode se tri interna čimbenika: 1) veličina prometnog poduzeća 2) diverzifikacija poslova prometnom poduzeću 3) razni pritisci koji utječu na organizacijsku strukturu. Do promjena u organizacijskog strukturi prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj došlo je idolazi zbog djelovanja interni i eksterni čimebnika od kojih se izdvajuju: prijelaz s komadnog na tržišno gospodarstvo, deregulacija, privatizacija i liberalizacija prometnog tržišta, širenje ili sužavanje obujma poslovanja prometnih poduzeća, strateška partnerstva, napuštanje ili osvajanje novih prometnih tržišta(...).[20]

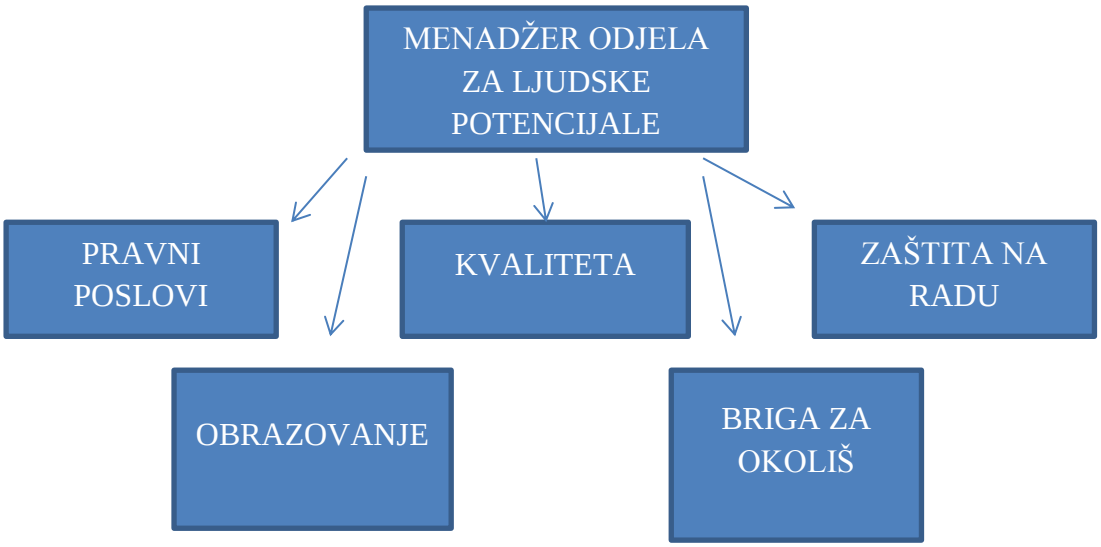
Na slici šest prikazano je formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću, vertikalni tip organizacije ljudskih potencijala. Iz slike se može iščitati da je uprava koja je na vrhu „ zapovjednog lanca“ zadužena za ljudske potencijale, dok su „podređeni na regionalnoj razini menadžeri odjela ljudskih potencijala. Vertikalni tip poduzeća često je zastupljen u velikim poduzećima kao što su Hrvatske željeznice, Hrvatska pošta, ZET, Hrvatske telekomunikacije, Jadrolinija i sl.

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



Slika 7 : Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – vertikalna organizacija
Izvor:http://estudent.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf (04.06.2018.)

Na slici 7 se vidi formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću linijska organizacija. Na vrhu piramide je menadžer koji upravlja ljudskim potencijalima a podređeni su odjeli pravnih poslova, kvalitete, zaštite na radu, obrazovanja i brige za okoliš.



Slika 8: Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću- linijski tip
Izvor:http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetništvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.PDF (04.06.2018)

Korist koja se ogleda u konceptu upravljanja ljudskih potencijala je što na ljude gleda kao bitan segment produzeća, te kao važan čimbenik u pomicanju pozitivnog poslovanja poduzeća.

Pri tome je koncept upravljanja ljudskim potencijalima veza između pojedinačnih i organizacijskih ciljeva.

Koncepti upravljanja ljudskim potencijalima mogu biti:

- Klasični pristup konceptu upravljanja ljudskim potencijalima – organizacijska struktura predstavalja jednu od temeljnih pretpostavki za uspješno funkcioniranje prometnih poduzeća. Svrha se ogleda u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, strategija i planskih zadataka
- Suvremeni pristup konceptu upravljanja ljudskim potencijalima – pojavljuje se pod kraj 20. st. te zamjenjuje koncept kadrovske administracije koji je bio prevladavajući u bivšim socijalističkim, današnjim tranzicijskim državama, ali i koncept kadrovskog menadžmenta koji je pravladavao u razvijenim državama[21]

Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima mnogo je kompleksniji od tradicionalnog, te za razliku od klasičnog temeljne smjernice kojima se vodi su motiviranje, samoorganiziranje, fleksibilnost, dinamičnost...

Osnovna razlika suvremenog i tradicionalnog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima prikazana je u tablici 3.

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

Tablica 3: Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću-linijski tip.

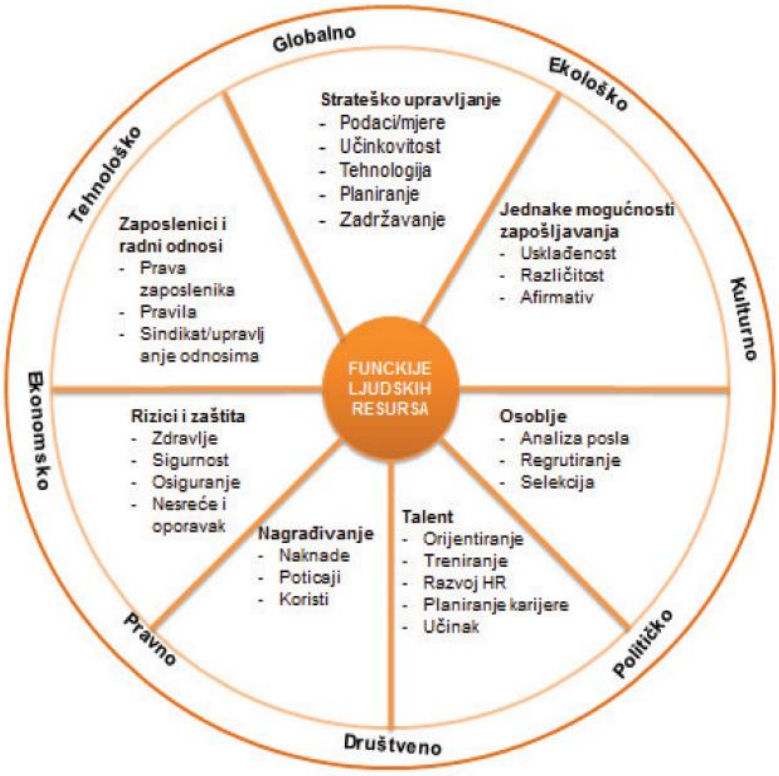
Tradicionalni koncept upravljanja ljudskim potencijalima	**Svremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima**
Ljudi – resurs; čimbenik proizvodnje	Ljudi – kapital; razvojni resurs
Svim skupinama zaposlenika nudi jednake uvjete rada	Usmjeren je na pojedinačne dogovore, razlikovni sustav materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja
Nastoji održati pošten sustav za sve , teži i potiče oblikovanje jasnih pravila i postupaka rada	Naglašava da ljudim imaju pravo bitiprimjereno tretirani pri radu, a učinkovit menadžer će to postići.
Opire se promjenama i nastoji zadržati nepromjenjeno stanje	Promiče promjenje i fleksibilnost u izvršavanju radnih zadataka
Kratkoročan pristup	Dugoročan pristup
Najvažnije je kako (taktički pristup)	Najvažnij je tko i što (strategijski pristup)
Ne obuhvaća cijelovite ciljeve, već im se djelomično približava, ponekada sasvim neusklađeno	Djeluje cijelovito u okviru jasno zacrtanih cijlevas namjerom ostvarenje prednosti za organizaciju u cijelini
Djeluje u organizaciji u kojoj se radi na standardizirani, kolektivizirani način	Smatra važnim svakog pojedinca i njegovo uključivanje u radnu skupinu s ciljem podizanja razine kvalitete radnog tima
Teži k tradicionalnom sustavu plaćanja	U sustavu plaća teži k nagrađivanju uspješnosti i motiviranju ljudi s pojedinačnim sustavom kako biih usmjeri k ostvarenju cilja poduzeća
Teži k tradicionalnim oblicima komunikacije – vertikalna komunikacija	Komuniciranje je višenamjerno i izravno
Kadrovski odjel je odgo1voran za upravljanje ljudskim potencijalima	Menadžment je odgovoran za upravljanje ljudskim potencijalima.

