

# Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru logističko-distribucijskog poduzeća

---

Jozić, Franjo

Master's thesis / Diplomski rad

2015

*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:119:692473>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Franjo Jozić**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA**  
**PRIMJERU LOGISTIČKO-DISTRIBUCIJSKOG**  
**PODUZEĆA**

**DIPLOMSKI RAD**

**ZAGREB, 2015.**

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

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA  
PRIMJERU LOGISTIČKO-DISTRIBUCIJSKOG  
PODUZEĆA**

**HUMAN RESOURCES MANAGMENT BASED ON  
DISTRIBUTION-LOGISTICS COMPANY**

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

**Student: Franjo Jozić, 0135215652**

**Zagreb, srpanj 2015.**

# SADRŽAJ:

|       |                                                                                            |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | UVOD.....                                                                                  | 1  |
| 2     | TRENDovi I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE TRŽIŠTA                    | 3  |
| 2.1   | Različitošć pojmova globalizacije i globalnoga .....                                       | 4  |
| 2.2   | Menadžment i ljudski potencijali u globalnom okruženju .....                               | 4  |
| 2.2.1 | Globalni vođa.....                                                                         | 5  |
| 2.2.2 | Radnik u novom globalnom poretku.....                                                      | 7  |
| 3     | UTJECAJ LJUDSKIH POTENCIJALA NA OSTVARENJE POSTAVLJENIH CILJEVA<br>PODUZEĆA.....           | 9  |
| 3.1   | Klasićni pristup u konceptu upravljanja ljudskim potencijalima .....                       | 10 |
| 3.2   | Suvremeni pristup u konceptu upravljanja ljudskim potencijalima .....                      | 11 |
| 3.3   | Organizacija struktura poduzeća .....                                                      | 12 |
| 3.4   | Ciljevi organiziranja .....                                                                | 14 |
| 3.5   | Planiranje ljudskih potencijala u procesu organiziranja poduzeća .....                     | 14 |
| 3.6   | Ljudski potencijali i tehnološki razvoj poduzeća .....                                     | 15 |
| 3.7   | Povećanje konkurentnosti .....                                                             | 16 |
| 4     | STRUKTURA LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU AWT INTERNATIONAL D.O.O. ....                    | 17 |
| 4.1   | Tehničke karakteristike poduzeća .....                                                     | 17 |
| 4.2   | Organizacijska struktura poduzeća AWT international d.o.o. ....                            | 17 |
| 4.2.1 | Strateški menadžment poduzeća AWT international d.o.o. ....                                | 18 |
| 4.2.2 | Srednji i operativni menadžment poduzeća AWT international d.o.o. ....                     | 20 |
| 5     | UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU AWT INTERNATIONAL D.O.O..<br>.....           | 22 |
| 5.1   | Oblikovanje tijeka rada i organizacijska struktura poduzeća .....                          | 22 |
| 5.2   | Analiza posla u poduzeću AWT international d.o.o. ....                                     | 23 |
| 5.3   | Odjel ljudskih potencijala poduzeća AWT international d.o.o. ....                          | 24 |
| 5.4   | Logistički kontroling poduzeća AWT international d.o.o. ....                               | 26 |
| 5.5   | Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u poduzeću AWT international<br>d.o.o. .... | 27 |
| 5.6   | Selekcija ljudskih potencijala .....                                                       | 29 |
| 5.6.1 | Intervju u poduzeću AWT international d.o.o. ....                                          | 31 |
| 5.6.2 | Obuka ljudskih potencijala u AWT-u .....                                                   | 35 |
| 5.6.3 | Procjena uspješnosti rada u poduzeću AWT international d.o.o. ....                         | 39 |
| 5.6.4 | Razvoj karijere u poduzeću AWT international d.o.o. ....                                   | 47 |
| 5.6.5 | Motivacija .....                                                                           | 50 |
| 6     | PREDVIĐANJE I BUDUĆI RAZVOJ DJELATNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM<br>POTENCIJALIMA .....        | 55 |
| 6.1   | Deloitteovo izvješće o globalnim trendovima u upravljanju ljudskim<br>potencijalima .....  | 56 |
| 6.2   | Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima 2015 .....                          | 57 |
| 7     | ZAKLJUČAK.....                                                                             | 60 |
|       | LITERATURA: .....                                                                          | 62 |
|       | IZVORI TABLICA I SLIKA.....                                                                | 64 |

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU LOGISTIČKO-DISTRIBUCIJSKOG PODUZEĆA

### SAŽETAK

Trendovi razvoja upravljanja ljudskim potencijalima u vrijeme globalizacije tržišta upućuju da ova djelatnost zauzima sve važnije mjesto u razvoju suvremenih poduzeća koja se nastoje razvijati i imati konkurentan položaj na tržištu. Utjecaj razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima u smislu ostvarenje postavljenih ciljeva poduzeća postaje strateška djelatnost kojom se nastoje povezati strateški ciljevi poduzeća s organizacijskom strukturom, kadrovskim i tehnološkim razvojem poduzeća. U tom smislu a tiče se ljudskog faktora istraživanja ukazuju da se osobni interesi pojedinaca i skupina moraju podrediti organizacijskim ciljevima poduzeća u kojem djeluju. Često se događa da ne postoji optimalna suradnja između različitih odjela zaduženih za upravljanje ljudskim potencijalima na nivou poduzeća što može dovesti do zakašnjele reakcije i nastanka nepovratne štete. Za rješavanje ovog problema napravljeno je istraživanje na primjeru logističko-distribucijskog poduzeća AWT International d.o.o. koje se bavi distribucijom robe široke potrošnje na području Republike Hrvatske. Primjenom i razvojem informacijske tehnologije na razini poduzeća formiraju se analitička izvješća koja postaju glavni indikator nastanka problema (zastoja u sustavu). Analizom aktivnosti na primjeru djelatnika i logističkih procesa detektiraju se glavni elementi koji postaju poveznica, i trebaju činiti polazište za izgradnju integralnog sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Izgradnja ovakvog sustava trebala bi u konačnici osigurati znatne napretke u smislu razvoja poduzeća i znatne uštede u poslovanju. Istraživanje vezano za predviđanje i budući razvoj djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima ukazuju da su voditelji ovih odjela svjesni važnosti ove djelatnosti ali da još uvijek nedovoljno koriste sve mogućnosti. Razlog tome su nedovoljno ulaganje poduzeća u razvoj i obrazovanje ljudskih potencijala, nerazvijena informacijska tehnologija i spora prilagodba poduzeća globalnim promjenama i promjenama u društvu općenito.

**KLJUČNE RIJEČI:** globalizacija; informacijska tehnologija; ljudski potencijali; integracija; optimizacija

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BASED ON DISTRIBUTION-LOGISTICS COMPANY SUMMARY

Development trends in human resources management at a time of market globalisation indicate that this activity is taking up an increasingly important position in the development of modern enterprises that are trying to develop and be competitive on the market. The influence of developing and managing human resources in the sense of realising the established objectives is becoming a strategic activity trying to connect the strategic objectives of the enterprise with the organisational structure and with the staff and technology development of the enterprise. In this sense, and concerning the human factor, research has shown that the personal interests of individuals and groups must be secondary to the organisational objectives of the enterprise in which they work. Often there is no optimal cooperation between the various departments in charge of managing human resources on the level of the enterprise, which can lead to a delayed reaction and irreversible damage. In order to resolve this issue, research was carried out on the example of the logistical and distribution enterprise of AWT International d.o.o. which deals in distributing consumer goods in the Republic of Croatia. By applying and developing information technology on the level of the enterprise, analytical reports are formed and they become the main indicator of the emergence of issues (system delays). By analysing activities on the example of employees and logistical processes, main elements are detected which then become the link and are to be the starting point for creating an integral system of human resource management. Creating this system should eventually ensure considerable progress in the sense of developing an enterprise, as well as significant savings in business activities. Research regarding the anticipation and future development of the activity of human resources management indicates that the managers of these departments are aware of the importance of this activity, but they do not yet use all the possibilities sufficiently. The reason for this are insufficient investments of the enterprise in the development and education of human resources, underdeveloped information technology and slow adjustment of enterprises to global changes and changes in society in general.

**KEYWORDS:** globalisation; information; technology; human resources, integration optimisation

# 1 UVOD

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

Svrha ovog istraživanja je proučiti strukturu, organizaciju i način funkcioniranja logističko- distribucijskog poduzeća AWT international d.o.o.. Istraživanja su pokazala da pri organizaciji i upravljanju ljudskim potencijalima sve veću ulogu imaju informacijski sustavi koji raspolažu velikom bazom podataka i omogućavaju praćenje svih procesa koji se događaju unutar logističko-distribucijskih poduzeća. Analitičkom metodom obrade podataka koju nude operativni informacijski sustavi kojim ovo poduzeće raspolaže uočeno je da se među djelatnicima pojavljuju velike oscilacije u ostvarenju poslovnih rezultata pri obavljanju istih poslova. Istraživanjem je utvrđeno da se navedene pojave ne mogu potpuno eliminirati ali se brзом reakcijom i koordinacijom odgovornih može umanjiti nastala šteta za poduzeće. Cilj je dakle istražiti vezu između mogućnosti koje pruža suvremena računalna tehnologija i organizirani sustav upravljanja vođen odjelom ljudskih potencijala jednog logističko distributivnog poduzeća.

Za izradu ovog rada korištena je stručna literatura i računalni podatci dobiveni iz realnih podataka pohranjenih na računalnim serverima tvrtke AWT international d.o.o. i dokumentirani sukladno zakonskoj regulativi.

Rad je podijeljen u sedam cjelina. Nakon uvoda u drugom dijelu predstavljeni su trendovi razvoja ljudskih potencijala u uvjetima globalizacije tržišta a koji su doveli do povećanog interesa za aktivnosti upravljanje ljudskim potencijalima, s naglaskom i istraživanjem vezano za položaj ljudskih potencijala u globalnom okruženju.

Treće poglavlje ukazuje da upravljanje ljudskim potencijalima postaje najvažniji čimbenik u uspjehu poduzeća u smislu ostvarenja postavljenih ciljeva, jer u potpunosti spaja menadžment i strategiju organizacije s funkcijom ljudskih potencijala, u jednu opću strategiju upravljanju poduzećem.

U četvrtom poglavlju napravljena je analiza te prikaz strukture ljudskih potencijala poduzeća AWT international d.o.o. sa strateškim, srednjim i operativnim menadžmentom. Prikazane su strukturne poveznice različitih odjela unutar poduzeća, te hijerarhijski modeli menadžmenta logistike i prodaje koji čine upravljačku strukturu ovog poduzeća.

Peto poglavlje obuhvaća konkretne izvještaje koji ukazuju na procjenu rada djelatnika na terenu. Izvještaji vezano za praćenje rada i razvoja djelatnika se strukturiraju na način da čine poveznicu računalne tehnologije, operativnog menadžmenta i odjela ljudskih potencijala. Putem tablica, slika i dijagrama nastoje se prikazati objektivne metode reakcije na moguće propuste u sustavu a čiji je uzrok ljudski faktor.

U šestom poglavlju prikazano je istraživanje i smjernice daljnjeg razvoja ljudskih potencijala u svjetskom globalnom poretku tvrtke Deloitte. U istraživanju je učestvovalo više od 2.500 poslovnih subjekata i rukovoditelja ljudskih resursa iz 90 zemalja širom svijeta. Za ovo istraživanje korišteni su izvori dostupni na internet stranicama navedenim na kraju ovog rada.

## 2 TRENDovi I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U UVJETIMA GLOBALIZACIJE TRŽIŠTA

*„Globalizacija nije ništa drugo doli revolucija koja ruši svete granice prostora, vremena i nacionalnosti.“*

R.Ashkenas, D. Ulirch, T. Jick, S. Kerr

Globalizacija je ekonomski procvat, vođen povezivanjem telekomunikacija i ekonomije, jedan je od mega trendova 21. Stoljeća<sup>1</sup>.

Informacijska revolucija i transformacija industrijskog društva u društvo znanja učinile su globalizaciju najvažnijom, najutjecajnijom i najopsežnijom pojavom i poslovnim trendom suvremenog doba<sup>2</sup>.

Globalizacija utječe na nacije, zajednice, organizacije, radna mjesta i živote ljudi općenito, odnosno uključena je u sva društvena politička i ekonomska zbivanja, kao i živote svakog pojedinca na zemlji neovisno o području u kojem živi. Razina utjecaja globalizacije na život bilo kojeg stanovnika i u najudaljenijim dijelovima svijeta je nemjerljiva ali u svim segmentima utiče na načine življenja kulturu, ponašanje i kvalitetu života ljudi. Proizvodi i usluge proizvedeni u jednom dijelu svijeta u najkraćem roku su prisutni i u najudaljenijim dijelovima svijeta ovisno o potražnji, konkurentnosti proizvoda i interesu globalnih kompanija da ovladaju određenim tržištima.

Što se pak tiče organizacije poduzeća, sve veći dio njih zaključuje kako je put do visokog profita globalan<sup>3</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Nasibitt, J., Aburdene, p., op. Cit.

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., Suvremeni menadžment Zagreb 2008 str. (472)

<sup>3</sup> Vogl, F., Sinclair, J. (1996), Boom-Visions and insights for creating Wealth in the 21 st Century, Chicago, IL Irwin 132.

## 2.1 Različitost pojmova globalizacije i globalnoga

Da bismo mogli pristupiti analizi trendova razvoja ljudskih potencijala u uvjetima globalizacije tržišta potrebno je definirati različitost značenja pojmova globalizacije i globalnog. Za globalizaciju se može reći da se radi o pojavi koja je dovela do globalne konkurencije i razvoja globalnog tržišta. Globalizacija se smatra pokretačkom snagom nove ekonomske ere. Karakteristično za ovu pojavu je da se radi o novom konceptu razvoja tržišta kojim upravljaju kupci. Uklanjanjem barijera povećala se dostupnost različitih vrsta proizvoda i usluga čime se povećala konkurentnost između organizacija, u smislu da na širokom svjetskom tržištu ponude proizvode veće kvalitete uz bolju uslugu i nižu cijenu<sup>4</sup>.

**Globalizacija u širem smislu** obuhvaća kontinuirano povezivanje svjetske ekonomije te zajedničko djelovanje organizacija i nacija radi rješavanja problema koji su svojstveni globalnom okruženju.

**Globalizacija u užem smislu** obuhvaća uklanjanje umjetno postavljenih zapreka za transfer proizvoda, usluga, kapitala, znanja i ljudi radi uspostavljanja slobodne trgovine te čvršće integracije nacionalnih ekonomija, tj. zemalja i ljudi diljem svijeta, što je moguće zahvaljujući znatnom smanjivanju troškova transporta i komunikacija<sup>5</sup>.

## 2.2 Menadžment i ljudski potencijali u globalnom okruženju

Globalno okruženje podrazumijeva da menadžeri i njihove organizacije kupuju i prodaju svoje proizvode i usluge u bilo kojoj zemlji svijeta. Da bi ostvarili pozitivne učinke i povećali konkurentnost svoje organizacije „globalni“ menadžeri moraju posjedovati znanja i vještine potrebne za uspjeh na globalnim razinama i u globalnom okruženju. Ispravan odabir „globalnih menadžera“ ključni je element uspjeha multinacionalnih organizacija, a negativne posljedice pogrešnog izbora menadžera često mogu biti skupe i pogubne za organizaciju s nesagledivim gubitcima. U uvjetima takvog okruženja organizacije sve veću pažnju posvećuju odabiru kvalitetnog radnog kadra, a u posljednje vrijeme se sve više susrećemo s

---

<sup>4</sup> World Bank (2000) Entering the 21st Century: World Development Report 1999/2000, Oxford, Oxford University Press, 2.

<sup>5</sup> Stiglitz, J., (2002) Globalization and its Discontents London, Penguin Books, 9.

pojmovima kao što su: *Globalno poduzeće, globalni menadžer, globalni vođa, globalni radnik.*“

### 2.2.1 Globalni vođa

U današnje vrijeme globalni vođa na nivou organizacije da bi bio uspješan mora biti poliglot, kozmopolit, kulturno fleksibilan, bez predrasuda i dobar poznavatelj međunarodnog okruženja te imati međunarodno iskustvo<sup>6</sup>.

Drugim riječima upitan je globalni uspjeh onih menadžera koji ne prate promjene u globalnom okruženju, te onih koji ne uzimaju u obzir specifične karakteristike prostora na kojem se nalaze dok planiraju, organiziraju, vode i kontroliraju<sup>7</sup>. Odnosno u tehničkom smislu može se reći da „*globalni menadžeri*“ da bi bili uspješni moraju dobro poznavati okolinu sustava u kojem djeluju, odnosno utvrditi/istražiti sve prednosti i nedostatke istog kako bi iskoristili sve potencijale i prednosti koje donose različite strukture okoline. U tom smislu globalni menadžeri moraju imati visok stupanj fleksibilnosti, te ne smiju biti osjetljivi na razlike u nacionalnim vrijednostima, običajima i praksama.

Uz navedeno uspješni globalni vođe osim toga što posjeduju specifična znanja (međunarodna, sociopolitička i ekonomska) i vještine (prilagođavanje drugim kulturama i sposobnosti upravljanja različitostima), moraju znati i globalno razmišljati. Kompanije koje žele biti uspješne u 21. stoljeću moraju imati vođe koje karakteriziraju i globalno razmišljanje i globalne sposobnosti, odnosno globalne karakteristike navedene poput ovih u tablici 2.1<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Marić, I., Pološki, N., op. Cit., 9.

<sup>7</sup> Robins, S. P., Coulter, M., op. Cit., 78.

<sup>8</sup> Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., Hu-Chan M., op. Cit.

**Tablica 2.1.** *karakteristike uspješnih globalnih vođa*

| <b>Globalna karakteristika</b>                | <b>Opis</b>                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. globalno razmišljanje</b>               | Razumijevanje globalnog utjecaja, iskorištavanje poslovnih prilika u globalnom okruženju te širenje globalnog razmišljanja.                                                                          |
| <b>2. uvažavanje različitosti</b>             | Uvažavanje i optimiziranje kulturnih, političkih, zemljopisnih i vjerskih razlika među zaposlenicima te širenje znanja o drugim kulturama na temelju poslovnih iskustava boravka u stranim zemljama. |
| <b>3. shvaćanje važnosti tehnologije</b>      | Poznavanje i primjena suvremenih tehnologija dostupnih na svjetskom tržištu.                                                                                                                         |
| <b>4. Izgradnja partnerskih odnosa</b>        | Izgradnja vrhunskih timova, upravljanja međukontinentalnim timovima te razvoj partnerstva s drugim organizacijama                                                                                    |
| <b>5. dijeljenje vodstva</b>                  | Uključivanje svih zaposlenika u postavljanje i ostvarivanje organizacije ciljeva.                                                                                                                    |
| <b>6. razvijanje zaposlenika</b>              | Razvijanje uspješnih strategija za ostvarivanje vizije organizacije, u što su uključeni svi zaposlenici                                                                                              |
| <b>7. razvijanje zaposlenika</b>              | Ulaganje u obrazovanje zaposlenika, priznavanje njihovih uspjeha te općenito poštovanje njihova dostojanstva                                                                                         |
| <b>8. ovlašćivanje zaposlenika</b>            | Poticanje sudjelovanja zaposlenika u odlučivanju                                                                                                                                                     |
| <b>9. poznavanje samog sebe</b>               | Poznavanje i iskorištavanje vlastitih snaga te uspješno upravljanje vlastitim i tuđim emocijama                                                                                                      |
| <b>10. poticanje konstruktivnog dijaloga</b>  | Razumijevanje okvira razmišljanja i ponašanja drugih ljudi                                                                                                                                           |
| <b>11. poštenje</b>                           | Visoki etnički standardi                                                                                                                                                                             |
| <b>12. upravljanje promjenama</b>             | Prihvatanje promjena, stalno unošenje promjena te poticanje kreativnosti i inovativnosti                                                                                                             |
| <b>13. anticipacija mogućnosti</b>            | Promišljanje i pronalaženje načina iskorištavanja budućih mogućnosti                                                                                                                                 |
| <b>14. zadovoljstvo potrošača</b>             | Stavljanje potrošača na prvo mjesto                                                                                                                                                                  |
| <b>15. osiguranje konkurentskih prednosti</b> | Dugoročna perspektiva i diferencija od konkurenata                                                                                                                                                   |

Izvor: [2]

U današnjem okruženju, razvijanje vođa na svim razinama postalo je glavna karakteristika svih naprednih organizacija a prema Deloitteovom izvješću (agencija za istraživanje tržišta) o stanju ljudskih potencijala u 2014 godini: 86 posto poslovnih rukovoditelja ocijenilo je vodstvo važnim pitanjem, no tek je njih 13 posto izjavilo da su u razvoju globalnih rukovoditelja izvrsni, što je najveći raskorak utvrđen u ispitivanju. Ispitanici imaju dojam da je razvoj vođa na svim razinama glavni problem većine organizacija, no samo ih 13 posto vjeruje da su sposobni kvalitetno djelovati u

smislu razvoja vodstva. Čak 66 posto ispitanika smatra da su njihove sposobnosti nedovoljne da iznjedre fokusirane programe vodstva za „*generaciju milenijaca*“, a više od polovice (51%) uglavnom sumnja u svoju sposobnost očuvanja konzistentnih programa nasljeđivanja<sup>9</sup>.

