Utjecaj motivacije i upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću Hrvatske autoceste d.o.o.

Lončar, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:881163

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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



Repository / Repozitorij:

Faculty of Transport and Traffic Sciences - Institutional Repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Ivan Lončar

UTJECAJ MOTIVACIJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU HRVATSKE AUTOCESTE D.O.O.

DIPLOMSKI RAD

ZAGREB, 2016.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ MOTIVACIJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU HRVATSKE AUTOCESTE D.O.O.

INFLUENCE OF MOTIVATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF HRVATSKE AUTOCESTE COMPANY D.O.O.

Mentor: prof.dr.sc. Marinko Jurčević

Student: Ivan Lončar, 0135207804

Zagreb, svibanj 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA....3
2.1. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala 5
2.2. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima 8
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PROMETNOM PODUZEĆU 12
3.1. Osnovne funkcije ljudskih potencijala u prometnim poduzećima 15
3.2. Zapošljavanje na razini prometnih poduzeća 17
3.3. Specifična obilježja tržišta rada u prometu 19
4. MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI FAKTOR KAO PRETPOSTAVKA USPJEŠNOSTI U PODUZEĆIMA 23
4.1. Motivacijske teorije 25
4.2. Motivacija i zadaci menadžera ljudskih potencijala 28
4.3. Materijalna i nematerijalna motivacija 31
5. PRIKAZ ORGANIZACIJE I STANJA LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU HRVATSKE AUTOCESTE D.O.O. 37
5.1. Organizacija ljudskih potencijala unutar poduzeća Hrvatske autoceste d.o.o. 40
5.2. Opisi poslova radnih mjesta u Odjelu za ljudske potencijale Hrvatskih autocesta d.o.o. 41
6. MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKE TEHNIKE KAO ČINITELJ POSPJEŠENJA POSLOVANJA U HRVATSKIM AUTOCESTAMA D.O.O. 47
7. ZAKLJUČAK 54
Popis literature 56
Popis slika 58
Popis tablica 59
Prilozi 60
Prilog 1 60
Prilog 2 62
Prilog 3 63
Prilog 4 65

1. UVOD

Predmet ovog diplomskog rada je utjecaj motivacije i upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću Hrvatske autoceste d.o.o.. Odabran je iz jednostavnog razloga, jer je sustavno i kontinuirano upravljanje ljudskim potencijalima važno za uspješno funkcioniranje svakog poduzeća. Jedan od glavnih izvora konkurentske prednosti modernih uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji i motivaciji zaposlenika. Time sama organizacija postaje organizacija stručnih, motiviranih i produktivnih ljudi, od kojih je svaki na pravom radnom mjestu u pravo vrijeme. Svrha ovog diplomskog rada je istražiti na koje načine se motiviraju zaposlenici te kako su za uspješno poduzeće ključni radna snaga i sposobnost tvrtke da privuče i zadrži dobru radnu snagu.

Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bili prepoznati kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti. U kratkih devedeset godina postajanja, menadžment ljudskih potencijala prošao je kroz turbulentna razdoblja i radikalne promjene, od administrativne funkcije na početku 20. stoljeća do ključne funkcije i potencijalnog izvora konkurentske prednosti organizacije 21. stoljeća. Promjene u poimanju i važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u očima poslodavaca, zaposlenika i akademske zajednice donosile su vlastiti niz izazova koji su se postavljali pred menadžere ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala danas je prisutan u gotovo svim svojim oblicima diljem svijeta. Tako se istovremeno mogu naći organizacije u zemljama u razvoju gdje je funkcija ljudskih potencijala na razini početka 20. stoljeća, dok moderne organizacije u najrazvijenijim zemljama svijeta posluju po najmodernijim principima rukovođenja ljudskim potencijalima.[1]

Pri proučavanju teme i pisanju ovog rada korišteni su različiti izvori podataka. To su bili intervju, knjige, članci, internetski izvori te doktorske disertacije. Većina literature je tako bila na hrvatskom jeziku, dok su se neki podaci koristili iz strane literature na engleskom jeziku. Empirijski dio istraživanja odrađen je u razgovoru sa zaposlenicima poduzeća koji su zaposleni u kadrovskoj službi. Svi izvori korišteni su pri formuliranju teorijskog dijela rada, odnosno u proučavanju dosadašnjih istraživanja vezanih za temu rada.

[1] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. Menadžment ljudskih potencijala. Plejada, Zagreb. (2015) str.14.

Rad je podijeljen u 7 cjelina:

1. Uvod
2. Menadžment ljudskih potencijala
3. Upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću
4. Motivacija i motivacijski faktor kao pretpostavka uspješnosti poduzeća
5. Prikaz organizacije i stanja ljudskih potencijala u poduzeću Hrvatske autoceste d.o.o.
6. Motivacija i motivacijske tehnike kao činitelj pospješenja poslovanja u Hrvatskim autocestama d.o.o.
7. Zaključak.

U uvodu će se objasniti tema rada i razlog pisanja ovog diplomskog rada. Kroz poglavlje menadžmenta ljudskih potencijala proći će se kroz povijest razvijanja menadžmenta i osnovne pojmove vezane za ovu temu. U trećem poglavlju upravljanje ljudskim potencijalima u prometnom poduzeću prikazat će se razlika od ostalih poduzeća i karakteristike tržišta rada za prometna poduzeća. U 4. poglavlju objasnit će se zašto je važna motivacija za zaposlenike i koje vrste motivacija uopće postoje. U sljedećem poglavlju će se opisati kako se kroz empirijsko istraživanje, odnosno intervju došlo do podataka vezanih za djelatnost i strukturu Hrvatskih autocesta, te stanje ljudskih potencijala u istom poduzeću. U šestom poglavlju će se prikazati načini motivacije zaposlenika u poduzeću Hrvatskih autocesta. U zadnjem poglavlju će se donijeti zaključci o provedenom istraživanju.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala izbor aplikanata, razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih. [2]

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. [3]

Menadžment ljudskih resursa podrazumijeva „niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“. Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito znanstveno bavljenje “ljudskom stranom” organizacije i upravljanja nije novo. Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja (menadžmenta) za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća.[4]

Upravljanje ljudskim potencijalima je dakle primarna funkcija svakog poduzeća jer je osnova svakog poduzeća, bez obzira na djelatnost kojom se bavi, na veličinu, broj zaposlenika ili dobit koju svojim poslovanjem ostvaruje, upravo čovjek. Upravo iz te jednostavne činjenice proizlazi važnost pravilnog upravljanja ljudskim potencijalima.

Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost

[2] http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp 23.1.2016.
[3] Jurčević, M. Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet. Zagreb. (2011) 5 / 6, str.474-479.
[4] Kuka, E.: Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment. Vol 2. No 2. Sarajevo. 2011. str.64-65.

obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridan dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge "ljudskog kapitala" i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja. Ljudski kapital je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala. Model intelektualnog kapitala ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova. Teorija efikasnosti bavi se problemima postojanja poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, kao i granicama te nadmoći. Pod pojmom intelektualni kapital ne podrazumijevaju se sva znanja u organizaciji, nego samo ona koja su pretvoriva u vrijednosti ili služe postizanju konkurentske prednosti, (primjerice znanje vozača kamiona u nekom poduzeću nisu intelektualni kapital poduzeća jer ne pridonose stvaranju konkurentske prednosti poduzeća). Svako poduzeće ima na raspolaganju različite mjere, odnosno pokazatelje intelektualnog kapitala, a intelektualni kapital uključuje stalno praćenje pojedinih pokazatelja.[5]

Utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala na svakodnevni život zaposlenika u organizaciji, pa i izvan nje, značajan je od trenutka prvog kontakta s organizacijom sve do eventualnog napuštanja organizacije. Slika 1 prikazuje životni ciklus zaposlenika, odnosno sve faze kroz koje prolazi svaki zaposlenik u svakoj organizaciji na radnom mjestu.

[5] Jambrek, I., Penić, I.:Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v.29, br.2, (2008) str.1181-1206.



Slika 1. Životni ciklus zaposlenika

Izvor: Autor rada prema Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. Menadžment ljudskih potencijala. Plejada, Zagreb. (2015) str.15.

U procesima zapošljavanja, selekcije i upoznavanja s radnim mjestom menadžment ljudskih potencijala pronalazi i izabire odgovarajuće ljude za slobodna radna mjesta te im pruža podršku u prvim danima na novom radnom mjestu. U procesima obuke i razvoja menadžment ljudskih potencijala pomaže pri provedbi obuke zaposlenika na trenutačnom radnom mjestu i razvoju zaposlenika postaviti na buduće pozicije. Također, menadžment ljudskih potencijala ima središnju ulogu u razvoju i provedbi sustava pri provjeri radnog učinka i nagrađivanja. Provedba discipline i kontrola ponašanja zaposlenika također je u ingerenciji menadžmenta ljudskih potencijala. Naposljetku, menadžment ljudskih potencijala podržava planiranje karijere zaposlenika, eventualne promjene u statusu zaposlenika (promocija, democija, premještaj i slično) te provodi prekid radnog odnosa.[6]

2.1. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala

Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala postavljanjem strategije ljudskih potencijala u organizaciji, obavljanjem poslova rukovođenja ljudskim potencijalima i utjecaj na organizacijsku strukturu i kulturu od iznimnog je značaja za zaposlenike i organizaciju, njihovo mikro okruženje, a posljedično i za cjelokupnu ekonomiju i društvo. Odjel

[6] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. Menadžment ljudskih potencijala. Plejada, Zagreb. (2015) str.15-16.

menadžmenta ljudskih potencijala bi u strateškom promišljanju organizacije trebao biti u potpunosti ravnopravan s drugim odjelima, poput proizvodnje, prodaje ili istraživanja i razvoja. Takav status menadžmenta ljudskih potencijala proističe iz logične činjenice da se uspješno provođenje bilo koje strategije temelji na stručnim, motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima.[7]

Značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje to što je upravljanje ljudskim potencijalima danas općeprihvaćen koncept u skoro svim razvijenim državama u svijetu. O aktualnosti upravljanja ljudskim potencijalima svjedoče brojni pokazatelji:

1. sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
2. koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu,
3. sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptom te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja,
4. mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka iz ovog područja,
5. sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima,
6. plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta i
7. sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima.

Specifičnost ljudskih potencijala govori o kompleksnosti koji predstavlja koncept s obzirom na to da je u njemu temelj ljudski faktor. Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) izrazito složeni posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim

[7] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. Menadžment ljudskih potencijala. Plejada, Zagreb. (2015) str.16-17.

resursima. Kod upravljanja ljudskim potencijalima, individualan pristup se smatra neophodnim.[8]

Iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala predstavlja medij ili alat kojim organizacija rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. Prvi kontakt svakog kandidata za rad u organizaciji započinje javljanje na oglas za posao ili predavanjem životopisa. Iako sama odluka o zapošljavanju nije nužno u ingerenciji odjela ili osobe zadužene za ljudske potencijale u organizaciji, provođenje cjelokupnog procesa pribavljanja, selekcije i zapošljavanja upravo je jedno od temeljnih zaduženja menadžmenta ljudskih potencijala. Jednako je i s odlaskom zaposlenika iz organizacije, neovisno o razlogu i načinu napuštanja organizacije. Iako odluka o otkazu, umirovljenju ili dobrovoljnom odlasku iz organizacija nije nužno izravna posljedica djelovanja menadžmenta ljudskih potencijala, sam proces odlaska iz organizacije provodi upravo odjel ili osoba zadužena za ljudske potencijale u organizaciji.[9]

Kao što je već spomenuto, ljudski resursi su važan resurs, a upravljanje njima jedan od ključnih zadataka organizacija i institucija. Pošto su ljudski resursi, po samoj svojoj prirodi, specifičan resurs (za razliku od materijalnih, financijskih i drugih resursa), samim time i menadžment ljudskih resursa je specifična djelatnost. Stoga, postoji čitav niz specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u odnosu prema drugim organizacijskim djelatnostima i funkcijama:

1. Ljudi, njihove vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima, te općenito praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo i „stvar“ koja je jedinstvena za svako poduzeće i ne može se umnožavati;
2. Visoka ovisnost kvalitete obavljanja svih ostalih funkcija i ukupne organizacijske uspješnosti o kvaliteti ljudi i menadžmenta ljudskih resursa, također čini specifičnost te funkcije;
3. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa specifična je i po svojim dugoročnim (pozitivnim ili negativnim) efektima za razvoj i uspješnost organizacije,
4. Neograničena unutarnja sposobnost razvoja i sposobnost samoreprodukcije,
5. Specifičnost ulaganja u razvoj i korištenje ljudskih resursa;
6. Golem nerazmjer ulaganja i efekata;

[8] Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v. 29, br. 2, (2008) str. 1189.
[9] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. Menadžment ljudskih potencijala. Plejada, Zagreb. (2015) str.16.

7. Manadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija;
8. Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se, za razliku od drugih poslovnih funkcija, ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koja bi ju vodila i realizirala;
9. Najteže je i najsloženije rješavati „ljudske probleme“;
10. Presudni utjecaj vrhovnog menadžmenta, njegovih uvjerenja i stavova na opći pristup i kvalitetu ukupne djelatnosti.

2.2. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima

U svim pogledima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na jedan ili drugi način, pa tako i u prirodnim i u društvenim znanostima postoje određene skupine faktora koji svojim utjecajem utječu na određene događaje. Na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju određeni faktori koji se mogu podijeliti na vanjske i unutrašnje.[10]

Vanjski faktori utječu na organizaciju, njenu strukturu, njene aktivnosti i sistem upravljanja izvana, a ne iznutra. Nalaze se izvan organizacije i izvan direktne kontrole njenog menadžmenta, zbog čega poduzeće na njih može veoma malo utjecati. Pošto je organizacija dinamičan i otvoren sistem, razumljivo je da trpi snažan utjecaj sila koje djeluju iz vanjskog okruženja. Odnos organizacije i tog okruženja često se uspoređuje sa odnosom ljudskog organizma i okoline koji ga okružuje. Vanjski utjecaji mogu biti pozitivni, negativni i neutralni, u ovisnosti od toga kako se odražavaju na njeno poslovanje, njene potencijale i njene ciljeve.[11]

Vanjski faktori su:

a) ekonomski sustav

Ekonomski sustav određuje temeljni položaj i odnose između ekonomskih subjekata i aktera ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije

[10] Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v. 29, br. 2, (2008) str.1191.
[11] Kulić, Ž., Milošević, G.: Faktori upravljanja ljudskim potencijalima. Monogramska studija. Beograd (2012) str.222.

povezane s poslovnim ponašanjem i uspješnošću poduzeća. Po tim svojim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima.

b) institucionalne faktore

Ovi se faktori odnose na niz zakona i podzakonskih akata kojima se uređuju različiti aspekti poslovanja. Za upravljanje ljudskim potencijalima osobito je bitno radno zakonodavstvo koje postavlja konkretne zahtjeve i pravila u području zapošljavanja i radnih odnosa. Utvrđuju se uvjeti zapošljavanja, prava zaposlenika, djelatnosti koje specificiraju pojedina radna mjesta, pravila o sigurnosti i zdravlju zaposlenika, oblici nagrađivanja (prekovremeni rad, rad blagdanom, noćni rad) i drugo.

c) tržište rada

Tržište rada je postalo mjesto gdje se poslodavci bore za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi, te je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Na tržištu rada dolazi do zaoštravanja konkurencije i „odljeva mozgova“ iz nerazvijenih u razvijene zemlje. Ključan faktor u borbi za potrošače i opstanak na tržištu je osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se posveti pozornost zadržavanju istih. Bitan čimbenik je također ponuda radne snage, a može se uočiti trend za povećanjem potražnje visokoobrazovanih kadrova – menadžera, znanstvenika, raznih stručnjaka i tehničara.

d) kulturu društva

Kultura društva kao jedan od faktora koji utječu na upravljanje ljudskih potencijala specifična je upravo zbog svoje raznolikosti. Menadžeri se u cijelom svijetu bave upravljanjem, ali ne na isti način. Srž kulture čine vrijednosti pojedinog društva, a u različitim su kulturama različite vrijednosti, gledišta, mišljenja, ponašanja pa se tako i upravljanje ljudskim potencijalima mora prilagoditi određenoj kulturnoj sredini. Temeljne vrijednosti različitih kultura, potpuno su drugačije, primjerice američke i japanske (na suprotnim stranama stoji američki individualizam i japanski kolektivizam, zatim američko natjecanje – konkurencija i japanska suradnja – harmonija). U skladu s time treba se prilagoditi upravljanje ljudskim potencijalima.