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

Upravljanje ljudskim potencijalima može se promatrati pomoću sedam međusobno povezanih funkcija na slici 9. Uz te funkcije postoji i vanjsko okružje- pravno, ekonomski, tehnološko, globalno, ekološko, kulturno, političko i društveno koji bitno utječe na funkcije ljudskih potencijala kako su oblikovane, upravljane i mjenjane. Funkcije se mogu grupirati na sljedeće načine[22]

[22] Jackson, M.; Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA, 2011, str 2

1. **Strateško upravljanje**: Zahvaljujući globalizaciji tržišta, danas su svi u mogućnosti doći do informacija, a informacije, su postale temelj za uspješno poslovanje. Temelj za strateško upravljanje bi trebale biti točne i pouzdane informacije na temelju kojih menadžer može prognozirati buduće zahtjeve i reagirati u skladu sa njima.
2. **Jednake mogućnosti zapošljavanja**: podrazumjeva djelovanje u skladu sa zakonima i propisima, kao bi na taj način svi imali jednake mogućnosti prilikom zapošljavanja na temelju znanja, vještina i obrazovanja
3. **Osoblje/kadar**: cilj je osigurati dovoljan broj obučenih pojedinaca za posao. Menadžeri na temelju procjena mogu predvidjeti buduću ponudu i potražnju na tržištu te djelovati u skladu sa njom. Procesom selekcije odabiru se adekvatni pojedinci za popunjavanje radnog mjesta
4. **Razvoj i upravljanje talentom**: nužno je osigurati daljni napredak zaposlenika jednom kada počne sa obavljanjem rada u organizaciji. Razvoj i upravljanje talentom podrazumjeva različite vrste treninga,planiranje karijere i aktivnosti za pojedine zaposlenike koji rade unutar poduzeća.
5. **Ukupne nagrade** – nagrađivanje zaposlenika za dobro obavljenposao, ili predloženu inovaciju još više se potiče njihova kreativnost i zadovoljstvo, a opće poznato je da kada je zaposlenik zadovoljan, to će se odraziti i na uspješnost poslovanja. Nagrada može biti u vidu isplata, promaknuća, slobodnih dan i sl.
6. **Upravljanje rizicima i zaštita na radu**: posodavci moraju riješiti razne rizike na radnom mjestu te osigurati da radnici rade u sigurnom okružju. Isto tako trebaju se pobrinuti za zdravstvenu zaštitu svojih zaposlenika.
7. **Zaposlenici i radni odnos**: menadžeri trebaju upravljati zaposlenicima na legalan i pravedan način, te voditi brigu o njima. Isto tako važno je uspostaviti komunikaciju sa svojim zaposlenicim i pristupiti im sa „ljudske strane“. Na taj način razviti će se ugodna atmosfera za rad, zaposlenici će imati povjerenja u svoje nadređene te će učinkovitije obavljati svoj posao.



Slika 9: Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima
Izvor: Jackson, M.; Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA, 2011, str 2

3.1 Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

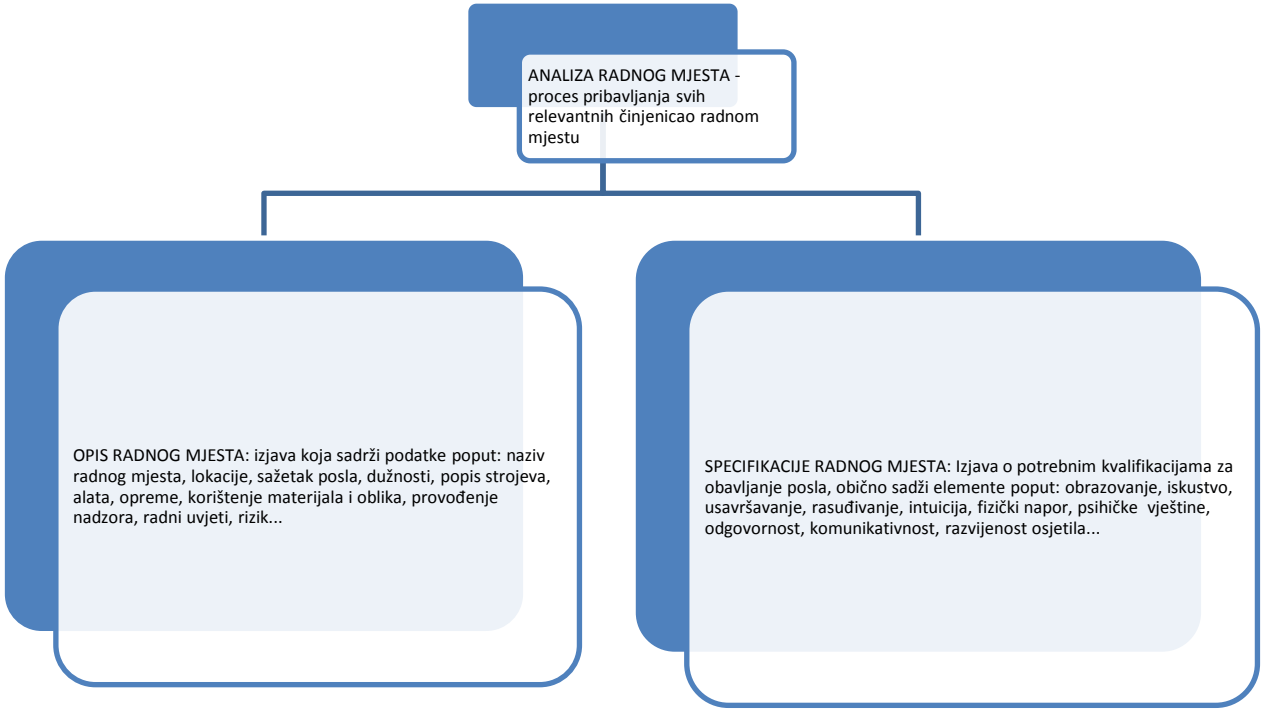
Upravljanje ljudskim potencijalima objedinjuje zadaće vezane za rukovođenje ljudima na njihovim radnim mjestima, njihovo upravljanje, obrazovanje, usmjeravanje i osiguranje sigurnih radnih uvjeta za njih. Upravljanje ljudskim potencijalima kao zadaća rodila se onoga trenutka kada je postojala potreba za ljudima u poslovanju. Glavnu funkciju kod upravljanja ljudskim potencijalima imaju menadžeri koji predstavljaju vezu između poduzeća i zaposlenika.

Neke od temeljnih funkcija ljudskih potencijala:

- Analiza radnih mjesta, tj dizajniranje radnih mjesta
- Planiranje razvoja ljudskih potencijala
- Pribavljanje i selekcija djelatnika i menadžera
- Obrazovanje zaposlenika
- Motiviranje ljudi za rad
- Poticanje uspješnosti na rad
- Informiranje ljudskih potencijala organizacije.
-

3.1.1 Analiza (dizajniranje) radnih mjesta

Potraga za odgovarajućim ljudskim potencijalima mora početi temeljitim razumjevanjem radnog mjesta koje se želi popuniti, tako da se široki spektar potencijalnih zaposlenika može inteligentno svesti na uži izbor. Tehnika koja se obično koristi za upoznavanje sa slobodnim radnim mjestom je analiza radnog mjesta. U osnovi, cilj analize radnog mjesta je određivanje opisa radnog mjesta (aktivnosti koje radno mjesto sadrži) i specifikacija radnog mjesta (karakteristike pojedinaca koje bi se trebalo zaposliti na to radno mjesto).[23]



Slika 10: Odnos analize radnog mjesta, odnosa radnog mjesta i specifikacije radnog mjesta
Izvor:Certo S.C., Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb., 2008., str. 277

U konkretnom slučaju, kada bi se promatralo sa stajališta menadžera koji zapošljava u logističkom poduzeću. Pojedinci koje bi zapošljavali ako je riječ o višim pozicijama morali bi imati razvijene organizacijske sposobnosti i dobro poznavanje geografije kako bi mogli što preciznije smišljati rute za usmjeravanje kamiona pri prijevozu robe. Suprotno tome ukoliko zapošljava radnika za obavljanje skladišnih djelatnosti od njega se ne bi zahtjevalo vrhunsko obrazovanje, ali je poželjno da ima usađene radne navike, volju za fizičkim radom, te je spreman na dodatni rad ukoliko dođe do nekih izvanrednih situacija koje zahtjevaju duži ostanak na poslu, budući da je to često u logističkim poduzećima jer se susreću sa situacijama koje ne mogu kontrolirati poput gužve u prometu, vremenske nepogode, razni zastoji prilikom prijevoza robe preko granice i sl.

[23] Certo S. C., Certo S. T, Moderni menadžment., Mate d.o.o., Zagreb 2008str. 276-277.

3.1.2 Planiranje razvoja ljudskih potencijala

Planiranje kadrova obično se definira kao proces percepcije stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigurara raspoalaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenika,kao i njihovo optimalno korištenje.[24]

To je zapravo skupina postupaka kojom se istražuje koliko broj ljudi je potreban za obavljanje određenog posla, procjenjuje se koje bi vještine oni morali posjedovat kako bi uspjeli izvršiti taj zadatak u zadanom vremenu.

Razlozi zbog kojih se planiraju ljudski potencijali stoji u razlogu jer planiranje:

- Povećava prednost poduzeća da će dobit prave ljude na pravim pozicijama u pravo vrijeme
- Razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih podzeće ne može biti efikasno
- Povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama
- Ljudski potencijal postaje ključan resurs
- Tržište rada nudi mnogo ljudi, ali je teško pronaći odgovarajuće ljude za određeni posao
- Troškovi neučinkovite uporabe ljudskih potencijala su visoki
- Visoki troškovi zapošljavanja, razvoja i obrazovanja ljudskih potencijala

Rezultat procesa planiranja su zaključci vezani za ljudske resurse organizacije pa nastanu slučajevi da organizacija treba više ili manje ljudi, treba isti broj i iste profile ljudi, treba isti broj ali različite profile ljudi. Formuliranje strategije kadrova predstavlja opće opredjeljenje i težnju menadžmenta u kreaciji strateškog opredjeljenja kamo usmjeravati buduće poslovanje poduzeća jer iz njega proizlazi i strategija kadrova.

Najpoznatije su tri strategije kadrova:[25]

- Strategija istog broja zaposlenika
- Strategija manjka broja zaposlenika
- Strategija viška broja zaposlenika

Strategija istog broja zaposlenika podrazumjeva da se neće mjenjati broj zaposlenika, ali može doći do promjene njihove strukture, straosti ili kvalifikacije

Strategija manjka broja zaposlenika podrazumjeva manji broj zaposlenika usljed povećanja opsega posla, a nedostatak zaposlenika nadomješta se drugim opcijama kao što su zapošljavanje na puno radno vrijeme, zapošljavanje na povremeni radni odnos ili zapošljavanje na poziv.