### 2.2.2 Radnik u novom globalnom poretku

Deloitteovo izvješće Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima 2014. dosada je najopsežnije istraživanje na temu upravljanja ljudskim potencijalima i donosi rezultate petnaestogodišnjeg istraživanja u kojem je sudjelovalo više od 2.500 poslovnih subjekata i rukovoditelja ljudskih resursa iz 90 zemalja širom svijeta<sup>10</sup>.

Prema istraživanju, zadržavanje i zapošljavanje radnika drugi je glavni izazov. Više od trećine (38%) rukovoditelja naglasilo je da se osjeća nemoćno u pogledu integracije društvenih programa i programa za zajednicu s korporativnim programima, kao i na području usklađivanja ciljeva radnika i tvrtki. Povrh toga, njih 40 posto navodi da njihove organizacije ne mogu pomoći radnicima ostvariti ravnotežu između osobnih potreba i rada.

**Prenatrpani radnik**, prevelik broj informacija i stalna povezanost sa sustavom tvrtke, 24 sata dnevno, 7. dana u tjednu, opterećuju radnike, potkopavaju njihovu produktivnost i smanjuju razinu angažiranosti. Više od trećine ispitanika uvrstilo je ovaj problem među pet glavnih prioriteta.

**Društvene mreže**, unatoč tome što se većina ispitanih organizacija (62%) u potrazi za radnom snagom oslanja na društvene mreže, kada je riječ o maksimalnoj iskorištenosti analitike u regrutiranju i popunjavanju radnih mjesta, više od polovice navodi da su u tom segmentu slabi.

**Zapošljavanje radnika 21.** Stoljeća, radna će snaga do 2025. većinom biti sastavljena od pripadnika generacije milenijaca, dok s druge strane 58 posto izvršnih rukovoditelja navodi da njihove tvrtke nisu spremne privući i zadržati ovu skupinu potencijalnih djelatnika. Osim toga, naveli su zabrinutost zbog nedostatnih kapaciteta u osmišljavanju programa za mlađu, stariju i više generacijsku radnu snagu<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

<sup>10</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

<sup>11</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

Istraživanje je pokazalo da mnogim timovima za ljudske resurse nedostaju vještine potrebne za hvatanje u koštac s izazovima današnjeg globalnog poslovnog okružja obilježenog erodiranim tržištem rada, promjenom demografske strukture radne populacije, tehnološkim inovacijama i promjenom samog načina rada. Više od jedne trećine (34 %) ispitanika smatra da su njihovi programi razvoja ljudskih potencijala na razini prolazne ocjene ili čak ispod nje. Štoviše, manje od 8 posto voditelja ljudskih resursa smatra da njihovi timovi imaju vještine potrebne za rješavanje izazova današnjeg globalnog okruženja i kontinuirano osmišljavanje inovativnih programa koji će se pozitivno odraziti na poslovanje<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

### 3 UTJECAJ LJUDSKIH POTENCIJALA NA OSTVARENJE POSTAVLJENIH CILJEVA PODUZEĆA

Suvremena poduzeća često znaju kamo žele ići, odnosno imaju svoje postavljene ciljeve, ali im je manje jasno tko i što ih može tamo dovesti (omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva), stoga se ne smije zanemariti da je odgovor na ovo pitanje „tko“ djelatnici, dok „što“ čini njihovo prihvaćanje i odanost menadžerskoj i organizacijskoj viziji<sup>13</sup>.

Na temelju ovakve konstatacije a odnosi se na logističko-distribucijska poduzeća, može se postaviti osnovno menadžersko stajalište, da se ne može zadovoljiti kupca odnosno potrošača bez zadovoljavanja zaposlenika, odnosno da se ne može očekivati od zaposlenika da svoje kupce tretiraju bolje nego što mi sami tretiramo svoje zaposlenike. Ovakav pristup stavlja naglasak na činjenicu da su ljudski potencijali jedini kreativni element koji se može koristiti u razvoju poduzeća i ostvarenju postavljenih ciljeva.

Na ovakav način upravljanje ljudskim potencijalima postaje najvažniji čimbenik u uspjehu poduzeća u smislu ostvarenja postavljenih ciljeva, jer u potpunosti spaja menadžment i strategiju organizacije s funkcijom ljudskih potencijala, u jednu opću strategiju upravljanju poduzećem.

Prema Druckeru u tom pristupu management postaje Humanistička disciplina, odnosno vještina rada s ljudima<sup>14</sup>. Analizirajući ovakav stav na nivou realnog stanja u današnjim organizacijama može se zaključiti da je jedini resurs koji ima smisla resurs znanja a temelj uspješnosti poslovanja postaje ekonomija znanja.

Da bi se istaknule sve vrijednosti koje se mogu ostvariti odabirom i ulaganjem u ljudske potencijale kao glavnim resursom poduzeća u nakani ostvarenja postavljenih ciljeva, najlakše se izraziti citirajući misli poznatih svjetskih menadžera:

*„Budući da je sva imovina osim jedne, sredstvo jednako dostupno konkurentima, koncentrirajte se na jednu imovinu koja je jedinstvena: kvaliteta ljudi<sup>15</sup>.“*

---

<sup>13</sup> Yate, M. J., To Serve Customers Serve Employees, Personnel, 67 (12), 1990, 15-16, 16

<sup>14</sup> Drucker, P., Nova zbilja, Zagreb, Novi liber, 1992

<sup>15</sup> Kestin, H., Twenty-First Century Management: the Revolutionary strategies That Have Made Computer Associates a Multimillion-Dollar Software Giant, New York The Atlantic Monthly Press, 1992.

*„Uvjeran sam da ništa od onoga što menadžeri rade nije važnije od zapošljavanja i razvijanja ljudi. Na kraju dana možete se osloniti i kladiti na ljude, ne na strategiju... Jedini način da premostite jaz između toga gdje ste sada i gdje želite biti jest obrazovanje<sup>16</sup>.“*

*Blanchard i Johnson u svojoj jako poznatoj i popularnoj knjizi „One minute manager“, najbolje iskazuje svoj stav ističući da je najbolje utrošena minuta ona koja se investira u ljude. Ta kratka i jednostavna rečenica sadržava u sebi cijelu filozofiju menadžmenta<sup>17</sup>.*

Navedena razmišljanja upućuju na nove stavove i utječu na razvijanje suvremenih načina upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno podstiču da suvremena poduzeća pored toga što teže ostvarenju postavljenih ciljeva, u smislu proizvodnje dobara ili usluga, prvotno moraju proizvoditi ljude, odnosno kadar koji će dugoročno postizati vrhunske rezultate, te osigurati strateške prednosti u odnosu na konkurenciju.

### **3.1 Klasični pristup u konceptu upravljanja ljudskim potencijalima**

Klasičan pristup upravljanja ljudskim potencijalima je pristup koji u prvi plan stavlja svrhu i organizacijske strukture pojedinog poduzeća. U tom smislu organizacijska struktura predstavlja jednu od temeljnih pretpostavki za uspješno funkcioniranje poduzeća, a uspostava odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u okviru organizacijske strukture ogleda se u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, strategija i planskih zadataka. Organizacijska struktura treba osigurati koordinaciju i usmjerenost svih pojedinačnih i grupnih napora ka ostvarenju postavljenih ciljeva poduzeća<sup>18</sup>.

Prateći trendove razvoja organizacijske strukture poduzeća, logističko distribucijska poduzeća u potpunosti preuzimaju koncepte suvremene organizacijske strukture poduzeća. Formiranjem samostalnih odjela za upravljanje ljudskim potencijalima unutar ovakvih poduzeća nastoji se osigurati maksimalna raspoloživost i maksimalni

---

<sup>16</sup> Tick, N. M., Charan, R., The CEO as Coach: An interview with Alliedsignal's Lawrence A. Bosidy Harvard bussines Review, 73(2) 1995, 69-76, 76.

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencija, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 12.

<sup>18</sup> Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010.

radni učinak svih djelatnika u poduzeću. U tom smislu svakako treba naglasiti važnost integracije odjela ljudskih potencijala u organizacijsku strukturu logističko distribucijskih poduzeća. Dok u funkcionalnom smislu, ovaj odjel da bi opravdao svoje postojanje mora pridonositi stalnom unapređenju sustava budući da raspolaže s resursima koji imaju „*neograničene*“ mogućnosti i neiscrpne izvore inteligencije, kreativnosti i visokog potencijala.

### **3.2 Suvremeni pristup u konceptu upravljanja ljudskim potencijalima**

Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima pojavljuje se krajem 20. Stoljeća, zamjenjujući tadašnji koncept kadrovske administracije koji je bio prevladavajući u bivšim socijalističkim, današnjim tranzicijskim državama, ali i koncept kadrovskog menadžmenta koji je bio prevladavajući u razvijenim državama<sup>19</sup>.

Karakteristično za ovaj koncept je da poduzećima nastoji osigurati dodatne strateške prednosti u turbulentnim uvjetima poslovanja. Ovaj koncept u smislu razvoja ljudskih aktivnosti temelji se na poticanju kreativnosti, fleksibilnosti, optimizmu, dinamičnosti i prilagođavanju različitim uvjetima poslovanja. Doku se smislu razvoja poduzeća ogleda u samoorganiziranosti, samoregulaciji, dinamičnosti i fleksibilnosti te omogućava poduzeću da utiče na tržišne promjene. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima mnogo je kompleksniji od tradicionalnog koncepta. Temeljne značajke tradicionalnog i suvremenog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima prikazano je u tablici 3.1

---

<sup>19</sup> Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010.

**Tablica 3.1** Temeljne značajke tradicionalnog i suvremenog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima

| <b>Tradicionalni koncept upravljanja ljudskim potencijalima</b>                                 | <b>Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima</b>                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ljudski resurs, čimbenik proizvodnje                                                            | Ljudi-kapital; razvojni resurs                                                                                                                  |
| Svim skupinama zaposlenika nudi jednake uvjete rada                                             | Usmjeren na pojedinačne dogovore, raznolik sustav materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja                                             |
| Nastoji održati pošten sustav za sve, teži i potiče oblikovanje jasnih pravila i postupaka rada | Naglašava da ljudi imaju pravo biti primjereno tretirani pri radu, a učinkovit menadžment će to postići                                         |
| Opire se promjenama i nastoji održati nepromijenjeno stanje                                     | Potiče promjene i fleksibilnost u izvršavanju radnih zadataka                                                                                   |
| Kratkoročan pristup                                                                             | Dugoročan pristup                                                                                                                               |
| Najvažnije je kako (taktički pristup)                                                           | Najvažnije je tko i što (strategijski pristup)                                                                                                  |
| Ne obuhvaća cjelovite ciljeve, već im se djelomično približava, ponekad sasvim neusklađeno      | Djeluje cjelovito u okviru jasno zacrtanih ciljeva s namjerom ostvarenja prednosti za organizaciju u cjelini                                    |
| 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 plaćanja teži k nagrađivanju uspješnosti i motiviranju ljudi s pojedinačnim sustavom kako bi ih usmjerio ka ostvarenju cilja poduzeća |
| Teži k tradicionalnim oblicima komuniciranja-vertikalna komunikacija                            | Komuniciranje je višemjerna i izravno                                                                                                           |
| Kadrovski odjel je odgovoran za upravljanje ljudskim potencijalima                              | Menadžment je odgovoran za upravljanje ljudskim potencijalima                                                                                   |

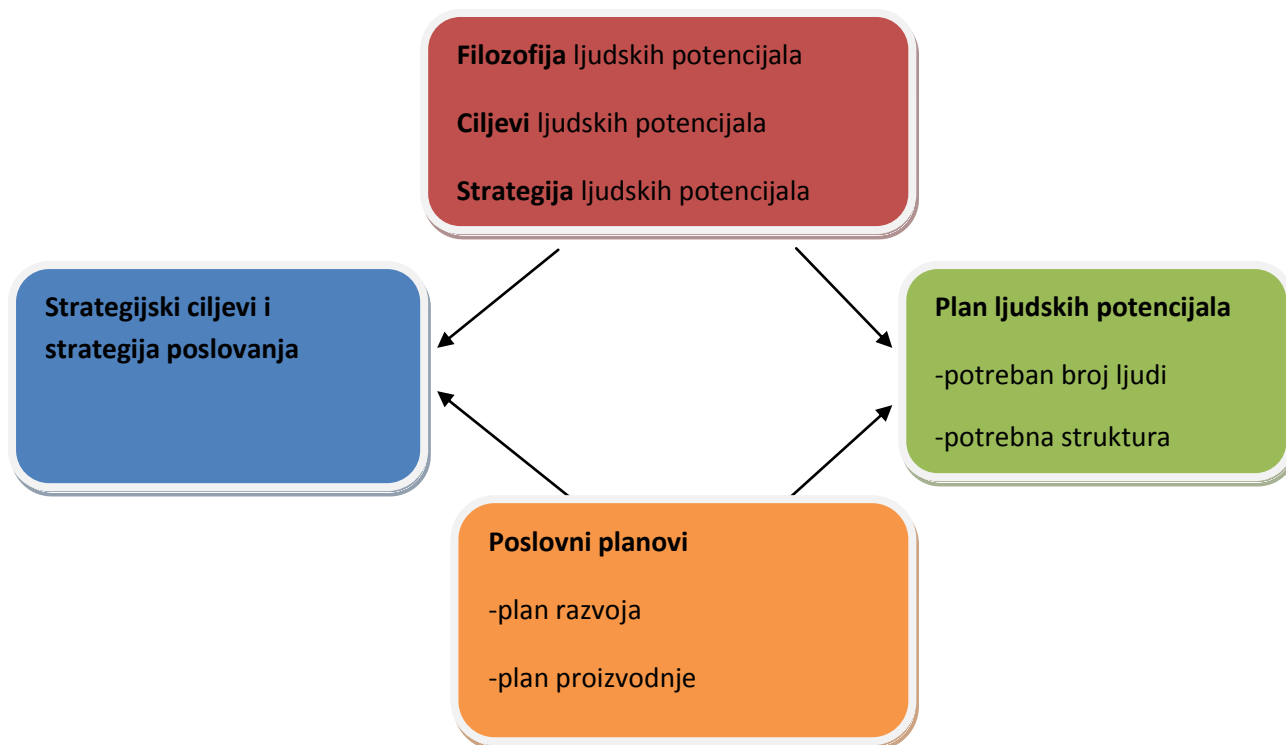
Izvor: [1]

### 3.3 Organizacija struktura poduzeća

Organizacija je veoma stara aktivnost čovjeka kao razumnog bića. U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao je raznovrsnim oblicima organiziranja, od prvih slučajnih (lovačkih) skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. Organizacija omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer od individualne snage organizacija stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka odnosno skraćuje vrijeme za njegovo izvršenje i, što je osobito važno, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju utrošci (radni i materijalni) za postizanje istog rezultata<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010.

Strategijsko planiranje je određivanje ukupne organizacijske svrhe i načina kako je postići. Planiranje je daljnji korak u operacionalizaciji i konkretizaciji strategija. Taj odnos prikazan je na slici 4.2.



**Slika 4.2.** Odnos strategije i planiranja ljudskih potencijala, [2]

Često se ističe da mnoge organizacije o planiranju ljudskih potencijala više pričaju nego što ga stvarno provode. Drugi problem je nedovoljna povezanost poslovnih i planova ljudskih potencijala. Ranija istraživanja pokazuju da je samo 40% poduzeća uključivalo ljudsku komponentu u svoje dugoročne poslovne planove, nešto manje od 50% imalo je formalne planove sukcesije menadžmenta. Sličan je broj razvijao planove obrazovanja i razvoja menadžera, dok 15% poduzeća nije imalo nikakve oblike planiranja ljudskih potencijala<sup>21</sup>.

Može se reći da je planiranje ljudskih potencijala proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja poduzeća u budućnosti.

<sup>21</sup> Mils, D. Q., Planing with People in Mind, Harvard Business Review, 1985, 63 (4) 97-105, 98.

### 3.4 Ciljevi organiziranja

Ciljevi organiziranja izražavaju krajnje rezultate, dok ukupni ciljevi trebaju biti podržani ciljevima nižeg ranga. Ciljevi tvore hijerarhiju isto kao i mrežu. Organizacija i menadžeri imaju višestruke ciljeve koji katkada mogu biti nekompatibilni, te mogu rezultirati konfliktima unutar organizacije, unutar skupine pa čak između pojedinaca. Kao primjer, može se dogoditi da menadžer mora birati između kratkoročne i dugoročne uspješnosti, a osobni interesi trebaju biti podređeni organizacijskim ciljevima te vrijednostima društva u kojem poduzeće posluje i/ili obnaša usluge<sup>22</sup>.

### 3.5 Planiranje ljudskih potencijala u procesu organiziranja poduzeća

Proces organiziranja poduzeća, sastoji se od nekoliko principa, koji se mogu susresti i u drugim sustavima organiziranja i planiranja. Navodi se šest koraka organiziranja:

- 1) utvrđivanje ciljeva poduzeća,
- 2) formuliranje pomoćnih ciljeva,
- 3) politika i planovi,
- 4) utvrđivanje i klasificiranje aktivnosti koje su potrebne da bi se organizacijski ciljevi ostvarili,
- 5) grupiranje aktivnosti u djelatnosti imajući na umu raspoložive ljudske i materijalne resurse, kao i najbolji način njihove uporabe u određenim okolnostima,
- 6) delegiranje ovlasti potrebne za provođenje aktivnosti menadžera svake skupine, horizontalno i vertikalno povezivanje skupina u smislu rukovođenja, izvršavanju djelatnih zadaća, međusobno informiranje, koordiniranje<sup>23</sup>.

Kao primjer ciljeva organiziranja, navedena je racionalna organizacija unutarnjeg transporta poduzeća. Unutarnji transport obuhvaća cjelokupno kretanje materijalnih inputa u procesu proizvodnje, kao i kretanje svih materijalnih čimbenika koji se u tu svrhu koriste. Iz takve analize proizlazi važnost njegove organizacije u modernoj

---

<sup>22</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 184.

<sup>23</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 185.

proizvodnoj organizaciji. Cilj je, dakle, postaviti takvu organizaciju koja će koordinirati raspored prostora i raspored radnih mjesta, odrediti pravce kretanja materijalnih inputa, vertikalno i horizontalno, koordinirati ljudske resurse itd. U tom kontekstu, među najvažnije, ubrajaju se ljudski resursi. Ljudski resursi su najvažniji element organizacijske strukture. U izgradnji organizacijske strukture u logističkim poduzećima, posebno mjesto pripada organizaciji zaposlenika kao skupa ljudi koji će, odgovarajućom opremom i materijalnim inputima, zajednički moći izvršavati proizvodno-prometne zadaće. Organizacija ljudskih resursa jedan od ključnih problema izgradnje organizacijske logističke aktivnosti. Za uspješno obavljanje postavljenih zadataka od strane zaposlenika ipak najveći utjecaj ima njihov stvarni položaj u poduzeću i kvaliteta motivacijskih čimbenika koji se primjenjuju u njihovom nagrađivanju<sup>24</sup>.

### **3.6 Ljudski potencijali i tehnološki razvoj poduzeća**

Razvoj tehnologije i brze promjene u tehnološkoj i poslovnoj okolini u suvremenim organizacijama nesumnjivo su jedan od najznačajnijih poticaja promjene poslovne filozofije i okretanja čovjeka njegovim kreativnim potencijalima, odnosno znanju kao najvažnijem proizvodnom i razvojnom resursu „koji ne samo da se sam obnavlja, nego se i sam proizvodi“<sup>25</sup>.

Brzim razvojem tehnologije, naročito moderne informacijske tehnologije postaje jasno da snaga privrede sve manje ovisi o snazi strojeva, opreme i kapitala a sve više o organizaciji i kvaliteti ljudi koji su u stanju ustrojiti poduzeća na način da se maksimalno iskoriste svi raspoloživi resursi uključujući i resurse ljudskih potencijala kojim poduzeće raspolaže.

Konkurencija poduzeća ističe se u sposobnosti mijenjanja, kreiranja i primjene novih spoznaja, sposobnosti diferenciranja vlastitih proizvoda i usluga, te količini ugrađenog znanja i ljudske imaginacije u njima. Sposobnost učenja postaje mnogo važnija od iskustva.<sup>26</sup>

Navedeno se može potkrijepiti činjenicom da današnje kompanije koje raspolažu visokom tehnologijom, imaju i najbolju, najkreativniju i visokoobrazovanu radnu

---

<sup>24</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 187.

<sup>25</sup> Naisbit, J., Megatrendovi, Zagreb, Globus, 1985,30.

<sup>26</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 48-49.

snagu, i spremne su investirati znatna sredstva u dodatne edukacije svojih zaposlenika.