Unutarnji faktori upravljanja ljudskim potencijalima vrše snažan utjecaj na upravljanje ljudskim potencijalima. Iako je riječ o faktorima koji se skrivaju unutar organizacije i na koje se može utjecati, njihovo djelovanje nije uvijek predvidivo. Njihov utjecaj na proces menadžmenta može značajno varirati. Menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima moraju ih poštovati, jer se od organizacijske stvarnosti ne može pobjeći. Naprotiv, treba ih stalno preispitivati i koliko je moguće držati pod kontrolom.[12]

Unutarnji faktori su:

a) upravljanje (menadžment)

U analiziranju specifičnosti ljudskih potencijala i njihovog upravljanja ističe se da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično.

b) veličina organizacije

Neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je organizacija veća to je funkcija ljudskih potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.

c) vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada

Što je djelatnost složenija i zahtjevnija, to je i upravljanje ljudskim potencijalima razvijenije, a problem pribavljanja, selekcije i razvoja ljudskih potencijala značajniji.

d) faze razvoja organizacije

Organizacije, kao i ljudi imaju svoj životni ciklus, svoj proces nastajanja iz ničega u nešto. U tom svom procesu organizacije prolaze razne etape koje u konačnici dovode do

[12] Kulić, Ž., Milošević, G.: Faktori upravljanja ljudskim potencijalima. Monografska studija. Beograd (2012) str.218.

stabilizacije. U ranoj fazi nastajanja organizacije, potrebno je privući najbolje stručnjake i talente, dakle osigurati kvalitetan kadar ljudi. Također, treba stvoriti okruženje i mehanizme za upotrebu i provođenje njihovih ideja te dovesti do podizanja opće poslovne razine. Kasnije, kada se može govoriti o razvijenoj organizaciji treba osigurati dotok novih ljudi i ideja kako bi se pokrenuo novi razvojni ciklus organizacije. Ovdje se uočava razlika organizacija i ljudi. One se trebaju stalno obnavljati i restrukturirati da bi mogle trajati.

e) organizacijska kultura

Odgovarajuća organizacijska kultura je pretpostavka, ali i rezultat djelovanja funkcije ljudskih potencijala. Na organizacijsku kulturu utječe i kultura određenog društva koja osigurava široki okvir za njezino formiranje. Istodobno postoje bitne razlike u organizacijskim kulturama poduzeća u istom društvu jer one izražavaju specifične vrijednosti (poslovne i socijalne) usmjerene na ostvarivanje organizacijske misije i ciljeve. Organizacijska kultura označava, u kontekstu kulture društva, grupnu kulturu u kojoj, u svakom društvu, postoje bitne razlike.[13]

Iz svega navedenoga vidimo složenost problema pravilnog upravljanje ljudskim resursima, ali i njegovu važnost. Vanjski i unutarnji faktori zapravo govore kako je složeno upravljati ljudskim potencijalima, ali ovako raščlanjeni faktori upravljanja sigurno daju bolju sliku menadžmenta ljudskih resursa.

[13] Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor...Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v. 29, br. 2, (2008) str.1193-1194.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PROMETNOM PODUZEĆU

Kadrovska služba u hrvatskim prometnim poduzećima pretežito je organizirana kao odjel u velikim prometnim poduzećima ili dio odjela u malim prometnim poduzećima. U prošlosti, zadaća odjela ljudskih potencijala svodila se na pribavljanje i zadržavanje potrebnog broja radnika, te eventualno evidenciju o njima. Moderni pristup upravljanju ljudskim potencijalima osim poslova evidencije o zaposlenicima, njihovom radnom stažu, socijalnom, zdravstvenom i mirovinskom osiguranju odjelu ljudskih potencijala nameće i brojne nove poslove kao što su poboljšanje sigurnosti na radu, stručno osposobljavanje, školovanje uz rad i sl.[14]

Ljudski su resursi značajan izdatak ili trošak poslovanja prometnih tvrtki, ali bez ljudi nijedna prometna tvrtka ne može ostvariti svoje ciljeve. Ljudski resursi, moraju biti zadovoljavajući, ne samo s kvantitativnog, već i s kvalitativnoga stajališta, odnosno sa stajališta kadrova koji raspolažu odgovarajućim kvalifikacijama, znanjima i sposobnostima za obavljanje svojih organizacijskih zadataka. No, osim toga, čak i kada tvrtka raspolaže ljudskim resursima koji su odgovarajući po broju, po potrebnom znanju i po sposobnostima, to se znanje i te sposobnosti moraju usmjeriti.

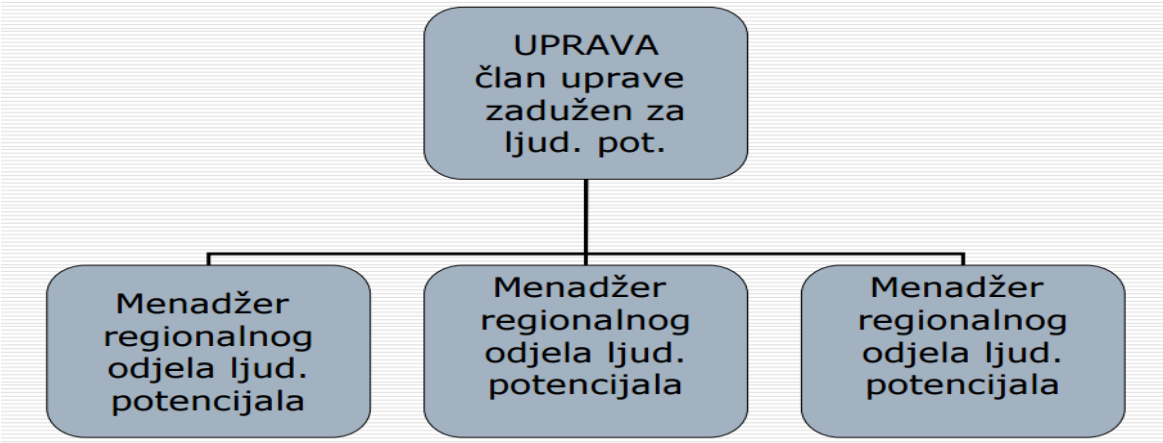
Najvažnije je pitanje: Kako od raspoloživih ljudskih resursa izvući maksimalan radni doprinos? Ili drugim riječima: Kako postići visoku proizvodnost u prometu? Prometne tvrtke moraju povećati proizvodnost rada povećanjem zadovoljstva zaposlenih radnika, a ne njihovim otpuštanjem. Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika sve više postaje kritična komponenta kompetitivnosti prometnih tvrtki na nacionalnom, regionalnom i globalnom prometnom tržištu. Efikasno upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika unutar prometnih sustava, jer znanje i zadovoljstvo zaposlenih postaju jednim od presudnih čimbenika za povećanje pojedinačne i agregatne (ukupne) ponude prometnih usluga, odnosno kreiranja proizvodnih prednosti prometnog sustava. Tako ljudi postaju osnovni generator dobiti prometnih tvrtki. Jedino oni mogu minimizirati troškove poslovanja, odnosno

14 http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (27.01.2016.)

maksimizirati dobit. Ljudski potencijali u prometu pokreću cjelokupan mehanizam poslovanja u prometu i za potrebe prometa.[15]

Kada je u pitanju organizacijska struktura prometnih poduzeća, njome se određuje koje će aktivnosti i u kojoj mjeri biti u službi korisnika prometnih usluga, a koje i u kojoj mjeri u službi radnika prometnog poduzeća, te u kojoj mjeri i kojom brzinom će se prometno poduzeće prilagođavati promjenama u vrtložnom tržišnom okružju. Svrha organizacijske strukture, kao i uspostave odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u okviru organizacijske strukture prometnih poduzeća ogleda se u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, strategija i planskih zadataka.

Na Slici 2 prikazano je formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima, vertikalni tip organizacije odjela ljudskih potencijala. Na čelu je uprava, odnosno član uprave zadužen za ljudske potencijale, a podređeni na regionalnoj razini su menadžeri regionalnog odjela ljudskih potencijala.[16]



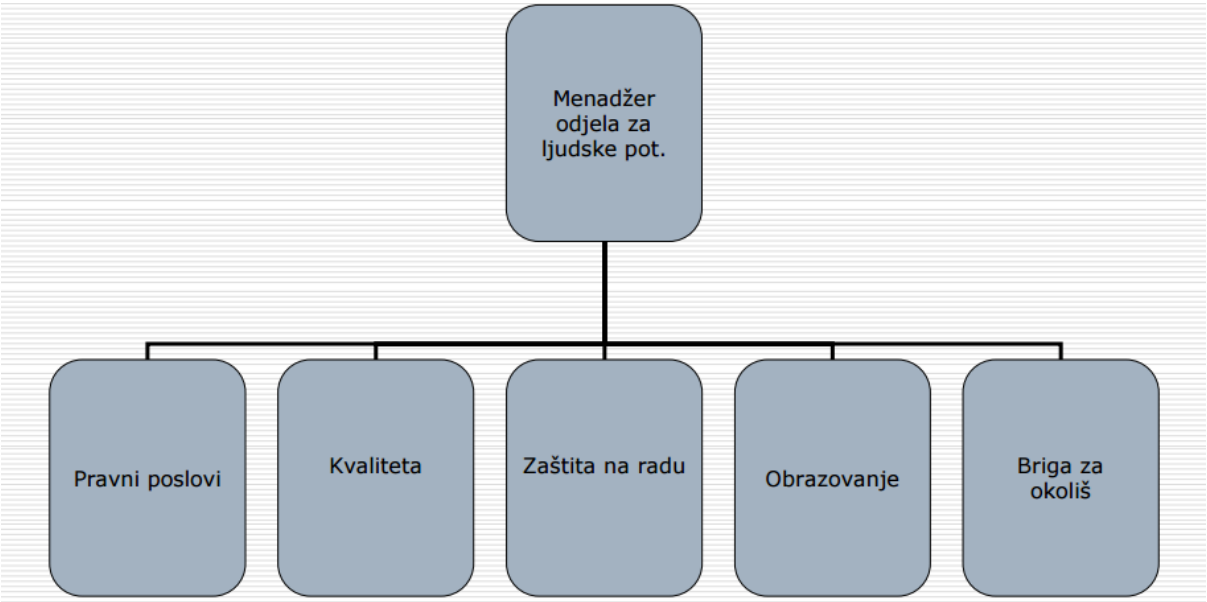
Slika 2. Upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – vertikalni tip organizacije odjela ljudskih potencijala

Izvor:
http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (27.01.2016.)

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

[16] http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (27.01.2016.)

Na Slici 3 se vidi prikaz formiranja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima u linijskoj organizaciji. Na vrhu piramide je menadžer odjela za ljudske potencijale te su odjeli pravnih poslova, kvalitete, zaštite na radu, obrazovanja i brige za okoliš podređeni menadžeru odjela.[17]



Slika 3. Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima - linijska organizacija

Izvor:
http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (27.01.2016.)

Prometna djelatnost je vrlo specifična. Zahtjeva posebnu zdravstvenu sposobnost ljudskih potencijala (piloti, strojovođe, kapetani i dr.). S obzirom na djelatni doprinos, mogu se razvrstati na ljudske potencijale angažirane u profitnim organizacijama prometa ili civilnom sektoru i ljudske potencijale angažirane u oružanim snagama. Zbog velikog angažiranja u oružanim snagama, pridaje im se i vrlo veliko značenje.

Podaci i specifičnosti prometne djelatnosti, nedvojbeno pokazuju da je inače sve manji broj ljudi spreman, ali i psihofizički sposoban, za djelatni proces do kraja radne karijere provesti u izvršnoj djelatnosti prometa. Takve činjenice ukazuju na kontinuirano poboljšanje uvjeta rada u prometnim poduzećima, ali i kontinuirani razvoj ljudskih potencijala (pilota,

17 http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (27.01.2016.)

strojara, brodara i brodskih strojara, pa čak i vozača svih vrsta). Prema tome, sve više se nameće potreba polivalentnog obrazovanja i usavršavanja prometnih kadrova, paralelno s tehnološkim razvojem prometa i transporta.

Nadalje, inteligentni transportni sustavi traže nove ljude i nove tehnike i tehnologije i nova postignuća, kojima će upravljati ljudski potencijali. Izobrazba ljudskih potencijala sustavni je integrirani i planirani proces, s ciljem da se cijela organizacija ili organizacijska jedinica u prometu i ona u drugom gospodarskom sustavu učini djelotvornom. Dobri rezultati mogu biti postignuti kroz sustavni pristup menadžerskom razvitku i izobrazbi. Izobrazba se može organizirati kroz interne i eksterne medije. Svakako da je izobrazba na poslu jedna od najvažnijih. Uključuje planirani napredak, promjenu posla, stvaranje radnih mjesta „pomoćnika", privremena imenovanja.

U kontekstu djelovanja, postoje mnogi izvori sukoba. Način upravljanja sukobima uključuje izbjegavanje situacije, izglađivanje, pritisak, sklapanje kompromisa od strane menadžera, težnje k promjeni ponašanja i dr. Proces organizacijskog razvitka uključuje prepoznavanje problema, dijagnozu organizacije, povratnu informaciju o organizaciji, razvitak strategije promjene, intervencije i mjerenje i ocjenjivanje napora promjene. U svemu tome, posebno važan čimbenik u djelotvornoj aktivnosti ljudskih potencijala i menadžera je materijalni stimulans, koji je generator svih akcija, i glavni pokretač jake organizacijske konstitucije. Ispravna je, dakle, konstatacija Petera Druckera, koji kaže da treba nagraditi i poticati dobar rad, nagraditi i poticati posebne doprinose, motivirati zaposlene, povećati lojalnost zaposlenih/osigurati fer i pravičnu raspodjelu, pojačati konkurenciju na internom i eksternom tržištu rada.[18]

3.1. Osnovne funkcije ljudskih potencijala u prometnim poduzećima

Kao što je već navedeno gore u tekstu, ljudski su potencijali ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojima raspolaže neka prometna tvrtka. To je ukupna intelektualna, psihička i fizička energija koju prometna tvrtka može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvijanja poslovanja. Zbog složenosti brojnih poslova u

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

prometu ne smije se zanemariti fizička energija, jer gotovo i nema posla izvršnoga osoblja prometnih tvrtki u kojem ne prevladavaju tjelesne aktivnosti. Glavnina ih je zaposlena u pratećim djelatnostima u prometu, i u poštanskom i telekomunikacijskom prometu. U prilog navedenoj tvrdnji idu i veoma strogi psihofizički pregledi kojima su podvrgnuti prometni radnici (kapetani, piloti, prometnici, vozači...) prigodom profesionalne selekcije, ali i poslije u tijeku obavljanja poslova i radnih zadataka. Koliko je važno značenje upravljanja ljudskim potencijalima u prometnim sustavima zorno pokazuje činjenica da je više od 9,5 mil. ljudskih potencijala Europske unije involvirano izravno ili neizravno u prometnu djelatnost, uključivši proizvodnju sredstava za prijevoz, manipulacije i prijevoz predmeta prometovanja. U prometnome sustavu Republike Hrvatske zaposleno je više od 80 000 ljudi, ili nešto više od 6% od ukupnoga broja zaposlenih. Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima zauzima sve značajnije mjesto u organizacijskoj shemi prometnih tvrtki, izjednačujući se po svojoj važnosti s drugim poslovnim odjelima.