[24] Buble M., Meneagement., Ekonomski fakultet Split., 2009 str 377
[25] Buble M., Menadžment., Ekonomski fakultet u Split., 2009., str 373

Strategija viška broja zaposlenika je situacija kada dolazi do većeg broja zaposlenika od potrebnog za obavljane posla. U tom slučaju drastična mjera je otpuštenje viška zaposlenika, a mogu se provoditi i druge manje rigorozne mjere kao što su neplaćeni dopusti, premještanje, stimuliranje na dragovoljan odlazak, skraćivanje radnog vremena, snižavanje plaća i sl.

3.1.3 Pribavljanje i selekcija

Pribavljanje i selekcija podrazumjeva pribavljanje kandidata za određeno radno mjesto, cilj kod ove funkcije je privući što veći broj ljudi kako bi imali na raspolaganju u procesu selekcije mogli izabrati one najbolje. Kada menadžer utvrdi koliko broj ljudi mu je potreban i koje kvalifikacije oni moraju imati mora definirati izvore iz kojih će ih dobiti. Pri tome se može odlučiti za unutarnje izvore, odnosno izvore iz vlastitog poduzeća ili vanjske izvor, one izvan poduzeća.

Ako se radno mjesto ne može popuniti nekim tko je trenutno zaposlen u organizacije, menadžment ima na raspolaganju brojne izvore ljudskih potencijala izvan organizacije. Ti mogu biti:[26]

- Konkurenti
- Agecije za zapošljavanje
- Čitatelji određenih publikacija
- Obrazovne ustanove

Oba načina izbora ljudi imaju svoje prednosti i nedostatke. Prednosti izbora ljudi iz vlastitog poduzeća su motiviranje ljudi da uvide da mogu napredovati, već su upoznati sa djelatnošču poduzeća u kojem rade i imaju izgrađena poznanstva sa ljudima unutar poduzeća. Nedostatak je što može doći do situacije da se zaposlenika nađe na poziciji koja je prezahtjevna na njegove sposobnosti, te može doći do sukoba unutar poduzeća zbog negodovanja drugih u ispravnost odluke da se određena osoba promakne na višu poziciju.

Prednosti kod odabira ljudi iz vanjiskih izvora je svježina i novost koju donose prilikom zapošljavanja, te veći izbor kandidatata između kojih se može birati, a nedostatak je potrebo vrijeme prilagodbe novog zaposlenika te mogućnost demotiviranja postojećih zaposlenika poduzeća.

Nakon postupka odabira slijedi proces selekcije koji se razlikuje kod poduzeća. Prvi korak kojije većini slučajeva sličan kod svih je proučavanje životopisa, zamolbi i pisama preporuke dok drugi korak je sam osobni kontakt sa potencijalnim zaposlenikom, njegovo pozivanje na različite razgovore, intervjue testiranja, procjene i sl.

[26] Certo S. C., Certo S. T, Moderni menadžment., Mate d.o.o., Zagreb 2008., str 280-281

3.1.4 Izobrazba i razvoj kadrova

Proces izobrazbe i naučavanja kadrova mora biti konstatan, jednom naučeno nije dovoljno za cijeli radni vijek, te izobrazba nije nešto što će menadžer jednokratno uložiti u zaposlenika.

Postoje određena specifična znanje i vještine koje zahtjevaju stalan sustav izobrazbe, logistika spada u jedno od tih područija budući da se svakodnevno pomiču tehnologije za distribuciju, transport i skladištenje robe, te određeni zaposlenici koji su u doticaju s tom tehnologijom moraju biti pravovremeno informirani i obrazovani na koji način mogu maksimalno iskoristiti nove tehnologij, te na taj način utjecati na povećanje ekikasnosti poslovanja.

Dobar menadžer mora prepoznati važnost ulaganja u izobrazbu svojih kadrova, jer upravo ta izobrazba je najjeftinij način da poboljša svoje poslovanje.

Potreba za izobrazbom posljedica je niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, a koje bi se mogle grupirati na sljedeće načine:[27]

- Promjena u proizvodnoj orientaciji poduzeća
- Promjena u tržišnoj orijentaciji poduzeća
- Promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala
- Promjene u tehnološkoj koncepcijiobrade informacija
- Promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje
- Promjene u sirovinama, materijalima i
- Promjene u ljudskim resursima

3.1.5 Poticanje uspješnosti na rad

Poticanje uspješnosti na rad zapravo je motivacija zaposlenika kako bi oni sa entuzijazmom i uspješno obavljali svoj posao.

Kako motivirati zaposlenike na rad predstvalja veliki problem većini menadžera, budući da ne postoji univerzalni recept koji bi mogli primjeniti. Svaki zaposlenik je individu za sebe te svakome treba pristupiti na drugi način.

Neki od dominantnih motivacijskih faktora mogu biti novčane povišice i dodaci, poboljšanje uvjeta rada, klima i radno okružije u organizaciji ili jednostavno da se zaposleniku da na znanje da je važan u organizaciji te da se njegov trud cijeni, te ga se nagrađuje slobodnim danima ili postavljanje na više pozicije.

Motivirani pojedinac pokazivati će pozitivne rezultate u poslovanju, veća je mogućnost da će motivirani zaposlenici imati više inovacija kako poboljšati poslovanje.

[27] Buble M., Menagment. Ekonomski fakultet, Split, 2009., str 411

Kreativnost koju nosi pojedinac u sebi dolazi do izražaja u određenim radnim uvjetim, zbog toga je zadaća menadžera da prepozna takvog pojedinca te mu osigura povoljne uvjete za rad kako bi njegova kreativnost došla do izražaju i utjecala na uspješnost poslovanja.

3.1.6 Informiranje pojedinaca za rad

Informiranje je jedan od glavnih stavki za uspješno poslovanje. Od velike je važnosti pravovremeno i točno informiranje svakog zaposlenika, kako bi on zna koje aktivnosti mora izvršavati.

Postojanje informacijskih sustava znatno olakšava upravljanje ljudskim potencijalima, evidenciju o njihovom razvoju, isplati plaća, troškovima vezanim za razvoj ljudskih potencijalima, školovanje i usavršavanje.

Odjelu ljudskim potencijalima posao je time znatno olakšan budući da mogu doći do traženih izvještaja pravovremeno sa postavljanje zahtjeva za istim od strane uprave.

3.2 Moderni izazovi upravljanja ljudskim potencijalima

Najveći izazov upravljanja ljudskim potencijalima osobito u manjim pouzećima je neorganizirani ili nepostojeći odjeli za upravljanje istima. Služba ili odjel koji vode brigu o zaposlenicima nazivaju se kadrovski odjeli.

Ovaj odjel osobito je prisutan u poduzećima koje vodi, ili je vlasnik država. U većini slučajeva takav odjel nije dovoljno dobro organiziran, te nije u mogućnosti ispuniti sve uvjete i funkcije koji se zahtjevaju od modernog odjela zaduženog za upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno ne rade na privlačenju novih i zadržavanju postojećih zaposlenika, ne ulažu u obrazovanje i razvoj zaposlenika te njihovo motiviranje nego služe kao koordinacijsko tijelo pri zapošljavalju novih zaposlenika, otpuštanju postojećih zaposlenika, te isplati plaća, s time da nije rijetkost da se isplate plaća prepuštaju odjelu računovodstva.

To nije slučaj kod manjih prometnih poduzeća gdje za ljudske potencijale u nije zadužen poseban odjel, nego je u cijelosti pod vlašću vlasnika prometnog poduzeća ili njegove zamjene. Kod velikih prometnih poduzeća formiraju se odjeli za formiraju se posebni odjeli za upravljanje ljudskim potencijalima, a njegovo upravljanje prepušta se menadžerima koji postaje u postpunosti zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima.

U prijašnjim vremenima poslovni uspjeh bio je vezan za sredstva rada i predmet rada, dok se danas on usmjerava ka ljudskim resursima. Pravilnim ulaganjem u ljudski potencijal, odnosno pravilnim motiviranjem zaposlenika i ostvarenja cilja da zaposlenik bude zadovoljan svojim poslom rezultirati će i zadovoljstvom poslodavca. Unatoč tome postavlja