### **3.7 Povećanje konkurentnosti**

U ključne ciljeve suvremenih poduzeća svakako se može uvrstiti postizanje konkurentne prednosti u sve zahtjevnijoj tržišnoj utakmici. Temeljni cilj poduzeća je, kako ističe Drucker, proizvoditi potrošače, dok je profit logična posljedica takvog pristupa. Na zasićenom tržištu kojim vladaju vrlo zahtjevni potrošači čije se potrebe i vrijednosti stalno mijenjaju, dok se mogućnosti izbora svakim danom povećavaju zadovoljiti ovakav pristup nije nimalo lako. Rezultat toga je da se proizvodnja usmjerava na potrošače, uspostavljanje intenzivnih komunikacija s potrošačima te potpuno udovoljavanje njihovim potrebama i zahtjevima. Za povećanje organizacijske konkurentne sposobnosti sve važnija postaje kvaliteta ljudi i njihov kreativni potencijal. Maksimalna vanjska usmjerenost na potrošače koja postaje pretežita odrednica uspješnih poduzeća može se kao što je već više puta istaknuto ostvariti samo kroz maksimalnu orijentaciju na ljude<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 48-49.

## 4 STRUKTURA LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU AWT INTERNATONAL D.O.O.

AWT International d.o.o. je poduzeće čija je osnovna djelatnost uvoz i distribucija robe široke potrošnje. Na području republike Hrvatske asortiman koji ovo poduzeće distribuira sastoji se od proizvoda sljedećih proizvođača: Nestle (hrana, dječja hrana, napitci, čokolade), Henkel: deterdženti (Persil, Silan, Perwol, Pur, Clin, Bref, Somat), kozmetika (Fa, Taft, Vademecum, Schwarzkopf), Kotanyi (kuhinjski začini), Frutek (dječja hrana), Mars (hrana za kućne ljubimce, program snack čokolada), Barilla (tjestenina, umaci, keksi), Schneekoppe (program zdrave hrane), Zewa (toaletni papir, papirnate maramice), Libresse (higijenski ulošci), Chipita (program Croissanta), Colgate Palmolive: sredstva za čišćenje (Ajax), kozmetika (sredstva za osobnu higijenu), Vileda (program za čišćenje i pospremanje), Pepsico, Jaffa, Leggo (dječje igračke).

### 4.1 Tehničke karakteristike poduzeća

AWT International d.o.o. tvrtka koja se bavi isključivo distribucijom robe široke potrošnje, a logistički potencijal tvrtke jednostavno je prikazati s podacima koji su direktno vezani za organizaciju poslovanja a odnose se na kapacitet tvrtke i broj zaposlenih. AWT International d.o.o. raspolaže s sljedećim kapacitetima 370 zaposlenih, 6 skladišta (37.400 m<sup>2</sup>), 36.500 paletnih mjesta u regalima, 2.400 dnevni promet u paletama, direktna dostava u 5.500 lokacija, 42 dostavnih vozila, 127 automobila, 5 motocikala, te oko 125 različitih unajmljenih vozila.

**Nabava:** 12.800 paleta mjesečno, 43.200 dokumenta, 355.000 stavaka,

**Prodaja:** 17.100 paleta mjesečno, 1.240.000 kartona, 60.400 dokumenata, 516.600 stavaka<sup>28</sup>.

### 4.2 Organizacijska struktura poduzeća AWT International d.o.o.

Obujam poslovanja tvrtke je veoma širok a politika tvrtke je da se distribucijom robe pokriva cjelokupan teritorij Republike Hrvatske, odnosno da ostvaruje direktnu

---

<sup>28</sup> Poslovne knjige poduzeća AWT international Zagreb 2013 godine

suradnju i isporuku robe od najmanjih do najvećih prodajnih mjesta na cjelokupnom području. Da bi isto bili u mogućnosti i ostvariti i zadovoljiti standarde tržišta tvrtka koristi najsuvremenije računalne programe, kao i educirano i visoko kvalificirano radno osoblje. Suvremenim informacijskim tehnologijama, kojim se ovo poduzeće koristi, omogućeni su razni uvidi i izvještaji vezani za kontrolu i praćenje svih procesa koji se događaju pri distribuciji robe. Tehnički procesi odnose se na stanje i praćenje zaliha robe na skladištu, status pošiljki pri otpremi, dopremi robe te tehnički elementi distribucije (stupanj distribucije, gustoća distribucije). Organizacijski procesi odnose se na informacijske izvještaje koji kontroliraju odvijanja logističkih procesa i prate uspješnost rada i realizaciju postavljenih ciljeva pojedinca i organizacije, a razvrstani su prema razinama odgovornosti. Ovi izvještaji se formuliraju i razvrstani su sukladno potrebama pojedinaca koji obavljaju određeni dio djelatnosti. Organizacijska struktura poduzeća sastoji se od službe prodaje i marketinga, službe računovodstva i financija, službe ljudskih potencijala, službe informatike te službe operative, odnosno logistike. Službu operative čine servis kupaca, skladište, transport i nabava. Upravljački dio i organizacijska struktura poduzeća kategorizirana je prema razinama odgovornosti a čine je strateški menadžment, srednji menadžment i operativni menadžment. Svaka od navedenih razina ima svoje područje odgovornosti.

#### **4.2.1 Strateški menadžment poduzeća AWT International d.o.o.**

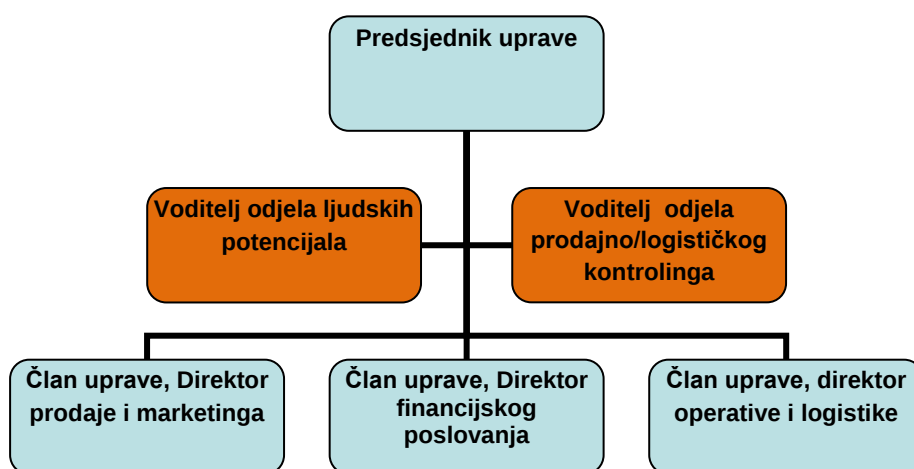
Strategijska razina ljudskih potencijala usmjerena je na postavljanje dugoročnih ciljeva poslovanja, utvrđivanje globalne poslovne strategije i formiranje poslovne politike poduzeća. Strategijski menadžment u logističko distribucijskim poduzećima obuhvaća niz organizacijskih i poslovnih jako važnih odluka i akcija u oblikovanju i primjeni strategije koja će osigurati konkurentske prednosti u smislu opstanka poduzeća na tržištu<sup>29</sup>.

Logističko distribucijska poduzeća mogu se klasificirati kao dinamički sustavi koji su jako podložni utjecaju okoline u smislu sve zahtjevnijeg tržišta kojem se moraju prilagođavati. Finalni proizvod ovakvih sustava je razina usluge kojom poduzeće izlazi na tržište i natječe se s drugim sličnim poduzećima. Ovdje je važno naglasiti da visina usluge kao finalnog proizvoda često nije odlučujući faktor u opstanku poduzeća na tržištu, jer korisnici usluga traže dobar omjer cijene i proizvoda (usluge),

---

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 124.

kako bi u sve složenijim uvjetima poslovanja osigurali što veću dobit odnosno profit. U takvim uvjetima tržišne utakmice vodstvo logističko distribucijskih poduzeća nastoji osigurati optimalnu strategiju poslovanja poduzeća koja će zadovoljiti sve segmente, uzimajući u obzir i druge subjekte koji su uključeni u logističke procese u opskrbnom lancu. Prije svega se nastoji postići optimalna strategija zadovoljavanja ponude i potražnje na tržištu, pri čemu se kao glavni parametri odlučivanja uzimaju zahtjevi svih subjekata lanca opskrbe. Nužno je i povezivanje i suradnja ovakvih poduzeća s drugim poduzećima (horizontalno i vertikalno povezivanje), što zahtijeva izuzetne napore pri donošenju strateških odluka, pri čemu strateški menadžment logističko distribucijskih poduzeća često odlučuje o opstanku (životu i smrti) poduzeća na tržištu. Na slici 4.1. prikazana je strategijska razina menadžmenta ljudskih potencijala u poduzeću AWT International. Sam odjel ljudskih potencijala i prodajno/logističkog kontrolinga pozicionirani su na najvišoj razini hijerarhijske ljestvice što ukazuje na ulogu i orijentaciju ovog poduzeća na ljudske resurse. Voditelji ovih odjela odgovaraju direktno predsjedniku uprave poduzeća.



**Slika. 4.1.** *Strateški menadžment prodaje poduzeća AWT international d.o.o*  
Izvor: [8]

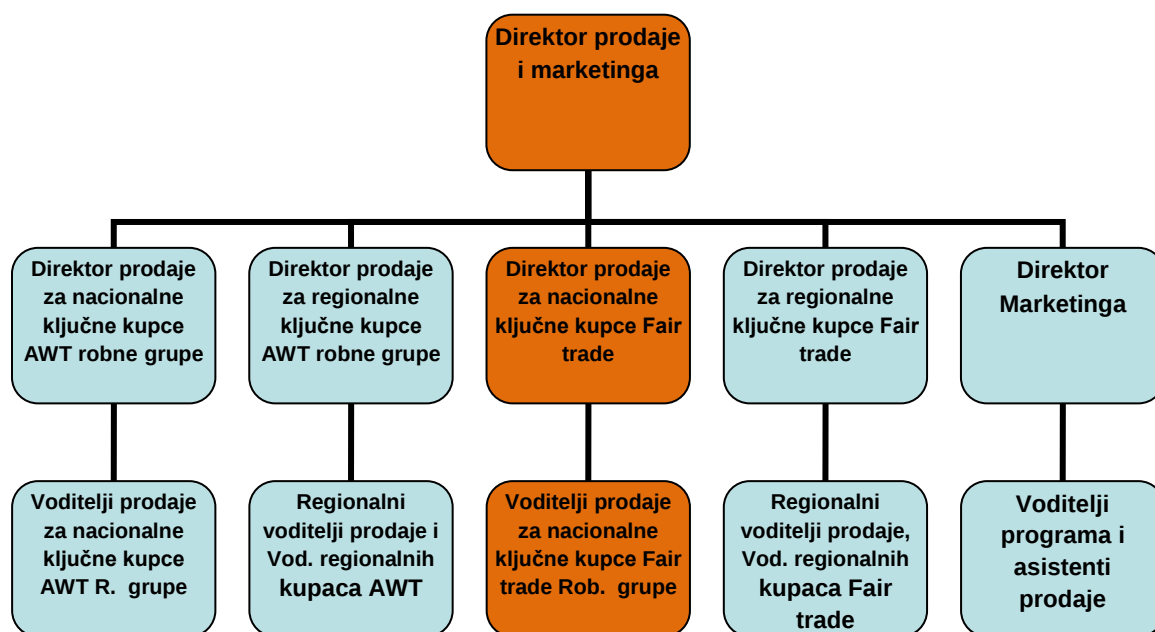
#### 4.2.2 Srednji i operativni menadžment poduzeća AWT International d.o.o.

Aktivnosti srednjeg menadžmenta u organizacijskoj strukturi ljudskih potencijala usmjerene su na procese kojim poduzeće osigurava resurse, razvija i koordinira aktivnosti za postizanje strateških ciljeva.

Srednji menadžment u organizacijskoj strukturi poduzeća AWT International dijeli se na srednji i menadžment prodaje i srednji i menadžment logistike.

Srednji i menadžment odjela prodaje i njegova pozicija u organizacijskoj strukturi poduzeća prikazan je na slici 4.2. Na slici je vidljiva vertikalna/linijska struktura upravljanja, što upućuje na uzak dio odgovornosti voditelja odjela (podjela odgovornosti po skupinama posla) i omogućava bolju koncentraciju i specijalizaciju srednjeg menadžmenta na svoje područje unutar poduzeća.

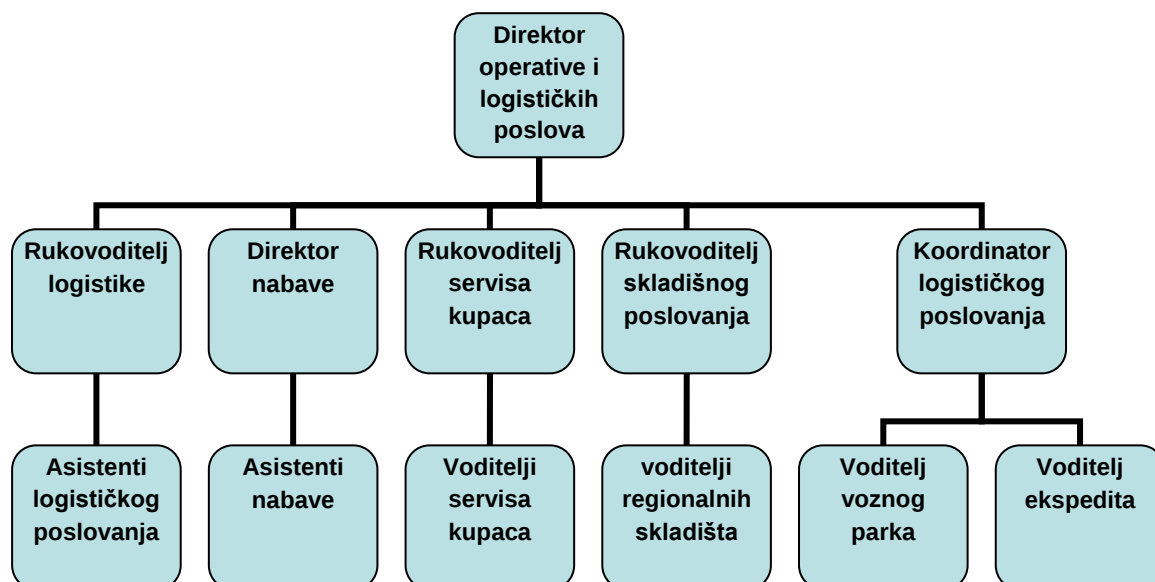
Operativna razina ljudskih potencijala usmjerena je na tekuće i svakodnevne aktivnosti poduzeća u provedbi konkretnih zadataka koje su uglavnom već unaprijed definirane.



**Slika. 4.2.** Srednji i operativni menadžment prodaje poduzeća AWT International d.o.o  
Izvor: [8]

**Srednji menadžment odjela logistike** i njegova pozicija u organizacijskoj strukturi poduzeća prikazan je na slici 4.3. Ovaj dio srednjeg menadžmeta odgovoran je za funkcioniranje poduzeća u smislu obavljanja svakodnevnih aktivnosti poslovanja, nabave, skladištenja robe, transporta, voznog parka i servisa kupaca. Cilj ovog dijela

menadžmenta je osigurati optimalne rokove vezano za logističke poslove i servis kupaca. Na slici je također vidljiva vertikalna/linijska struktura upravljanja, naročito je vidljiva na nižim razinama odgovornosti, što upućuje na uzak dio odgovornosti (podjela odgovornosti po skupinama posla) i omogućava bolju koncentraciju i specijalizaciju srednjeg menadžmenta na svoj dio zaduženja unutar poduzeća.



**Slika 4.3.** Srednji i operativni menadžment operative i logistike poduzeća AWT International d.o.o.  
Izvor: [8]

## **5 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU AWT INTERNATIONAL D.O.O.**

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

Da bi se što zornije prikazale aktivnosti koje se događaju unutar poduzeća AWT International d.o.o. nužno je napraviti analizu tijeka rada koja uz organizacijsku strukturu poduzeća čini glavnu komponentu u načinu funkcioniranja poduzeća. Organizacijska struktura podrazumijeva relativno stabilnu i pravilnu mrežu okomitih i vodoravnih poveznica između poslova koji čine poduzeće (obrađeno u poglavlju četiri), dok oblikovanje tijeka rada spada u procese analiziranja zadataka potrebnih za proizvodnju proizvoda ili usluge prije dodjeljivanja zadataka određenoj kategoriji posla ili osobi<sup>30</sup>.

### **5.1 Oblikovanje tijeka rada i organizacijska struktura poduzeća**

Oblikovanje tijeka rada i organizacijska struktura poduzeća trebaju biti u zajedničkom skladu na način da određuju područje u kojem poduzeće nastoji konkurirati. Budući da je AWT International poduzeće koje se bavi isključivo distribucijom robe široke potrošnje, a poznato je da glavni „output“ odnosno finalni proizvod distributivnih kompanija ovog tipa „usluga“, nužno je stvoriti koncept koji će u svakom trenutku omogućiti utvrđivanje razine kvalitete usluge. Za razliku od klasičnih poduzeća koji za finalne proizvode (outpute) imaju stvari koje se mogu identificirati i kvantificirati odmah nakon završene proizvodnje, u distributivnim poduzećima postoje i unutarnji vanjski čimbenici koji određuju kvalitetu poslovanja. Unutarnji čimbenici se odnose na stupanj distribucije, razinu distribucije, troškove

---

<sup>30</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijala, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 110.

poslovanja, financijske rezultate i povećanje produktivnosti, dok su vanjski čimbenici često presudni za uspjeh kompanije na tržištu i određeni su razinom usluge koju očekuju poslovni partneri i sami potrošači a ogledaju se kroz percepciju poduzeća od strane poslovnih partnera na tržištu.

Zajednička tema svih programa kvalitete je potreba jasnog prepoznavanja outputa rada kako bi se odredili standardi kvalitete za outpute i radi analize procesa i inputa potrebnih za proizvodnju outputa koji zadovoljavaju standarde kvalitete.

Na slici 5.1. prikazana je analiza djelatnosti organizacije distributivnog poduzeća u smislu specifičnosti istog u odnosu na druge organizacije.

## **5.2 Analiza posla u poduzeću AWT international d.o.o.**

Analiza posla odnosi se na proces pribavljanja detaljnih informacija o poslovima<sup>31</sup>.

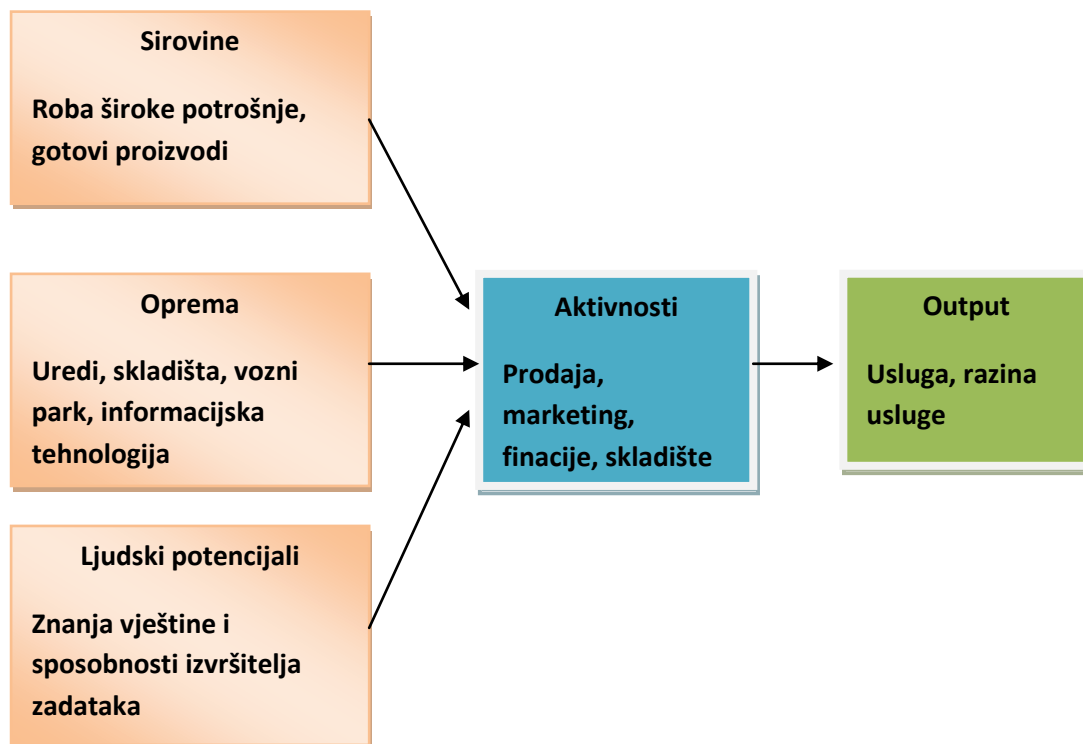
Analiza posla ima svoje duboke povijesne korijene. Na primjer u svom opisu „pravedne“ države Sokrat tvrdi da društvo mora prepoznati tri stvari. Prvo, pojedinci imaju različite sklonosti i sposobnosti za posao. Drugo, za različita zanimanja postoje jedinstveni zahtjevi sposobnosti. Treće, da bi postiglo visoko kvalitetne rezultate, društvo mora pokušati postaviti ljude u zanimanja koja najviše odgovaraju njihovim sposobnostima<sup>32</sup>. Prevedeno na razinu organizacijske jedinice (poduzeća), da bi isto uspjelo na tržištu mora imati detaljne informacije o zahtjevima poslova i mora postići sklad između zahtjeva posla i sposobnosti osobe. Analiza posla tako je važna djelatnost za voditelje ljudskih potencijala da je nazivaju temeljem svega što kadrovska služba radi<sup>33</sup>. Ova se izjava odnosi na činjenicu da je za gotovo svaki program ljudskih potencijala potrebna neka vrsta informacije koja dolazi iz analize posla a odnosi se na aktivnosti: selekcije, procjene radne uspješnosti, obuke i razvoja, procjene posla, planiranja karijere, preoblikovanja posla, i planiranja ljudskih potencijala. Analiza odvijanja djelatnosti logističko-distribucijskog poduzeća AWT International prikazana je na slici 5.1.