Menadžer zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim tvrtkama ima dvije osnovne zadaće: uslužnu i savjetodavnu. Uslužni poslovi uključuju sastavljanje natječajnih oglasa, raspodjelu plaća, planiranje ljudskih resursa, primjenu pravnih pravila o zapošljavanju, i provođenje procedura povodom pritužbi i otpuštanja zaposlenika. Savjetodavni poslovi uključuju davanje savjeta o pitanjima ljudskih potencijala, davanje stručnih savjeta menadžerima drugih poslovnih funkcija, npr. uvjeti zapošljavanja, vrednovanje posla, preporuke za unapređenje ili povišenje plaće. Najveći je problem u prometnim tvrtkama to kako pronaći zadovoljavajući status radnicima koji su izgubili zdravstvenu sposobnost, kod kojih postoji opasnost od nastanka invalidnosti i radnicima koji su proglašeni nesposobnima za rad. Menadžer za upravljanje ljudskim potencijalima usmjerava i preporučuje rješenja u području ljudskih potencijala, ali krajnju odluku donose menadžeri poslovnih funkcija. Sukladno s time menadžeri za upravljanje ljudskim potencijalima u hijerarhijskoj strukturi organizacije zauzimaju «savjetodavna» mjesta; ali unatoč tome imaju «funkcionalne» odgovornosti. Ponekad se menadžerima za ljudske potencijale daje ovlast da sami donose i provode odluke unutar određenoga područja. To se naziva funkcionalnim ovlaštenjem. Primjerice, daju im se ovlasti da samostalno upućuju zaposlenike na pohađanje određenih tečajeva, iako se tome protive njihovi nadređeni. To je bitno zbog dva razloga: prvo, nadređeni su često spremni poslati na prekvalifikaciju, doškolovanje, osposobljavanje i sl., (što potom obično podrazumijeva i bolje radno mjesto) lošije radnike ne želeći se odreći usluga onih boljih, i drugo, tako se projekt “poduzeća koje

uči" vezuje uz odjel ljudskih potencijala. Prometne tvrtke sve više proširuju djelokrug rada odjela za ljudske potencijale, shvaćajući da strateško planiranje ne podrazumijeva samo uvođenje novih prometno suprastrukturnih sadržaja i konstantno unapređenje radnih procesa, već da se KAIZEN (japanska riječ koja označuje stalno unapređenje svega postojećeg) mora odnositi prije svega na ljude. Tako se odjel zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima od nekadašnjeg «nužnog zla» sve više transformira u izvorište konkurentnih prednosti prometnih tvrtki. Kao glavne funkcije odjela ljudskih potencijala u prometnim tvrtkama izdvajaju se: analiza i oblikovanje radnih mjesta, planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, pridobivanje ljudi, selekcija – odabir ljudi, raspoređivanje ljudi i uvođenje u posao, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih, ocjenjivanje uspješnosti na radu, stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture, razvijanje karijere zaposlenih, obrazovanje unutar prometne tvrtke, obrazovanje izvan prometne tvrtke, sustav napredovanja u struci ili na poslu, sindikalna zaštita, socijalna i zdravstvena zaštita, zaštita na radu, kreativnost zaposlenih, otkrivanje predvodnika na nižim razinama, odnosi sa zaposlenima, prekid radnog odnosa.[19]

3.2. Zapošljavanje na razini prometnih poduzeća

Planiranje fluktuacije ljudi i dinamike zapošljavanja gotovo je nemoguće. Obrazovanje i obučavanje radnika je fleksibilno i u skladu sa zahtjevima tržišta i ponašanjem konkurencije. Potrebe ljudskih potencijala ovisne su od vrste organizacije i djelatnosti kojom se one bave i tek na osnovi rezultata istraživanja potreba prognoziraju se bruto-potrebe.

Pribavljanje ljudskih potencijala na razini poslovnoga sustava predstavlja proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Proces pribavljanja ljudskih potencijala može se okarakterizirati kao opći i posebni. Opći proces pribavljanja ljudskih potencijala karakterizira pribavljanje ljudskih potencijala za niže radne pozicije. Radi se o kontinuiranoj potrebi pribavljanja ljudskih potencijala, i to za najčešće otvorena slobodna radna mjesta (nekvalificirani ili polukvalificirani radnici, kancelarijsko osoblje, vratari, domari). Posebni proces pribavljanja ljudskih potencijala karakterizira pribavljanje ljudskih

[19] Pupovac, D., Zelenika, R.: Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika – čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki. Izvorni znanstveni rad, Rijeka. (2003) str. 793-796.

potencijala za radna mjesta koja zahtijevaju specifična stručna znanja i umijeća (menadžeri, inženjeri, medicinske sestre, piloti).

Da bi osigurale pravilan izbor poduzeća moraju privući višestruko više prijavljenih kandidata. Mnoga poduzeća moraju intervjuirati 20 do 30 kandidata da bi primile jednoga. Nadalje, iskustva pokazuju da samo 1/6 prijavljenih kandidata zavrjeđuje detaljni postupak selekcije. Ako je broj kandidata jednak broju slobodnih radnih mjesta, izbor su izvršili kandidati, a ne poduzeće.[20]

Temeljni procesi koji čine podsustav zapošljavanja funkcije ljudskih potencijala su analiza radnih mjesta, planiranje ljudskog potencijala, pridobivanje ljudi za zapošljavanje, odabirom (selekcija) ljudi i uvođenje u posao i zapošljavanje. Stvarna, operativna aktivnost u području ljudskih potencijala započinje tek analizom radnih mjesta i poslova te radnikove osobitosti te primjena rezultata na formiranje plaća, obrazovanje uz rad i dr. Nakon popisa i opisa radnih mjesta vrši se bodovanje ili rangiranje radnih mjesta te procjena ličnosti zaposlenika koji čine važne elemente pri planiranju ljudskih potencijala. Procjena radnih mjesta i ocjena ličnosti jedan su od važnih elemenata pri planiranju na području ljudskih potencijala.

Najvažniji zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala jesu:

1. analiza razvoja ljudskog potencijala i njihova izobrazba,
2. usporedba rasta ljudskog potencijala u poduzeću, granama, regiji,
3. spoznaja veza odnosa i čimbenika koji djeluju i utječu na razvoj ljudskih potencijala,
4. izrada projekcije rasta i izobrazbe ljudskog potencijala, te
5. izrada "model-sustava", donošenja i realizacije integralnih planova ljudskih potencijala.

Plan ljudskih potencijala obuhvaća:

1. koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje,
2. kako pribaviti zaposlenike,
3. na koji se način osposobljavaju djelatnici,
4. koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih.

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

Proces pridobivanja kandidata polazi od plana ljudskih potencijala i politike pridobivanja kandidata. Nakon toga dolazi do odabira zaposlenika i njegovog uvođenja u posao. Sam proces selekcije, uz provedbu različitih testiranja, poput intervjua i psihologijskih testova, mora biti izuzetno dobro osmišljen i organiziran kako bi doveo do cilja, izbora najkvalitetnijeg i najkompetentnijeg kandidata. Osobito je također važno i da odjel ljudskih potencijala prati i provjerava kvalitetu kandidatova posla i stupanja njegove integracije u skupinu i u poduzeće.[21]

Dva su temeljna izvora pribavljanja ljudskih potencijala: unutarnji (interni) i vanjski (eksterni). Interne izvore čine vlastiti ljudi u poduzeću. Proces pribavljanja iz unutarnjih izvora odvija se posredstvom oglasne ploče i tvorničkoga lista, evidencije ljudskih potencijala i plana, znanaca. Prednosti pribavljanja ljudskih potencijala iz unutarnjih izvora vide se u manjim troškovima pribavljanja te u povećanju lojalnosti i motiviranosti vlastitih zaposlenika.

Eksterni izvori se odlikuju bogatijom ponudom ljudskih potencijala, a proces pribavljanja iz vanjskih izvora odvija se posredstvom medija (tisak, radio, TV) i agencija (zavoda za zapošljavanje, neprofitnih organizacija, privatnih ureda -head hunting), školskih institucija, pošte, telefona, elektroničke pošte, Interneta, stručne prakse, seminara, simpozija, kongresa, poslovnih sastanaka.[22]

3.3. Specifična obilježja tržišta rada u prometu

Zahvaljujući povoljnom zemljopisnom položaju, Hrvati su kao i drugi narodi na obalama Sredozemlja održavali brojne trgovačke, pomorske i druge veze te su se vrlo rani sreli s problematikom upravljanja ljudskim potencijalima u prometu. Značenje ljudskih potencijala u prometu kroz povijest se mijenjalo, te se njihovo značenje ali i specifičnosti tržišta rada u prometu mogu promatrati kroz četiri široke skupine problema: 1) problem pribavljanja (pronalaženja) potrebnog broja radnika, 2) problem fluktuacije radne snage, 3) problem odabira i pridobivanja radnika i 4) problem zadovoljstva zaposlenih.

[21] http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (27.1.2016.)
[22] Jurčević, M., Stjepanović, T., Ivaković Babić, M.: Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet: časopis za pitanja teorije i prakse prometa. Zagreb (2011) str. 474-479.

Što se tiče problema pribavljanja (pronalaženja) potrebnog broja radnika, važno je spomenuti da je razvoj u području prometa vjerojatno bio jedan od najdinamičnijih u povijesti. Značenje ljudskih potencijala u prometu je raslo upravo proporcionalno rastu prometa. Dok se je kretanje ljudi i tereta uglavnom odvijalo vodnim prometom, glavni problem je bio pronalaženje posade broda. Sedamdesetih godina prošloga stoljeća taj je problem još uvijek bio izražen na Hrvatskim željeznicama, čiji su agenti za zapošljavanje bili prisiljeni ići u druge republike bivše države, posebice u BiH kako bi privukli nove radnike.

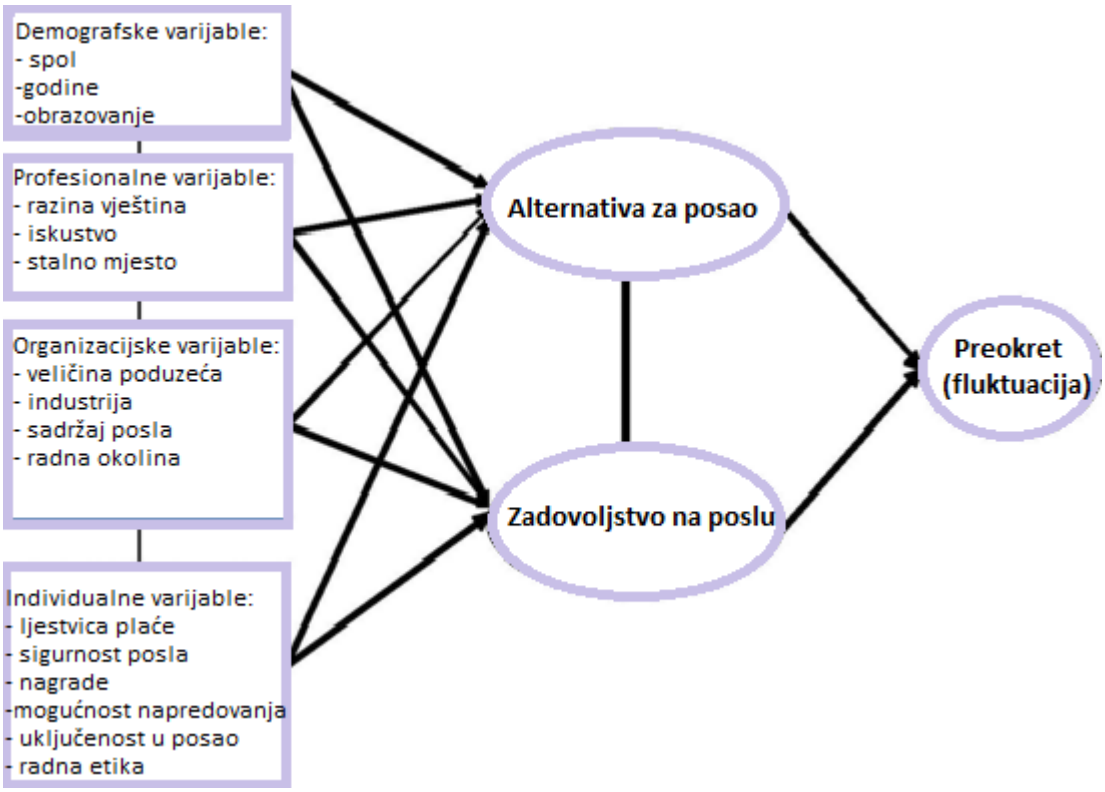
Problem fluktuacije radne snage se iskazuje u povećanoj mogućnosti ljudi da relativno lako i brzo napuste posao i prijeđu u neko drugo poduzeće koje im nudi veću plaću, bolje uvjete rada, mogućnost napredovanja i drugo. Fluktuacija radne snage predstavlja, prije svega, problem u velikim prometnim poduzećima, te njezino praćenje i smanjivanje postaje preduvjetom za postavljanje planova i pridobivanje ljudskih potencijala. Fluktuacija radne snage iskazuje se omjerom djelatnika koji su tijekom godine napustili poduzeće prema prosječnom broju djelatnika koji su tijekom godine radili. Da bi se izbjegao nereprezentativan indeks, odnosno da se zbog napuštanja posla radnika samo s jednoga ili dva radna mjesta zamagli problem fluktuacija radne snage, koristi se tzv. „indeks stabilnosti rada“:

I = Broj radnika s više od godinu dana staža / Ukupan broj radnika zaposlenih prije godinu dana

Koristan način utvrđivanja fluktuacije predstavlja proračun postotka radnika – od kojih su svi primljeni istog datuma – a koji su, nakon proteka određenog razdoblja, još uvijek radnici prometnog poduzeća. Tako su, primjerice, hrvatski brodari u vremenima pozitivne gospodarske konjunkture na svjetskom pomorskom tržištu imali izražen problem fluktuacije radne snage (i do 50% posade broda). Fluktuacije radne snage u velikim prometnim sustavima implicira iznimno velike troškove uvođenja i osposobljavanja novih radnika za posao.[23]

Na Slici 4 su prikazane varijable koje utječu na fluktuaciju radne snage - demografske, profesionalne, organizacijske i individualne varijable.

[23] Pupavac, D., Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu. Veleučilište u Rijeci, Rijeka. (2004) str. 17-19.



Slika 4. Utjecaji na fluktuaciju radne snage

Izvor: Autor rada prema http://www.recruitmentinkenya.com/2013/08/simple-ways-to-curb-high-staff-turnover.html (28.1.2016.)