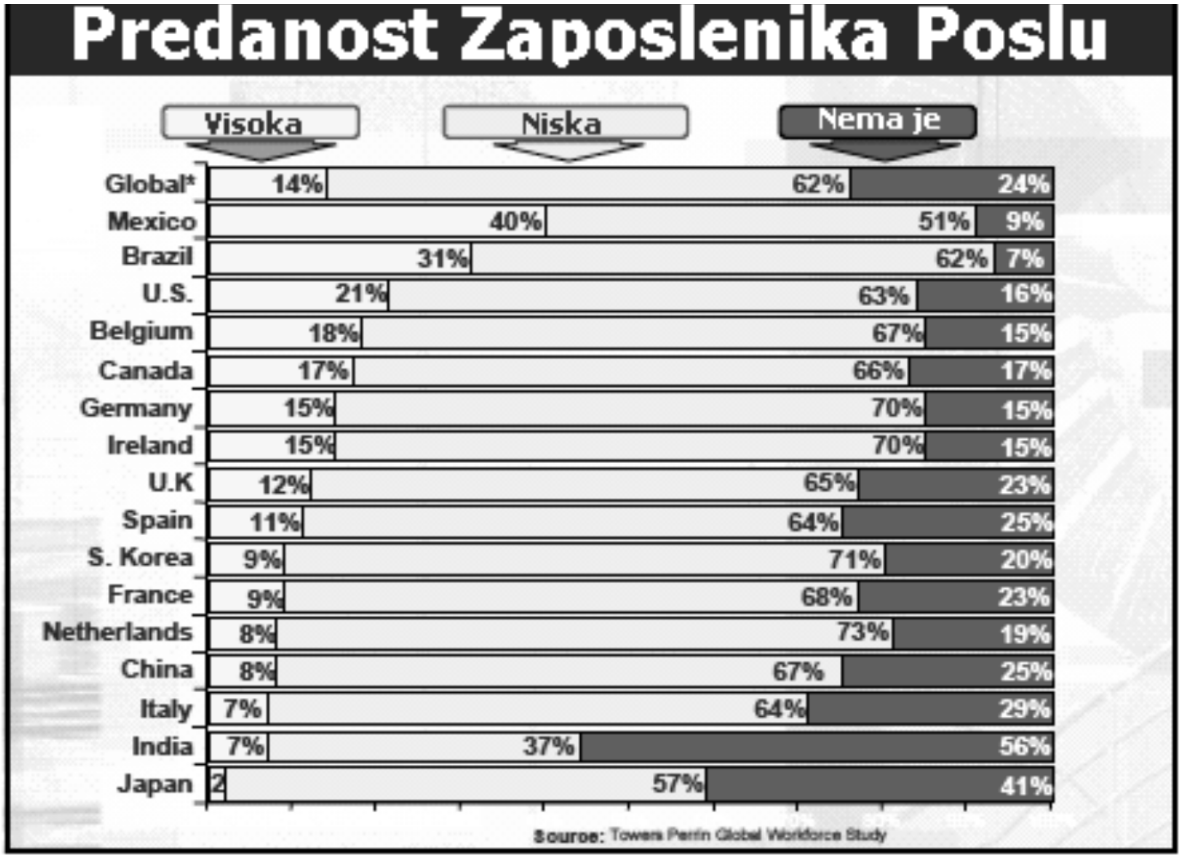
se pitanje zašto su poduzeća toliko neefikasna kada je upitanju ulaganje u ljudske potencijale?

Posljedice nerazmjera između postavljenih zahtjeva prometnog poduzeća i očekivanja zaposlenika mogu se pokazati katastrofalne za poslovanje prometnog, ali i svakog drugog poduzeća kao i za samog zaposlenika. Uslijed nesklada između zahtjeva poslodavca i očekivanja posloprimca, zaposlenik može postati demotiviran što će rezultirati smanjenom produktivnosti. Još jedna situacija koja može rezultirati nepovoljno za poduzeće je vršenje pritiska na zaposlenika kako bi oni povećali svoju produktivnostu uslijed čega će doći do stresa na radnom mjestu i rezultata suprotnog onome koji se želio postići.

Moderno upravljanje ljudskim potencijalom orijentira se na privlačenje i zadržavanje onih zaposlenika koji su „uključeni“ u poslovanje tvrtke, odnosno“povezani“ s njime. Takav koncept modernog upravljanja ljudskim kapitalom predstavlja jedan od glavnih izazova za prometna poduzeća 21. Stoljeća. Što posebice vrijedi za velika prometna poduzeća poput Jadrolinije ili Hrvatskih željeznica. Zaposlenici takvih poduzeća osjećaju predanost poduzeću i njegovim ciljevima, a mogu se prepoznati po entuzijazmu u odnosu prema svom poslu, posvećuju napor kako bi dostigli zadane ciljeve, identificiraju se s ciljem i radnim zadatkom te dovode sebe i druge u kontekst s poslom koji rade. Takvi ljudi često razmišljaju o poslu i u slobodno vrijeme, lakše se fokusiraju na posao i odoljevaju utjecaju ometanja i vanjskog odvaraćanja pozornosti. Oni posjeduju sposobnost delegiranja zadatka, postaju voditelji timova i imaju jak liniski utjecaj na svoje suradnike, čak kada im hijerarhiski utjecaj nije formalno dodjeljen. Opisani koncept suvremenog upravljanja ljudskim kapitalom poznat je u hrvatskoj znanosti, javnosti i praksi, ali se gotovo i ne može sresti u praksi hrvatski prometnih poduzeća[28]

Razine predanosti zaposlenika na globaloj razini prkazala je globalna studija Towers Watson iz 2012 godine koja je obuhvatila poduzeća iz Belgije, Brazila, Kanade, Kine, Francuske, Njemačke, Indije, Irke, Italije, Japana, Meksika, Nizozemske, Južne Koreje, Španjolske, Brotanije i Sjedinjenih Američkih Država

[28] Dr. sc. Saša Aksentijević,Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci , 2014, str 292



Slika 11: Razine predanosti zaposlenika na globalnoj razini
Izvor: Dr. sc. Saša Aksentijević,Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci , 2014, str 292 prema istarživanju Towers Watsona iz 2012 godine

Među zaposlenicima koji osjećaju visoku povezanst s poslom koji rade:

- 59% ih ima namjeru ostati u istom poduzeću
- 31% su otvoreni za vanjske ponude
- 3% traži novi posao
- 4% je u postupku odlaska

Među onima koji su osrednje angažirani u odnosu na svoj posao

- 35% ima namjeru ostati
- 47% je otvoreno za vanjske ponude
- 8% traži novi posao
- 4% je u postupku odlaska

Među onima koji ne osjećaju povezanost sa svojom organizacijom i poslom:

- 24% ih ima namjeru ostati
- 39% je otvoreno za vanjske ponude
- 21% aktivno traži posao
- 9% je već u postupku odlaska

Zbirno promatrajući na globalnoj razini situacija je sljedeća:

- 26% zaposlenik osjeća jaku poveznost sa poslom koji rade
- 19% je aktivno ne povezano
- 55% je potpuno ne povezano

Navedene činjenice su porazne. Postavlja se pitanje koji je problem kod zapošljavanja ljudi i zašto je većina nezadovoljna sa svojim poslovima.

Pretpostvaka leži u činjenici da većina ljudi posjeduje potencijale koji nisu dovoljno iskorišteni. Dobar menadžer trebao bi ih prepoznati i iskoristiti. Da bi prepoznao potencijal kod zaposlenika svakome treba pristupiti pojedinačno te uložiti u njega određeno vrijeme.

Ono što odijeli ljudskih potencijala vide pri zapošljavanju osobe je samo vrh sante leda. Iznad površine osobnosti zaposlenika nalaze se znanje, vještine i iskustvo odnosno formalni i povjerljivi zahtjevi. Mnogo više toga nalazi se ispod površine, a radi se o osobnosti čovjeka koja određuje njegov odnos prema poslu kojeg obavlja. U sadržaju koji se nalazi ispod površine „sante leda“ kriju se intrinizični čimbenici uspješnosti ili neuspješnosti nečije integracije u određenu radnu poziciju.

O značenju upravljanja procesom prepoznavanja adekvatnog zaposlenika govore i činjenice da se 30%-40% zaposlenika povoljnije predstavlja u dostavljenim životopisima, 10%-15% prešučuje činjenice koje bi ih odmah diskreditirale kao zaposlenike dok 52% zaposlenika u životopisu navodi nelogične ili nesuglasne činjenice. Utjecaj informacija „ispod sante leda“ neverbalnog i subjetivnog vidi se u istraživanju koje je provelo Društvo za istraživanje upravljanja ljudskim resursima, a koje je objavljeno u časopisu „USA Today“.

Prema tom istraživanju 63% svih odluka o zapošljavanju donosi se unutar prve četiri i pol minute od početka razgovora.[29]

[29] Dr. sc. Saša Aksentijević,Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci , 2014, str 295

4.PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI S CILJEM USPJEŠNIJEG ODLUČIVANJA

U današnje vrijeme kada na tržištu postoji niz logističkih tvrtki koje teže poboljšanju i predstavljaju konkurenciju na svakom polju djelovanja dobar menadžer treba uložiti puno truda kako intelektualnog tako i financijkog da održi konkurentnost i dobar glas na tržištu.

Cilj svakog logističkog poduzeća je da osigura dobar glas i prepoznatljivost na tržištu kako bi osigurao što više potencijalnih korisnika svojih usluga.

Za razvoj logističkog poduzeća važno je da nudi usluge koje će se po nečemu isticati od ponuda usluga drugih logističkih tvrtki.

Osim primarnog cilja da privuče što više korisnika koji će na taj način osigurati rad i razvoj logističkog poduzeća, važno je da razvije dobar glas i sa aspekta zaposlenika.

Ukoliko poduzeće slovi za dobrog poslodavca, imati će veći broj ponuda zaposlenika, te će moći priuštiti kvalitetan radni kadar koji ima veliku ulogu u razvoju poslovanja.

Jedna od logističkih tvrtki koja posluje na područje Republike Hrvatske je i Trast logistika o kojoj će se više pisati u nastavku ovog rada.

4.1 Osnovne karakteristike Trast logistike

Trast logistika jedna je od logističkih tvrtki na Hrvatskom tržištu koje svoje poslovanje izgrađuje u nazad 60 godina. Njihova ponuda objašnjena je sloganom tvrtke koji glasi „sve iz jedne ruke“.

Trast je jedina logistička tvrtka u hrvatskom vlasništvu koja svojim klijentima nudi kompletnu logističku uslugu.