---

<sup>31</sup> E. McCormick, <<Job and Task Analysis,>> u: Handbook of Industrial Organizational Psychology ur. M. Dunnette (Chicago: Rand Mc nalley, 1976) str. 651-96.

<sup>32</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijala, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 110.

<sup>33</sup> W. Casio, Applied Psychologi in Personnel Management, 4. Izdanje (Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1991)



**Slika 5.1.** Analiza djelatnosti distributivnog poduzeća AWT International d.o.o.

Izvor: [5]

### 5.3 Odjel ljudskih potencijala poduzeća AWT International d.o.o.

Odjel ljudskih potencijala poduzeća AWT International d.o.o. funkcionira kao jedinstven sustav unutar poduzeća i može se definirati kao „*funkcionalni model*.“ organizacije ljudskih resursa čije je glavna karakteristika da djeluje iz jednog središta i nadležan je za cijelo poduzeće. Struktura ovog modela prikazana je na slici 5.2., a glavne prednosti i nedostaci ovog modela su:

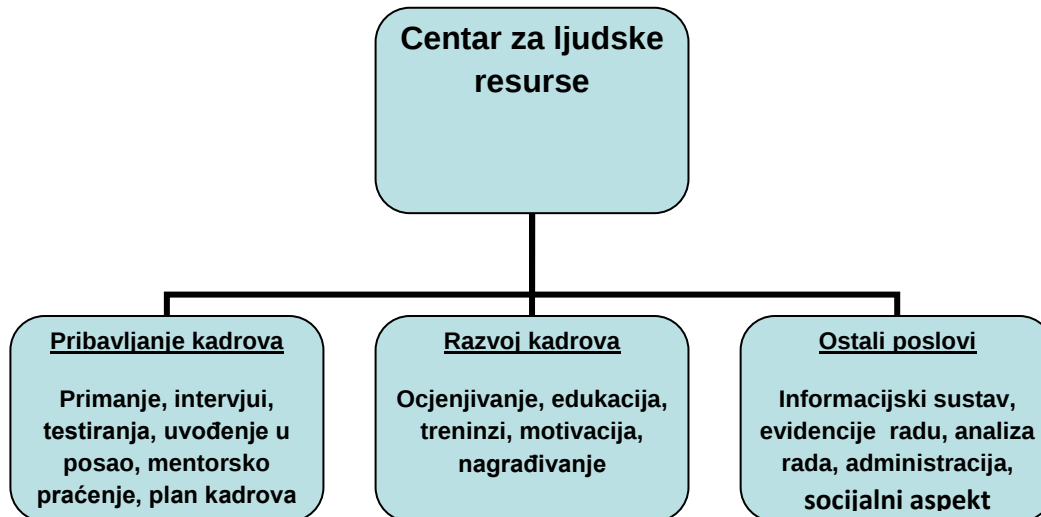
**Prednost ovog modela su:**

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

**Nedostaci funkcionalnog modela:**

- s razvojem poduzeća gubi mu se učinkovitost
- ne uvažavaju se specifičnosti, zahtjevi i potrebe pojedinih dijelova organizacije

- model u sebi nosi potencijalne konflikte – pojedini, primjerice, prodajni menadžeri znaju mnogo više o menadžmentu ljudstvom u prodaji od specijalista u centru za ljudske resurse poduzeća<sup>34</sup>.



**Slika 5.2.** Funkcionalni model organizacije ljudskih resursa, [3]

Odjel ljudskih potencijala poduzeća AWT International d.o.o. u strukturalnoj organizaciji poduzeća ima vrlo važnu ulogu. Zbog specifičnosti posla ovog poduzeća nužna je suradnja odjela ljudskih potencijala s drugim odjelima unutar poduzeća (prodaje, logistike, marketinga, financija), a uska povezanost naročito dolazi do izražaja pri aktivnostima koja se događaju pri internoj selekciji ljudskih potencijala. Budući da selekcija ljudskih potencijala obuhvaća i procese vezano za razvoj karijera unutar poduzeća, u tom smislu nužno je napraviti procjenu uspješnosti rada kako bi se prepoznale individualne karakteristike svakog djelatnika. Pri tome se svakako treba postaviti pouzdane standarde te uzeti činjenicu da su zbog specifičnosti posla „operativni menadžeri“ znatno bolje upoznati s kvalitetom i načinom rada djelatnika unutar pojedinog odjela, kao i individualnih karakteristika svakog djelatnika.

Važno je naglasiti da u ovakvom načinu upravljanja ljudskim resursima važnu ulogu imaju kompetentnost i stručnost svakog voditelja odjela (strateškog/operativnog menadžera), kao i argumentirani pristup i pouzdani kriteriji vezano za ocjenjivanje djelatnika (rezultata rada, realizacije postavljenih ciljeva, angažiranosti u dodatnim aktivnostima, pristupa poslu).

<sup>34</sup> Gutić, D i Rudelj, S., Menadžment ljudskih potencijala; Osijek siječanj 2012. Str. (209).

Karakteristično je za ovo poduzeće u smislu internog kadroviranja, da je nosilac inicijative sam djelatnik, koji iskazuje/ne iskazuje interes za napredovanjem (dodatnim angažmanom pri raznim projektima unutar organizacije, razumijevanjem funkcioniranja sustava, iskazivanjem interesa za napredovanjem, prihvaćanjem odgovornosti, te isticanjem vlastitih organizacijskih i drugih sposobnosti).

Razvijen informacijski sustav omogućava praćenje rada svakog djelatnika u realnom vremenu (stupanj distribucije, gustoća distribucije, ostvareni učinci po prodajnoj jedinici, ostvareni rast prodaje, broj ostvarenih novih kupaca) i učestale aktivnosti kontrole rada na terenu od strane proizvođača (prisutnost robe na policama prodajnih prostora, udio robe na polici, pozicija robe na polici), omogućavaju prepoznavanje odgovornih i kompetentnih djelatnika u smislu angažiranosti i načinu obavljanja svakodnevnih zadataka. Da bi se moglo kvalitetno odgovoriti na postavljene ciljeve u ovom poduzeću razvijen je jedinstven sustav nagrađivanja koji ima zadatak da prepozna/nagradi i motivira djelatnike koji su spremni učiti, sudjelovati u realizaciji projekata i kvalitetno obavljaju svakodnevne aktivnosti, a one koji u tom smislu ne pridonose razvoju poduzeća nastoji potaknuti na dodatni angažman i maksimalno korištenje svojih sposobnosti.

#### **5.4 Logistički kontroling poduzeća AWT international d.o.o.**

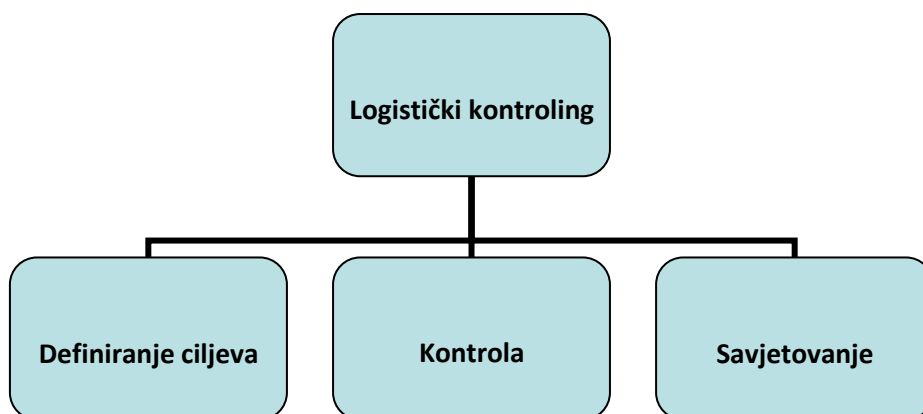
Logistički kontrolin poduzeća AWT international d.o.o. zauzima visokoko mjesto na hijerarhijskoj ljestvici menadžmenta poduzeća, zajedno s odjelom ljudskih potencijala direktno su odgovorni predsjedniku uprave poduzeća. Uloga logističkog kontrolinga u ovom poduzeću je planiranje i izrada planova prodaje, kontrola rada djelatnika te ima savjetodavnu ulogu što se tiče nadogradnje i upravljanja sustavom. Može se reći da je glavni dio odgovornosti ovog odjela potpora strateškom menadžmentu poduzeća pri ostvarenju strateških ciljeva, neki od zadataka ovog odjela su: <sup>35</sup>

- Zadatak logističkog kontrolinga se svodi na kontrolu ekonomskih parametara preko uspoređivanja postojećih i novo projektiranih razina troškova i performansi logističkih procesa i sustava.

---

<sup>35</sup> Stanković, R., Logistika i transportni modeli, skriptirana predavanja FPZ Zagreb 2011-12.

- kontroling predstavlja važnu potporu rukovodstvu poduzeća pri usavršavanju najviših ciljeva poduzeća kao što su filozofija poduzeća, linija vodilja poduzeća, identitet poduzeća, motivacija, angažman i razina sniženja troškova.
- Tok logističkog kontrolinga se sastoji od nekoliko karakterističnih elemenata koji čine skupovi pogodnih elemenata prikazanih na slici 5.3.



*Slika 5.3. Elementi logističkog kontrolinga, [4]*

## 5.5 Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala u poduzeću AWT International d.o.o.

Pri planiranju ljudskih potencijala planeri analiziraju potrebe organizacije za ljudskim potencijalima u dinamičnom okruženju i razvijaju djelatnosti koje će tvrtki pomoći da se prilagodi promjeni. Ovaj proces planiranja traži točne informacije o razinama vještina potrebnih za razne poslove kako bi postojala sigurnost da je u organizaciji dostupan dovoljan broj pojedinaca da zadovolji potrebe ljudskih potencijala koje se tiču strategijskog plana<sup>36</sup>.

Promatrajući proces planiranja ljudskih potencijala na nivou distributivnog poduzeća Za AWT International, može se zaključiti, da u uvjetima dinamičnog okruženja unutar organizacije i okoline u kojoj poduzeće djeluje, postoji stalna potreba za pribavljanjem kvalitetne radne snage. U uvjetima složenog okruženja i sve zahtjevnijeg tržišta u smislu povećane konkurencije, zahtjeva tržišta za povećanjem

<sup>36</sup> J. Walker, Human Resource Strategy (New York: Mc Graw Hill, 1992.).

razine usluge, sve zahtjevnijih potrošača, povećanja inspekcijskih službi i državne regulative ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju, poduzeće je prisiljeno razvijati i unapređivati proizvodni sustav kako u tehničko tehnološkom tako i u organizacijskom i kadrovskom smislu. Pri tome poduzeće nastoji angažirati što kvalitetniji radni kadar koji će moći odgovoriti svim izazovima i zahtjevima poslovanja.

Drugi dio potrebe za dodatnim zapošljavanjem radne snage javlja se iz strategije i strategijskih ciljeva poduzeća. Što se tiče razvoja ljudskih potencijala moraju se razlikovati dugoročni od kratkoročnih ciljeva poduzeća koji se odnose na globalnu strategiju nastupa poduzeća na regionalnom tržištu (AWT International d.o.o. je poduzeće koje nastupa na području pet država srednje i istočne Europe). U tom smislu dugoročni strateški ciljevi odnose se na dodatno kadrovanje vezano za internacionalne poslove i širenje poduzeća unutar regije. Dok je srednjoročno planiranje ljudskih potencijala uglavnom vezano za kadrovanja na godišnjoj razini, a koje je se odnosi na preraspodjelu posla i ostvarenje godišnjih ciljeva. Pri ovakvom načinu planiranja ljudskih potencijala potrebno je uzeti u obzir da planiranje ljudskih potencijala mora pratiti strategijski plan poduzeća.

Treći dio potrebe za planiranjem proizlazi iz svakodnevnih događaja i promjena koji se događaju unutar organizacije (premještanje radnika na viša/niža radna mjesta, bolovanja, prekid radnog odnosa). Pri ovakvom obliku kadrovanja poduzeće nastoji organizirati sustav na način da preraspodjeli djelatnika unutar same organizacije i to da selekcijom postojećih djelatnika nastoji unaprijediti/nagraditi djelatnike za koje se smatra da mogu obavljati djelatnosti višeg stupnja složenosti, a degradirati/ otpustiti one koji nisu zadovoljili zahtjeva kompanije.

Budući da postoji stalna potreba za pribavljanjem što kvalitetnije radne snage razvio se sustav kadrovanja unutar poduzeća koji nastoji odgovoriti na sve postavljene zahtjeve poduzeća.

Glavnu ulogu u pribavljanju ljudskih potencijala u poduzeću AWT international ima odjel ljudskih potencijala koji u dogovoru s menadžmentom tvrtke utiče na kriterije i odluke u smislu ko će biti zaposlen (primljen na posao) i na koje radno mjesto. Zbog vrlo dinamičnog okruženja o kojem se pisalo na početku poglavlja i učestalih reorganizacijskih aktivnosti unutar poduzeća teško je predvidjeti točan broj djelatnika koje treba zaposliti u promatranom periodu i u promatranj kategoriji posla. Pri tome poduzeće nastoji stvoriti ponudu potencijalnih novih zaposlenika koje će angažirati

ukoliko se pokaže potreba. U procesima pribavljanja odgovarajućih djelatnika poduzeće AWT International koristi unutarnje i vanjske izvore, unutarnji izvori pribavljanja uključuju izvore unutar poduzeća dok vanjski vanjske izvori obuhvaćaju oglašavanje putem interneta, novinama i časopisima, javne i privatne agencije.

Što se tiče i unutarnjih i vanjskih izvora prilikom zapošljavanja u ovom poduzeću može se primijetiti da se prednost daje izravnim i preporučenim kandidatima. Pri tome je važno razlikovati ova dva pojma budući da svaki od ovih pojmova ima svoje specifičnosti u smislu osobnosti svakog od kandidata.

**Izravni kandidati** su ljudi koji se prijavljuju na radno mjesto bez poticaja iz organizacije i u nekoj mjeri su već oduševljeni poduzećem ili radnim mjestom za koje se prijavljuju. Njihovi podatci o poduzeću i željenom radnom mjestu su rezultat vlastitog istraživanja i većina njih zaključuje da između njih i radnog mjesta postoji dovoljan sklad koji opravdava njihovo prijavljivanje.

Kod **preporučeni kandidata** pojavljuje se oblik potpomognute samo-selekcije, odnosno postojeći zaposlenici (oni koji poznaju radno mjesto i osobu koju preporučuju), zaključuju da postoji sklad između osobe i radnog mjesta, pri tome upoznaju osobu s tim poslom<sup>37</sup>.

Važno je naglasiti da u poduzeću postoji razlika između pribavljanja i selekcije ljudskih potencijala i da u tom smislu postoje odvojeni procesi što se tiče kadrovanja.

## 5.6 Selekcija ljudskih potencijala

Selekcija ljudskih potencijala bavi se prepoznavanjem najkvalificiranijih kandidata za zapošljavanje. Da bi se moglo prepoznati koji su kandidati najviše kvalificirani potrebno je najprije odrediti zadatke koji će izvršavati zaposlena osoba, te znanje, vještine i sposobnosti koje osoba treba imati da bi uspješno obavljala posao. Do ove se informacije dolazi analizom posla<sup>38</sup>.

Selekcija ljudskih potencijala je proces kojim tvrtka odlučuje koga će angažirati za obavljanje određene djelatnosti a koga ne, pri tome različite kompanije koriste i različite kriterije ovisno o vrsti posla koji se treba obavljati i složenosti radnog mjesta.

---

<sup>37</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijala, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 164.

<sup>38</sup> J. C. Nunnally, Psychometric Theory (New York: McgrawwHill, 1978.),

U tom smislu neka poduzeća će zanimati fizičke karakteristike kandidata (snaga i izdržljivost), njihove kognitivne sposobnosti (matematičke ili govorničke sposobnosti), ili aspekti njihove osobnosti (njihova inicijativa ili poštenje). U svakom slučaju potrebno je kvantificirati ljude prema određenim kriterijima kako bismo ih poredali od vrha prema dolje u karakteristikama koje nas zanimaju. Nakon što su ljudi poredani na takav način može se donijeti odluka koga zaposliti.

U svakom procesu selekcije treba zadovoljiti nekoliko generičkih standarda, neki od njih su (1) pouzdanost, (2) valjanost, (3) sposobnost uopćavanja, (4) korisnost, (5) zakonitost. Prva četiri od navedenih proizlaze jedan iz drugog u smislu da je prethodni standard često nužan, ali nedovoljan za onaj koji slijedi. To nije slučaj sa pravnim standardima. Međutim potpuno razumijevanje prvih četiriju standarda pomaže razumijevanju logike na kojoj počivaju mnogi pravni standardi<sup>39</sup>.

Ključni standard za svako mjerno sredstvo je njegova pouzdanost. Pouzdanost definiramo kao stupanj do kojeg je mjera oslobođena nasumične greške<sup>40</sup>.

Na primjer ako je mjera za neku pretpostavimo stabilnu karakteristiku poput inteligencije pouzdana onda će rezultat koji neka osoba dobije na temelju takve mjere biti stalan tijekom vremena i u različitim kontekstima. Valjanost se definira kao stupanj do kojeg je uspješnost pri mjerenju povezana s uspješnošću na poslu<sup>41</sup>. Da bi imala ikakvu valjanost mjera mora biti pouzdana. S druge strane možemo pouzdano mjeriti mnoge karakteristike koje ne moraju imati veze s tim može li osoba obavljati posao. Iz ovog je razloga pouzdanost je nužan ali nedovoljan uvjet.

Sposobnost uopćavanja definira se kao stupanj do kojeg se valjanost metode selekcije ustanovljena na jednom kontekstu može proširiti na druge kontekste<sup>42</sup>.

Korisnost je stupanj do kojeg informacija dobivena metodama selekcije povećava uspješnost organizacije<sup>43</sup>. Zakonitost je posljednji standard u kojem metoda selekcije treba ustrajati, a znači da se sve metode selekcije moraju prilagoditi postojećim zakonitostima i postojeći pravnim pravilima.

---

<sup>39</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 180.

<sup>40</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 180.

<sup>41</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 188

<sup>42</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 188

<sup>43</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 188

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

Sam postupak selekcije na razini poslovnog sustava poduzeća AWT international sastoji se od<sup>44</sup>:

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

#### **5.6.1 Intervju u poduzeću AWT international d.o.o.**

Selekcijski intervju se najviše koristi pri selekciji ljudskih potencijala. Unutar poduzeća AWT international d.o.o. obavlja se i vezan je za zapošljavanje novih djelatnika kao i napredovanje (premještanje na više funkcije) djelatnika unutar poduzeća. Važno je napomenuti da pri zapošljavanju novih djelatnika intervju često predstavlja i prvi kontakt kandidata s poduzećem. Sam proces intervjua ovisno o složenosti radnog mjesta podrazumijeva primarni kontakt i razgovor s kandidatima od strane regionalnih voditelja prodaje (regionalnih menadžera), koji u suradnji s voditeljima ljudskih potencijala formiraju tim kompetentnih osoba koje od strane poduzeća sudjeluju u obavljanju intervjua. Pri tome se nastoji osigurati da djelatnici koji učestvuju u obavljanju intervjua budu dobro upoznati s zahtjevima i karakteristikama radnog mjesta za koje se kandidat natječe.

---

<sup>44</sup> Drago Pupavac, Ratko Zelenika., Upravljanje Ljudskim potencijalima u prometu, Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2004. Str. (78)

Prije samog intervjua kandidat prilaže životopis sa biografskim podacima i popunjava AWT obrazac „upitnik za zapošljavanje“. Struktura upitnika izrađena je na način da prezentira osnovne informacije o svakom kandidatu i ispunjava se ručno tiskanim slovima, niže navedeno je sadržaj AWT upitnika za zapošljavanje<sup>45</sup>;

### **Osobni podatci**

- Ime i prezime, datum rođenja, adresa, državljanstvo, e mail, telefon
- Sudjelovanje u domovinskom ratu (invalid domovinskog rata)
- Dali netko od vaših rođaka ili prijatelja radi u AWT-u ili u nekom od konkurentskih poduzeća

### **Obrazovanje**

- Srednja škola (naziv škole, razdoblje pohađanja, prosjek ocjena)
- Fakultet (naziv fakulteta, smjer, razdoblje pohađanja, prosjek ocjena, godina diplomiranja)
- Post diplomski (neko drugo formalno obrazovanje)
- Ostale kvalifikacije (stipendije, nagrade, ostalo)
- Koja su bila Vaša područja zanimanja tijekom studiranja?
- Da li planirate steći još veći stupanj obrazovanja i u kojem području biste to željeli ostvariti?