Ponuda kvalificirane radne snage na prometnom tržištu rada premašuje njezinu potražnju, te je glavni problem među dobrima odabrati bolje. Problem odabira i pridobivanja radnika u Republici Hrvatskoj trenutačno se manifestira u fenomenu „isključivanja“ prometnih stručnjaka. Naime, prometna poduzeća kao što je to primjerice Hrvatski telekom, prigodom zapošljavanja daju prednost inženjerima elektrotehnike i strojarstva pred prometnim inženjerima, što loše utječe na moral zaposlenih prometnih stručnjaka u tim poduzećima, te dodatno obezvrjeđuje samu prometnu struku. Nadalje, prometna poduzeća kao što su to primjerice Hrvatske željeznice zbog niskih plaća u odnosu na druga poduzeća vrlo teško pronalaze pripravnike s visokim kvalifikacijama, stručnim i akademskim znanjem.

Zadnji, ali i ne tako nevažan problem, je problem zadovoljstva zaposlenika. Prečesto se zaboravlja da poduzeće tvore ljudi. Da bi se spriječilo kontraproduktivno ponašanje radnika na radnom mjestu potrebno je zadovoljiti zaposlene. Implicitna, a moglo bi se reći povremeno i eksplicitna nit vodilja ide „kroz ljude“ – ljudi moraju postati primarnim izvorom oplemenjivanja vrijednosti, a ne stvar za promicanje proizvodnje koje treba optimizirati, minimalizirati i/ili eliminirati. Naime, samo zadovoljni radnici mogu ispuniti očekivanja

korisnika prometnih usluga. Zaposlenici u prometnim poduzećima su više nego u mnogim drugim poduzećima upućeni jedni na druge, tvoreći ne samo interesnu, već i moralnu zajednicu. Kada se moral te zajednice razbije, prometno poduzeće ili će propasti ili završiti u osrednjosti. Zadovoljstvo zaposlenika u prometnim poduzećima posebice pridonosi povećanju sigurnosti prometa, što ima brojne pozitivne i eksterne učinke.[24]

Kao u većini sektora, tako i u prometnom sektoru vidljiva je razlika u postotku zaposlenih između muškarca i žene. Premda je broj zaposlenih žena u prometnom sustavu Republike Hrvatske 1988. godine činio svega 18%, već 1992. godine broj zaposlenih žena u prometnom sustavu je iznosio 20,7%, a 2001. godine čak 28,6%. Tako se u promatranom razdoblju očuvao ukupni broj zaposlenih žena u prometnom sustavu Republike Hrvatske. Godine 1988. godine ukupan broj zaposlenih žena u prometnom sustavu iznosio je 22 977, a 2001. godine 22 804. Dok se u promatranom razdoblju ukupni broj zaposlenih u prometnom sustavu Republike Hrvatske smanjio za 48 473 zaposlena, broj zaposlenih žena u prometnom sustavu smanjio se za svega 173 osobe.[25] Noviji podatak govori da je u prometnom sustavu Republike Hrvatske zaposleno 28,7 % žena.[26]

[24] Pupavac, D., Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu. Veleučilište u Rijeci, Rijeka. (2004) str. 17-19.

[25] http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (28.01.2016.)

[26] Pupovac, D., Zelenika, R.: Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika – čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki. Izvorni znanstveni rad, Rijeka. (2003) str. 793.

4. MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKI FAKTOR KAO PRETPOSTAVKA USPJEŠNOSTI U PODUZEĆIMA

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Motiviranje u najužem smislu se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana. Tijekom povijesti mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi.

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti. Ciljeve i funkcije motivacijskog sustava mogu se prikazati Slikom 5.[27]



Slika 5. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

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

[27] Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Čakovec. (2011) str. 152-153.

Uz motivaciju se veže pojam motiva koji se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. Pojedinci se potaknuti određenim motivom ponašaju na određen način. Motivi se zasnivaju na potrebama, svjesnim ili podsvjesnim i na temelju toga se za motivaciju može reći da je rezultat poriva, želja i potreba koje određuju ponašanje ljudi. Motivacija se kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost.[28]

Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka je definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.[29]

Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Učinkovitost, dakle odnos uloženih resursa i ostvarenih rezultata, tema je oko koje se vode najvažnije poslovne, pa i znanstveno-gospodarske rasprave. Najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo). Pritom se često zaboravlja najvažniji *resurs*, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća, ali i dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

[28] Bakotić, D., Bogdanović, V.: Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. Praktični menadžment, Split (2013) str. 68-69.
[29] Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Čakovec. (2011) str.162.

Suvremene znanosti kao što su komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Saznanja spomenutih znanosti su toliko dobro argumentirana da su popustili čak i tehnokrati te počeli poštivati određene zakonitosti. Te su zakonitosti oduvijek bile prisutne jer su određivale način ljudskog djelovanja, ali činjenica da dosad nisu prepoznate i nije postojala potreba razumjeti ih i uvažavati. Sama tehnologija nije dovoljna za podizanje razine učinkovitosti. Bez ljudskog čimbenika tehnologija ne donosi puno. Upravljanje ljudskim potencijalima i motivacija zaposlenika spadaju u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća.[30]

4.1. Motivacijske teorije

Motivacijske teorije su se mijenjale kroz vrijeme i prilagodile su se promjenama dužnosti zaposlenika. U prošlosti su menadžeri upravljali svojim zaposlenicima koji su imali, odnosno poduzimali jednostavne zadatke. Danas pak menadžeri rukovode sa ljudima koji izvode teške i odgovorne poslove. Kroz povijest razvoj motivacijskih teorija bilježi različite motivacijske modele pretpostavljene od strane menadžera. Neke od najvažnijih su:

- Tradicionalan model
- Model odnosa i suradnje
- Model ljudskih resursa

Tradicionalan model je povezan s F. Taylor i akademskom školom za organizaciju. Najvažniji čimbenik ovog modela je bio maksimalan broj proizvedenih proizvoda. Plaćeni rad je bio glavni motivacijski faktor da ih se potakne na brži i bolji rad.

U modelu odnosa i suradnje, Elton Mayo tvrdi da osim popisivanja zaposlenika postoji povezanost među njima na poslu gdje dosada i ponavljanje poslova smanjuje motivaciju. To nas dovodi do zaključka da menadžeri mogu motivirati zaposlenike prepoznavanjem njihovih sociooloških potreba i osiguravanje osjećaja korisnosti i samovažnosti.

Model ljudskih resursa – nastavno istraživanjima kao što su McGregorova, Maslowljeva, Arygisova i Likertova vidi se da motivacija zaposlenika se sastoji od mnogo elemenata, ne samo financijskih nego i potrebe za postignućima i izvedbama važnih poslova. To znači da

[30] Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v.29, br.2, (2008) str.1195-1196.

zaposlenici moraju iz posla izvući neko zadovoljstvo, mora im se povjeriti posao od velike važnosti i odgovornosti. Menadžeri ne bi trebali koristiti samo financijsku stimulaciju nego i podijeliti odgovornost za različite ciljeve.

Nakon nekog vremena, pristup pravilima motivacije se mijenjaju, F. Landy i W. Backer podijelili su moderne poglede na motivacijsku teoriju i praksu, predstavljenu od strane različitih autora u 5 kategorija:

- Kategorija potreba (A.H. Maslow, C.P. Alderfer, J.W. Atkinson, D. McClelland)
- Teorija pravde (G.C. Homans, Fastinger, V. Pareto. J.S. Adams)
- Teorija očekivanja (D. Nadler, E. Lawler, L. Porter)
- Teorija pojačanja (B.F. Skinner)
- Teorija postavljanja ciljeva (E. Locke, Ch. Early, Ch. Shally).

Ovisno o pogledima menadžera i njihovih zaposlenika, svako će drugačije završiti sljedeću rečenicu: „Netko je motiviran ako...“. Svi ovi pogledi dijele osnovnu razinu važnosti vezanu za svijest svake osobe što je njemu važno i što je važno za njega za radne uvjete. R. Kanfer odlučuje podijeliti motivacijske teorije u tri grupe:

- Kognitivna teorija odlučivanja – povezuju motivacijske probleme s individualnim procesom odlučivanja (V. Vroom, E.Lawler),
- Teorija regulacije – zasnovana na motivacijskog snazi koja sljedi vodi prema cilju (A. Bandura, E. Locke, R. Kanfer, D. Mc Clelland, G. S. Odiorne),
- Teorija redukcije stresa – naglašava ulogu osobnosti i posebno motiva ili potreba koji čine osnovu za ljudske aktivnosti (A. Maslow, M. Weber, M. Richards, P. Grennlaw, F. Herzberg).

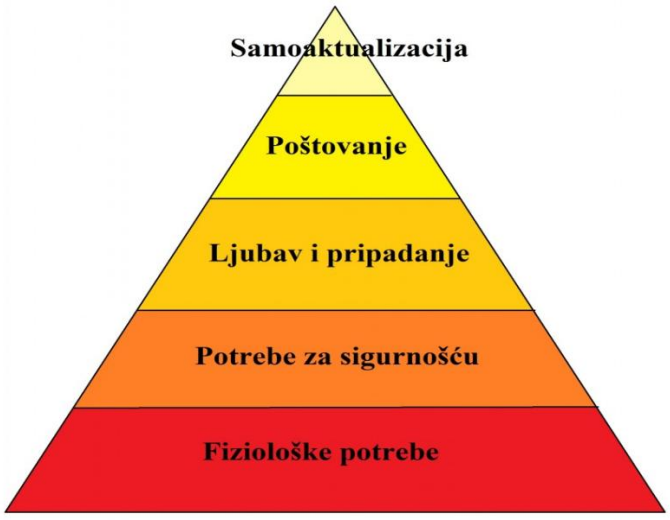
Motivacija zaposlenika je odlučujući faktor u uspjehu i u budućnosti neke organizacije kao cjeline. Sve teorije, pristupi i stajališta motivacije spomenute u tekstu analiziraju uzročne faktore, na koji način se nositi s inicijativom motivacije, pravila motivacije, upoznavanje čovjekovih potreba na poslu i izvan posla, upoznavanje čimbenika koji potiču zadovoljstvo i/ili nezadovoljstvo na poslu. Važno je spomenuti i holistički pristup koji uključuje sve

potencijalne motivirajuće elemente koji utječu na dobrobit pojedinca kao zaposlenika i povećanje učinkovitosti organizacije.[31]

S ciljem boljeg razumijevanja modernog shvaćanje, u radu ću se objasniti i sljedeće teorije podijeljene u tri osnovne kategorije:

- Teorija potreba (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.)

Teorije potrebe polaze od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ove teorije objašnjavaju zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe. Individualno ponašanje ovisi od toga koji nivo potreba zaposlenik želi zadovoljiti: fiziološke potrebe za preživljavanjem, poput hrane, vode odjeće i stanovanja; potrebe za sigurnosti; socijalne potrebe; samopoštovanje ili potrebe za samoaktualizacijom.



Slika 6. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/ (3.2.2016.)

- Teorije vrijednosti (Mc Clelland, 1973.)

Ove teorije uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba: potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako pojedinac s velikom potrebom moći pridat će i veliku pažnju svoj utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s veliko potrebom za povezivanjem sretni samo onda kad su

[31] Adamus, W.: Function of Motivation in the Management Process in AHP's Approach. Jagiellonian University, Krakow. (2005) str.2-4.

voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.

- Teorija vanjskih poticaja i očekivanja

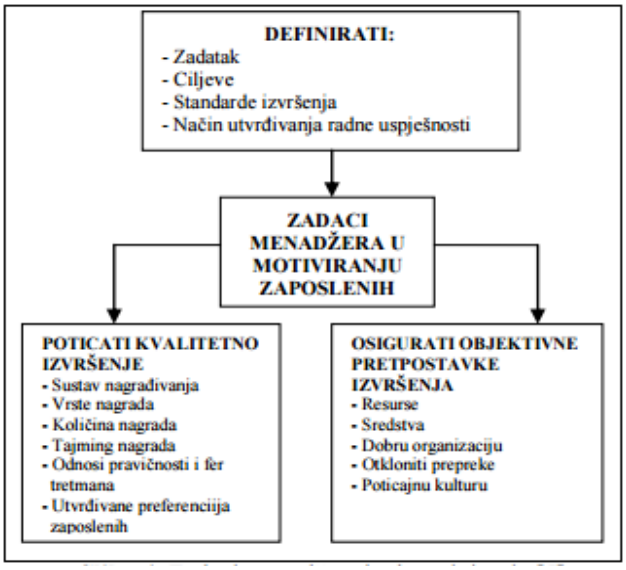
One naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje. Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagat će više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta operacija i proizvodnosti te se zbog sve veće kritike naučnog upravljanja i sve većeg problema nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih počinje posvećivati sve veća pažnja zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih.[32]

4.2. Motivacija i zadaci menadžera ljudskih potencijala

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i "izvući" iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla "naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način." Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja "pravih ljudi", učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno "nose" sa problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i organizaciji samoj.[33]

Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak menadžmenta. Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazovnih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja, kako je već istaknuto, bit će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora svojim izvršiteljima što se može vidjeti na Slici 7.

[32] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 1 (2013) str. 57.
[33] Jambrek, I., Penić, I.:Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v.29, br.2, (2008) str.1196-1197.



Slika 7. Zadaci menadžera kod motiviranja

Izvor: Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 2 (2013) str. 216.

Vrlo važan zadatak menadžera u motiviranju zaposlenih je utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencija što se tiče nagrade za rad. Tu je često nesporazum oko onoga što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i ono što oni stvarno žele. Mišljenja menadžera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih stereotipa o zaposlenima, a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija. O tome kako će menadžeri dobro obavljati svoje zadatke vezane uz motivaciju ovisit će velikim dijelom i o motivaciji zaposlenih. Menadžeri trebaju uz svoje mnoge zadaće paziti na svakodnevno ponašanje i odnose prema suradnicima.

Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom boljeg iskorištenja njihovih potencijala i boljeg ostvarenja organizacijskih ciljeva. Participacija u odlučivanju, uz podizanje motivacije, podiže i kvalitetu odluka. Sve se više znanja potrebnog za donošenje kvalitetnih odluka nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka i izvršitelja poslova. Poznato je da najbolji način svladavanja otpora promjenama jest uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces.[34]

[34] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 2 (2013) str. 215-216.

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja:

• zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće,

• kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika i

• zašto se ljudi promjene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

Odgovori na ta pitanja nalaze se u sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Dobro razumijevanje motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje suočavanje s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu. Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija menadžera. Važno je odrediti specifične motive vezane uz menadžment. Analiza motivacije za menadžere ima dvije važne dimenzije, odnosno pitanja pragmatičnog značaja:

1. Utvrđivanje motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere

Ovdje se radi o tomu zašto neki ljudi žele postati menadžeri te postoje li neki specifični razlozi, potrebe i motivi koji to objašnjavaju. Značaj navedenog je u otkrivanju menadžerskog potencijala. Angažiranje menadžera u organizacijama je postalo nužno, kao i raspolaganje kapitalom ili pružanjem usluga. Naprotiv, postoji uvjerenje da je sam menadžment važniji. Zato je posve razumljivo da svaka organizacija nastoji osposobiti vlastite menadžere, jer bez njih je ugrožena trajnost poslovanja organizacije.

2. Motivacijska strukturu menadžerske uspješnosti

Ovdje se radi o tomu, postoji li neka jedinstvena potreba, motiv ili struktura međusobno povezanih potreba koje se mogu odrediti i gledišta koja su potrebna za postizanje uspješnosti tom poslu. To se pitanje odnosi na razlikovanje uspješnih od neuspješnih menadžera u svezi s njihovom motivacijskom strukturom.[35]

[35] Jambrek, I., Penić, I.:Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka v.29, br.2, (2008) str.1196-1197.

4.3. Materijalna i nematerijalna motivacija

Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko posrijedi ljudske mogućnosti i znanja, jer su nesumnjivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva i razvoja. Bitan razlog i poticanje za teorijsko shvaćanje radne motivacije i faktor koji je određuje jesu neposredne praktične potrebe razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju određenih sustava motiviranja, ukupne prakse, politike i organizacije menadžmenta s namjerom ostvarivanja većeg angažmana i stvaralačkih doprinosa ljudi.