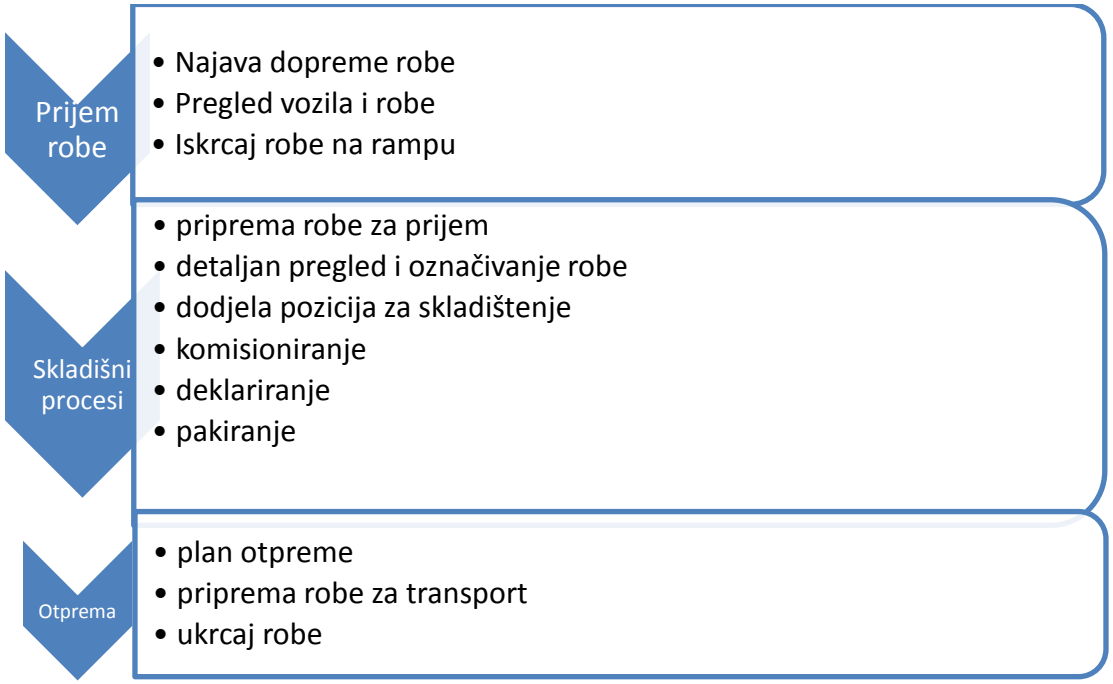
Neke od usluga koje nudi Trast su sljedeće: usluga transpotra robe, skladišnje i briga o robi, ekspresna dostava i carinsko poslovanje.

Trast raspolaže sa pet skaldišta u Hrvatskoj otvorenog i zatvorenog tipa gradovi u kojima su smještena skladišta su Zagrebu, Splitu, Osijeku, Rijeci i Zadru.

Ukupni skladišni prostor kojim raspolaže tvrtka je 30 000m^2 te se sastoji od skladišnog i neskladišnog skladišta.

Trast posluje sa 13 milijuna komisionarkih SKU godišnje, 66 000 uskladištenih paleta godišnje te otprilike 38 djelatnika i kooperanata.

.



Slika 12: Osnovne skladišne operacije
Izvor: izradio autor

4.2 Funkcije skladišta

Osnovne funkcije skladišta uključuju premještanje, čuvanje i prijenos informacija. Za pravilno skladištenje proizvoda, premještanje je nužno, a to se odvija u četiri odvojena područja:

- primanje dolazeće robe od prijevoznika i obavljanje provjere kvalitete i kvantitete
- prijenos robe iz prijemnih platformi i premještanje do pojedinih mjesta za čuvanje unutar skladišta
- izabiranje naručenih proizvoda (komisioniranje) za ispunjenje narudžbi kupaca uključujući provjeru, pakiranje i transportiranje do otpremnih rampi
- otprema robe prema van do kupaca određenim načinom prijevoza.[30]

[30] Bloomberg, D.J.,LeMay, S., Hanna, J.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Biblioteka Gospodarska misao, 2006.

Kao što je već spomenuto trast nudi cjelovitu logističku uslugu, te ima jedne od nižih cijena na tržištu.

U nastavku je prikaz cijena za paletiziranu robu.

Tablica 4: Cjenik usluge za paletiziranu robu izražen u kunama

PALETIZIRANE POŠILJKE		
TEŽINA PALETE	ZONA 1	ZONA 2
30,01-200,00	284,00	310,00
200,1-300	300,00	326,00
300,1-350,00	321,00	352,00
350,01-400,00	347,00	373,00
400,01-450,00	378,00	405,00
450,01-500,00	399,00	441,00
500,01-600,00	431,00	483,00
600,00-750,00	557,00	641,00
Svakih idućih 100 kg	60,00	80,00

ZONA 1	ZONA 2
Zagreb 10000-10100	SVA OSTALA MJESTA
Split 21000	
Zadra 23000	
Osijek 31000	
Rijeka 51000	
TE LC Poštanski brojevi	

Izvor: www.trast.hr/pdf/2018 Trast express osnovni cjenik cgo.pdf (03.09.2018.)

4.2 Odjel ljudskih potencijala logističke tvrtke Trast

Trast skladište u Rugvici zapošljava oko 30-tak ljudi, osim stalnih zaposlenika nude mogućnost zapošljenja i studentima kao ispomoći u vremenskim periodima prije blagdana kada je povećana potražnja za robom.

Na žalost suprotno od usluge koje pružaju svojim klijentima, odnos prema zaposlenicima nije na zavidnoj razini.

Sam proces zapošljavanja svodi se na razgovor bez dodatnih analiza i provjera zaposlenika.

Zbog nezadovoljstva uvjetima koje nudi njihov poslodavac velik broj zaposlenika je otišao iz tvrtke u potrazi za boljim poslom.

Svaki dobar menadžer ili rukovoditelj ljudskim potencijalima u tvrtki trebao bi biti svjestan da je važno motivirati svoje zaposlenike, te ne dopustiti odlazak radnika koji su godinama u toj tvrtci, koji su stekli zavidno znanje i poznavanje vođenja procesa poslovanja.

Glavni nedostaci zbog kojih zaposlenici odlaze su neredovita isplata plaća, nedostatak dodatnih stimulacija odnosno poticanja na rad, prekovremeni rad koji često puta ne bude isplaćen i sl.

U takvim uvjetima ne želi raditi nitko, stoga i nije neko iznenađenje da trenutna situacija sa aspekta ljudskih potencijala u navedenoj firmi nije na dobroj poziciji.

Samo nezadovoljstvo zaposlenika dovodi i do upitnog poslovanja, budući da se navedeni rokovi ne mogu uvijek ispoštovati te dolazi do problema u isporuci robe.

Ukoliko logističko poduzeće želi kvaliteno i dobro poslovati, treba prvenstveno ulagati u ljude, svoje zaposlenike koji su bit poslovanja, i koji su ti koji su zaduženi za izvršavanje usluge.

Logistička poduzeća imaju širok aspekt poslovanja, i u većini slučajeva ljudski faktor je najvažniji za obavljanje posla.

Jedan dobar i motiviran zaposlenik može vrijediti više, te obaviti više posla nego tri zaposlenika koja nisu motivirana.

Isto tako, dobar zaposlenik koji je zadovoljan sa svojim radnim mjestom utjecati će na poslovanje, sa zadovoljstvom će davati savjete svojim nadređenima na koji način bi potencijalno mogli poboljšati poslovanje, budući da radnici koji su u direktnom doticaju sa robom i samim procesom obrade, komisioniranja, pakiranja deklariranja robe mogu prije primjetiti nedostatke koji se javljaju u navedenim procesima te ukoliko su dovoljno motivirani, te im je stalo do dobrobiti tvrtke, svoje će ideje i stavove te načine poboljšanja procesa rado podijeliti sa svojim nadređenim.

Zaposlenici na višim pozicijama uvijek trebaju biti dostupni i susretljivi prema zaposlenicima u skladištu, te prema njima postupati ravnopravno te s poštovanjem.

Da bi Trast logistika postala bolja na tržištu, trebala bi više vremena, novaca i pažnje posvetiti svojim zaposlenicima, a ne samo svojim klijentima.

Svakom zaposleniku bi se trebalo pristupiti individulano, te ukoliko se netko pokaže kao vrijedniji i uporniji od drugih taj trud bi se trebao nagraditi.

U poslovanju koje je jednolično koje nema nametnute nikakve norme, odnosno zadatke koji se trebaju ispuniti teško je održati ljude motiviranima. Postavljanje određenih zadataka čije izvršenje donosi određene beneficije doprinjelo bi određenu dozu natjecateljskog duha te motivacije za rad.

5. NAČINI POBOLJŠANJA MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

Jedan od najvažnijih čimbenika poslovanja je upravljanje ljudskim potencijalima. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način poboljšati poslovanje. Suvremene zansnosti kao što su komunikologija, psihologija, sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog uprvaljanja i motivacije ljudima. Usprkos tome brojna istraživanja i iskustvene činjenice pokazuju da nema univerzalnog riješenja motivacijskog sustava poduzeća nego on ovisi o politici pojedinačnog poduzeća te specifičnim riješenjima do kojih ono dolazi. Od samih početaka kada se uvidjelo da su ljudi bitan element poslovanja pojavljivale su se brojne teorije koje su se zasnivale na različitim pretpostavkama i stavljali naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja.

5.1 Teorije motivacije

Začetnik razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhija potrebe na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „ gradili“ svoje teorije pristupa i načinu motiviranja zaposlenika.

S ciljem boljeg raumjevanja suvremenog shvaćanja i pristupa motivaciji u nastavku će biti obrazložene teorije.

5.1.1 Maslowljeva teorija motivacije

Začetnik teorije motivacije koji je u svojoj knjizi „motivacija i ličnost“ razvio teoriju baziranu na potrebama,.

Maslow smatra da čovjekovo individualno ponašanje proizlazi od želje da zadovolji jednu ili više od pet potreba kako je prikazano na slici 13:

- Fiziološke
- Sigurnosne
- Socijalne
- Poštovanje samog sebe
- Realizaciju sposobnosti (samoostvarenje)



Slika13: Maslowljeva hijerarhija potreba
Izvor: http://vaznostmotivacije.blogspot.com/2012/05/rane-teorije-motivacije.html (10.06.2018.)

Fiziološke potrebe su početna točka teorije motivacije. To su potrebe za hranom, vodom, skloništem odnosno osnovne životne potrebe. Čovijek prvotno teži njihovom zadovoljenju a nakon što su one zadovoljenje kreće na zadovoljenje drugih „viših“ potreba.