### **Aktivnosti u studentskim i drugim organizacijama**

- Dali ste bili član studentske ili sličnih organizacija i kojih? vaše funkcije u toj/tim organizacijama?
- Ukratko navedite projekte, događaje i sl. koje ste organizirali

### **Dodatna zanimanja**

- Jezici (engleski, njemački, ostalo)
- Vozačka dozvola
- Posjedujete li osobni automobil?
- Rad na računalu (koje programske pakete koristite, koliko dugo se koristite računalom)?

---

<sup>45</sup> Poslovne knjige AWT internatioanl d.o.o. Zagreb 2015.

- Vještine

### **Radno iskustvo**

- Naziv poslodavca
- Radno mjesto
- Trajanje zaposlenja od-do
- Razlog prekida

### **Sport, hobi , rekreacija**

- Navedite čime se bavite
- Nagrade u tim područjima

### **Interesi**

- Vaše poslovne ambicije
- Odjel u kojem bi željeli raditi (prodaja, servis kupaca, informatika, logistika, financije i rukovodstvo, vanjska trgovina/nabava, ljudski potencijali)
- Zainteresiran/na sam za rad (stalno zaposlenje, praksa, pripravnički položaj, povremeni rad za vrijeme studija).

Sam tijekom odvijanja intervjua vođen je od strane „Voditelja intervjua“ koji u pravilu obavljaju rukovodeće funkcije unutar poduzeća (direktor prodaje/logistike, voditelj odjela ljudskih potencijala, regionalni voditelj prodaje), a uz po potrebi prisustvuju i djelatnici koji se bave sličnim poslom za koji kandidat konkurira. Pitanja vezano za zapošljavanje kandidata prilagođena su radnom mjestu za koje kandidat konkurira. Kroz sam intervju dominiraju pitanja vezano za određene situacije koje će se vjerojatno pojaviti na poslu, uz više potpitanja koja se koriste za određivanje što bi osoba vjerojatno napravila u toj situaciji. Ove vrste situacijskog intervjua imaju dvije varijacije. Neka su pitanja zasnovana na iskustvu, traže od kandidata da pokaže iskustvo koje je imao pri suočavanju s takvim situacijama u prošlosti. Druga su pitanja usmjerena na budućnost i pitaju što bi osoba napravila u određenoj hipotetskoj situaciji u budućnosti. Prema dosadašnjim iskustvima i mišljenju odgovornih u AWT-u obje vrste pitanja pokazuju dobre rezultate, uz naglasak da se

pitanja zasnovanim na iskustvu često dobivaju bolji rezultati nego pitanjima usmjerenim na budućnost.

Različita radna mjesta zahtijevaju i različite osobnosti kandidata kao i različite vještine. Na primjeru zapošljavanja prodajnog predstavnika koji će zastupati poduzeće (AWT International d.o.o.) niže su predstavljeni osnovni elementi koji se testiraju pri odabiru kandidata za prijem na ovo radno mjesto. Pri testiranju kandidata očekuje se potvrda, odnosno povratna informacija da kandidat posjeduje najveći dio vještina i osobnih karakteristika koje će biti dovoljne za obavljanje posla tog tipa složenosti<sup>46</sup>;

### **Osobnost kandidata**

- Ekstrovertnost (društven, samosvjestan, govorljiv, izražajan)
- Prilagodba (emocionalno stabilan, ne-depresivan, siguran, zadovoljan)
- Savjesnost (pouzdan, organiziran, postojan, temeljit, orijentiran prema uspjehu)
- Radoznalost (znatiželjan, domišljat, umjetnički osjetljiv, širokih interesa, šaljiv)
- Poštenje i sklonost konzumiranja opojnih sredstava

### **Iskustvene vještine i orijentacija na budućnost**

- Motivacija (prepoznavanje glavnih motivatora)
- Rješavanje sukoba (ponašanje kandidata u simuliranim situacijama sukoba)
- Savladavanje otpora prema promjeni (reakcija kandidata na promjene općenito).

Pri selekcijskim intervjuima treba svakako uzeti u obzir da duga povijest istraživanja intervju pri zapošljavanju pokazuje da bez odgovarajuće pažnje oni mogu biti nepouzdana, nedovoljno valjana i sadržavati predrasude o brojnim različitim skupinama<sup>47</sup>. Pored toga ovakvi intervjui su relativno skupi jer je potrebna barem jedna osoba da intervjuira drugu osobu i te osobe moraju doći na istu zemljopisnu poziciju. Konačno, s obzirom na zakonitost, subjektivnost uključena u proces često

---

<sup>46</sup> Poslovne knjige AWT international d.o.o. Zagreb 2015.

<sup>47</sup> J.E. Hunter i R.H. Hunter, „Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance,” Psychological Bulletin 96 (1984). Str 72-98.

uzrujava kandidate pogotovo ako ne dobiju posao nakon odgovaranja na očito nebitna pitanja<sup>48</sup>.

### **5.6.2 Obuka ljudskih potencijala u AWT-u**

Gotovo svaki zaposlenik kojeg organizacija zaposli trebat će neku obuku o svom poslu. Neki programi obuke mogu biti opširniji od drugih, ali uvijek je potreban trener koji će prepoznati zadatke od koji se posao sastoji, kako bi obuka sigurno pripremila osobu za učinkovito obavljanje posla<sup>49</sup>.

Zbog svoje specifičnosti u strukturnom i organizacijskom smislu tvrtka AWT international d.o.o. koristi veoma složen informacijski sustav kojim se nastoje povezati svi elementi ove organizacije u jednu jedinstvenu cjelinu. Visok stupanj informatičke opremljenosti zahtijeva od djelatnika informatičku pismenost na svim radnim mjestima od najnižih razina radnika u skladišnim prostorima (zaduženih za komisioniranje robe) do menadžerskih razina koje zahtijevaju cjelodnevno korištenje računalnih sustava uz svakodnevnu kreiranje različitih izvještaja. Također najveći dio poslovne komunikacije unutar poduzeća odvija se putem interneta (e maila).

Drugi dio složenosti ovog poduzeća odnosi se na složenost samog posla distribucije robe budući da su distributivna poduzeća samo jedna karika u lancu opskrbe nužno je postojanje komunikacije i povezivanje s drugim sudionicima lanca, vertikalno povezivanje (proizvođač, distributer, veletrgovac, trgovac potrošač) tako i po horizontalno povezivanje (konkurentna poduzeća koja obavljaju slične djelatnosti). Sama djelatnost distribucije zahtijeva poznavanje prodajnih vještina svih djelatnika zaduženih za prodaju i unapređenje prodaje koji svoj dio posla obavljaju u uredu ili na terenu.

Treći dio složenosti odnosi se na nužnost timskog rada unutar poduzeća, kako bi se kroz suradnju i angažiranost pri razvoju timova i suradnje s drugim djelatnicima dodatno pridonijelo unapređenju sustava i povećanju kvalitete proizvoda i usluga.

Uslijed složenosti djelatnosti koja se obavlja od strane suvremenih distribucijskih kompanija da se zaključiti da djelatnici koji aktivno učestvuju u procesima distribucije

---

<sup>48</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijala, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 188

<sup>49</sup> Society for Industrial and organizational Psychology, Principles for the Validation and Use of Personnel selection Procedures (College Park, MD. University of Maryland Press, 1987.).

moraju posjedovati određena predznanja i osobne kvalitete kako bi se u što kraćem vremenu mogli uključiti i integrirati u proizvodni sustav. Svakako da je djelatnicima s različitim osobnostima i individualnim karakteristikama pri procesu integracije potrebno različit period privikavanja i usvajanja potrebnih znanja. Istraživanje ukazuje da duljina perioda integracije ni u kojem slučaju ne određuje kako kvalitetno će pojedinac u budućnosti (kada prođe period prilagodbe) nastaviti obavljati daljnje poslove i kakve će rezultate postizati. Sam proces obuke djelatnika u poduzeću može se promatrati s dva stajališta, obuka djelatnika koji već obavljaju određene djelatnosti (smisao obuke je unapređenja rada sustava i pojedinca koji već posjeduje određena iskustva u radu) i obuka novih djelatnika.

#### **5.6.2.1 Obuka djelatnika**

Proces obuke u poduzeću AWT international d.o.o. započinje i traje tokom cijelog radnog vijeka. Zbog dinamičnosti sustava i stalnog razvoja novih informacijskih i drugih tehnologija (upravljačkih, organizacijskih) djelatnici su dužni kontinuirano unapređivati svoje znanje i vještine kako bi u budućnosti mogli pratiti trendove razvoja poduzeća i omogućiti realizaciju plana i strateških ciljeva poduzeća. Pri tom je važno naglasiti da dio obuke djelatnici dobivaju u samom poduzeću jer poduzeće kontinuirano ulaže određena sredstva u razvoj djelatnika kroz razne treninge, prodajne konferencije, prezentacije od strane proizvođača, godišnje konferencije, izobrazbu djelatnika (učenje jezika) i druge aktivnosti. Isto tako djelatnici su u mogućnosti kroz timski rad i suradnju s kolegama usvajati dodatna znanja i vještine. U slučaju djelatnika koji prelazi na drugo složenije radno mjesto, u vremenu prilagodbe dobiva svoga osobnog mentora (sam predlaže koga želi za mentora), koji je dužan uvesti kolegu u osnove i specifičnosti obavljanja posla.

Uz ovakav pristup za primijetiti je da poduzeće nastoji razviti sustav organizacije koja uči, a ključne karakteristike te organizacije prikazane su u tablici 5.4.

**Tablica 5.4.** Ključne karakteristike organizacije koja uči

| Karakteristike                 | Opis                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stalno učenje                  | Zaposlenici međusobno razmjenjuju znanja i koriste svoje poslove kao osnovu za primjenu i stvaranja znanja                                                         |
| Stvaranje i razmjena znanja    | Razvijeni su sustavi za stvaranje i razmjenu znanja                                                                                                                |
| Kritičko sustavno razmišljanje | Poticanje zaposlenika da razmišljaju na nove načine, da uoče povezanost i povratne informacije i provjere pretpostavke                                             |
| Kultura učenja                 | Menadžer i ciljevi tvrtke nagrađuju, potiču i podržavaju učenje                                                                                                    |
| Poticanje fleksibilnosti       | Poticanje zaposlenika na riskiranje, inoviranje, istraživanje novih i eksperimentiranje ideja, isprobavanje novih postupaka i razvijanje novih proizvoda i usluga. |
| Poštivanje zaposlenika         | Sustav i okruženje usredotočeni su na osiguravanje razvoja i dobrobiti svakog zaposlenika.                                                                         |

IZVOR: [9]

Zbog specifičnosti posla distribucije robe široke potrošnje kroz program obuke za djelatnike operativnog menadžmenta u poduzeću AWT International d.o.o. nastoje se postići sljedeći učinci<sup>50</sup>;

- Povećati znanje zaposlenika o konkurenciji što je ključno za uspjeh poduzeća na tržištu
- Omogućiti djelatnicima znanja vezano za prodajne vještine i druge vještine potrebne za obavljanje posla na terenu
- Pomoći i osigurati da zaposlenici imaju osnovne vještine za rad s novim informacijskim i organizacijskim tehnologijama.
- Omogućiti zaposlenicima razumijevanje cjelokupnog sustava rada
- Pomoći zaposlenicima da shvate kako uspješno raditi u timovima kako bi pridonijeli kvaliteti proizvoda i usluge
- Pobrinuti se da kultura tvrtke naglašava inovaciju, kreativnost i učenje
- Podržati sigurnost zaposlenja omogućavanjem novih načina njihovog doprinosa tvrtki kada se mijenjaju njihovi poslovi, interesi ili im vještine postanu zastarjele.
- Pripremiti zaposlenike za međusobno prihvaćanje i uspješnu suradnju, naročito s pripadnicima manjina i ženama<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Poslovne knjige poduzeća AWT international d.o.o. Zagreb 2015 godina

### **Metode obuke djelatnika u poduzeću AWT Internacional d.o.o. obuhvaćaju:**

- Presentacijske metode (predavanja u „učionicama“ uz korištenje audio vizualnih tehnologija)
- Učenje na daljinu (putem informacijske tehnologije omogućava se slanje informacijama o novim proizvodima i karakteristikama proizvoda tvrtkama i osobama na udaljenim lokacijama)
- Audiovizualne tehnike (uključuju grafo folije, slajdove i video tehnike)
- Metode obrazovanja s aktivnim sudjelovanjem (uključuju obuku na poslu, simulacije, poslovne igre, studije slučaja, obuku na webu)
- Obuku na poslu (zaposlenici uče promatranjem kolega i menadžera kako obavljaju posao i pokušavaju oponašati njihova ponašanja)
- Metode simulacije (obuka koja predstavlja stvarne situacije u smislu obuke polaznika).

#### **5.6.2.2 Obuka novih djelatnika**

Ovisno o stupnju složenosti radnog mjesta razlikuje se i pristup što se tiče obuke i angažmana novih djelatnika i njihova potpuna integracija u proizvodni sustav. Da bi proces integracije bio što kraći i uspješniji, u poduzeću AWT Internacional d.o.o. razvijen je sustav obuke novih djelatnika. Prvi dio obuke obuhvaća zajednički rad s djelatnicima koji posjeduju određeno iskustvo u obavljanju posla. Pri tome se novi zaposlenik upoznaje s osnovama funkcioniranja sustava i osnovnim elementima korištenja informacijske tehnologije. Što se tiče operativnih aktivnosti i rada na terenu ovakav pristup omogućava brzo i efikasno savladavanje osnovnih prodajnih, organizacijskih i proceduralnih vještina, uz brzo zadovoljavanje osnovnih minimalnih kriterija koja tvrtka postavlja. Sam proces obuke u vremenskom smislu nije fiksno određen nego se prilagođava potrebama pojedinca i složenosti radnog mjesta.

Nakon usvajanja osnovnih znanja i vještina novi djelatnik pristupa samostalnom radu na terenu/uredu na način da mu se dodjeljuju jednostavni poslovi i zadatci, pri tome se prati rad i aktivnosti kandidata od strane odgovornih rukovoditelja i mentora (starijeg iskusnijeg kolege dodijeljenog od strane rukovoditelja). Sam proces

---

<sup>51</sup>I.I. Goldstein i P. Gilliam , „Training Systems Issues in the year 2000,“American Psychologist 45 (1990), str 134-143.

integracije u sustav poduzeća na primjeru djelatnosti i funkcije prodajnog predstavnika (komercijalista) može potrajati od šest mjeseci do dvije godine (ovisi o individualnim karakteristikama djelatnika motiviranosti i spremnosti za usvajanje novih znanja).

Za primijetiti je da izgradnja i razvoj djelatnika (prodajnog predstavnika) u ovom poduzeću uz vremensku dimenziju zahtijeva i određeni utrošeni rad tima koji učestvuje u njegovoj izgradnji, što za poduzeće predstavlja izuzetno visok trošak.

U tom smislu učestalost u promjenama djelatnika pored navedenog može dovesti i do destabilizacije sustava i poremećaja sustava vrijednosti unutar pojedinih odjela. Dijelove utrošenog rada i dodatni angažman djelatnika koji su dio svoje aktivnosti preusmjerili na obuku novih kolega (pri tome ne ispunjava svoje vlastite obveze), uglavnom nije moguće evidentirati i adekvatno nagraditi, te postoji mogućnost nastanka konflikta među djelatnicima i voditeljima odjela radi već spomenute nemogućnosti nagrađivanja za utrošeni rad, otpora djelatnika prema dodatnim zaduženjima, orijentacije djelatnika na izgadnju vlastite karijere i ostvarenje vlastitih ciljeva.

Treći dio obuke nastupa nakon što je zaposlenik usvojio i ovladao svim potrebnim znanjima i vještinama. Ovaj dio obuke vezan je uz dodatnu edukaciju što se tiče unapređenja rada sustava i aktivnosti poduzeća u smislu povećanja produktivnosti djelatnika. U ovom dijelu obuke djelatnici koji pokazuju dodatni interes i zanimanje za napredovanje u poslu dobivaju konkretne i složene zadatke vođenje manjih timova, vođenje i rad s većim kupcima, vođenje i upravljanje manjim projektima. Osim određenih znanja i vještina vezano za korištenje informacijske opreme (korištenje različitih informacijskih programa, kreiranje izvještaja, izrada prezentacija) djelatnicima se omogućava da pokažu i organizacijske sposobnosti, sposobnosti vođenja, kreativnosti i sklonosti timskom radu.

### **5.6.3 Procjena uspješnosti rada u poduzeću AWT international d.o.o.**

Procjena radne uspješnosti bavi se prikupljanjem informacija o tome koliko dobro svaki zaposlenik obavlja svoj posao, s ciljem da se nagrade uspješni, poboljša rad neučinkovitih ili pripremi pismeno obrazloženje za kažnjavanje onih koji loše

rade. Analiza posla omogućava organizaciji da prepozna ponašanje i rezultate koji dijele uspjeh od neuspjeha<sup>52</sup>.

Uz procjenu uspješnosti u praksi se sve više pojavljuje pojam upravljanja radnom uspješnošću a definira se kao proces kojim menadžeri osiguravaju da su aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s ciljevima organizacije. Upravljanje uspješnošću je od ključne važnosti za postizanje konkurentske prednosti<sup>53</sup>.

Sustav upravljanja uspješnošću u poduzeću AWT International može se podijeliti na tri dijela a to su definiranje uspješnosti, mjerenje uspješnosti i davanje povratne informacije o uspješnosti. Definiranjem kriterija uspješnosti specificira se koji su aspekti rada relevantni poduzeću. Ovaj pristup proizlazi prvenstveno iz analize posla (objašnjeno je u petom poglavlju). Dok se drugi dio odnosi na procjena uspješnosti koju možemo definirati kao metodu mjerenja postignutih rezultata zaposlenika. Treć dio aktivnosti daje zaposlenicima povratnu informaciju o uspješnosti kako bi oni mogli prilagoditi svoj rad ciljevima poduzeća<sup>54</sup>.

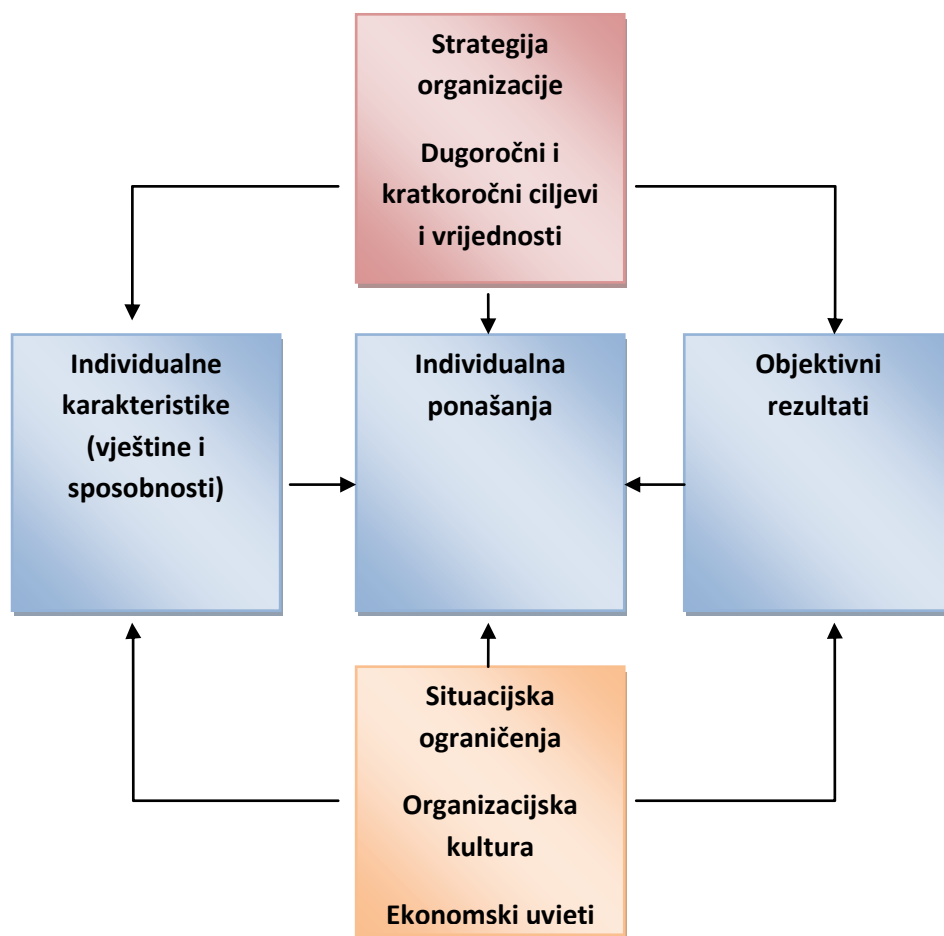
Poduzeće AWT International je u potpunosti prihvatilo gore navedeni način upravljanja uspješnosti. Ovakvim sustavom poduzeće nastoji prije svega povezati aktivnosti zaposlenika s strateškim ciljevima poduzeća. Na bazi ovog sustava poduzeće je razvilo i sustav nagrađivanja, plaća djelatnika o čemu će biti riječi u sljedećim poglavljima. Na slici 5.5. prikazan je organizacijski model upravljanja radnom uspješnošću. Slika pokazuje osobine pojedinca, vještine i sposobnosti koje su sirovine za radnu uspješnost. U poduzeću AWT International d.o.o. dominira stajalište i potreba za djelatnicima koji imaju dobre međuljudske osobine i znanja o proizvodima i uslugama (glavni proizvod logističko distribucijskih poduzeća je usluga), u konačnici se ove osobine transformiraju u objektivne rezultate kroz ponašanje zaposlenika.