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća, kao što se vidi u Tablici 1.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	POJEDINAC	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšanja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - bonusi	- stipendije - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	PODUZEĆE	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak - udio u profit - udio u vlasništvo	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životna i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - skrb o djeci

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Izvor: Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 1 (2013) str. 60.

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Nesumnjivo je i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi. Mora postojati i biti vidljiva jasna veza između rezultata rada i nagrada. Sistem nagrađivanja kao takav mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja i povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže. Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti, materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima te razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Sve se naknade javljaju u tri vida:

1. plaće
2. nagrade
3. beneficije

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njene rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla. Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova. U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprjeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr. postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sistematske analize pojedinih parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće.

Stimulativnom dijelu plaće je cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganja zaposlenika jer bi to vodilo iscrpljivanju zaposlenika, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova. Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća, te pravednost i kontrolu. Prilikom razmatranja platežnih sistema za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uvjeta radne okoline ili čak zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne aspekte motivacije.

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki

spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i dr.[36]

Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakterizacija moderne civilizacije jer većina odraslih osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost. Prema tome, stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju već i na cjelokupan život. Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju i život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi. Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život više ispunjen. S druge strane, dosadan i besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla.

Mogu se diferencirati dva pristupa oblikovanju posla:

- specijalistički i
- motivacijski pristup.

Imaju različita polazišta i posljedice vezane uz motivaciju i ponašanje onih koji takve poslove obavljaju. Zahtijevaju različit pristup ljudskim potencijalima i njihovoj upotrebi. Polazište motivacijskog pristupa je intenzitet motivacije koji je zapravo opečan intenzivnoj specijalizaciji, što znači da je usmjeren na povećanje raznolikosti, složenosti i autonomiji zadatka, većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenih. Specijalizacijski pristup je tradicionalni pristup koji radnu aktivnost svodi na najmanji mogući broj operacija i pokazuje da je njegova povezanost s većom efikasnošću ograničena upravo negativnim posljedicama koje ima na individualnom, psihičkom planu, proizvodeći dekvalifikaciju, nezainteresiranost, apatiju, dosadu, demotivaciju, otuđenje i druge negativne efekte.

[36] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 1 (2013) str. 59-61.

Dva osnovna pristupa, odnosno strategije motiviranja kroz oblikovanje i općenito intervencije u poslu koji obavlja pojedinac, usmjerena su na:

- smanjenje negativnih motivacijskih posljedica tehnološki uvjetovanih, vrlo specijaliziranih i jednostavnih poslova (rotacija i proširenje posla)
- podizanje motivacijskog potencijala posla putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja posla.

Rotacija posla je periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava monotonija i dosada. Rotacija se može obavljati tako da tijekom radnog dana pojedinac radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi pa na treći. Tako se rotacija također može obavljati na duže vremensko razdoblje. Kod rotacije je bitna fleksibilnost radnika koji mogu obavljati sve poslove u jednoj grupi poslova. Proširenje posla je proces kombiniranja i slaganja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodjeljuje jednom izvršitelju.

Obogaćivanje posla je o proces koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja tak da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj. To je stvarni motivacijski pristup poslu usmjeren na potpuni razvoj i korištenje individualnih mogućnosti i potencijala. Teorijske temelje i logiku strategije obogaćivanja posla najbolje objašnjava Hackman Oldmanov model motivacijskog potencijala posla koji ističe temeljne ljudske potrebe i dimenzije posla kroz koje se one mogu zadovoljavati.

Ključne dimenzije posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom:

• Raznolikost vještina - stupanj u kojem posao iziskuje upotrebu različitih vještina u obavljanju raznih aktivnosti i zadataka koje obuhvaća.

• Identitet i cjelovitost zadataka - stupanj u kojem posao zahtijeva izvršenje cjelovitog zadatka čiji se rezultati mogu pratiti.

• Važnost zadatka - stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili izvan nje te na grupnu i organizacijsku uspješnost.

- Autonomija - stupanj u kojem posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko odlučivanje u planiranju i načinu obavljanja posla.

- Feedback - stupanj u kojem izvršavanje radnih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti.

Obogaćivanje posla je vertikalno usmjereno, uz povećanje zahtjeva za raznim vještinama i znanjima (planiranje, odlučivanje, kontrola), koje su u ime efikasnosti izdvojene iz izvršavanja posla i dane menadžerima.[37]

[37] Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 2 (2013) str. 213-215.

5. PRIKAZ ORGANIZACIJE I STANJA LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆU HRVATSKE AUTOCESTE D.O.O.

U intervjuu sa zaposlenikom Hrvatskih autocesta, iz Odjela za pravne poslove, bivši Odjel za ljudske potencijale, dobivene su zanimljive i korisne informacije o unutarnjem ustrojstvu Hrvatskih autocesta, funkcioniranju i stanju Odjela ljudskih potencijala. Prikazat će se podaci o poduzeću općenito, te će se objasniti funkcioniranje Odjela ljudskih potencijala I motivacije zaposlenika.

Hrvatske autoceste d.o.o., društvo s ograničenom odgovornošću za upravljanje, građenje i održavanje autocesta, registrirano je i započelo s radom 11. travnja 2001. kao jedan od dva pravna sljednika Hrvatske uprave za ceste. Društvo je u 100%-tnom vlasništvu Republike Hrvatske. Misija Hrvatskih autocesta, kao društva s ograničenom odgovornošću sa sjedištem u Zagrebu, je da upravlja autocestama, gradi ih, rekonstruira i održava. Područje djelatnosti Hrvatskih autocesta su autoceste u Republici Hrvatskoj, osim onih autocesta kojima upravlja koncesionar.[38] Mreža autocesta i poluautocesta s naplatom iznosi ukupno 1.288,5 km (stanje 31. prosinca 2013.), a njima upravljaju i gospodare četiri koncesionara:

- Hrvatske autoceste d.o.o. (900,5 km: A1, A3, A4, A5, A10, A11),
- Autocesta Rijeka - Zagreb d.d. (187 km: A6, A7, dio A1, Krčki most),
- Bina-Istra d.d. (141 km: A8 i A9) te
- Autocesta Zagreb – Macelj d.o.o.(60 km: A2).[39]

Prema zakonu javne ceste su ceste razvrstane kao javne ceste sukladno Zakonu o cestama, koje svatko može slobodno koristiti na način i pod uvjetima određenim ovim Zakonom i drugim propisima. Autoceste su javne ceste s tehničkim karakteristikama autoceste određenim propisima kojima se uređuje sigurnost prometa na cestama, koje imaju funkciju povezivanja Republike Hrvatske u europski prometni sustav, ostvarivanja kontinuiteta E-ceste (međunarodnim i međudržavnim sporazumima određena kao europska cesta), prometnog povezivanja regija Republike Hrvatske, omogućavanja tranzitnog prometa, a koje su

[38] http://hac.hr/hr (15.02.2016.)
[39] http://www.huka.hr/mreza-autocesta (15.02.2016.)

razvrstane kao autoceste. Za uporabu autocesta ili pojedinih cestovnih objekata (most, tunel, vijadukt i slično) na državnim cestama Vlada može donijeti odluku o uvođenju naplate cestarine. Državne ceste su javne ceste koje imaju funkciju povezivanja Republike Hrvatske u europski prometni sustav, ostvarivanja kontinuiteta E-ceste prometnog povezivanja regija Republike Hrvatske, prometnog povezivanja sjedišta županija međusobno, povezivanja sjedišta županija s većim regionalnim sjedištima susjednih država (gradovi veći od 100.000 stanovnika), omogućavanja tranzitnog prometa, koje čine cestovnu okosnicu velikih otoka i kojima se ostvaruje kontinuitet državnih cesta kroz gradove, a koje su razvrstane kao državne ceste sukladno ovom Zakonu.[40]

Osnovne organizacijske vrijednosti:

1. Profesionalnost – pratiti i primjenjivati zakone i zakonske propise Republike Hrvatske te norme koje se odnose na njihove djelatnosti.
2. Društvena odgovornosti – djelovanje Hrvatskih autocesta temelji se na odgovornosti prema društvenoj zajednici sa stanovišta kvalitete usluga te očuvanja zdravlja i sigurnosti, kao i zaštite okoliša u skladu sa ciljevima održivog razvoja.
3. Uslužnost – u svakom trenutku biti na usluzi našim korisnicima, kako bi im osigurali nesmetano korištenje prometnica i ostalih infrastrukturnih objekata kojim upravljaju.
4. Etičnost – primjenjivati načela poslovnog ponašanja sa svim zainteresiranim stranama u poslovanju: korisnicima, vjerovnicima, bankama, vlasnikom, državnim tijelima, ustanovama i tvrtkama, radnicima, sindikatima, medijima i javnosti.
5. Organizacijska okolina – težiti stalnom napredovanju i obrazovanju naših zaposlenika te razvijati njihov ljudski potencijal i intelektualni kapital s naglaskom na izraženu svijest o značenju svakog pojedinca za organizaciju.
6. Razvoj – osigurati neophodne resurse kao garanciju za kontinuirani napredak i razvoj za upravljanje kvalitetom, okolišem te zdravljem i sigurnošću-

Osnovni principi u pogledu odnosa s trećim stranama su transparentnost, dostupnost informacija, nezavisnost, nepristranost, povjerljivost i etičnost.

Opći i posebni ciljevi su sigurnost i zaštita zdravlja korisnika i zaposlenika, uslužnost (u svakom trenutku biti na usluzi korisnicima, razumijevanje korisnikovih potreba, omogućiti

[40] http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_07_84_1790.html (15.2.2016.)

nesmetano korištenje prometnica i ostalih infrastrukturnih objekata kojima upravljaju, odgovornost prema društvenoj zajednici), zaštita okoliša (vode, zraka, ozonskog omotača, zaštita od buke, gospodarenje otpadom, zaštita i očuvanje biljnih i životinjskih vrsta te njihovog staništa), ulaganje u ljudski potencijal (težiti stalnom napredovanju i obrazovanju zaposlenika te razvijati ljudski potencijal i intelektualni kapital sa naglaskom na izraženu svijest o značenju svakog pojedinca za organizaciju), ekonomičnost (sve djelatnosti iz predmeta poslovanja provoditi ekonomično u zaštiti financijskih interesa Hrvatskih autocesta d.o.o., i Hrvatskih autocesta održavanje i naplate cestarine d.o.o. ne ugrožavajući pritom poslovanje drugih gospodarskih subjekata, osigurati rast prihoda od naplate cestarina), razvoj procesa, neprekidno poboljšavanje (kontinuirano unaprjeđivati, razvijati i poboljšavati sustav upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću, te planirati i poduzimati preventivne i korektivne radnje).

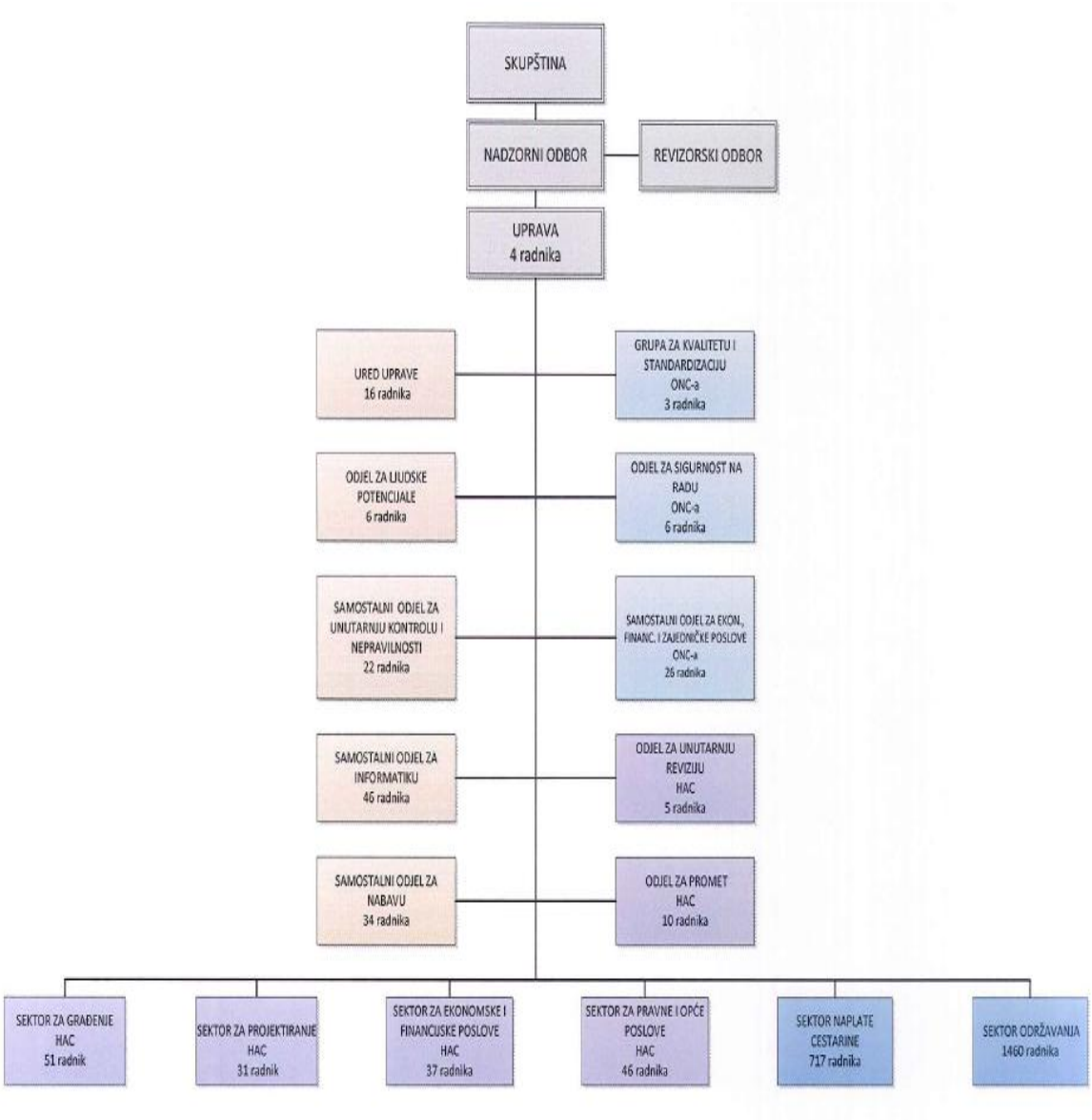
Predmet poslovanja društva:

- projektiranje te ishođenje lokacijske, građevinske i uporabne dozvole za autoceste
- otkup zemljišta i objekata, ustupanje radova građenja autocesta i cestovnih objekata s naplatom cestarine
- organizacija stručnog nadzora i kontrole građenja
- redovito i izvanredno održavanje autocesta i cestovnih objekata, zaštita autocesta
- osiguranje uklanjanja oštećenih i napuštenih vozila, ophodnja
- obavješćivanje javnosti o stanju prohodnosti autocesta
- priprema za dodjelu koncesije
- odlučivanje o korištenju cestovnog zemljišta i obavljanju pratećih djelatnosti
- organizacija sustava naplate cestarine
- organiziranje financiranja građenja i održavanja autocesta
- ostale djelatnosti u vezi s gospodarenjem i upravljanjem autocestama.[41]

[41] http://hac.hr/hr (15.02.2016.)