Sigurnost podrazumjeva potrebu za zaštitom, stabilnosti te odsutnost patnje,prijetnje i bolesti. To znači da su zaposlenje, redovita plaća, mirovino osiguranje, zdravstvena zaštita bitan preduvjet da bi se čovijek osjećao sigurnim.

Potreba za ljubavlju obuhvaća potrebu za prijateljima, socijanom interakcijom, što znači da će ljudi sa visokim stupnjem ove potrebe uživati i poslovima gdje imaju dodir sa drugim ljidima i u konstantnoj su inerakciji sa drugim ljudima, dok suprotno od toga, ljudi sa niskim stupnjem potrebe bolje će se snaći i biti produktivniji u poslovima koji ne zahtjevaju puno kontakta sa drugim osobama.

Potreba za poštovanjem je potreba za odobravanjem od strane drugih ljudi. Ljudi u ovoj potrebi vide prestiž i status a to vodi k osječaju samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje ove potrebe dovodi do osječaja inferiornosti, bespomoćnosti što na kraju rezultira demotivacijom osobe.

Potreba za samoostvarenje podrazumjeva želju za osobnim razvojem te ispunjenjem osobnog potencijala. Zaposleniku tog ranga potreba treba omogučiti kreativan posao te ga uključiti u donošenje odluka.

Maslow tvrdi da največe motivacijsko djelovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se potreba zadovolji prelazi se na iduću. Ova teorija ja vežna za menadžere jer ukazuje na činjenicu danije dovoljno zadovoljenje samo osnovnih potreba, budući da je u ljudskoj prirodi da nakon što zadovolji jednu potrebu prelazi na sljedeću. Zbog je važan kontinuirano razvijati i ulagati u ljudske potencijale kako ne bi došlo do zasićenja što bi rezultiralo padom produktivnosti a samim time u uspješnosti poslovanja.

5.1.2 Alderferova ili Teorija trostupanjske hijerarhije

Teoriju trostupanjeske hijerarhije čine tri bazična elementa prema kojima je i nazvana teorija kao ERG teorija (existence-ralatedness-growth).

Tvorac ove teorije smatra da na važnost zadovoljenja neke potrebe ne utječe zadovoljenje samo one potrebe ispod, već i zadovoljenje onih potreba iznad zadovoljene potrebe.

Radi prevladavanja stroge stratifikacije potreba, kako ih je postavio Maslow, mnogi su autori pokušali dati nova riješenja. Tako Aldefer (1986) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba u kojoj bazične elemnte čine:[31]

- Egzistencijelne potrebe
- Potrebe povezanosti
- Potrebe rasta i razvoja

Aldefer je primjetio da nije nužno da zadovojenje potreba ide nekim redom, tako na primjer neki ljudi imaju u cilju zadovoljiti potrebe višeg reda, dok pri tome nisu zadovoljili potrebe nižeg reda. Također je zaključio da kretanje ne mora uvijek biti uzlazno. U većini slučajeva radnici koji nemaju priliku za napredovanje usredotočiti će se na zadovoljenje potreba nižeg red.

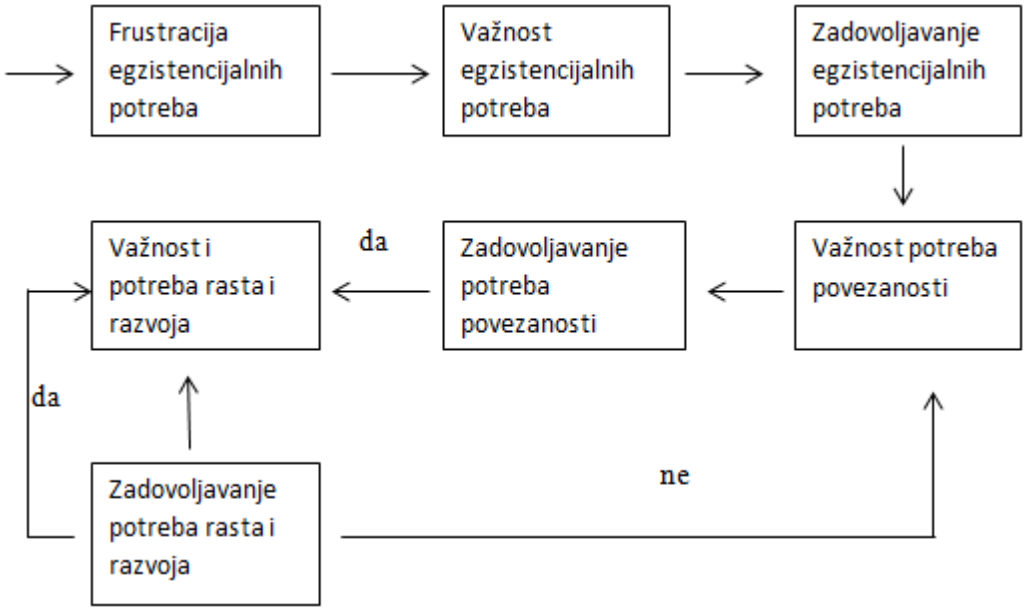
Potrebe se ne moraju aktivirati određenim redom, a prisutne su regresija i progresija.

Regresija se javlja kao reakcija na frustraciju, odnosno ako pojedinac ne zadovolji u više pokušaja neku potrebu višeg reda, on će se vratiti na zadovoljenje potrebe nižeg reda.

Prema Sikavici P i drugima kao što je prikazano na slici 14 trostupanjska teorija hijerarhije temelji se na sljedećim pretpstavkama:

- Zadovoljenje potreba je motivator ponašanja to je mehanizam zadovoljenja potreba- progresija
- Načelo djelovanja hijerarhije potreba u obrnutom smijeru odnosno mehanisam frustracije – regresija. Ako je frustracija izazvana potrebama višeg redaaktivira se i pojačava sljedeća potreba nižeg reda, što znači da frustracija izazvana potebom razvoja može potencirati i intenzivirati socijalne pa i egzistencijalne potrebe.
- Svojstvo multiple determinacije svih kategorija potreba i uazjamno dvosmjerno djelovanje na intenzitet potreba i aktivnosti, što zanči da svako zadovoljenje potreba dieluje na aktivaciju potreba u različitim kategorijama. Potrebedjeluju simultano a ne sukcesivno.

[31] Buble M.,.Menagement. Ekonomski fakultet. Split, 2009., str. 496



Slika 14: Teorija trostupanjske hijerarhije
Izvor: Sikavica P., Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb, 2008, str. 540

5.1.3 Teorija motivacije postignuća

Naziva se još i McClellandova motivacijska teorija. David McClelland 1965 definirao je tri vrste potreba; pripadanje, postignuće i moć. Ono što dodatno razlikuje ovu teoriju od predhodne dvije je potreba za postignućem i moći. Potreba za postignućem predstavlja potrebu čovjeka da bude uspješan i postigne rezultate u onome čime se bavi, nagon prema izvrsnosti, ostvarivanje postignuća u odnosu na neki skup standarda.

Zadovoljstvo koje čovjek osjeća prilikom uspješno obavljenog zadatka potiče upravo iz zadovoljenja ove potrebe.

Također utvdio je da ljudi imaju potrebu kontrolirati te ostvariti svoj utjecaj na druge ljude, odnosno potrebu za moći. Želja za moći može biti dobra i loša u ovisnosti od tome što se želi postići. To je želja da se druge navede na način ponašanja koji iskače od njihova uobičajnog ponašanja.

5.1.4 Dvofaktorska teorija motivacije

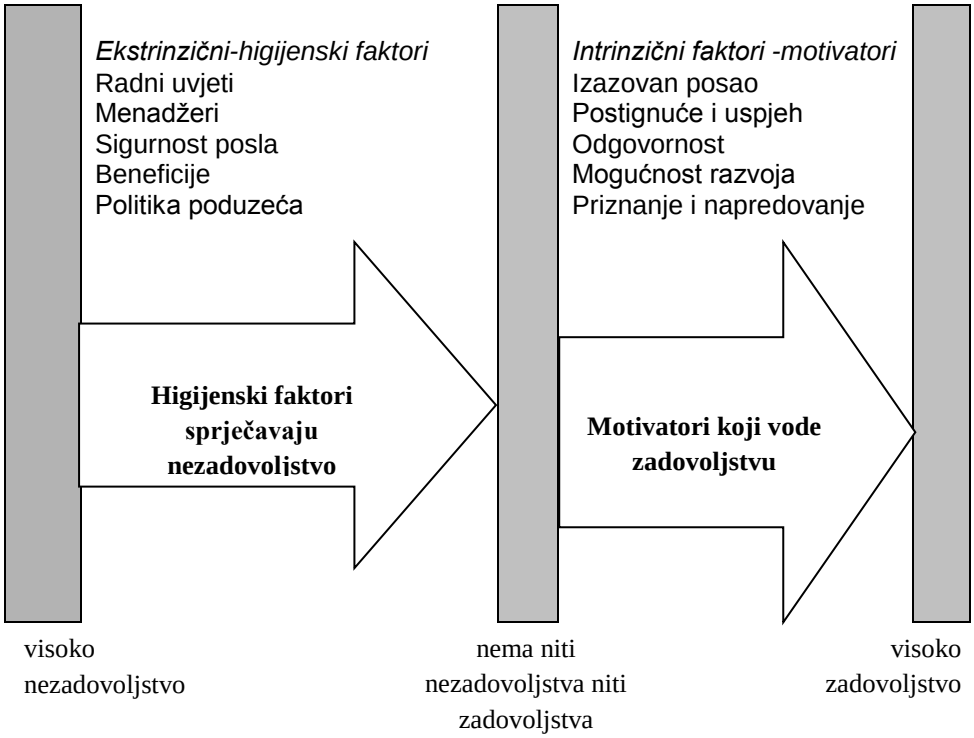
Dvofaktorsku teoriju motivacije predložio je psiholog Frederick Herzberg. Vjerujući da je za osobu temeljan odnos koji ima prema poslu, i da stavovi prema poslu mogu vrlo vjerovatno odrediti uspjeh ili neuspjeh osobe, Herzberg je istražio pitanje „što ljudi žele od svoga posla?“. Pitao je ljude da opišu, detaljno, situacije u kojima su se prema poslu osjećali iznimno dobro ili loše. Njihove je odgovore zatim tabelirao i kategorizirao. Na temelju kategoriziranih odogovora, Herzberg je zaključio da su ljudi davali bitno drukčije odgovore

kada su se prema poslu osjećali dobro, nego kada su se osjećali loše. Faktori poput promaknuća, priznanja, odgovornosti i postignuća izgleda da su u vezi sa zadovoljstvom poslom. Ispitanici koji su se osjećali dobro u odnosu na posao, obično su sebi pripisivali te faktore. Međutim, nezadovoljni ispitanici obično su spominjali faktore poput načina nadziranja, plaće, politike kompanije i uvjeta rada.[32]