---

<sup>52</sup> K. Murphy i J. Cleveland, Performance appraisal: An Organizational Perspective ( Boston: Allyn & Bacon 1991.).

<sup>53</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 276.

<sup>54</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 276.



**Slika 5.5.** Model upravljanja uspješnošću u organizacijama, [5]

Unutar poduzeća AWT International d.o.o. nastoji se razviti model koji će biti precizan pri definiranju i mjerenju uspješnosti. Pri tome se nastoji izgraditi sustav koji može definirati uspješnost s težištem na vrijednosnim ishodima. Definiranje kriterija uspješnosti u ovom poduzeću sadrži razne načine na koje zaposlenici mogu dodati vrijednost proizvodu (usluzi), neki od tih načina su praćenje ostvarenja rezultata rada djelatnika putem dnevnih izvještaja koji se putem računalne tehnologije ažuriraju na dnevnoj bazi i u realnom vremenu, a dostupni su gotovo svim razinama unutar poduzeća. Riječ je o izvještajima koji su vezani za tehničke karakteristike distribucije/logistike (smanjenje troškova povrata i otpisa, redovitost pri obilasku prodajnih mjesta, redovitost isporuka robe, financijska količina isporučene robe, stupanj distribucije novih programa/artikala). Za primijetiti je da se kroz ovaj sustav nastoji dimenzija mjerenja uspješnosti povezati s zadovoljavanjem potreba poduzeća (strateških i operativnih ciljeva) i s zadovoljavanjem vanjskih klijenata (proizvođač,

maloprodaja, krajnji korisnik, potrošač), pri tome su izrađeni različiti univerzalni izvještaji za mjerenje uspješnosti. Neki od njih su prikazani u tablici 5.1. i 5.2.

Slika 5.1 na primjeru rada prodajnog predstavnika pokazuje da djelatnik iz Zagreba pod rednim brojem pet ima troškove povrata i sniženja robe od (3,29%) u odnosu na promet, što je više od 3 puta manje od djelatnika iz Rijeke pod rednim brojem jedan (11,83%). Ovaj pokazatelj u vidu informacijskog izvještaja može ukazivati na činjenicu da djelatnik iz Zagreba pod rednim brojem pet znatno odgovornije obavlja svoj dio posla i teži ostvarenju strateških ciljeva poduzeća koje nastoji troškove povrata i sniženja svesti u razinu od 1%.

**Tablica 5.1.** Izvještaj; mjesečni troškovi povrata robe i otpisa po djelatniku i kupcu u poduzeću AWT international d.o.o.

| AWT, djelatnik | Prodaja umanjena za ODOBRENJA | POVRAT+SNIŽENJE vs PRODAJA | Ind | Prodaja    | Povrat/Manjak | %      | Ind |
|----------------|-------------------------------|----------------------------|-----|------------|---------------|--------|-----|
| TOTAL          | 154.274,72                    | 5,13%                      | ☹   | 162.612,79 | -7.899,79     | 4,86%  | ☹   |
| AWT            | 154.274,72                    | 5,13%                      | ☹   | 162.612,79 | -7.899,79     | 4,86%  | ☹   |
| RIJEKA         | 27.207,24                     | 7,27%                      | ☹   | 29.338,83  | -2.121,21     | 7,23%  | ☹   |
| DJELATNIK 1.   | 7.790,61                      | 11,83%                     | ☹   | 8.835,82   | -1.045,21     | 11,83% | ☹   |
| DJELATNIK 2.   | 2.514,36                      | 10,66%                     | ☹   | 2.814,45   | -300,09       | 10,66% | ☹   |
| DJELATNIK 3.   | 16.902,27                     | 4,45%                      | ☹   | 17.688,56  | -775,91       | 4,39%  | ☹   |
| VARAŽDIN       | 21.631,47                     | 4,42%                      | ☹   | 22.632,56  | -1.001,09     | 4,42%  | ☹   |
| DJELATNIK 1.   | 21.631,47                     | 4,42%                      | ☹   | 22.632,56  | -1.001,09     | 4,42%  | ☹   |
| ZADAR          | 10.484,54                     | 5,28%                      | ☹   | 11.068,73  | -439,32       | 3,97%  | ☹   |
| DJELATNIK 1.   | 10.484,54                     | 5,28%                      | ☹   | 11.068,73  | -439,32       | 3,97%  | ☹   |
| ZAGREB         | 94.951,47                     | 4,64%                      | ☹   | 99.572,67  | -4.338,17     | 4,36%  | ☹   |
| DJELATNIK 1.   | 3.906,73                      | 9,99%                      | ☹   | 4.340,47   | -433,74       | 9,99%  | ☹   |
| DJELATNIK 2.   | 14.406,65                     | 5,96%                      | ☹   | 15.320,42  | -780,79       | 5,10%  | ☹   |
| DJELATNIK 3.   | 17.541,54                     | 4,64%                      | ☹   | 18.395,56  | -854,02       | 4,64%  | ☹   |
| DJELATNIK 4.   | 46.321,75                     | 4,11%                      | ☹   | 48.306,54  | -1.834,74     | 3,80%  | ☹   |
| DJELATNIK 5.   | 12.774,80                     | 3,29%                      | ☹   | 13.209,68  | -434,88       | 3,29%  | ☹   |

Izvor: [6]

Velika količina podataka omogućuje odjelima za upravljanje ljudskim resursima informirano donošenje odluka o zaposlenicima, predviđanje uspješnosti radnika i napredno planiranje radne snage. S druge strane pred poduzeće stavlja izazov da na ispravan i kvalitetan način ovlada gomilom podataka te iste iskoristi u najboljem smislu. U tablici 5.2. je prikazan klasičan izvještaj vezano za tehničku karakteristiku sustava a koja se odnosi na mjerenje stupanja distribucije novog programa (Bambi) u odnosu na već postojeći program (Chipita). Pri tome program Chipita (sličan program s velikim stupnjem distribucije) ima ulogu orijentira kojem se teži. Ovaj izvještaj može

pokazati podatak koji ukazuje na zalaganje djelatnika i njegove prodajne sposobnosti i vještine a koje se odnose na elementarne karakteristike poduzeća (ostvariti maksimalan stupanj distribucije novog programa). Kroz ovakav pristup se razvijaju i natjecateljske osobine između djelatnika, što prema iskustvima odgovornih u AWT-u ima značajnu ulogu pri postizanju boljih rezultata i ubrzava ostvarenje postavljenih ciljeva distribucije.

**Tablica 5.2.** Izvještaj; stupanj distribucije novog programa na mjesečnoj bazi

| <b>AWT</b>          | <b>BAMBI (keksi)</b> |                 | <b>CHIPITA (kroasani)</b> |                 | <b>BAMBI vs. CHIPITA</b> |                 |
|---------------------|----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| <b>Djelatnik</b>    | <b>2015</b>          |                 | <b>2015</b>               |                 | <b>2015</b>              |                 |
|                     | <b>partner</b>       | <b>lokacija</b> | <b>partner</b>            | <b>lokacija</b> | <b>partner</b>           | <b>lokacija</b> |
| <b>Djelatnik 1.</b> | 47                   | 118             | 69                        | 155             | 68,12%                   | 76,13%          |
| <b>Djelatnik 2.</b> | 39                   | 73              | 61                        | 105             | 63,93%                   | 69,52%          |
| <b>Djelatnik 3.</b> | 36                   | 51              | 58                        | 83              | 62,07%                   | 61,45%          |
| <b>Djelatnik 4.</b> | 23                   | 47              | 43                        | 116             | 53,49%                   | 40,52%          |
| <b>Djelatnik 5.</b> | 27                   | 42              | 46                        | 79              | 58,70%                   | 53,16%          |
| <b>Djelatnik 6.</b> | 43                   | 61              | 91                        | 130             | 47,25%                   | 46,92%          |
| <b>Sum:</b>         | <b>214</b>           | <b>392</b>      | <b>364</b>                | <b>668</b>      | <b>58,79%</b>            | <b>58,68%</b>   |

Izvor [6]

Uz navedeno, poduzeće raspolaže i informacijskim sustavom mjerenja rezultata uspješnosti koji omogućava samostalno praćenje prodaje i kreiranje izvještaja u realnom vremenu. Suvremeni računalni sustav koji koristi poduzeće omogućava kreiranje izvješća i uvid u sve tehničke elemente distribucije, u smislu praćenja povijesnih podataka duži niz godina o ostvarenim rezultatima prodaje i uspoređivanja rezultata rada svakog pojedinca, kupca i prodajne jedinice po svim stavkama i elementima distribucije. Izvještaji ovakvog tipa često mogu biti indikatori i prvi pokazatelj koji upozoravaju odgovorne da se u sustavu pojavljuje problem, zastoje a čiji uzrok može biti ljudski faktor. Daljnjom analizom podataka dobivenih iz informacijskog sustava moguće je utvrditi razinu odgovornosti a koja se odnosi na djelatnike na terenu, kao i ponašanja djelatnika u smislu poštivanja standarda obavljanja rada na terenu.

U tablici 5.3. prikazan je izvještaj koji pokazuje neredovitost obilaska prodajnih mjesta od strane prodajnih predstavnika u poduzeću AWT International d.o.o.. Komparacijom broja obilazaka lokacija od strane prodajnog predstavnika može se utvrditi da djelatnik u prvom kvartalu 2013 godine nije imao isporuke robe u određene lokacije (polja u tablici označena crvenom bojom i upitnikom), što nije slučaj s djelatnikom koji je isti posao obavljao u prvom kvartalu 2014 godine. Daljnja

istraživanja ukazuju da je posljedica takvog pristupa poslu značajan pad prodaje (prikazano u podnožju tablice) što iziskuje reakciju odgovornih i detaljnije analize što se tiče ukupne odgovornosti za nastalo stanje. Često ovakav pristup može ukazati na problematične djelatnike koji nisu dorasli razini i odgovornosti koja im je dodijeljena. Što se tiče poduzeća nastala šteta u slučaju kasne reakcije od strane odgovornih je nemjerljiva i nije ju moguće nadoknaditi. Pri ovakvim situacijama naročito je važna brza reakcija i koordinacija odjela ljudskih potencijala i operativnog menadžmenta kako bi se propust što prije evidentirao te na ispravan način otklonio.

**Tablica 5.3.** Komparativna analiza obilaska prodajnih mjesta od strane prodajnog predstavnika na kvartalnoj bazi

| Prodajno mjesto     | 1Q; 2013         | 1Q; 2014         | 2014 vs 2013<br>(fin.) | 2014 vs 2013<br>(%) |
|---------------------|------------------|------------------|------------------------|---------------------|
|                     | Djelatnik 1.     | Djelatnik 2.     |                        |                     |
| Prodajno mjesto 1.  | 15.414,34        | 27.590,48        | <b>12.176,14</b>       | <b>78,99%</b>       |
| Prodajno mjesto 2.  | 10.349,71        | 13.603,18        | <b>3.253,47</b>        | <b>31,44%</b>       |
| Prodajno mjesto 3.  | <b>?</b>         | 4.959,71         |                        |                     |
| Prodajno mjesto 4.  | 1.412,43         | 2.115,91         | <b>703,48</b>          | <b>49,81%</b>       |
| Prodajno mjesto 5.  | 905,05           | 2.401,17         | <b>1.496,12</b>        | <b>165,31%</b>      |
| Prodajno mjesto 6.  | 1.452,86         | 1.629,79         | <b>176,93</b>          | <b>12,18%</b>       |
| Prodajno mjesto 7.  | 1.254,39         | 1.822,63         | <b>568,24</b>          | <b>45,30%</b>       |
| Prodajno mjesto 8.  | 1.779,53         | 1.123,26         | <b>-656,27</b>         | <b>-36,88%</b>      |
| Prodajno mjesto 9.  | 952,17           | 1.945,51         | <b>993,34</b>          | <b>104,32%</b>      |
| Prodajno mjesto 10. | <b>?</b>         | 2.694,55         |                        |                     |
| Prodajno mjesto 11. | 708,29           | 1.433,95         | <b>725,66</b>          | <b>102,45%</b>      |
| Prodajno mjesto 12. | 872,53           | 1.124,17         | <b>251,64</b>          | <b>28,84%</b>       |
| Prodajno mjesto 13. | <b>?</b>         | 1.893,96         |                        |                     |
| Prodajno mjesto 14. | 77,28            | 1.810,51         | <b>1.733,23</b>        | <b>2242,79%</b>     |
| Prodajno mjesto 15. | <b>?</b>         | 1.819,92         |                        |                     |
| Prodajno mjesto 16. | <b>?</b>         | 1.803,74         |                        |                     |
| Prodajno mjesto 17. | <b>?</b>         | 1.678,26         |                        |                     |
| Prodajno mjesto 18. | 1.321,80         | 351,88           | <b>-969,92</b>         | <b>-73,38%</b>      |
| Prodajno mjesto 19. | 488,98           | 1.156,82         | <b>667,84</b>          | <b>136,58%</b>      |
| <b>Sum:</b>         | <b>36.989,36</b> | <b>72.959,40</b> | <b>35.970,04</b>       | <b>97,24%</b>       |

Izvor: [6]

Isto tako ovakav tip izvještaja može ukazati i na pozitivne efekte i konkretne učinke nastale dobrim radom i zalaganjem djelatnika. Pojedini djelatnici pri klasičnom nastupu u poduzeću zbog svoje osobnosti i svojih individualnih karakteristika ponašanja ne ostavlja impresivan dojam na odgovorne, samim tim ovaj tip izvještaja omogućuje da se navrijeme uoče rezultati njihovog rada na terenu, te zvještaji ovakvog tipa mogu skrenuti pozornost na određeni potencijal što se tiče ljudskog faktora. U tablici tablici 5.4. prikazan je primjer kako se uspješno razvija dugoročnu

suradnju s kupcem. Ovakav izvještaj može biti indikator, ali ne mora biti glavni orijentir uspješnosti jer je potrebno dodatno istražiti razinu suradnje. Odnosno potrebno je utvrditi realan potencijal kupca sa kojim djelatnik/menadžer postiže navedene učinke, u niže navedenom primjeru postavlja se pitanje dali je djelatnik maksimalne rezultate mogao postići već u 2011 godini.

**Tablica 5.4.** Godišnji izvještaj prodaje za kupca po programima

| Program        | 2011              | 2012              | 2013              | 2014                |
|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| <b>BAMBI</b>   |                   |                   |                   |                     |
| <b>ZEWA</b>    | 110.786,98        | 279.469,93        | 327.250,00        | 410.702,61          |
| <b>CHIPITA</b> |                   | 165.602,21        | 255.103,73        | 196.986,19          |
| <b>BARILLA</b> |                   |                   | 177.242,97        | 289.826,77          |
| <b>NATUREL</b> |                   |                   | 54.959,74         | 129.042,15          |
| <b>PEPSICO</b> |                   |                   |                   | 37.896,77           |
| <b>JAFFA</b>   |                   |                   |                   |                     |
| <b>Sum:</b>    | <b>110.786,98</b> | <b>445.072,14</b> | <b>814.556,44</b> | <b>1.064.454,49</b> |

Izvor: [6]

Da bi ovakav sustav u potpunosti odigrao svoju ulogu, a to je povećanje produktivnosti i učinkovitosti radne snage potrebno je da svaki od djelatnika bude upoznat s činjenicama o postojanju uvida u rezultate prodaje, i postojanje kriterija mjerljivosti rezultata ostvarenog rada.

Pored mjerljivih tehničkih elemenata distribucije u poduzeću postoji i dio procjene uspješnosti rada zaposlenika od strane rukovoditelja odjela, a koji se odnosi na usredotočenost djelatnika na ključne ciljeve poduzeća, svakodnevne odgovornosti djelatnika na radnom mjestu i ponašanja odgovornih koje je poduzeće prepoznalo kao ključno za sva radna mjesta, uključujući usredotočenost na potrošače , timski rad i vještine upravljanja ljudima.

Ovaj relativno novi oblik omogućuje voditeljima odjela da budu precizniji u postavljanju mjerljivih ciljeva uspješnosti. U tom smislu se od menadžera očekuje da pretvore ciljeve tvrtke u jasne ciljeve za svakog zaposlenika i prate njihov napredak. U tablici 5.4. prikazan je obrazac koji definira smart ciljeve koje dobiva svaki djelatnik zaposlen u prodaji poduzeća AWT International na početku svakog mjeseca. Ciljevi i realizacija navedenih zadataka mjerljiva je veličina a stupanj ostvarenja postavljenih ciljeva utiče na varijabilni dio plaće zaposlenika. Sukladno ostvarenju postavljenog financijskog plana i realizaciji smart ciljeva djelatnik ostvaruje i materijalnu naknadu

za svoj rad. Kroz ovakav sustav nagrađivanja nastoji se ostvariti maksimalan angažman na terenu od strane djelatnika u prodaji.

**Slika 5.4. Mjesečni obrazac smart ciljeva djelatnika u poduzeću AWT Intrnatioanal**

| PRODAJNI REZULTATI ZA MJESEC:             |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               | SVIBANJ           | 2015            |                      |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|---------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| ZAPOSLENIK:                               |                                                                                                                                                                                                                                                                         | Prodajni predstavnik   |               |               |                   |                 |                      |
| RADNO MJESTO:                             |                                                                                                                                                                                                                                                                         | Terenski komercijalist |               |               |                   |                 |                      |
| PRODAJNO PODRUČJE:                        |                                                                                                                                                                                                                                                                         | Zagreb                 |               |               |                   |                 |                      |
| REALIZACIJA PO PROGRAMIMA                 |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               |                   | Ostvareno?      |                      |
| Program                                   | Važnost                                                                                                                                                                                                                                                                 | Plan                   | Realizacija   | % realizacija |                   | (da / ne)       |                      |
| Svi programi                              | 10                                                                                                                                                                                                                                                                      | 264.000,00 kn          | 220.000,00 kn | 83,33%        |                   | ne              |                      |
| Nestle - napici                           | 10                                                                                                                                                                                                                                                                      | 227.000,00 kn          | 189.000,00 kn | 83,26%        |                   | ne              |                      |
| Nestle - hrana                            | 10                                                                                                                                                                                                                                                                      | 16.000,00 kn           | 16.000,00 kn  | 100,00%       |                   | da              |                      |
| Nestle - čokolada                         | 8                                                                                                                                                                                                                                                                       | 6.000,00 kn            | 4.000,00 kn   | 66,67%        |                   | ne              |                      |
| Nestle - dječja hrana                     | 7                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1.000,00 kn            | 3.000,00 kn   | 300,00%       |                   | da              |                      |
| Ostali                                    | 5                                                                                                                                                                                                                                                                       | 14.000,00 kn           | 8.000,00 kn   | 57,14%        |                   | ne              |                      |
| UKUPNO REALIZIRANIH PROGRAMA (max=9):     |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               |                   | 2               |                      |
| UKUPNO KOEFICIJENT REALIZIRANIH PROGRAMA: |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               |                   | 0,34            |                      |
| SMART CILJEVI                             |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               | VAŽNOST<br>(1-10) | %<br>ostvarenja | koeficijent<br>cilja |
| 1                                         | Nestle - ostvariti prodaju prema definiranoj asortimanskoj listi (po tipu lokacije) u svim svojim lokacijama;                                                                                                                                                           |                        |               |               | 10                | 95%             | 9,5                  |
| 2                                         | Nestle - ostvariti prodaju Nescafe Sensazione staklenka 100g, Nescafe 3 in1 clas (Vanilija i Caramel) 28x16g, Maggi juha minestrone 62g, Maggi juha meditterrean tomato 62g, Necafe Cappuccino Duoble choc 148g, Maggi rollice šunka i sir 30g u svi svojim lokacijama; |                        |               |               | 9                 | 72%             | 6,48                 |
| 3                                         | Nestle - ostvariti plan postavljanja POSM materijala u svim lokacijama od strane Komercijale DC Zagreb, a prema ranije postavljenom planu za mjesec svibanj;                                                                                                            |                        |               |               | 8                 | 91%             | 7,28                 |
| 4                                         | Neslte - ostvariti prodaju/realizirati sve dogovorene MKT aktivnosti dogovorene od strane RKAM-ova u svim svojim lokacijama;                                                                                                                                            |                        |               |               | 8                 | 40%             | 3,2                  |
| 5                                         | Nestle - slikati uredne pozicije (redovne, dodatne) u što većem broju svojih lokacija i iste pohraniti sistemski i dostaviti onima koji ih trebaju (RKAM, RM, Dir Prodaje);                                                                                             |                        |               |               | 7                 | 59%             | 4,13                 |
| 6                                         | Neslte - dogovoriti rješavanje sporne robe (istekli rok, lom) u svim svojim lokacijama;                                                                                                                                                                                 |                        |               |               | 7                 | 100%            | 7                    |
| UKUPNO ZADANIH CILJEVA:                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               |                   |                 | 6                    |
| UKUPNI KOEFICIJENT:                       |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               |                   |                 | 0,77                 |
| Napomena:                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                        |               |               |                   |                 |                      |

Izvor [8]

Kao rezultat ovakvom načina mjerenja uspješnosti voditeljima odjela omogućava se smislenije nagrađivanje visoko uspješnim, prosječnim i graničnim zaposlenicima. Osim promatranja uspješnosti svakog zaposlenika menadžerima se omogućava i uvid u proračun plaća, arhivirane i tekuće podatke o plaćama. Pri ovakvom sustavu mjerenja uspješnosti voditelji odjela ljudskih potencijala podržavaju procese savjetujući menadžere i pomažući im oblikovati najbolji kompenzacijski model za poduzeće i zaposlenike.

Istraživanja su pokazala da se kroz ovakav sustav podstiče partnerstvo između odjela ljudskih potencijala, voditelja odjela (regionalnih menadžera) i samih djelatnika, te omogućava dosljednost i pravičnost u korištenju sustava, dok se smanjuje mogućnost nastanka konflikta između rukovoditelja odjela i odjela ljudskih potencijala.

#### **5.6.4 Razvoj karijere u poduzeću AWT International d.o.o.**

Poduzeće AWT International d.o.o. se bavi isključivo distribucijom robe široke potrošnje a dva od glavnih ciljeva su zadovoljiti potrebe potrošača i osigurati konkurentan položaj na novim tržištima, u tom smislu u poduzeću se povećava naglasak na obuku i razvoj zaposlenika koji moraju stalno učiti i biti spremni na promjene (biti fleksibilni). Razvoj karijere se odnosi na formalno obrazovanje, radna iskustva, međuljudske odnose i procjenu sposobnosti i osobnosti. Razvoj pomaže zaposlenicima da se pripreme za budućnost. Zbog svoje orijentacije na budućnost razvoj uključuje i učenje koje nije nužno vezano za zaposlenikov tekući posao<sup>55</sup>. Dok je program obuke tradicionalno usredotočen na poboljšanje uspješnosti zaposlenika na njihovim tekućim poslovima. Razvoj im pomaže pripremiti se za druge pozicije u tvrtki i povećava njihovu mogućnost premještanja na nove poslove koji možda još ne postoje<sup>56</sup>.

Planiranje karijere uključuje usklađivanje vještina i ambicija pojedinaca s prilikama koje su dostupne ili mogu postati dostupne u organizaciji. Ovaj proces usklađivanja traži da oni koji su zaduženi za planiranje karijere znaju koje su vještine potrebne u raznim poslovima. To im omogućava da usmjere pojedince prema onim poslovima u kojima će biti uspješni i zadovoljni<sup>57</sup>.

Na razvitak ljudskih resursa utječe mnogo različitih čimbenika, najintenzivniji utjecaj imaju motivacija i učenje<sup>58</sup>.

Razvoj karijere unutar poduzeća AWT International d.o.o. vezan je i za ostvarene učinke djelatnika koji se promatraju po svim segmentima rada u poduzeću. Što se tiče napredovanja (izgradnje vlastite karijere) u poduzeće je prvotno orijentirano na

---

<sup>55</sup> M. London, Managing the training Enterprise 8San Francisco: Jossey.Bass, 1989.

<sup>56</sup> Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijala, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 318.

<sup>57</sup> K. Murphy i J. Cleveland, Performance appraisal: An Organizational Perspective ( Boston: Allyn & Bacon 1991.).

<sup>58</sup> Harison, R. (1992) Employee Development, Institute of Personnel Menagement, London, 1992.

vlastite snage i nastoji podstaknuti natjecateljski duh zaposlenika, a u manjem dijelu poduzeće se oslanja na nove djelatnike. Odnosno i kad postoji potreba za novim djelatnicima isti se zapošljavaju na niže razine i imaju mogućnost napredovanja na više funkcije. Pri ovakvom načinu kadrovanja velika uloga je odjela ljudskih potencijala koji pri zapošljavanju novih djelatnika nastoji odabrati kandidate koji će kroz dodatni trud i zalaganje nastojati istaknuti sve svoje vještine i sposobnosti kako bi se razvijali i pozicionirali u poduzeća sukladno svojim željama i mogućnostima. Ovakav pristup privlači mladu radnu snagu koja je spremna učiti, a poduzeće za uzvrat dobiva dodanu vrijednost koja proizlazi iz očekivanja djelatnika da će njihov rad i zalaganje biti prepoznat i nagrađeni.

Pri ovakvom načinu kadrovanja nužno je postojanje baze podataka o svim djelatnicima i načinu njihovog rada i ponašanja na terenu. Prikupljanje podataka na terenu postiže se zajedničkim obilaskom prodajnih mjesta od strane odgovornih i službe nadzora, "*prodajnog kontrolinga*" i „*supervizora prodaje*“. Pri tome se nastoje kvantificirati osobine i ponašanja djelatnika na terenu kako bi se djelatniku dodatno moglo ukazati na propuste i područja na kojim djelatnik treba dodatno raditi. Obrazac ocjenjivanja rada djelatnika na terenu prikazan je u tablici 5.5.

Da bi ovakav nadzor bio učinkovit i služio svrsi, u smislu povećanja produktivnosti i postizanja standarda ponašanja od strane djelatnika (prodajnih predstavnika) na terenu, potrebno je u periodičnim intervalima ponoviti zajednički obilazak terena te utvrditi nastale pomake pozitivne/negativne, odnosno koliko je djelatnik uspješan u usvajanju i prihvaćanju standarda ponašanja.

**Tablica 5. 5. Ocjenjivanja rada djelatnika na terenu.**

| Tjedan: PARNI - NEPARNI               | Početak rada  | Urednost SR-a | Planiranih obilazaka | Obiđenih lokacija | Novih posjeta | Novih ugovora | Blokiranih kupaca | Kraj rada    |
|---------------------------------------|---------------|---------------|----------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|--------------|
|                                       | 8:00          | +             | 8                    | 8                 | 0             | 0             | 0                 | 15:30        |
| <b>KUPAC</b>                          | DINOV A P-205 | DINOVA P-201  | DINOVA P-220         | LJEKARN A PALAC   | DINOV A P-222 | DINOV A P-395 | DINOVA P-335      | DINOV A P-94 |
| <b>Tjedno ( T ) / Dvotjedno ( D )</b> | <b>D</b>      | <b>D</b>      | <b>D</b>             | <b>D</b>          | <b>D</b>      | <b>D</b>      | <b>D</b>          | <b>D</b>     |
| priprema                              | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| ulazak u lokaciju                     | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| provjera distribucije                 | +-            | +             | +-                   | +-                | +             | +             | +                 | +            |
| prezentacija                          | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| proces prodaje                        | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| merchandising                         | +-            | +-            | +-                   | +                 | +-            | +             | +-                | +            |
| dobro izgrađen odnos                  | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| ispunjen cilj posjete                 | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| ustrajnost u prodaji                  | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| Uporaba prezentera                    | +-            | +-            | +-                   | +-                | +             | +-            | +-                | +            |
| dopunjava artikle u brandu            | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| rek. mat. postavljen novi             | +-            | +-            | +-                   | +-                | +-            | +-            | +-                | +-           |
| prodaje prioritetnu robu              | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |
| nudi akcijske artikle                 | +             | +             | +                    | +                 | +             | +             | +                 | +            |

| <b>OCJENA RADA djelatnika (zajednička posjeta)</b> |                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| UREDOST I TOČNOST                                  | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| POZNAVANJE STANJA U ODNOSU NA CILJEVE              | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KONTROLA DISTRIBUCIJE I ZALIHA ROBE                | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KONTROLA PROVOĐENJA AKCIJA                         | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| PRIPREMA                                           | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KONCENTRIRANOST                                    | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KVALITETA KOMUNIKACIJE                             | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| PROCES PRODAJE I UPORNOST                          | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| KORIŠTENJE / AŽURNOST PREZENTERA                   | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| PREVLADAVANJE PRIGOVORA                            | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| POZNAVANJE PROIZVODA                               | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| MERCHANDISING I POSM                               | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| PREZENTACIJA NOVIH ATIKALA                         | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ODNOS S KUPCEM                                     | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| OSTVAREN CILJ POSJETE                              | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| HODOGRAM                                           | 1                                                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>Ukupan zbroj: 122</b>                           | <b>Prosječna ocjena (ukupan zbroj / 16): 7,63</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| <b>MIŠLJENJE RUKOVODITELJA O UKUPNOM RADU:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Izgrađuje izuzetno dobre odnose sa kupcima koje kapitalizira (krase ga stalozenost i mirnoća koje mu nose velike prednosti). Iskazuje veliku upornost u ostvarenju pred sebe postavljenih ciljeva koje samim time i ostvaruje. Za primjetiti je i maksimalno korištenje aktualnih akcija svih tipova. Potrebno je jačati svijest o kvaliteti zastupljenosti i pozicioniranosti pojedinih robnih grupa u odnosu na konkurenciju te samostalno postavljati ciljeve koji će pridonijeti poboljšanju postojećih situacija i naravno težiti ostvarenju takvih ciljeva (npr.: Zewa u odnosu na Palomu, Hipp u odnosu na Fructal/Bebivita, Chipta u odnosu na Dolcelu, Knorr u odnosu na Maggi, Hellmanns u odnosu na Tommy/Zvijezda, itd). U najjačim lokacijama: Roto promet Siget/Travno nivo distribucije je zadovoljavajući, međutim isto je potrebno provoditi i u svim ostalim lokacijama. Također je potrebno raditi na kontinuiranom uvidu u aktualne dogovore/protokole po pitanju udjela i asortimana sa kupcima za koje je odgovoran: NTL (Dinova), Gastro grupa (Roto promet, Stridon promet), Plodine itd., kao i mogućnosti provedbe istih na terenu.</p> |

Izvor: [6]

Iz analize odvijanja procesa upravljanja ljudskim potencijalima u ovom poduzeću vidljivo je da su konkretni učinci ostvareni u uvjetima maksimalnog korištenja analitičkih izvještaja i koordiniranog rada odjela ljudskih potencijala i operativnog menadžmenta tvrtke. Kvaliteta ove suradnje i brzina reakcije odgovornih postaju presudni i odlučuju u kojoj će mjeri poduzeće ostvariti gubitak ili povećati dobiti. Što je suradnja bolja i reakcija će biti brža a mogući nastanak štete manji i obrnuto.

### **5.6.5 Motivacija**

Da bi učinkovito konkurirali na tržištu poduzeća moraju poduzeti korake kako bi osigurali motivaciju uspješnih zaposlenika da ostanu u poduzeću, a kronično neuspješnim zaposlenicima omogućiti, privoljeti ih ili ako je potrebno prisiliti ih da odu. Međutim zadržavanje uspješnih zaposlenika nije uvijek lako. Svrha odjela ljudskih potencijala pored ostalog je i usredotočiti se na separaciju i zadržavanje zaposlenika. Svaki čovjek ima svoje posebne (individualne) sposobnosti samo njemu svojstvene unutrašnje poticaje koji karakteriziraju njegovo ukupno ponašanje, potrebno je znati odgovor na pitanje: zašto netko upravo tako radi, a ne onako kako bismo mi to htjeli i kako smo predvidjeli? Ili: zašto se rezultati njegovog rada razlikuju od rezultata drugog djelatnika sa istom stručnošću, iskustvom i rangom u organizaciji? Zašto jedna vrsta podsticaja i stimulacije djeluje dobro na jedne a manje dobro na druge djelatnike. Sve su to pitanja na koje odgovor dobivamo kroz pojam koji se zove motivi i motivacija zaposlenika i menadžera<sup>59</sup>.

Različita istraživanja pokazuju i različite rezultate što se tiče čimbenika koji utiču na motivaciju zaposlenika, neka od njih vezana su za održavanje standarda obitelji, razvoj osobne karijere, materijalna sredstva, provedba plana i rješavanje problema, priznanje vlastitog rada i na kraju ostali interesi. Što se tiče poduzeća AWT International u ovom poglavlju biti će obrađen pojam motivacije koji se odnosi na nagrađivanje djelatnika u vidu materijalnih davanja kojim im se nadoknađuje njihov trud zalaganje i postignuti rezultati rada. Sustav nagrađivanja u logističko distribucijskom poduzeću AWT ovisi o vrsti odjela i mogućnosti mjerenja učinaka rada pojedinih djelatnika, tako da se razlikuje sustav nagrađivanja u na primjeru skladišnih radnika, prodajnih predstavnika, djelatnika u računovodstvu, operativnih menadžera i upravljačkog kadra.

---

<sup>59</sup> Harison, R. (1992) Employee Development, Institute of Personnel Management, London, 1992.

#### **5.6.5.1 Materijalno nagrađivanje na primjeru prodajnih predstavnika u poduzeću AWT International d.o.o.**

Na primjeru prodajni predstavnika (odjel prodaje) sustav materijalnog nagrađivanja obuhvaća kombinaciju fiksne plaće i provizije. Ovaj se metoda koristi prednostima i nedostacima sustava čiste plaće i sustava čiste provizije. Omjer fiksnog i varijabilnog dijela plaće podešen je da motivira djelatnike da rade s maksimalnim kapacitetom i zalaganjem i kreće se u omjeru od 50:50.

Dok fiksni dio plaće osigurava djelatnicima minimalna primanja i relativno zadovoljstvo „zagarantiranim primanjima“, varijabilni dio ima svoje dobre i loše strane<sup>60</sup>;

##### **Dobre strane ovog sustav nagrađivanja:**

- Potiče zaposlenike da rade svojim maksimalnim zalaganjem i kapacitetima
- Potiče zaposlenike na kreativnost, inovacije i poduzetništvo
- Razvija natjecateljski duh među zaposlenicima
- Čvršće povezuje kretanje troškova marketinga s ukupnim rezultatima rada (ukupnim prihodom)
- Omogućuje diferencijalan pristup (različite oblike i postotke provizije za različite zadatke, te vođenje diferencijalne politike i strategije organizacije)

##### **Loše strane su:**

- Zaposlenici nerado obavljaju različite sporedne poslove koji nisu u izravnoj vezi s provizijom, što ponekad može biti veliki problem. Tako na primjer nezainteresiranost predstavnika prodaje oko prikupljanja podataka o djelovanju konkurencije, jer su motivirani samo kroz postotak ostvarene prodaje, može dugoročno biti velika greška.
- Zaposlenici često znaju činiti pritisak na menadžment da, na primjer, snizi prodajne cijene za određeno tržište ili segment potrošača pod izgovorom tržišnih uvjeta (strukture potražnje, mjera konkurencije i slično), a stvarni je razlog i motiv da se poveća prodaja i ostvari veća provizija
- Sustav čiste provizije se pokazao općenito skupljim u primjeni za niz različitih poslova, na primjer, u prodaji se moraju često plaćati neki poslovi u fiksnom iznosu

---

<sup>60</sup> Gutić, D i Rudelj, S., Menadžment ljudskih potencijala; Osijek siječanj 2012. Str. (384).

- U fazi rasta prodaje zaposlenici realno mogu ostvariti visoke zarade koje objektivno nisu u korelaciji s njihovim osobnim naporima i zalaganjima, nego su više rezultata u ulaganja u razvoj tržišta i promociju
- Kad dođe do stagnacije na tržištu (zbog pada potražnje) zaposlenici koji rade po sustavu provizije gube interes za rad, jer svojim rezultatima objektivno ne mogu ili sasvim malo mogu utjecati na visinu provizije.

Fiksni dio materijalnih primanja u poduzeću zagaraniran je ugovorom o radu. Varijabilni dio plaće ovisi o više različitih čimbenika koji u različitom omjeru utiču na visinu materijalnih primanja, možemo ih podijeliti u dvije skupine; dio čimbenika koji su vezani za financijske elemente poduzeća (visinu prodaje, smanjenje troškova otpisa); drugi dio se odnosi na realizaciju prodaje, odnosno ostvareni postotak realizacije unaprijed definiranih ciljeva (smart ciljeva). Neki od elemenata koji imaju direktan utjecaj na varijabilni dio plaće su:

- Projekcija prometa poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve na godišnjoj razini
- Ostvareni mjesečni prodajni rezultati u odnosu na postavljene ciljeve poduzeća u cjelini
- Ostvareni prodajni rezultati regije u odnosu na postavljene ciljeve
- Ostvareni osobni prodajni rezultati na mjesečnoj bazi u odnosu na unaprijed postavljene ciljeve
- Ostvareni osobni smart ciljevi (ciljevi koje zaposlenik dobiva na početku mjeseca)
- Troškovi otpisa i povrat robe koji moraju zadovoljiti granicu prihvatljivosti (1%)
- Pridržavanje standarda obilaska lokacije i unaprijed zadanih ruta kretanja (broj uspješno/neuspješno ostvarenih obilazaka i prodaja).

Kao i u ranijim slučajevima da bi sustav služio svrsi (da bi na djelatnike djelovao motivacijski), potrebno je da su djelatnici upoznati sa načinom izračuna plaća, te da su svjesni činjenice da kroz dodatno zalaganje i težnju ka ostvarenju osobnih postavljenih ciljeva i ciljeva poduzeća mogu postići i dodatna materijalna primanja.

#### **5.6.5.2 Materijalno nagrađivanje menadžera u poduzeću AWT International d.o.o.**

Sustav nagrađivanja srednjeg menadžmenta poduzeća AWT international d.o.o. vezan je za direktan model nagrađivanja menadžera a sastoji se od osnovne plaće koja je utvrđena menadžerskim ugovorom u fiksnom mjesečnom iznosu, isplata se vrši tijekom godine u mjesečnim obrocima.

Bonus ili premija je dodatak fiksnoj plaći, a veže se uz ostvarene rezultate menadžera prema zadatcima na koje se on obvezao u pogledu ispunjenja, u menadžerskom ugovoru

Odgođene kompenzacije (godišnji bonusi) to su nagrade koje čekaju s isplatom sve dok se ne potvrde učinci koje je menadžer ostvario iz ugovora, na neke učinke je potrebno čekati da se s vremenom verificiraju.

#### **5.6.5.3 Učenje**

Učenje je stjecanje vještina i znanja koje rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, vještina, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključivati samo na temelju promjene ponašanja. O učenju se može zaključiti onda kad se promijeni radno ponašanje ili učinak pojedinca<sup>61</sup>. Poduzeća redovito ulažu 3-5% svojih prihoda u obrazovanje zaposlenika, istodobno poduzeća očekuju od svojih zaposlenika da se sve više sati troši u različitim oblicima obrazovanja. Na primjer za inženjere se drži da moraju provesti 10% radnog vremena proširujući svoje znanje tako da bi ostali na razini novodiplomiranih, a 20 do 25% ako žele zadržati jednaku vrijednost za poslodavca i društvo<sup>62</sup>. Za menadžere se procjenjuje da trebaju potrošiti 20% godišnjeg radnog vremena u vlastito obrazovanje kako bi se spriječilo „zastarijevanje“<sup>63</sup>.

Nužnost ulaganja u obrazovanje u poduzeću AWT International d.o.o. proizlazi iz promjena nastalih u tehnologiji (informacijskoj, organizacijskoj) koje uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje. Drugi važan trend je povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne

---

<sup>61</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencija, golden marketing, Zagreb 1999 Str. 721

<sup>62</sup> Meggison, L. C. Franklin, G.M, Byrd, M.J., Human Resource Management, Houston, TX, DAME, 1995, 181.

<sup>63</sup> Handy, Ch., prema: Waterman, R. H., Waterman, J. A., Collard, B. A., Toward a Career Resilient Workforce, Harvard Business Review, 1994, 72 (4),91.

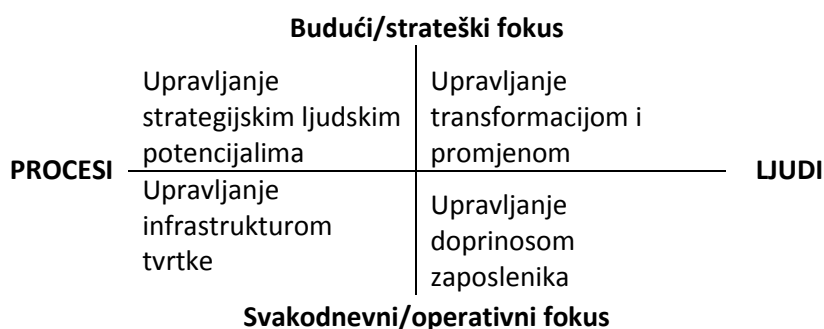
okoline koja traži dodatna znanja i vještine kako bi se osigurala konkurentnost i opstanak poduzeća na tržištu.