5.1. Organizacija ljudskih potencijala unutar poduzeća Hrvatske autoceste d.o.o.

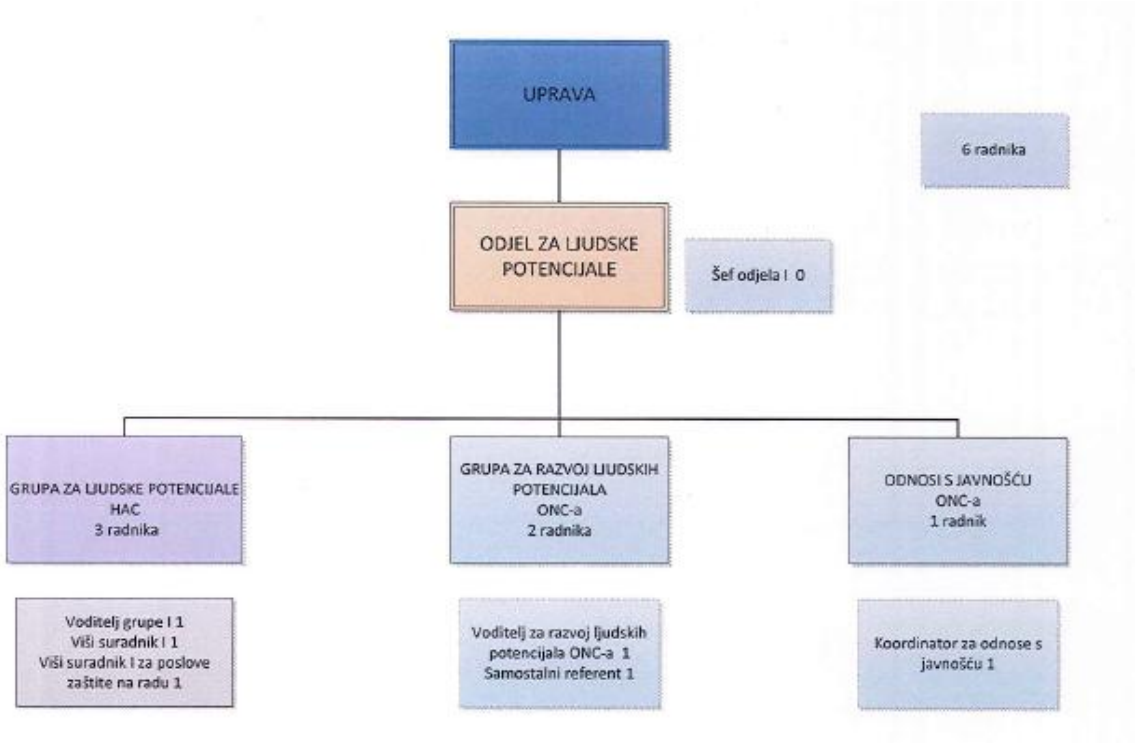
Hrvatske autoceste ukupno broje 2520 radnika koji su zaposleni u niz različitih službi i odjela prikazanih na sljedećoj shemi, Slici 8, gdje se nalazi i Odjel ljudskih potencijala koji je podređen Upravi. Na čelu je skupština, odnosno Vlada Republike Hrvatske koju zastupa ministar pomorstva, prometa i infrastrukture, te nadzorni i revizorski odbor i uprava sa četiri zaposlenika.



Slika 8. Shema unutarnjeg ustrojstva Hrvatskih autocesta

Izvor: Hrvatske autoceste: Sheme unutarnjeg ustrojstva – prilog pravilniku 19.02.2013. str.2.

Na Slici 9 prikazana je shema ustrojstva Odjela za ljudske potencijale u kojem je zaposleno 6 zaposlenika. Na čelu Odjela za ljudske potencijale je Uprava. Odjel ljudskih potencijala se sastoji od Grupe za ljudske potencijale, a zaposlenici Grupe su voditelj, viši suradnik i viši suradnik za poslove zaštite na radu; od Grupe za razvoj ljudskih potencijala ONC-a čiji zaposlenici su voditelj za razvoj ljudskih potencijala i samostalni referent te Odnosi s javnošću ONC-a čiji zaposlenik je koordinator za odnose s javnošću.



Slika 9. Shema unutarnjeg ustrojstva Odjela ljudskih potencijala Hrvatskih autocesta

Izvor: Hrvatske autoceste: Sheme unutarnjeg ustrojstva – prilog pravilniku 19.02.2013. str.4.

5.2. Opisi poslova radnih mjesta u Odjelu za ljudske potencijale Hrvatskih autocesta d.o.o.

U Odjelu za ljudske potencijale obavljaju se sljedeći poslovi:

- provođenje postupka zasnivanja radnog odnosa za sva radna mjesta u Društvu u skladu s odlukom, odnosno suglasnosti Uprave društva
- izrada ugovora o radu, sporazuma, odluka i rješenja kojima se odlučuje o pravima i obvezama radnika,

- vođenje i administriranje osnovne baze podataka koja se koristi za obradu podataka o radnicima na nivou Društva,
- provođenje postupka za ostvarivanje prava radnika i članova obitelji na mirovinsko i zdravstveno osiguranje,
- vođenje evidencije svih sklopljenih ugovora o radu, upozorenja na obveze iz radnog odnosa, odluke o otkazu ugovora o radi i sporazuma sklopljenih u svezi s radom,
- vođenje evidencije korištenja godišnjih odmora i dopusta za sve radnike u Društvu,
- vođenje evidencije sklopljenih ugovora o radu na određeno vrijeme i pravodobno obavješćivanje radnika o isteku ugovora,
- izrada, čuvanje i arhiviranje povjerljivih osobnih dosjea radnika,
- vođenje postupka izdavanja voznih karata javnog prijevoza,
- praćenje propisa iz područja rada, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja,
- priprema i provođenje natječaja za zapošljavanje,
- pohranjivanje molba za rad ostalih kandidata radi eventualnog zapošljavanja sukladno potrebama posla,
- izrada i vođenje popisa o obvezatnom uvođenju radnika na radu,
- izrada i vođenje popisa ocjena o provedenom uvođenju na rad radnika na probnom radu i pripravnika,
- suradnja u izradi kadrovske politike i praćenje njezine provedbe,
- suradnja na praćenju, planiranju i realizaciji stručnog usavršavanja i osposobljavanja radnika,
- planiranje i organiziranje stručnih seminara, skupova i prezentacija iz područja radnih odnosa,
- analiza postojećeg profila radnika, osmišljavanje i prilagodba programa obrazovanja sukladno stvarnim potrebama i strategijom Društva,
- predlaganje i suradnja glede promjena unutarnjeg ustroja radi što učinkovitijeg izvršavanja radnih zadataka,
- organiziranje i provođenje obuke ranika o osnovnim znanjima iz područja interne komunikacije i upravljanja,
- vođenje evidencije te analiza stipendija i stručnog usavršavanja na srednjim, višim, visokim školama, fakultetima, poslijediplomskom studije te u postupku za stjecanje doktorata,
- organiziranje pohađanja i praćenje tečajeva, seminara, konferencija i kongresa i sl. koji se provode u plaćenim obrazovnim institucijama u tuzemstvu i inozemstvu, u

svrhu dodatnog stručnog usavršavanja radnika, prema potrebama pojedinih radnih mjesta.

Odjelom za ljudske potencijale upravlja šef Odjela. U ljudskim potencijalima zaposleno je 6 zaposlenika. U Odjelu za ljudske potencijale ustrojavaju se sljedeće ustrojstvene jedinice:

- Grupa za ljudske potencijale,
- Grupa za razvoj ljudskih potencijala ONC-a,
- Odnosi s javnošću ONC-a.

U Grupi za ljudske potencijale obavljaju se sljedeći poslovi:

- provođenje postupka zasnivanja radnog odnosa za sva radna mjesta u Društvu u skladu s odlukom, odnosno suglasnosti Uprave Društva,
- izrada ugovora o radu, sporazuma, odluka i rješenja kojima se odlučuje o pravima i obvezama radnika,
- vođenje i administriranje osnovne baze podataka koja se koristi za obradu podataka o radnicima na nivou društva,
- provođenje postupka za ostvarivanje prava radnika i članova obitelji na mirovinsko i zdravstveno osiguranje,
- vođenje evidencije svih sklopljenih ugovora o radu na određeno vrijeme i pravodobno obavješćivanje radnika o isteku ugovora,
- izrada, čuvanje i arhiviranje povjerljivih osobnih dosjea radnika,
- vođenje postupka izdavanja godišnjih voznih karata javnog prijevoza,
- zastupanje Društva u radnopravnim predmetima pred sudovima i ostalim tijelima državne uprave,
- provođenje postupka utvrđivanja odgovornosti radnika radi povrede radnih obveza,
- provođenje postupka utvrđivanja materijalne odgovornosti radnika,
- izrada odluka i rješenja koji proizlaze iz provedenog postupka u svezi s radnim odnosima,
- čuvanje i arhiviranje predmeta u svezi sa zaštitom dostojanstva radnika,
- sudjelovanje u vođenju pregovora s radnicima u mirnom rješenju spora,
- davanje i izrada radnopravnih savjeta i mišljenja,
- praćenje zakonskih propisa u vezi s radnopravnom materijom,
- predlaganje i sudjelovanje u izradi novih i u izradi izmjena i dopuna općih i posebnih akata Društva,

- predlaganje i izrada obavijesti radnicima o njihovim pravima i obvezama,
- praćenje propisa iz područja rada, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja.

U Grupi za razvoj ljudskih potencijala ONC-a, obavljaju se sljedeći poslovi:

- priprema i provođenje natječaja za zapošljavanje,
- pohranjivanje molba za rad ostalih kandidata radi eventualnog zapošljavanja sukladno potrebama posla,
- izrada i vođenje popisa o obvezatnom uvođenju radnika na radu,
- izrada i vođenje popisa ocjena o provedenom uvođenju na rad ranika na probnom radu i pripravnika,
- suradnja u izradi kadrovske politike i praćenje njezine provedbe,
- suradnja na praćenju, planiranju i realizaciji stručnog usavršavanja i osposobljavanja radnika,
- planiranje i organiziranje stručnih seminara, skupova i prezentacija iz područja radnih odnosa,
- analiza postojećeg profila radnika, osmišljavanje i prilagodba programa obrazovanja sukladno njihovim stvarnim potrebama i strategijom Društva,
- predlaganje i suradnja glede promjena unutarnjeg ustroja radi što učinkovitijeg izvršavanja radnih zadataka,
- organiziranje i provođenje obuke radnika o osnovnim znanjima iz područja interne komunikacije i upravljanja,
- vođenje evidencije te analiza stipendija i stručnog usavršavanja na srednjim, višim, visokim školama, fakultetima, poslijediplomskom studiju te u postupku za stjecanje doktorata,
- organiziranje pohađanja i praćenje tečajeva, seminara, konferencija i kongresa i sl. koji se provode u plaćenim obrazovnim institucijama u tuzemstvu i inozemstvu, u svrhu dodatnog stručnog usavršavanja radnika, prema potrebama pojedinih radnih mjesta.

U Odnosima s javnošću ONC-a, obavljaju se poslovi koji se relativno razlikuju od dosadašnjih poslova u Odjelu ljudskih potencijala te su većinom vezana za komunikaciju s medijima i oglašavanje:

- komunikacija s medijima o svim aktivnostima Društva,
- obrada informacija i priprema pisanih materijala za medije,

- organizacija i realizacija konferencija za novinare, redovnih susreta s novinarima, brifinga, intervjua i drugih događaja,
- organizacija medijskih kampanja sukladno programu i ciljevima Društva,
- praćenje i analiza medijskih objava,
- koordinacija medijskih aktivnosti,
- kontrola odljeva i protoka informacija za medije,
- razvijanje unutarnje komunikacije,
- pripreme govornika za javni istup,
- potpora WEB objavama,
- odgovaranje na upite putem aplikacije na WEB stranici – INFO HAC,
- marketinška komunikacija – izrada, provedba i kontrola plana aktivnosti,
- suradnja u marketinškim aktivnostima Društva,
- komunikacija s organizatorima humanitarnih akcija, sponzorstava i donacija,
- priprema aktivnosti u vezi propagande i oglašavanja kao potpore komunikaciji s medijima i korisnicima autocesta.[42]

Opis radnog mjesta voditelja za razvoj ljudskih potencijala ONC-a, zaposlenog u Odjelu za ljudske resurse navodi da su uvjeti za obavljanje posla odgovarajući stupanj obrazovanja (SSS, VŠS, VSS uz obvezatnu završenu izobrazbu (upis u radnu knjižicu) za voditelja ljudskih potencijala/resursa); smjer obrazovanja društveni; da je potrebna dodatna izobrazba (specijalizacija za voditelja ljudskih potencijala, vozačka dozvola B kategorije); potrebno radno iskustvo od 24 mjeseca; potrebno poznavanje alata za vođenje procesa u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima te poznavanje propisa iz područja radnih odnosa; potrebne vještine i osobine su inovativnost, komunikativnost, organizacijske sposobnosti i vještine vođenja, kooperativnost, sklonost timskom radu, odgovornost, sistematičnost u obavljanju poslova.

Nadređeni voditelju za razvoj ljudskih potencijala ONC-a je predstojnik ureda uprave, a suradnja je moguća na svim nivoima. Zaposlenik radi puno radno vrijeme, te u opisu posla stoji da prekovremeni i terenski rad nije predviđen. Ovlasti voditelja su da izrađuje i predlaže ciljeve i programe rada te izrađuje savjete i mišljenja. Ima odgovornost zakonitog i stručnog obavljanja poslova u zadanim rokovima.

[42] Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu Hrvatskih autocesta d.o.o. od 19.02.2013.

Koordinator za odnose s javnošću ispunjava uvjete za obavljanje poslova ako ima 300 ECTS ili s time izjednačen stupanj obrazovanja, ako ima 48 mjeseci radnog iskustva, ako poznaje strane jezike i kompjuterski je pismen (poznavanje računalnog programa MS Office i ISO 9001:2000). Nadređeni ovom zaposleniku je šef odjela, a surađuje sa svim ustrojstvenim jedinicama te novinarima sukladno danim odobrenjima. Zamjene određuje neposredni rukovoditelj. Radi puno radno vrijeme, te prekovremeni rad se obavlja po potrebi. Ovlašten je pristupati bazi podataka na svojoj razini, tražiti informacije od neposredno nadređenog rukovoditelja koje su mu potrebne za posao i davati službena priopćenja sukladno dobivenim odobrenjima.

Odgovoran je za pravovremeno i točno informiranje medija, u cilju što boljeg predstavljanja Društva, za čuvanje tajnosti i povjerljivosti podataka koje sazna u svom radu te za pravovremeno i točno informiranje nadređenog radnika i uprave Društva o informacijama za koje je saznao iz medija.[43]

[43] Opis poslova radnih mjesta – prilog 2 (drugi dio) Pravilniku od 19.02.2013.

6. MOTIVACIJA I MOTIVACIJSKE TEHNIKE KAO ČINITELJ POSPJEŠENJA POSLOVANJA U HRVATSKIM AUTOCESTAMA D.O.O.

U razgovoru sa zaposlenikom poduzeća koji je obavljao poslove voditelja ljudskih potencijala u Hrvatskim autocestama (kasnije u tekstu HAC), dobili smo informacije da se zaposlenici stimuliraju odnosno motiviraju najviše na materijalnoj osnovi, odnosno materijalnoj kompenzaciji. To su najviše dodaci na plaću, korekcija plaća – stimulacija, terenski dodatak. Uprava Društva je usvojila postupovna pravila procjene radnog učinka, a na temelju kojih se mogu nagraditi, odnosno odrediti stimulacija plaće (pozitivna/negativna) radnika. Direktori sektora i šefovi samostalnih odjela obvezatni su prilikom prijedloga Upravi za isplatu stimulacije (pozitivne/negativne) za pojedine radnike, priložiti određene popunjene obrasce PU-01, PU-02 i eventualno obrazac PU-03. Ocjenjivanje svih radnika provodit će se jednom godišnje, zaključno s mjesecom prosincem. Uprava Društva će iste obrasce koristiti u odnosu na procjenu radnog učinka direktora sektora i šefova samostalnih odjela.

Uzimajući u obzir da se novčane nagrade moraju dijeliti pravedno, nepristrano i dosljedno a kako bi radnici vjerovali da su pravilno ocijenjeni, odnosno nagrađeni, potrebno je usvojeni sustav Procjene radnog učinka učiniti transparentnim. Naime, radnici moraju znati kako sustav funkcionira, te moraju poznavati mjerila po kojima će biti nagrađeni. Radnici žele vjerovati da je njihova uspješnost ocijenjena prema stvarnim postignućima i da na to nije utjecala nikakva predrasuda ili neznanje.

Nepristranost se postiže pravilnim nagrađivanjem pojedinca u odnosu na druge u organizacijskoj jedinici u skladu s njegovom vrijednošću i važnosti njegova doprinosa. Svaka procjena radnog učinka mora biti obranjiva prosudba o vrijednosti nekog posla i ocjenjivanje njegove uspješnosti u izvršenju. Procjenom radnog učinka omogućuje se donošenje odluka o visini nagrade i o tome na koji će se način pojedinačno isplaćivati. Kako bi izbjegli donošenje odluka koje nerazumno odstupaju od onoga što se smatra pravednim i nepristranim, važno je da resorni direktori i šefovi slijede dosljedno smjernice.

Budući su novčane nagrade ograničene proračunom, odnosno odobrenim financijskim sredstvima, ukazuje se da je vrlo učinkovito vrednovanje radnika nenovčanim nagradama, npr.:

- Pružiti im priliku za postignuće;
- Priznati njihov doprinos pohvalom (neka i drugi vide koliko cijenite tu osobu);
- Prenositi odgovornosti na njih;
- Pružiti im priliku za usavršavanje – mogućnost školovanja, potičite ih i pomozite im u pripremi i provedbi planova za samorazvoj i omogućite im širenje iskustva (povećajte im djelokrug posla).

Dakle, vrednovanje ljudi je, ponajprije, davanje priznanja i nagrada. Međutim, ljudi će se osjećati cijenjenima ako prevladava pozitivno „ozračje u organizaciji“, odnosno ozračje koje pokazuje što ljudi misle o organizaciji i njezinoj upravi. Stoga, rukovodeća radna mjesta trebala bi se ponajprije dokazati u sljedećim područjima, a radi razvijanja kod ljudi osjećaja:

- Odgovornosti – ukazivanje povjerenja time što se pojedincu daje važan posao;
- Povratnim informacijama – davanje priznanja za dobro obavljen posao;
- Nagradama – pravedno nagrađivanje ljudi prema njihovu doprinosu, i to novčanim i nenovčanim nagradama;
- Identitetu – prepoznavanje pojedinaca kao uvaženog člana složnog radnog tima;
- Podršci – spremnost menadžera i kolega na pružanje pomoći;
- Slušanju – menadžeri, voditelji timova i suradnici traže tuđa mišljenja, slušaju što ljudi imaju reći, bilježe, te odmah pokreću akciju na temelju onoga što su čuli. Ako predložena akcija nije moguća ili je samo djelomično moguća, daju razumno objašnjenje o tome.

U većini organizacija koje primjenjuju sustav procjene učinka, pa tako i u HAC-u, on je povezan s nagrađivanjem, ali to nije, niti ne smije biti dominantan cilj. Povezivanje nagrađivanja s procjenom učinka ima „za“ i „protiv“ argumente. Budući da su argumenti „za“ brojniji i relevantniji za ovu organizaciju u ovom trenutku, predviđena je veza između sustava procjene učinka i određivanja varijabilnog dijela plaće. Cilj je:

- učvrstiti i podržati pozitivan stav prema organizaciji koja zahtijeva visok učinak
- dodatno motivirati radnike da postignu veće plaće
- nagrađivati ljude u skladu s doprinosom
- napraviti jasnu razliku u nagrađivanju onih s lošim i onih s izvrsnim učinkom
- povećati učinak u organizaciji
- ojačati proces mijenjanja kulture

- unaprijediti i poduprijeti sustav upravljanja učinkom
- privući i zadržati radnike s visokim učinkom.

Popunjeni obrasci za procjenu radnog učinka omogućuju izračunavanje jedinstvene ocjene učinka koja može imati vrijednosti od 0,80 do 1,20. Ta ocjena utjecat će na visinu varijabilnog djela plaće, bilo da se radi o radnicima koji imaju ugovor na određeno ili neodređeno vrijeme.

Ocjena, odnosno postotak +/- varijabilnog djela plaće izračunava se na način da se suma ocjena svakog kriterija za procjenu radnog učinka podijeli s ocjenjenim kriterijima, podijeli s 9, odnosno:

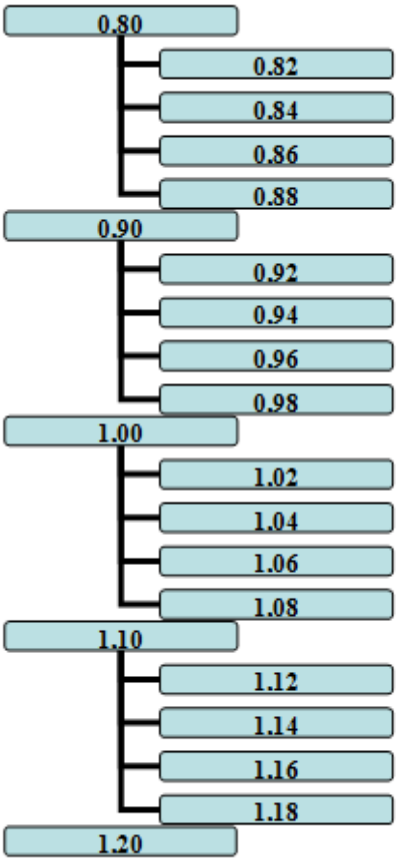
$$\frac{\Sigma \text{ ocjena}}{9} = \text{koeficijent}$$

Ovakvim izračunom dobiva se koeficijent koji se množi s plaćom, te plaću umanjuje ili povećava.

Jediničnu vrijednost (**1**) predstavlja ***očekivani*** radni učinak – „zadovoljava“.
Vrijednost od **1,10** predstavlja ***visoki*** radni učinak – „u velikoj mjeri zadovoljava“.
Vrijednost od **1,20** predstavlja ***izuzetan*** radni učinak – „izuzetno zadovoljava“.
Vrijednost od **0,90** predstavlja ***slabiji*** radni učinak – „jedva zadovoljava“.
Vrijednost od **0,80** predstavlja ***loš*** radni učinak – „ne zadovoljava“.

Kako bi se sa što većom točnosti omogućila procjena radnog učinka potrebno je naprijed navedene vrijednosti dodatno kategorizirati, na način da se prema dolje opisanoj skali za svaki pojedini kriterij, po mogućnosti što preciznije odredi vrijednost, prema kojem radnom učinku radnik naginje.

PRIMJER IZRAČUNA PROCJENE RADNOG UČINKA:



Kriterij:	**Bilješke:**	**Ocjena:**
Poznavanje posla		1,18
Samostalnost u radu – inicijativa		1,20
Kooperativnost		1,20
Pouzdanost i odgovornost		1,20
Kvaliteta rada		1,10
Kvantiteta rada		1,10
Izvršavanje radnih zadataka u zadanim rokovima		1,10
Radna disciplina i pridržavanje mjera sigurnosti na radu		1,00
Opća ocjena		1,18
REZULTAT (zbroj ÷ 9)		**1,14**

Tablica 2. Procjena radnog učinka

Izvor: Uputa o izračunavanju jedinstvene ocjene učinka i izračunavanje stimulacije (HAC)

U predočenom primjeru nakon ocjenjivanja radnika i izračuna dobiven je koeficijent koji iznosi 1,14 te bi tako radnik ostvario pravo na 14% povećanje plaće odnosno pozitivnu stimulaciju. U slučaju da izračun iznosi manje od očekivanog radnog učinka npr. 1,00 dobio bi se koeficijent koji pomnožen sa plaćom, plaću bi smanjivao. Na primjer, da je računskom operacijom koja ja naprijed navedena formulom, dobiven koeficijent koji iznosi 0,86 plaća bi bila umanjena za 14%, tako da bi došlo do negativne stimulacije.

U daljnjem tekstu će se opisati svaka situacija i motivacija pojedinačno, te će se malo bolje pojasniti. Radnicima se osnovna plaća povećava za svaku godinu radnog staža iz radnog odnosa ili u vezi s radom, a upisanog u evidenciju rada radnika. Također mu se uvećava osnovna plaća prema efektivnim satima provedenim u prekovremenom radu, noćnom radu, radu nedjeljom, smjenskom radu u drugoj smjeni, dane blagdana te na dan Uskrsa, te pri otežanim uvjetima rada. Također radniku koji dežura kod kuće za svakih 10 efektivnih sati provedenih u dežurstvu uvećat će se broj sati za taj mjesec za 1 sat radnog vremena provedenog u normalnim uvjetima rada.

Poslovi s otežanim uvjetima efektivnog rada, koji se sukladno Procjeni opasnosti radnih mjesta moraju obavljati uz uporabu osobnih zaštitnih sredstava i opreme, zaštitne odjeće i obuće, također uvećavaju osnovnu plaću za efektivno odrađene sate na pojedinim takvim poslovima.

Što se tiče stimulacije radnika (korekcija plaće), ona se utvrđuje temeljem sljedećih mjerila:

- ostvarenog opsega i kvalitete izvršenih poslova,
- izvršenja poslova i radnih zadataka u propisanim rokovima odnosno rokovima određenim od strane neposrednog rukovoditelja,
- nazočnosti na radnom mjestu,
- odnosa prema sredstvima rada, poslovnoj dokumentaciji i slično,
- odnosa prema suradnicima, strankama i poslovnim partnerima.

Stimulacija plaće pojedinog radnika može iznositi mjesečno do +20% radnikove osnovne mjesečne plaće. Visinu stimulativnog dijela plaće utvrđuje Poslodavac. Obrazloženi pisani prijedlog stimulacije podnosi čelnik ustrojstvene jedinice Upravi Poslodavca.

Ostale materijalne kompenzacije vide se i kroz regres, koji se isplaćuje u neoporezivom iznosu od 1.000,00 kuna uz isplatu za mjesec lipanj. Zna se da su se većina tvrtki u Republici Hrvatskoj odrekla regresa u korist državnog proračuna, no Hrvatske autoceste od 2015. godine i dalje isplaćuju regres svojim zaposlenicima prije ljetnih godišnjih odmora. Radnicima se također isplaćuje jednokratni dodatak na plaću povodom uskrsnih blagdana (uskrsnica) uz isplatu plaće koja prethodi Uskrsu u neoporezivom iznosu od 500,00 kuna i 400,00 kuna dara u naravni.

Radniku će se isplatiti i jednokratni dodatak na plaću povodom božićnih i novogodišnjih blagdana (božićnica) uz isplatu plaće za mjesec studeni u iznosu od 1.000,kn neto. Radniku će se za blagdan Svetog Nikole isplatiti dar za svako dijete do 15 godina starosti u iznosu od 600,00 kuna neto. Poslodavac će isto tako svakom radniku uplatiti u III. mirovinski stup 200,00 kuna mjesečno, odnosno 2.400,00 kuna godišnje, za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca.

U Hrvatskim autocestama tako postoji stavka naknade za odvojeni život u Kolektivnom ugovoru. Ukoliko poslodavac ima potrebu za radom radnika koji ima obitelj, a mjesto prebivališta ili uobičajenog boravišta radnika je daleko izvan mjesta u kojem je sjedište poslodavca, odnosno izvan mjesta rada radnika, isplatit će mu naknadu za odvojeni život od obitelji i tako ga motivirati na rad izvan mjesta prebivališta i odvojenosti od obitelji. Naknada za odvojeni život isplatit će se radniku u iznosu od najmanje u visini maksimalno neoporezivog godišnjeg iznosa prema važećem Pravilniku o porezu na dohodak, koji u trenutku pisanja zadnjeg Ugovora iznosi 1.600,00 kuna neto mjesečno. Pravo na odvojeni život ima radnik koji u tekućem mjesecu radi obavljanja radnih zadataka po nalogu poslodavca živi odvojeno od obitelji najmanje 15 dana te je premješten više od 100 km od stalnog mjesta rada.

Vrlo su važne i one neizravne materijalne motivacije za rad zaposlenika poput solidarne potpore u slučaju smrti roditelja, djece i bračnog druga, rođenja djeteta, neprekidnog bolovanja dužeg od 90 dana, te za nadoknadu troškova za lijekove koji se ne nalaze na listi HZZO-a do 1.000,00 kn mjesečno i naknadu za troškove nabavke invalidskih pomagala, u slučajevima: kancerogene bolesti, dijabetes, transplantacija organa, oduzetosti donjih ekstremiteta (Prilog 1).

Također, postoje i novčane kompenzacije u obliku jubilarnih nagrada. Radniku će se tako isplatiti jubilarna nagrada za ukupni neprekinuti radni staž kod Poslodavca i pravnog prednika Poslodavca za 10, 15, 20, 25, 30, 35 i 40 godina radnog staža. Postoje i stipendije za djecu umrlih i poginulih radnika i radnika poginulih u Domovinskog ratu, kojima se za vrijeme redovitoga školovanja dodjeljuje stipendija potpora u mjesečnom iznosu od 1.000,00 kn neto.

Poslodavac će s osiguravajućim društvom sklopiti ugovor o osiguranju radnika od posljedica nesretnog slučaja (nezgode), te radi osiguranja teško bolesnih stanja, za vrijeme rada i u slobodno vrijeme tijekom 24 sata.

Primjer nematerijalne motivacije u poduzeću HAC vidi se u mogućnosti sudjelovanja radnika u odlučivanju. Radnici imaju pravo sudjelovati u odlučivanju o pitanjima u svezi s njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima na način i pod uvjetima propisanim Zakonom o radu i kolektivnim ugovorom. Isto tako radnici imaju pravo organizirati interesnu udrugu sindikata, gdje sindikati samostalno odlučuju o načinu rada i zastupanju interesa svojih članova kod Poslodavca. Poslodavac se obvezuje da svojim djelovanjem i aktivnostima ni na koji način neće onemogućivati sindikalni rad, sindikalno organiziranje i pravo svakog radnika da postane članom sindikata. Nadalje, poslodavac se obvezuje da će o svom trošku Sindikatu odnosno njegovoj podružnici osigurati sljedeće uvjete:

- prostorije za održavanje sastanaka,
- uporabu telefona i telefaksa,
- nesmetano i neposredno korištenje oglasnih ploča Poslodavca,
- umnožavanje dokumenata koji su nužni za provedbu sindikalnih aktivnosti i ostvarivanje ili zaštitu prava radnika,
- obračun i ubiranje sindikalne članarine, njeno prosljeđivanje na račun Sindikata, te obustavu sindikalnih i ostalih kredita.

Radnici imaju pravo na stručno usavršavanje koje podnose zahtjevom (Prilog 2), koje dolaze putem obavijesti koju ispunjava nadređeni zaposlenika (Prilog 3), te se po povratku zaposlenika sa stručnog usavršavanja ocjenjuje znanje stečeno na osposobljavanju, je li ono bilo potrebno za zaposlenika i kakvog radnog učinka ima (Prilog 4).

Prema empirijskom istraživanju, može se zaključiti da poduzeće Hrvatske autoceste zaista se trudi i pokušava na više načina motivirati svoje zaposlenike, i materijalno i nematerijalno. Poslodavcu je vrlo bitno da njegov radnik bude motiviran, te zaposlenik vrednuje davanjem priznanja i nagrada. Međutim, kako bi se poboljšao odnos poslodavac – zaposlenik, te kako bi se zaposlenici osjećali cijenjenima, trebalo bi prevladavati pozitivno ozračje u organizaciji, odnosno ozračje koje pokazuje što ljudi misle o organizaciji i njezinoj upravi. Hrvatske autoceste primjenjuju sustav procjene radnog učinka koje je povezano s nagrađivanjem, ali to nije, niti ne smije biti dominantan cilj. Radnik treba znati da je i on vrlo važna karika u poduzeću, te da i on može i treba odlučivati.

7. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja. Utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala na svakodnevni život zaposlenika u organizaciji, pa i izvan nje, značajan je od trenutka prvog kontakta s organizacijom sve do eventualnog napuštanja organizacije. Značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i prakse pokazuje to što je upravljanje ljudskim potencijalima danas općeprihvaćen koncept u skoro svim razvijenim državama u svijetu.

Iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala predstavlja medij ili alat kojim organizacija rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. Kadrovska služba u hrvatskim prometnim poduzećima pretežito je organizirana kao odjel u velikim prometnim poduzećima ili dio odjela u malim prometnim poduzećima. Ljudski su resursi značajan izdatak ili trošak poslovanja prometnih tvrtki, ali bez ljudi nijedna prometna tvrtka ne može ostvariti svoje ciljeve. Prometne tvrtke moraju povećati proizvodnost rada povećanjem zadovoljstva zaposlenih radnika, a ne njihovim otpuštanjem. Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika sve više postaje kritična komponenta kompetitivnosti prometnih tvrtki na nacionalnom, regionalnom i globalnom prometnom tržištu. Zbog složenosti brojnih poslova u prometu ne smije se zanemariti fizička energija, jer gotovo i nema posla izvršnoga osoblja prometnih tvrtki u kojem ne prevladavaju tjelesne aktivnosti. Glavnina ih je zaposlena u pratećim djelatnostima u prometu, i u poštanskom i telekomunikacijskom prometu.

Motiviranje u najužem smislu se može objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Motivacija zaposlenika jedna je od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke, a koje će se tehnike motivacije primijeniti ovisi o odluci menadžera baziranoj na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.

Na kraju rada prema empirijskom istraživanju, može se zaključiti da poduzeće Hrvatske autoceste zaista pokušava na više načina motivirati svoje zaposlenike, materijalno i nematerijalno, i da je poslodavcu bitno da njegov radnik bude motiviran. Zaposlenika se vrednuje davanjem priznanja i nagrada. Međutim, ljudi će se osjećati cijenjenima ako prevladava pozitivno ozračje u organizaciji, odnosno ozračje koje pokazuje što ljudi misle o organizaciji i njezinoj upravi. Hrvatske autoceste primjenjuju sustav procjene radnog učinka koje je povezano s nagrađivanjem, ali to nije, niti smije biti dominantan cilj. Rukovodeća radna mjesta i rukovoditelji na tim radnim mjestima trebala bi moći pridonijeti razvijanju kod zaposlenika osjećaj odgovornosti, povratne informacije o dobro obavljenom poslu, nagradama za predanost, razvijanju identiteta, podršci, slušanju od strane nadređenih kako bi radnik znao da je i on vrlo važna karika u poduzeću, te da i on može i treba odlučivati. Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život više ispunjen. S druge strane, dosadan i besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i izvan posla.

Popis literature

1. Adamus, W.: Function of Motivation in the Management Process in AHP's Approach. Jagiellonian University, Krakow. (2005) str.4-6.
2. Bakotić, D., Bogdanović, V.: Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad. Praktični menadžment, Vol. 6, No. 2. Split. (2013) str.67-71.
3. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 1. Varaždin. (2013) str.56-63.
4. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić., R.: Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik Vol. 7, No. 2. Varaždin. (2013) str.213-219.
5. http://hac.hr/hr (15.02.2016.)
6. http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (23.1.2016.)
7. http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (27.1.2016.)
8. http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_2/ORGANIZACIJSKA_STRUKTURA_PODUZECA.pdf (27.01.2016.)
9. Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka. Vol. 29, Br.2 (2008) str.1181-1206.
10. Jurčević, M. Stjepanović, T., Ivaković Babić, M.: Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima. Suvremeni promet: časopis za pitanja teorije i prakse prometa. Zagreb. (2011) str.474-479.
11. Kuka, E.: Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment. Vol 2. No 2. Sarajevo. (2011) str.64-66.
12. Kulić, Ž., Milošević, G.: Faktori upravljanja ljudskim potencijalima. Monografska studija. Beograd. (2012) str.217-236.
13. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J.: Menadžment ljudskih potencijala. Plejada, Zagreb. (2015) str.14-17.
14. Opis poslova radnih mjesta – prilog 2 (drugi dio) Pravilniku od 19.02.2013.
15. Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu Hrvatskih autocesta d.o.o. od 19.02.2013.
16. Pupavac, D., Zelenika, R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu. Veleučilište u Rijeci, Rijeka. (2004) str.17-19.

17. Pupovac, D., Zelenika, R.: Upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika – čimbenik kompetitivnosti prometnih tvrtki. Ekonomski pregled, Vol. 2. No. 1. Rijeka. (2003) str.787-808.

18. Varga, M.: Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Čakovec. (2011) str.152-169.

Popis slika

Slika 1. Životni ciklus zaposlenika 5
Slika 2. Upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima – vertikalni tip organizacije odjela ljudskih potencijala 13
Slika 3. Formiranje odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u prometnim poduzećima - linijska organizacija 14
Slika 4. Utjecaji na fluktuaciju radne snage 21
Slika 5. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava 23
Slika 6. Maslowljeva hijerarhija potreba 27
Slika 7. Zadaci menadžera kod motiviranja 29
Slika 8. Shema unutarnjeg ustrojstva Hrvatskih autocesta 40
Slika 9. Shema unutarnjeg ustrojstva Odjela ljudskih potencijala Hrvatskih autocesta 41

Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih 32
Tablica 2. Procjena radnog učinka.....50

Prilozi

Prilog 1

Podaci o radniku podnositelju zahtjeva

_____
(ime i prezime radnika)

_____
SEKTOR / SAMOSTALNI ODJEL / ODJEL

SEKTOR ZA PRAVNE I OPĆE POSLOVE
Odjel za pravne poslove
Širolina 4, Zagreb 10000

ZAHTJEV

za korištenje plaćenog dopusta

Molim da mi se odobri korištenje plaćenog dopusta ***radi:***

1. *(čl.56.st.1.al.1.KU)* ***SKLAPANJA BRAKA dana*** *_ _._ _. _ _ _ _.* ***godine*** *(5 dana)* ***koristit ću*** *____* ***radnih dana*** *u razdoblju* ***od*** *_ _._ _. **do** _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

2. *(čl.56.st.1.al.2.KU)* ***ROĐENJA DJETETA dana*** *_ _._ _. _ _ _ _.* ***godine*** *(5 dana)* ***koristit ću*** *_____* ***radnih dana*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

3. *(čl.56.st.1.al.3.KU)* ***SMRTI: supruţnika, djeteta, posvojitelja, posvojenika, roditelja odnosno skrbnika*** *(majka,otac)****:_____, brata, sestre, unuka, a koja je nastupila dana*** *_ _._ _. _ _ _ _.* ***godine,*** *(5 dana)* ***koristit ću*** *____* ***radnih dana*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

4. *(čl.56.st.1.al.4.KU)* ***TEŠKE BOLESTI*** *(5 dana)* ***: roditelja, bračnog druga, punoljetne djece, očuha, maćehe:_____, posvojitelja, posvojenika, izvanbračnog druga koristit ću*** *____* ***radnih dana*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

5. *(čl.56.st.1.al.5.KU)* ***SMRTI: roditelja supruţnika, djeda, bake, očuha, maćehe, a koja je nastupila dana*** *_ _._ _. _ _ _ _.* ***godine*** *(3 dana)* ***koristit ću*** *____* ***radnih dana*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

6. *(čl.56.st.1.al.6.KU)* ***SELIDBE U DRUGO MJESTO*** *(4 dana)****, koristit ću*** *____* ***radnih dana*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

7. *(čl.56.st.1.al.7.KU)* ***SELIDBE U ISTOM MJESTU*** *(2 dana)****, koristit ću*** *_____* ***radna dana,*** *_ _._ _. **i** _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

8. *(čl.56.st.1.al.8.KU)* ***SUDJELOVANJA NA SEMINARU/OBRAZOVANJU ZA SINDIKALNE POVJERENIKE*** *(3 dana)* ***dana _____, koristit ću*** *____* ***radnih dana*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

9. *(čl.56.st.1.al.9.KU)* ***PRENATALNOG PREGLEDA*** *(1 dan)****, koristit ću*** *_ _._ _. _ _ _ _. godine.*

10. *(čl.56.st.2. i 3. KU)* ***DOBROVOLJNOG DAVANJA KRVI dana*** *_ _._ _. _ _ _ _.* ***godine*** *(2 dana)****, koristit ću*** *_____* ***radna dana,*** *_ _._ _. **i** _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

11. *(čl.56.st.4. KU)* ***VJEŢBE ILI INTERVENCIJE KAO ČLAN: civilne zaštite, gorske sluţbe spašavanja, odnosno:*** *_____****,*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

12. *(čl. 46.st.1.al.9. Pravilnika o radu)* ***SUDJELOVANJA na*** *_____* ***kao član reprezentacije RH*** *(3 dana)* ***koristit ću*** *____* ***radnih dana*** *u razdoblju od _ _._ _. do _ _._ _. _ _ _ _. godine.*

U tekućoj godini: NISAM KORISTIO plaćeni dopust, KORISTIO SAM plaćeni dopust
radi:_____

_____

_____

Izjavljujem da su razlozi za korištenje plaćenog dopusta navedeni u ovom Zahtjevu istiniti, a dokumentaciju / potvrde o istima:
obavezujem se dostaviti u roku od 8 (osam) dana
dostavljam u prilogu.

U _____, _____ godine _____

(potpis radnika)
SA ZAHTJEVOM RADNIKA SAM UPOZNAT:

_____ _____

(ime prezime i potpis neposrednog rukovodioca)

Prilog 2

Podaci o radniku podnositelju zahtjeva

_____
(ime i prezime radnika)

_____
SEKTOR / SAMOSTALNI ODJEL / ODJEL

SEKTORU ZA PRAVNE I OPĆE POSLOVE
Odjel za pravne poslove
Širolina 4, Zagreb 10000

ZAHTJEV

za priznavanje prava na plaćeni dopust

Molim da mi se odobri korištenje plaćenog dopusta radi stručnog osposobljavanja / usavršavanja za:

1. *POLAGANJE ISPITA:* *(2 dana)*

Naziv ispita:

_____

Koristit ću _____ radnih dana u razdoblju od _____ do _____ .

2. *PRIPREMU I POLAGANJE DIPLOMSKOG I POSLIJEDIPLOMSKOG ISPITA* *(10 dana)*

Koristit ću _____ radnih dana u razdoblju od _____ do _____ .

3. *PRIPREMU I POLAGANJE STRUČNOG ISPITA* *(5 dana)*

Koristit ću _____ radnih dana u razdoblju od _____ do _____ .

4. *PRIPREMU I POLAGANJE PRAVOSUDNOG ISPITA* *(10 dana)*

Koristit ću _____ radnih dana u razdoblju od _____ do _____ .

S poslodavcem imam sklopljen ugovor o međusobnim pravima i obvezama za vrijeme stručnog usavršavanja DA NE *.*

Ukoliko je odgovor ne, ovdje navedite ustanovu u kojoj se stručno osposobljavate / usavršavate:

_____
_____

U tekućoj godini: NISAM KORISTIO plaćeni dopust, KORISTIO SAM plaćeni dopust s osnova

_____

_____
_____***.***

Izjavljujem da su razlozi za korištenje plaćenog dopusta navedeni u ovom Zahtjevu istiniti.
SA ZAHTJEVOM RADNIKA SAM UPOZNAT I SUGLASAN:

_____ _____
(ime prezime i potpis neposrednog rukovodioca)

U _____, _____ godine _____
(potpis radnika)

Prilog 3

HRVATSKE AUTOCESTE d.o.o.

Zagreb, Širolina 4

Sektor/Samostalni odjel/Odjel

_____ Sektor za pravne i opće poslove

_____ Odjel za pravne poslove

Zagreb, _____

OBAVIJEST

o osposobljavanju i stručnom usavršavanju

(seminari, savjetovanja, simpoziji, školovanja, studiji, poslijediplomski studiji i doktorati, tečajevi za osposobljavanje i stručni ispiti; u daljnjem tekstu: stručno usavršavanje)

Ime i prezime radnika koji se upućuje na stručno usavršavanje		
Radno mjesto		
Naziv/vrsta stručnog usavršavanja		
Ustanova koja provodi/organizira stručno usavršavanje		
Vrijeme trajanja stručnog usavršavanja (datum od-do)		
Troškovi stručnog usavršavanja (školarina, kotizacija)		

Potreban broj dnevnica i ukupni iznos dnevnica		
Vrsta prijevoza i ukupni troškovi prijevoza (gorivo, cestarina, putna karta)		
Troškovi smještaja		
Ukupni troškovi stručnog usavršavanja		

Mjesto troška korisnika	
Direktor Sektora/Šef Samostalnog odjela/Šef Odjela	

Ovjerava Odjel za pravne poslove	
PLANIRANO	šef Odjela
Datum ovjere	
Dostaviti Sektoru za ekonomske i financijske poslove	

Prilog 4

SEKTOR ZA PRAVNE I OPĆE POSLOVE

ODJEL ZA PRAVNE POSLOVE

O C J E N A

o uspješnosti provedenih programa izobrazbe

(seminari, savjetovanja, simpoziji, školovanja, studiji, poslijediplomski studiji i doktorati, tečajevi za osposobljavanje i stručni ispiti; u daljnjem tekstu stručno usavršavanje)

RADNIK/POLAZNIK: _____

Naziv/vrsta stručnog usavršavanja: _____

STRUČNO USAVRŠAVANJE *- OCJENJUJE RADNIK / POLAZNIK*	Ocjene 1 – 5 ne zadovoljava jedva zadovoljava zadovoljava u velikoj mjeri zadovoljava izuzetno zadovoljava	
OCJENA NUŽNOSTI STRUČNOG USAVRŠAVANJA *- OCJENJUJE RUKOVODITELJ USTROJSTVENE JEDINICE*	Ocjene 1 – 5 ne zadovoljava jedva zadovoljava zadovoljava u velikoj mjeri zadovoljava izuzetno zadovoljava	
OCJENA UTJECAJA STRUČNOG USAVRŠAVANJA NA RADNI UČINAK	Ocjene 1 – 5	

- OCJENJUJE RUKOVODITELJ USTROJSTVENE JEDINICE	ne zadovoljava jedva zadovoljava zadovoljava u velikoj mjeri zadovoljava izuzetno zadovoljava	
UKUPNA OCJENA **Σ ocjena = ukupna ocjena** **3**	Ocjene 1 – 5 ne zadovoljava jedva zadovoljava zadovoljava u velikoj mjeri zadovoljava izuzetno zadovoljava	

Direktor Sektora/Šef Samostalnog odjela/Šef Odjela

_____