Podaci sugeriraju da suprotnost od zadovoljstva nije nezadovoljstvo, kako se tradicionalno vjerovalo. Uklanjanje karakteristika posla koje donose nezadovoljstvo neće nužno dovesti do toga da posao pruža zadovoljstvo.

Herzberg je da rezultati njegovih istaživanja ukazuju na postojanje dvostrukog kontinuma: suprotnost od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotnost od nezadovoljstva je odsutnost zadovoljstva. Prema Herzbergu, faktori koj dovode do zadovoljstva samostalni su i različiti od faktora koji dovode do nezadovoljstva s poslom. Stoga će menadžeri koji nastoje eliminirati faktore koji mogu uzrokovati nezadovoljstvo možda postići mir, ali ne nužno motivaciju. Umirivat će svoje zaposlenike, ali ne i motivirati. Zato je Herzberg uvjete posla poput nadziranja, plaće, politike kompanije, fizičkih uvjeta rada, odnos s drugima, i sigurnost zaposlenja, opisao kao higijenske uvjete. Ukoliko su odgovarajući, ljudi neće biti nezadovoljni, no neće biti ni zadovoljni. Ako želimo motivirati ljude za posao, Herzberg je predložio da treba naglasiti faktore koji su povezani sa samim poslom ili s njihovim izravnim ishodom, kao što su prilike za promaknuća, prilike za osobni rast, priznanje, odgovornost i postignuće. To su karakteristike koje ljudi osjećaju kao izvor zadovoljstva.[33]

[32] Robbins S., Judge T., Organizacijsko ponašanje, mate d.o.o., Zagreb, 2009., str.189,190
[33] Robbins S., Judge T., Organizacijsko ponašanje, mate d.o.o., Zagreb, 2009., str.190



Slika 15: Herzbergova dvofaktorska teorija
Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 575

5.1.5 Teorija motivacije uloga

Znanstvenik John Miner u proučavanju motivacije razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspeta različitih tipova poslova (uloga). U tom smislu se posebno fokusira na strukturu motivacijepoduzetnika, menadžera i stručnjaka što je prikazano u tablici 5

Tablica 5: Teorija motivacije uloga

ULOGE	POTRBE
Poduzetnik	• Potreba za postignućem • Potreba izbjegavanja rizika • Potreba feedbacka • Potreba za inovacijama • Potreba predviđanja
Menadžer	• Pozitivan stav prema autoriteu • Potreba za natjecanjem • Potreba za moći • Potreba za afirmacijom • Potreba za statusom • Potreba za odgovornim obavljanjem menadžerske dužnosti
Stručnjak	• Potreba za učenjem • Potreba za autonomijom

	• Potreba za stusom • Potreba za pomaganjem drugima • Potreba identifikacije sa profesijom

Izvor: Buble M., Menagement. Ekonomski fakultet. Split, 2009, str 499

5.2 Podjela motivacijskih kompenzacija kod upravljanja ljudskim potencijalima

Osim različitih teorija koje mogu poslužiti menadžerima kao vodilja kod upravljanja ljudima, menadžer bi morao posjedovati sposobnost prepoznati pojedinačne različitosti i potrebe kod svojih zaposlenika. Također on mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati sa radnim učincima i realizacijim ciljeva. Menadžer bi trebao, u svrhu postizanja svoga cilja kombinirati materijalne i moralne oblike stimulacije. Danas menadžerima na raspolaganju stoje brojni materijalni i nematerijalni motivatori, a do njega je da prepozna koji je potrebno upotrijebiti da bi postigao puni angažman zaposlenika na rad, što se kasnije odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efektinost rada.

5.2.1 Materijalna kompenzacija

Pod kompenzacijom se misli na ukupne naknade koje dobivaju zaposlenici za svoj rad. Materijalna kompenzacija je temelj zbog kojeg ljudi obavljaju posao, ali nije dovoljan da bi se ostvarilo zadovoljstvo radnika.

Razlikuje se izravna i neizravna kompenzacija. Izravne materijalne kompenzacije sastavljene su od plaća i drugih materijalnih financijskih dobitaka koje su povezane s radom i može se reći da su to izravne nagrade za rad. Mogu biti temeljene na individualnom radu, ali mogu biti vezane i za organizacijsku raznu i distrbuirati se prema radnoj uspješnosti u postizanju ciljeva. Neizravne materijalne kompenzacije su dobitci koji pridonose materijalnom položaju, ali ne u obliku novca. To su beneficije koje proistječi iz rada , ne distribuiraju se prema učinku, već ih pojedinac dobiva zaposlenjem u određenom poduzeću[34]

[34] Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, golden marketing Zagreb, 1999., str 613, 614

Tabica 6: Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika

		Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
RAZINE	pojedinac	• Plaća • Bonus poticaji • Naknade za inovacije i poboljšanje • Naknada za širenja znanja i fleksibilnosti • Ostali poticaji	• Stipendije i školarine • Studijska putovanja • Specijalizacije • Plaćene odsutnosti i slobodni dani • Automobil kompanije • Menadžerske pogodnosti
	poduzeće	• Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice • Udio u profitu • Udio u vlasništvu	• Mirovinsko osiguranje • Zdravstvena zaštita • Životno i druga osiguranja • Naknada za nezaposlenost • Obrazovanje • Godišnji odmori • Božićnica • Skrb o djeci i starijima

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, golden marketing Zagreb, 1999

U sustavu materijalnog nagrađivanja postoje neki opći naputci i pretpostvake dijelovanja na koje upozoravaju procesne motivacijske teorije, a koje mendžeri trebaju znati da bi ih iskoristili na prigodan način: [35]

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati svojim ponašanjem. Postavljeni standardi moraju biti ostvarivi sa aspekta pojedinca

[35] Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, golden marketing Zagreb, 1999, str 615

- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrade
- Sustav nagrađivanja mora se temeljiti više na pozitivnim nego negativnim konzekvencama radnog ponašanja. U nečelu je bolje nagrađivati nego kažnjavati
- Povećanje materijalne naknade koje rezultira većim učinkom mora biti dovoljno veliko da opravda i potiče dodatni napor koji se ulaže
- Povećanje plaće i nagrade vezane za veći učinak i radnu uspješnost moraju neposredno slijediti povećane rezultate
- Materijalne nagrade moraju se percipirati kao primjerene uloženom trudu, fer i pravične u usporedbi s drugima.
- Razlike u plaći između dobrih i slabih radnika moraju biti značajne da bi simulirale dobar rad.

5.2.2 Nematerijalna kompenzacija

Uz materijalne kompenzacije cijelovit sustav motivacija čine i nematrijalne kompenzacije. Ta vrasta motivacije je pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadvoljenje potreba koje nisu vezane za novac, još se uvijek razvija i novijeg je karaktera.

Temeljno polazište motivacije za rad je spoznaja da će motivacija za rad biti što veća što više čovjek može zadovoljiti svoje raznolike potrebe. Pri tome je važno shvatiti da ljudi žele zadovoljiti raznolike potrebe, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog standarda. To su tzv. potrebe višeg reda , razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, auotnomija u poslu, uvažavanje i status. Razlikujemo nematerijalne strategije poput: dizajniranja posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznavanje, usavršavanje, razvoj karijere itd.[36]

Ostale nematerijane strategije koje se koriste u svrhu motiviranja zaposlenika su vrednovanje uspjeha zaposlenika, organizacijsk kultura, motiviranje i samomotiviranje.