Sustav obrazovanja u ovom poduzeću predstavlja edukaciju djelatnika kroz razne treninge na razini srednjeg i operativnog menadžmenta koje poduzeće organizira na godišnjoj razini. Svrha istih je stjecanje novih znanja i vještina pojedinca i skupina kako bi se smanjio jaz između sve većih zahtjeva rada i individualnog znanja pojedinaca. Pri tome poduzeće koristi razne vanjske suradnike (konzultantske tvrtke) specijalizirane za određena područja (prodaju, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, logističke poslove, skladišno poslovanje).

Interno obrazovanje unutar poduzeća obuhvaća razne prezentacije i seminare organizirane od strane proizvođača koje zastupaju. Uz potporu stručnog osoblja tvrtke nastoji se usmjeriti djelatnike ka postizanju standarda koje je organizacija postavila u cilju stjecanja konkurentske prednosti na tržištu te olakšavanja rada djelatnika na terenu. Osnovni učinak učenja je promjena ponašanja s ciljem povećanje produktivnosti djelatnika i prodajno/logističkih timova u cjelini.

## 6 PREDVIĐANJE I BUDUĆI RAZVOJ DJELATNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Mnogi su autori pripisali razne uloge funkciji ljudskih potencijala. Međutim nedavno se razvio konsenzus oko četiri glavne uloge funkcije ljudskih potencijala. Dave Ulrich sa sveučilišta u Michiganu predlaže dvije dimenzije za istraživanje uloge ljudskih potencijala, kako je prikazano na slici 6.1. Okomita dimenzija predstavlja fokus buduće/strategijske orijentacije nasuprot svakodnevne/operativne orijentacije. Aktivnosti su opisane kao ljudi nasuprot procesu duž vodoravne dimenzije<sup>64</sup>. Ova kategorizacija zahtijeva da funkcije ljudskih potencijala trebaju igrati uloge u upravljanju strategijskim ljudskim potencijalima (strategijski partner), upravljanju infrastrukturom (administrativni stručnjak), upravljanju transformacijom i promjenom (posrednik promjene) i upravljanje doprinosom zaposlenika (zastupnik zaposlenika):



**Slika 7.1.** Uloga ljudskih potencijala u izgradnji konkurentske organizacije, [7]

Pri ovakvoj raspodjeli jednu od najvažnijih uloga ima strategijski partner jer se ova uloga kako Ulrich navodi usredotočuje na izvršenje strategije. Izvršenje strategije proizlazi iz podudaranja strategije ljudskih potencijala s poslovnim strategijama<sup>65</sup>.

Uloga administrativnog stručnjaka zahtijeva oblikovanje i isporuku uspješnih i učinkovitih sustava, procesa i praksa ljudskih potencijala (obuka, razvoj, procjena i nagrađivanje zaposlenika). Zastupnik zaposlenika upravlja predanošću i doprinosom zaposlenika. Bez obzira koliko je radna snaga stručna ako su ljudi otuđeni i ljuti, neće se potruditi doprinijeti uspjehu tvrtke niti će se u njoj dugo zadržati. Zadnja uloga posrednik promjene traži da ljudski potencijali pomognu zadovoljiti nove

<sup>64</sup> D. Ulrich, Human Resource Champions (Boston: Harvard Business School Press, 1998)

<sup>65</sup> D. Ulrich, Human Resource Champions (Boston: Harvard Business School Press, 1998)

konkurentne uvjete u organizaciji koja se transformira (očekuje se da tvrtke stalno moraju mijenjati kapacitet za promjene). Ispravnost pristupa koji je prikazan u tablici 6.1 i prognoze daljnjeg razvoja ljudskih potencijala potvrđuju Deloitteova izvješća o: „Globalnim trendovima u upravljanju ljudskim potencijalima za 2014 i 2015 godinu”<sup>66</sup>

## **6.1 Deloitteovo izvješće o globalnim trendovima u upravljanju ljudskim potencijalima**<sup>67</sup>

Deloitteovo izvješće Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima 2014. dosada je najopsežnije istraživanje na temu upravljanja ljudskim potencijalima i donosi rezultate petnaestogodišnjeg istraživanja u kojem je sudjelovalo više od 2.500 poslovnih subjekata i rukovoditelja ljudskih resursa iz 90 zemalja širom svijeta.

Deloitteovo izvješće Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima 2014. ukazalo je na postojanje značajnog raskoraka između problema s kojima se tvrtke susreću na području upravljanja ljudskim potencijalima i vodstvom te načina na koji odgovaraju na ove izazove.

Ispitanici iz cijelog svijeta prepoznali su potrebu za djelovanjem na kritičnim pitanjima kao što su vodstvo (86%), zadržavanje i zapošljavanje (79%) i dodatno osposobljavanje funkcije ljudskih potencijala (77%). Istovremeno, mnogi su izrazili sumnju u sposobnost svojih timova da adekvatno odgovore na ova pitanja.

Većina globalnih organizacija našla se pred izazovom kako se nositi s novim trendovima koji mijenjaju današnju radnu snagu.

Imajući u vidu radikalne demografske i tehnološke promjene, primjena postojećih metoda na nove trendove u upravljanju ljudskim potencijalima neće dati željene rezultate. Poslovna organizacija 21. stoljeća je u svojoj naravi globalna, visoko povezana i zahtjevna. Ukoliko žele zadržati i razvijati odgovarajuće talente, organizacije, osobito voditelji ljudskih resursa, se trebaju kvalitetnije prilagoditi novonastalim uvjetima na tržištu.

Nedvojbeno je da strategije upravljanja ljudskim resursima postaju jedan od glavnih čimbenika rasta poslovanja. Deloitteovo istraživanje je ukazalo i na činjenicu da

---

<sup>66</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

<sup>67</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

dodatno zalaganje više nije dovoljno. Tvrtke bi danas trebale prilikom upravljanja ljudskim potencijalima staviti naglasak na inovacije i promjenu ustaljenih načina rada. Kad svemu tome pridodate intenzitet dinamike kojom se mijenjaju tehnologije koje se koriste za upravljanje ljudskim resursima, poput cloud tehnologija te njihov utjecaj na privlačenje, zadržavanje i razvoj talenta, postaje jasno da je osposobljavanje timova za upravljanje ljudskim resursima definitivno najkritičnija misija današnjih organizacija. Osnovni trendovi utvrđeni u Deloitteovom izvješću mogu se podijeliti u tri glavne kategorije: privlačenje i zapošljavanje, vođenje i razvijanje te transformiranje i reinženjering funkcije ljudskih resursa.

Od raznolikosti ka uključivanju: Gotovo sve organizacije promiču raznolikost, međutim većina ih ne zna koje prednosti raznolika radna snaga doista donosi poslovanju. Jedna trećina tvrtki uključenih u istraživanje navodi da je nespremna za ove izazove, a njih tek 20 posto tvrdi da su potpuno spremni. Dvije trećine poslovnih rukovoditelja smatra da su tehnologije u upravljanju ljudskim resursima važne, pa ipak ih 56 posto izjavljuje da nemaju konačne planove u vezi sa sustavima za upravljanje ljudskim resursima.

## **6.2 Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima 2015**

Manjak angažiranosti zaposlenika trenutno je glavni problem za 87 posto rukovoditelja ljudskih resursa i poslovnih funkcija, za razliku od njih 79 posto koji su takav stav iskazali prošle godine, stoji u Deloitteovom trećem godišnjem izvješću *Globalni trendovi u upravljanju ljudskim potencijalima 2015*. Ipak, većina njih još uvijek ne poduzima ništa na unaprjeđenju kulture tvrtke, što može ugroziti budući rast. Broj rukovoditelja za ljudske resurse koji su angažman zaposlenika ocijenili vrlo važnim gotovo se udvostručio - s 26 posto prošle godine na 50 posto ove godine. Šezdeset posto ispitanika ustvrdilo je da nemaju adekvatan program kojim bi mjerili i podizali angažiranost, što ukazuje na nedovoljnu pripremljenost za rješavanje ovog problema. Samo 12 posto rukovoditelja ljudskih resursa ima program kojim je definirana čvrsta izgradnja kulture rada, dok je samo njih 7 posto samima sebi dalo ocjenu izvrstan u mjerenju, poticanju i podizanju angažiranosti i zadržavanju zaposlenika. Kako raste potražnja za talentom, tako se omjer snaga u poslovnom svijetu ubrzano prebacuje s poslodavca na posloprimce. Uz to, zaposlenici su sve mobilniji, nepredvidljiviji i autonomniji, a time je njima i teže upravljati, kao što ih je

teže motivirati na zalaganje. U tom novom svijetu rada organizacije trebaju osmisliti nove načine kojima bi mogle upravljati ljudima i dati se u potragu za nekonvencionalnim rješenjima kojima bi se ponovno etablirale kao relevantne. Istraživanje je obuhvatilo rezultate ispitivanja više od 3.300 rukovoditelja ljudskih resursa iz 106 zemalja<sup>68</sup>.

### **Raskorak u vodstvu, učenju i vještinama izbija u prvi plan<sup>69</sup>**

Manjak, odnosno raskorak u vodstvu - koji se prošle godine pokazao najkritičnijim problemom - i dalje je glavni problem kojim se bave rukovoditelji ljudskih resursa. Broj ispitanika koji su ranije taj problem ocijenili vrlo važnim porastao je s 38 posto prošle godine na ovogodišnjih 50 posto. Svjesni činjenice da se opći nedostatak vještina može ispriječiti na putu rasta poslovanja, 85 posto rukovoditelja ljudskih resursa stavilo je učenje i razvoj na vrh prioriteta, što je više u odnosu na njih 70 posto prošle godine, čime je taj problem postao treći po važnosti u ovogodišnjem ispitivanju. U međuvremenu, 80 posto ispitanika navelo je vještine radne snage kao jedan od najvećih problema (porast u odnosu na prošlogodišnjih 75 posto), dok je 35 posto manjak vještina u upravljanju ljudskim resursima navelo kao vrlo važan problem, što je porast za 25% u odnosu na lani.

### **Poslovne organizacije u borbi za pojednostavljenjem radnih mjesta**

Pored izazova u smislu angažiranosti i rukovođenja zaposlenicima, Deloitteovo izvješće pokazalo je da se poslovne organizacije bore s nastojanjima da umanje stres na radnom mjestu, pojednostave poslovne procese i smanje kompleksnost. Zapravo, 66 ispitanika smatra da su njihovi zaposlenici preopterećeni današnjim radnim okruženjem, dok 74 posto navodi složenost radnog mjesta kao bitan problem. Premda više od polovice ispitanih organizacija ima stanovite programe za pojednostavljenje, 25 ispitanika uopće nema u planu uvesti takav jedan program<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

<sup>69</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

<sup>70</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

## **Kognitivno računarstvo mijenja način rada**

Sve veća kognitivna sposobnost računala i računalnih programa postavlja pred poslovne organizacije izazov koji ih tjera da preispitaju načine koji su strukturirali poslove te kompetencije koje zaposlenici moraju imati da bi bili uspješni. Pedeset i osam posto rukovoditelja ocijenilo je restrukturiranje poslova uz primjenu računarstva kao talenta važnim trendom. No, premda su mnogi od njih zabrinuti, malo je onih koji su dobro upoznati s načinom na koji kognitivno računarstvo utječe na talent. Tek 5 posto ispitanih rukovoditelja smatra da dobro razumiju kako će se računarstvo odraziti na njihovu radnu snagu<sup>71</sup>.

Postoji potreba za redefiniranjem radnih mjesta kroz integraciju tehnologije. Talenti i rukovoditelji ljudskih resursa mogu, postavivši se na čelo procesa 'restrukturiranja radnih mjesta', razvoja potentnih programa edukacije te surađujući s tehnolozima u uvođenju novih tehnologija, olakšati prijelaznu fazu do trenutka potpunog objedinjavanja tehnologije i radne snage, a time u konačnici podići produktivnost i angažiranost.

## **Propuštanje prilika za rast koje nam omogućava strukturirana analiza podataka**

Deloitteovo izvješće pokazalo je da je analitika jedno od područja u kojima poslovne organizacije pokazuju znatan raskorak kompetencija. Tri trećine (75 posto) ispitanika navelo je analitiku talenta važnom, no samo 8 posto vjeruje da su njihove organizacije „jake“ u tom dijelu, što je gotovo isti postotak kao i lani<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

<sup>72</sup> Internet stranica., <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

## 7 ZAKLJUČAK

U uvjetima nepovoljnih globalnih ekonomskih prilika, kao posljedica nedavnih ekonomskih i tekućih socijalnih kriza, upravljanje ljudskim potencijalima smatra se jednim od najvažnijih čimbenika u smislu pribavljanja kvalitetne i kompetentne radne snage, te čine temelj stabilnosti i razvoja poduzeća u smislu unapređenja sustava, povećanja dobiti, ostvarenja konkurentne prednosti i smanjenja troškova poslovanja. Trendovi dezintegracije poduzeća uzrokovani globalizacijom tržišta i nagli razvoj informacijske i transportne tehnologije zahtijevaju novi način organizacije poslovanja, a povećanje složenosti odvijanja logističkih procesa zahtijeva kvalitetan, kompetentan i obrazovan kadar koji će moći odgovoriti na sve postavljene zahtjeve.

Razvojem novih i naprednih sustava upravljanja ljudskim potencijalima nude se i razne mogućnosti unapređenja poslovanja i povećanja produktivnosti, a kroz metode učenja i edukaciju radnog kadra doprinosi razvoju novih modela, načela i načina postupanja i organiziranja. U današnje vrijeme može se reći da je za uspješno poslovanje poduzeća neophodno konstantno uvođenje novih metoda i strategija pri vođenju i upravljanju ljudskim potencijalima, a glavna uloga u provođenju istih pridodaje se strateškom menadžmentu svake organizacije.

Analizom procesa upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru logističko-distribucijskog poduzeća AWT international d.o.o., vidljivi su novi trendovi koji upućuju na nove mogućnosti vezano za razvoj ove djelatnosti. Suvremene informacijske tehnologije s naprednim bazama podataka omogućuju praćenje odvijanja logističkih aktivnosti i detaljan uvid u sve segmente odvijanja logističkih procesa. Istraživanja na primjeru ovog poduzeća ukazuju da se uz razvijen informacijski sustav, kvalitetan i obrazovan upravljački kadar i razvijenu djelatnost odjela ljudskih potencijala mogu ostvariti dodatni učinci u poslovanju, i omogućiti kvalitetna selekcija ljudskih potencijala na svim razinama poduzeća.

Informacijska analitička izvješća u obliku tabličnih podataka na dnevnoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj bazi u ovom poduzeću se koriste za praćenje odvijanja logističkih procesa, a postala su i glavni indikator u smislu praćenja uspješnosti/neuspješnosti rada djelatnika ili pojedinih odjela u cjelini, u tom smislu

informacijski izvještaji služe da u što kraćem vremenu upozore na pozitivne i negativne događaje u sustavu. Na bazi inicijalno dobivenih podataka putem izvještaja, podstiču se daljnja istraživanja vezano za pozitivne/negativne događaje što u konačnici rezultira određenim reakcijama od strane odgovornih.

Iz analize odvijanja logističkih procesa u ovom poduzeću može se zaključiti da su konkretni učinci u zapošljavanju kvalitetnog i selekciji postojećeg radnog kadra ostvareni u uvjetima maksimalnog korištenja analitičkih izvještaja i koordiniranog rada odjela ljudskih potencijala i operativnog menadžmenta tvrtke. Kvaliteta ove suradnje i brzina reakcije odgovornih postaju presudni i odlučuju u kojoj će mjeri poduzeće ostvariti gubitak ili povećati dobiti. Što je suradnja bolja i reakcija će biti brža a mogući nastanak štete manji i obrnuto.

Pored navedenog nužno je da rukovoditelji odjela pored izbora odgovarajućeg kadra za svako radno mjesto osiguraju i atmosferu koja će omogućiti maksimalnu iskorištenost potencijala svakog pojedinca u poduzeća kroz optimalnu organizaciju upravljanja i ljudskim potencijalima, uzimajući u obzir moralne, ljudske i druge vrijednosti propisane zakonima i pravilima poslovanja.

Analizom aktivnosti na primjeru djelatnika uključenih u odvijanje logističkih procesa detektirani su glavni elementi koji postaju poveznica, i trebaju činiti polazište za izgradnju integralnog sustava upravljanja ljudskim potencijalima. Izgradnja ovakvog sustava trebala bi u konačnici osigurati znatne napretke u smislu razvoja poduzeća i znatne uštede u poslovanju.

Prateći trenutne trendove za očekivati je nastavak razvoja djelatnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Da bi konkretni učinci bili što veći poduzeća trebaju izdvojiti znatno veća sredstva za informacijsku opremu i edukaciju djelatnika, a programi voditelja odjela ljudskih potencijala trebaju biti usmjereni na stalno učenje i izobrazbu kadra na svim razinama poduzeća, a naročito kada je riječ o strateškom, srednjem i operativnom menadžmentu.

## LITERATURA:

### Popis knjiga:

- [1] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999.
- [2] Drago Pupavac, Ratko Zelenika., Upravljanje Ljudskim potencijalima u prometu, Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2004. Str. (78)
- [3] D. Ulrich, Human Resource Champions (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
- [4] E. McCormick, <<Job and Task Analysis,>> u:Handbook of Industrial Organizational Psychology ur. M. Dunnette (Chicago: Rand Mc nalley, 1976) str. 651-96.
- [5] Gutić, D i Rudelj, S., Menadžment ljudskih potencijala; Osijek siječanj 2012.
- [6] Harison, R. (1992) Employee Development, Institute of Personnel Menagement, London, 1992.
- [7] Handy, Ch., prema: Waterman, R. H., Waterman, J. A., Collard, B. A., Toward s Career Resilient Workforce, Horvard Business Review, 1994, 72 (4),91.
- [8] I.I. Goldstein i P. Gilliam , „Training Systems Issues in the jear 2000,“American Psychologist 45 (1990), str 134-143.
- [9] J.E. Hunter i R.H. Hunter, „Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance,“ Psychological Buletin 96 (1984). Str 72-98.
- [10] J. Walker, Human Resource Strategy (New York: Mc Graw Hill, 1992.).
- [11] J. C. Nunnally, Psychometric Theory (New York: McGrawwHill, 1978.). 21 st Centry, Chicago, IL Irwin 132.
- [12] K. Murphy i J. Cleveland, Performance appraisal: An Organizational Perspective ( Boston: Allyn & Bacon 1991.).
- [13] Kestin, H., Twenty-First Centry Management: the Revolutionary strategies That Have Made Computer Associates a Multimilion-Dollar Software Gaient, New York The Atlantic Monthly Press, 1992.
- [14] M. London, Managing the training Enterprise 8San Francisco: Jossey.Bass, 1989.
- [15] Meggison , L. C. Franklin , G.M, Byrd, M.J., Human Resurce Mamagement, Houston, TX, DAME, 1995, 181.
- [16] Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijla, Hrvatsko izdanje 2006 Str. 110.

[17] Stiglitz, J., (2002) Globalization and its Discontents London, Penguin Books, 9.

[18] Tick, N. M., Charan, R., The CEO as Coach: An interview with Alliedsignal's Lawrence A. Bosidy Harvard bussines Review, 73(2) 1995, 69-76, 76.

[19] Vogl, F., Sinclair, J. (1996), Boom-Visions and insights for creating Wealth in the  
[20] W. Casio, Applied Psychologi in Personnel Management, 4. Izdanje (Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1991)

Skriptirana predavanja:

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

### **Popis članaka:**

[22] Nasibitt , J., Aburdene, p., op. Cit.

[23] World Bank (2000) Entering the 21st Centry: World Development Report 1999/2000, Oxford, Oxford University Press, 2.

[24] Marić, I., Pološki, N., op. Cit., 9.

[25] Robins, S. P., Coulter, M., op. Cit., 78.

[26] Goldsmith, M., Greenberg, C. L., Robertson, A., Hu-Chan M., op. Cit.

### **Internet stranice:**

[27] <http://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/press/articles/human-capital-trends-2015-press.html>

## IZVOR TABLICA I SLIKA:

- [1] Jurčević, M.: Fakultet prometnih znanosti: skriptirana predavanja. Zagreb. M. Jurčević, 2010.
- [2] Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, golden marketing, Zagreb 1999.
- [3] Gutić, D i Rudelj, S., Menadžment ljudskih potencijala; Osijek siječanj 2012.
- [4] Stanković, R., Logistika i transportni modeli, skriptirana predavanja FPZ Zagreb 2011-12.
- [5] Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright., Management ljudskih potencijala, Hrvatsko izdanje 2006.
- [6] Poslovne knjige poduzeća AWT international d.o.o Zagreb 2015. godina.
- [7] D. Ulrich, *Human Resource Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1998)
- [8] Poslovne knjige poduzeća AWT international d.o.o. Zagreb 2015 godina
- [9] M.A.Gephart,V.J. Masick, M.E. Van Buren i M.S. Spiro. „Learning Organization Come alive“, training and Development 50 (1996), str 34-35.