- Vrednovanje uspjeha zaposlenika kroz razgovor s ljudima, obilježavanje važnih datuma i poslovnih uspjeha. Pravi menadžer nalazi priliku da pokaže zaposlenima da se njihov napor cijeni. Treba vrednovati male i simbolične uspijehe.
- Povratna informacija, tj poznavanje razultata vlastitog rada bitan je motivacijski poticaj. Davanje informacija ljudima o tome kako dobro rade pobljšava samopouzadanje, otvara mogućnost za profesionalni razvoj, pruža podršku, govorio o tome da se njih rad cijeni i prati
- Kvalitetna oragnizacijska struktura govori o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje u organizaciji.ima brojne prednosti , to je kultura koja potiče motivaciju na način da veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, nagrađuje kreativnost, ne kažnjava pogreške, osigurava kvalitetne

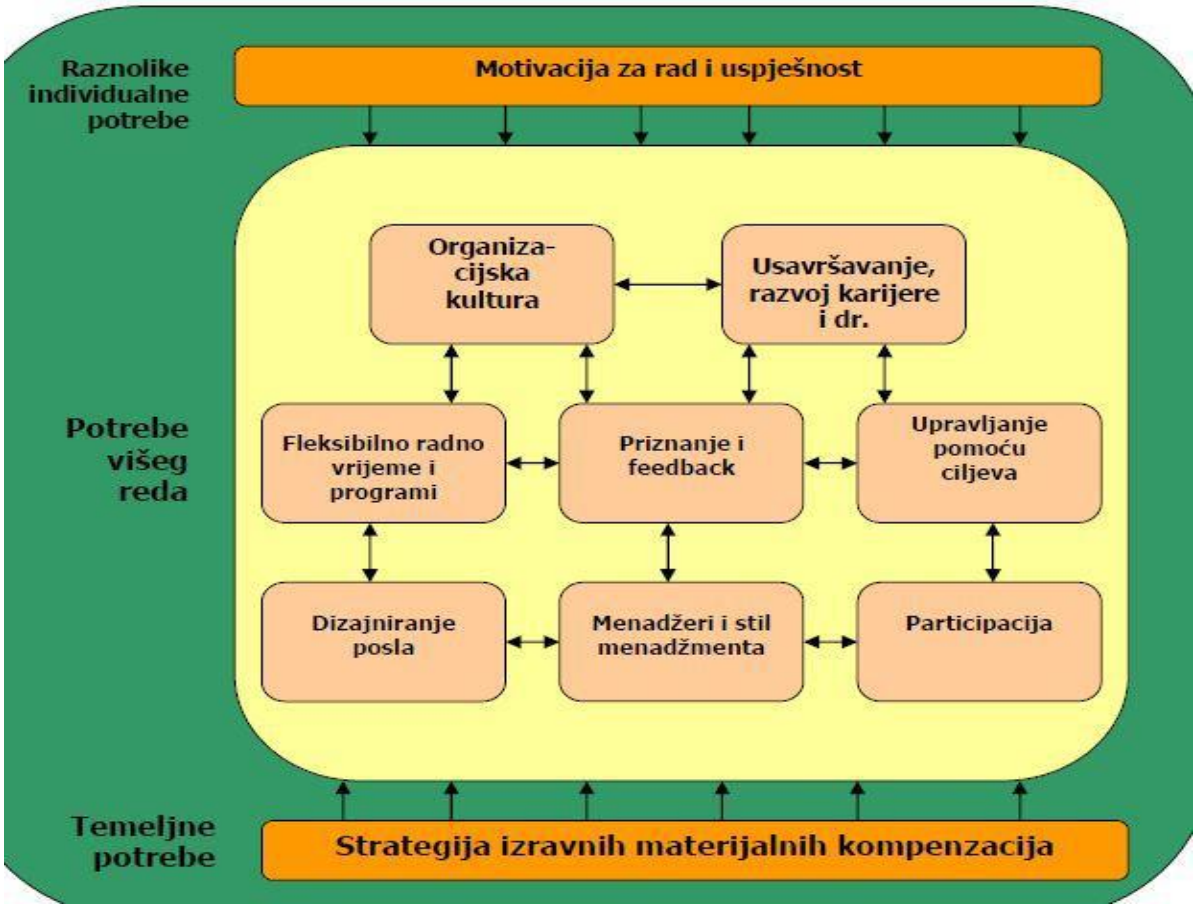
[36] Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, golden marketing Zagreb, 1999, str 668

organizacijske uvjete, stvara i širi osjećaj uspjeha te potiče zaposlenike na preuzimanje rizika.

- Samomotiviranje je aspekt emocionalne inteligencije kojoj se danas pridaje veliko značenje u postizanju uspješnosti, menadžeri trebaju biti upoznati s profesionalnim aspiracijama pojedinaca.[37]

Na slici 15 prikazani su načini nematerijalnog nagrađivanja koji se kreću od zadovoljenja najosnovnijih potreba, pa do zadovoljenja složenih i zahtjevnih potreba. Kroz edukaciju i sudjelovanje u poslu zaposlenici dobivaju priliku sudjelovati u procesu odlučivanja, te procesu donošenja složenijih odluka.

Na temelju uspješno obavljnih zadataka zaposlenici dobivaju niz privilegija, dokazana kvaliteta obavljenih zadaća otvara mogućnost rada iz kuće i druge oblike fleksibilnog radnog vremen. Vrh piramide ostavljen je za usavršavanje u struci, obrazovanje i napredak u hijerarhiji organizacije.



Slika 15: Susatv motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti
Izvor: Bobera D.,Hunjt A., Kozina G., Poduzetništvo, Sveučilište sjever Varaždin, 2015 str.83

[37] Bahtijarević-Šiber F 1999 Management ljudskih potencijala, golden marketing Zagreb, str 700-709

6.ZAKLJUČAK

Stalan napredak tehnologije i rast tržišta stavljaju pred menadžere velike zadatke kako bi opstali na tržištu bili bolji u odnosu na konkurenciju, te osigurali svakodnevan rast i razvoj a da pri tome zadrže kvalitetu u poslovanju.

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja bitan element u poslovanju svake tvrtke.

Ljudi su pokretanč svakog posla, i svaki je posao bitna stavka u velikom procesu poslovanja. Dobar menadžer trebao bi uvidjeti individualne kvalitete svakog zaposlenika, te ga staviti na poziciju koja će mu najbolje odgovarati i na kojoj će biti najefikasniji.

Kao što je bitno prepoznati kvalitete zaposlenika,zaposliti ga na mjestu koje će mu odgovarati, isto tako je bitno da ne dođe do zasićenja s poslom. Menadžer bi trebao ulagati u motiviranje svojih zaposlenika kako bi osigurao njihovu maksimalnu učinkovitost.

Posao u logistici uvelike se svodi na fizički rad skladišnih radnika koji moraju biti motivirani da obavljaju posao bez greške i na vrijeme, kako ne bi došlo do zastoja u distribuciji robe, raznih lomova i pogrešaka kod izdavanja različitih količina proizvoda. Posao koji obavljaju skladišni radnici često zna biti jednoličan zbog čega ih treba motivirati na druge načine, davati radnicima različite stimulacije u obliku povećanja plaće, slobodnih dana ili mogućnost napredovanja ukoliko se radnik pokaže sposobnim.

Osim ulaganja u zaposlenike treba se ulagati i u tehnologiju koja svakim danom sve više napreduje i na taj način olakšava rad zaposlenicima.

Ulaganjem u zaposlenike i tehnologiju, racionalnim korištenjem resursa i promišljenim poslovanjem tvrtka može osigurati dobro poslovanje te privući velik broj klijenata.

Bitno je da tvrtka ima dobar imidž na tržištu, te da osim privlačenja klijenata osigura privlačenje zaposlenika, kako bi se na taj način rukovodećim organima u ljudskim potencijalima dao veći raspon i raznolikost pri odobairu potencijalnih zaposlenika za određeni posao.

Ukoliko se nudi veći broj ljudi kod odabira za jedn posao dobar menadžer bi trebao prepoznati kvalitete kod svakoga kroz razne intervjue i testiranja zaposlenika, te na kraju izabrati onoga koji najviše odgovara poziciji.

Dobrim poslovanjm, tvrtka ostvaruje bolji profit koji tako može ulagat za daljni razvoj i u svoje zaposlenike i to je ciklus koji bi se trebao neprestano okretati, tako da se uvijek ostavlja mogućnost za napredak i inovacije koje omogućuju da tvrtaka ostane konkurentna i prepoznatljiva na tržištu.

LITERATURA:

Knjige:

1. Marčetić G., Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Društveno veleučilište, Zagreb, 2007.
2. Jurina M, O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „B.A Krčelić“, Zaprešić, 2009
3. Sikavica P; Bahtijarević-Šiber, Temelji menadžementa, Školska knjiga, Zagreb, 2008
4. Cerovi Z: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003
5. Hunjet A; Goran Kozina: Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
6. Certo S. C., Certo S.T., Moderni menadžment, Mate d.o.o. Zagreb, 2008
7. Bahtijarević-Šiber F., Sikavic P., Teorija menadžemta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004.
8. Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
9. Buble M., Poslovno vođenje. M.E.P d.o.o Zagreb, 2011
10. Buble M., Menadžment., Ekonomski fakultet u Split, 2009
11. Pupovac D., Zelenika R.,; Upravljanje ljudskim potencijalima, Rijeka, 2004
12. Certo S. C., Certo S. T, Moderni menadžment., Mate d.o.o., Zagreb, 2008
13. Dr. sc. Saša Aksentijević,Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pomorski fakultet Sveučilišta u Rijeci , 2014
14. Bloomberg, D.J.,LeMay, S., Hanna, J.: Logistika, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Biblioteka Gospodarska misao, 2006.
15. Robbins S., Judge T., Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.

Internetske stranice:

1. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_01.pdf (svibanj 2018.)
2. https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm (svibanj 2018.)
3. http://estudent.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf (rujan 2018.)

POPIS SLIKA:

1. Odnos karakteristika menadžmenta
2. Odnos vođa i menadžera
3. Autokratski stil vođenja
4. Demokratski stil vođenja
5. Motivacijski lanac; lanac potrebe-želje-satisfakcija
6. Domene upravaljanja ljudskim resursima
7. Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – vertikalna organizacija
8. Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću-linijski tip
9. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima
10. Odnos analize radnog mjesta, odnosa radnog mjesta i specifikacije radnog mjesta
11. Razine predanosti zaposlenika na globalnoj razini
12. Osnovne skladišne operacije
13. Maslowljeva hijerarhija potreba
14. Teorija trostupanjske hijerarhije
15. Herzbergova dvofaktorska teorija

POPIS TABLICA:

1. Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta
2. Podjela stilova vođenja u menadžmentu
3. Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću-linijski tip
4. Cjenik usluge za paletiziranu robu
5. Teorija motivacije uloga
6. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika