Čimbenici motivacije zaposlenika u logističkoj tvrtci

Matešić, Kristijan

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:119:014172

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

Kristijan Matešić

ČIMBENICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

Sveučilište u Zagrebu

Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

ČIMBENICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

FACTORS OF MOTIVATING EMPLOYEES IN THE LOGISTICS COMPANY

Mentor: prof . dr. sc. Marinko Jurčević

Student: Kristijan Matešić

JMBAG:0135224695

Zagreb, rujan 2016.

SAŽETAK

Motivacija ljudskih potencijala, to jest ljudskih resursa, u poduzeću predstavlja vrlo bitan alat za postizanje uspješnosti i profitabilnosti. Danas je na globalnom tržištu teško ostvariti konkurentsku prednost, a upravo ljudski resursi pomažu u ostvarenju te prednosti. Kako bi se što uspješnije ostvarila prednost u poduzeću je potrebno imati zaposlene koji su motivirani za rad kako bi se njihova znanja i vještine što bolje iskoristile. Na motivaciju utječu mnogobrojni motivacijski čimbenici krenuvši od onih osnovnih kao što su hrana i piće, plaćeni troškovi prijevoza, pa sve do onih "višeg ranga" poput dodatnog obrazovanja i usavršavanja i mogućnošću napredovanja. Za ostvarenje što boljeg stupnja motiviranosti poduzeća zapošljavaju menadžere ljudskih potencijala, koji svojim radom, znanjima, metodama i sposobnostima potiču i motiviraju zaposlene kako bi se ostvarila potrebna prednost poduzeća, i postigli postavljeni ciljevi.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski resursi; motivacija; motivacijski čimbenici; logistička tvrtka

SUMMARY

Motivation of human resources, namely human resources in the enterprise is a very important tool to achieve success and profitability. Today is difficult to achieve a competitive advantage on the global market, but just human resources help to achieve these benefits. In order to successfully controlling the company is required to have employees who are motivated to work to their knowledge and skills to better exploit. For motivation affect many motivational factors, starting from the basics such as food and drink, paid transportation costs, to those "higher-ranked" such as additional education and training and career development prospects. To achieve the best possible degree of motivation enterprises employ human resource managers, who through their work, knowledge, methods and skills encourage and motivate employees to achieve the necessary advantage enterprise, and achieve the set goals.

KEYWORDS: human resources; motivation; factors of motivating; logistics company

SADRŽAJ

1. Uvod 1

2. Ljudski potencijali 4

2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima 4

2.2. Menadžeri i menadžment ljudskih potencijala 4

2.2.1. Menadžment ljudskih potencijala 4

2.2.2. Menadžer ljudskih potencijala 6

2.3. Funkcije ljudskih potencijala 7

2.3.1. Kadrovska politika 7

2.3.2. Analiza radnih mjesta 8

2.3.3. Planiranje ljudskih potencijala 10

2.3.4. Pridobivanje i selekcija ljudskih potencijala 12

2.3.5. Uvođenje u posao 15

2.3.6. Razvoj karijere 16

3 . Motivacija ljudskih potencijala 19

3.1. Teorije motivacije 21

3.1.1. Teorije potreba 22

3.1.2. Teorije vanjskih utjecaja 24

3.1.3. Teorije očekivanih rezultata 25

3.1.4. Teorija X i teorija Y 25

3.2. Plaće i nagrađivanje 26

3.2.1. Plaća i razine plaća 27

3.2.2. Struktura plaće 28

4. Čimbenici motivacije zaposlenika u tvrtci "Logistika ABC " 30

4.1. Politika poslovanja i organizacija tvrtke 30

4.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u tvrtci 31

4.3. Dosadašnje metode analize motivacije i uspješnosti u tvrtci "Logistika ABC" .. 33
5. Provođenje ispitivanja unutar tvrtke 34
5.1. Ispitivanje putem ankete 34
5.1.1. Prednosti anketnog ispitivanja 35
5.1.2. Nedostatci anketnog ispitivanja 35
5.2. Anketa o utjecaju motivacijski čimbenika na motivaciju zaposlenih 36
6. Analiza rezultata 38
7. Prijedlog rješenja 46
8. Zaključak 49
Literatura 51
Popis slika 53
Popis tablica 54
Popis grafikona 55

1. Uvod

Ljudski resursi u današnjici predstavljaju važan čimbenik i jedan od glavnih "alata" u stvaranju prednosti nad konkurencijom na globalnom tržištu. Bez dvojbi se može reći kako se globalizacija, proizvodnja i konkurentnost ne mogu ostvariti bez detaljnog i preciznog poznavanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Poduzeća razvijaju strategije kojima nastoje postići barem minimalnu prednost na tržištu, a važan dio svake strategije upravo je upravljanje ljudskim resursima, točnije kako iskoristiti ljudske resurse kao najveću snagu poduzeća. Zaposlenici svojim znanjima, vještinama, kreativnosti, inovativnošću i motivacijom uvelike doprinose uspješnosti, profitabilnosti i učinkovitosti rada svakog poduzeća, što također doprinosi rastu i razvoju na samom tržištu i među konkurentskim poduzećima.

Kako bi se ljudski potencijali maksimalno iskoristili, te se time ostvarila prednost nad konkurencijom, zaposlenike je potrebno motivirati za rad i stvoriti radnu okolinu i uvijete u kojima se može doseći maksimum njihovih mogućnosti. S toga u poduzećima postoje menadžeri ljudskih potencijala koji svojim spoznajama, metodama i sposobnostima motiviraju ljudske resurse u svom poduzeću i potiču ih na učinkovitiji rad i pomažu im u ostvarenju maksimuma svojih mogućnosti, a samim time i ostvarenju ciljeva poduzeća u kojem rade.

Dosadašnjim istraživanjima u Hrvatskoj zaključeno je da treba podići upravljanje ljudskim potencijalima na razinu koju zahtijeva suvremena situacija. Nagrađivanje zaposlenika te stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture još su “u začetcima”. U Hrvatskoj međutim postoje podružnice suvremenih inozemnih poduzeća koje primjenjuju suvremene trendove koncepcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno njihovi menadžeri, stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima primjenjuju u potpunosti sve elemente koji čine sastavni dio koncepta upravljanja ljudskim potencijalima što je rezultat uspješnog poslovanja istih.

Svrha ovog diplomskog rada je prikazati kako određeni motivacijski čimbenici kao što su na primjer plaćen i osiguran obrok, komunikacija sa radnim kolegama ili nadređenima, mogućnost dodatnog obrazovanja i napredovanja unutar tvrtke utječu na motivaciju zaposlenika unutar logističke tvrtke i koliko su im isti bitni. Cilj rada je utvrditi važnost određenih čimbenika motivacije u poduzeću, te na temelju ispitivanja i ocjenjivanja važnosti čimbenika vidjeti postoji li prostora i potrebe za unapređenjem sustava motivacije ljudskih resursa unutar poduzeća. Na temelju rezultata istraživanja cilj je predložiti mogu rješenja po potrebi kako bi se dodatno poboljšala učinkovitost poduzeća kako bi odgovarala suvremenim zahtjevima.

Naslov diplomskog rada je: Čimbenici motivacije zaposlenika u logističkoj tvrtci. Rad je podijeljen u šest cjelina:

1. Uvod
2. Značajke ljudskih potencijala
3. Motivacija ljudskih potencijala
4. Primjer logističke tvrtke - "Logistika ABC"
5. Provođenje ispitivanja unutar tvrtke
6. Analiza rezultata
7. Prijedlog rješenja
8. Zaključak

U drugom poglavlju definirano je i objašnjeno upravljanje ljudskim potencijalima, opisano je tko su menadžeri ljudskih potencijala i koja je njihova uloga u cijelom procesu. Također su navedene sve funkcije ljudski potencijala te je svaka od njih zasebno obrađena.

Motivacija ljudskih potencijala jedna je od funkcija ljudskih potencijala koja je u ovom radu posebno izdvojena jer upravo ona tema ovog diplomskog rada. Njena važnost, teorije i čimbenici motivacije obrađeni su u trećem poglavlju rada, a u jednom od pod poglavlja obrađena je i plaća kao jedan od čimbenika.

Četvrto i peto poglavlje diplomskog rada povezani su sa istraživanjem provedenim u logističkoj tvrtci u Hrvatskoj, a u suradnji sa menadžerom ljudskih resursa u istoj. Ova i sljedeća poglavlja glavni su dio ovoga rada u kojemu je obrađena stvarna problematika motiviranja ljudskih resursa u logističkoj tvrtci. U četvrtom poglavlju opisana je politika

tvrtke i njena organizacijska struktura, te su navedena dosadašnja istraživanja i metode istraživanja u tvrtci. Zatim je u petom poglavlju definirana metoda i samo provođenje ispitivanja unutar tvrtke.

U šestom poglavlju diplomskog rada analizirati će se rezultati ankete provedene u logističkoj tvrtci iz primjera, a na temelju analize u sedmom poglavlju predložit će se moguća rješenja. Također će se usporediti dosadašnja iskustva menadžera ljudskih resursa sa sličnim ili istim istraživanjima te načini provođenja mogućih rješenja.

2. Ljudski potencijali

Danas u menadžerskoj i poslovnoj filozofiji riječ kapital i vrijednost, ne predstavlja samo materijalnu imovinu, već prije svega ljude i njihova znanja te njihovu kreativnost i razvojni potencijal. Razvoj, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika neke tvrtke ili organizacije predstavlja glavnu konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

2.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Općenito se upravljanje ljudskim potencijalima definira kroz nekoliko čimbenika, a to su: optimalna upotreba potencijala za usluge, obnašanje poslova delegiranjem zadataka unutar kojih će se optimalno iskoristiti potencijali proces u kojem rukovoditelji usmjeruju poslove ostalih djelatnika prema zajedničkim ciljevima; uključivanje koordinacije ljudskih i materijalnih potencijala shodno objektivno utvrđenim ciljevima, koordinacija svih potencijala putem planiranja, organizacije, rukovođenja i kontrole te obuhvaćanje djelatnosti što ih poduzima jedna ili više osoba u cilju koordinacija rada osoba koji nisu u stanju postići postavljene ciljeve. [1]

Problem upravljanja ljudskim potencijalima zbog svoje složenosti te velikog broja različitih tehnika za rješavanje problema u pravilu rješiv samo pomoću grupe eksperata različitih profila. Shodno tomu sustav za upravljanje ljudskim potencijalima trebao bi uključivati brojne aktivnosti i metode koje trebaju dati najkvalitetnija i najprimjerenija rješenja. [1]

2.2. Menadžeri i menadžment ljudskih potencijala

2.2.1. Menadžment ljudskih potencijala

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. [2]

Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji,
- specifična filozofija menadžmenta.

Ono što je specifično za menadžment ljudskih potencijala kao znanstvenu disciplinu jest to da su teorije i načela koji ju čine nastali prvotno u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina, prvenstveno psihologije i njezinih primijenjenih disciplina. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina je područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Cilj mu je otkrivanje zakonitosti i stvaranje temeljnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama. [2]

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva postaje ključna menadžerska zadaća i funkcija. Bez toga ni najbolji planovi niti organizacija nemaju nikakvog efekta. Uz tu, na rad s ljudima usmjerena je još jedna menadžerska funkcija, a to je vođenje koje osigurava „da se stvari postignu pomoću drugih ljudi“. Ta je menadžerska funkcija također uključena u širi koncept menadžmenta ljudskih potencijala. [2]

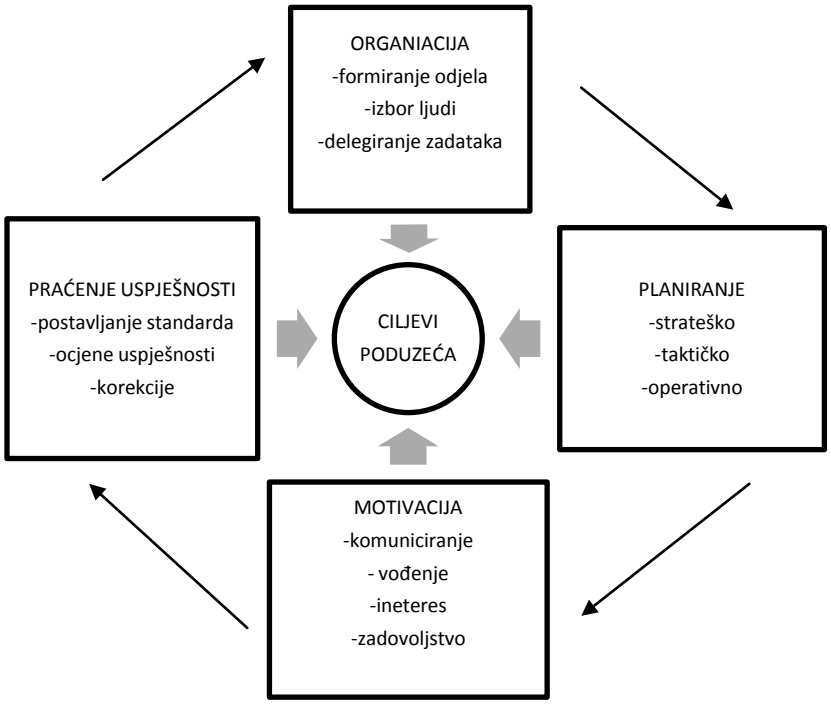
Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija u organizacijama iz ukupne zadaće organizacije derivira i objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih. Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na „meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto. [2]

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija. Oni predstavljaju energiju koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Prema tome, menadžment ljudskih potencijala može se definirati kao niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Njegovi ciljevi moraju biti usklađeni s ciljevima poslovanja.

2.2.2. Menadžer ljudskih potencijala

Menadžer je posrednik između interesa poduzeća da ispuni misiju i postigne cilj, te radnika, njihova školovanja, napredovanja, motivacije i zadovoljstva. Opći menadžer i stručnjak koji radi kao menadžer ljudskih potencijala pritom se potpuno izjednačuje sa zadaćama. Uvjetno se može ustvrditi kako menadžer ljudskih potencijala malo više zastupa ljude, a opći menadžer malo više poduzeće. Pridobivanje, selekcija zaposlenika, uključivanje u posao, razmještaj, obrazovanje, napredovanje, nagrađivanje njihov su zajednički posao. [3]

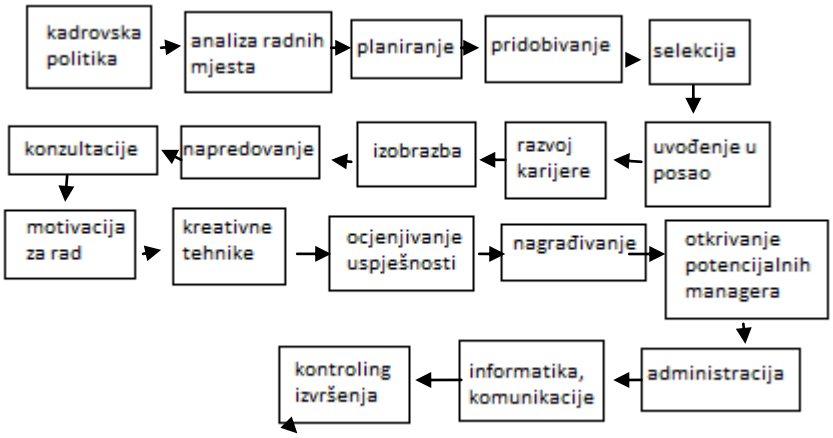
Funkcije menadžera prihvaćaju se pod znatno širim pojmom nego što je ranije bila funkcija direktora, a od velikog broja aktivnosti mogu se izdvojiti i grupirati četiri osnovne. Radi se o planiranju, organizaciji, motivaciji i praćenju uspješnosti zaposlenih, kako je i prikazano na slici 1.., ispod teksta. Te se funkcije mogu opisati svaka zasebno, ali su u stvarnosti međusobno povezane: izvršavanje jedne redovito ovisi o izvršavanju drugih. Također, sve su to funkcije okrenute osnovnim ciljevima poduzeća i ravnopravno se odnose na menadžere u odjelu ljudskih potencijala i sve opće rukovoditelje. [3]



Slika 1: Funkcije menadžera
Izvor: izradio autor prema Marušić S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima - 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, Zagreb, 2006

2.3. Funkcije ljudskih potencijala

Na slici 2. nalazi se 18 od 73 funkcija ljudskih potencijala postavljenih u nekim europskim konzultantskim uredima. Smatra se kako je tih 18 funkcija dovoljno za ovaj trenutak razvoja Hrvatske. Od navedenih 18 funkcija, u poglavlju 3 biti će posebno obrađena funkcija ljudskih potencijala: Motivacija za rad, koja je ujedno i tema ovog rada, a nekoliko ostalih biti će obrađene u ovom pod poglavlju.



Slika 2:Funkcije ljudskih potencijala

Izvor: izradio autor prema Marušić S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima - 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, Zagreb, 2006

2.3.1. Kadrovska politika

Kadrovska djelatnost bavi se čovjekovom prirodom te čovjekom kao mjerom svih stvari i vrednota u procesu rada. Ona čini sustav metoda, postupaka i tehnika koje se koriste u pripremi, donošenju i realizaciji menadžerskih i drugih oduka koje se odnose na ljudski kapital. Taj skup međusobno sistematiziranih, povezanih i interaktivnih postupaka pomoću kojih se ostvaruje razvitak i svrhovita uporaba ljudskih potencijala obuhvaća:

- analizu radnih mjesta i poslova,
- pridobivanje ljudi odgovarajućih sposobnosti,
- odabir ljudi za određena radna mjesta (posao),
- uvođenje u posao i zasnivanje radnog odnosa,
- praćenje uspješnosti na radu (poslu) i motiviranje zaposlenika,

- otkrivanje stvaralačkih sposobnosti poduzetničko-menadžerskog potencijala u poslovnom sustavu,
- briga o zadržavanju zaposlenika i napor u pregovorima i participativnim odnosima,
- profesionalni razvoj, što uključuje orijentaciju, planiranje i razvoj karijere, obrazovanje i usavršavanje u poduzeću,
- informatizaciju o stanju kadrova, rezultatima zaposlenika, kretanju na tržištu rada.

Služba ljudskog kapitala je oblik djelovanja u području ljudskog kapitala. Aktivnost se temelji na postavljenoj strategiji i politici razvoja ljudskih potencijala u poduzeću. Njezin organizacijski oblik može biti različit, ovisno o vrsti, veličini i složenosti poslovnog sustava. Može biti ustrojena na razini referenta, odjela, službe, sektora ili centra. Ta se funkcija ne svodi samo na organizacijski oblik već je ona u intenzivnoj interakciji sa svim drugim funkcijama i službama poduzeća, ali i sa njegovim okruženjem. [4]

2.3.2. Analiza radnih mjesta

Analiza radnih mjesta čini osnovu za obavljanje svih zadaća i funkcija menadžmenta unutar poduzeća, a provodi se radi projektiranja organizacijskog ustroja, izbora sredstava za rad, utvrđivanja zahtijeva radnog mjesta, određivanja složenosti i procjene vrijednosti poslova te vođenja učinkovite politike ljudskog kapitala.

Analiza posla je postupak detaljnog proučavanja sadržaja rada, sredstva za rad i povezanosti s drugim poslovima unutar poduzeća. Opis poslova koji rezultira iz analize temeljni je dokument suvremenog poslovanja. Analiza i procjena posla obično se ostvaruju u ove tri faze:

- popis i opis radnog mjesta,
- analiza i rangiranje radnog mjesta,
- procjena posla.

Radno mjesto je organizacijski pojam i označava najmanji element, odnosno jedinicu organizacijske strukture. Radno mjesto predstavlja određeni ograničeni prostor na kojemu se nalaze potrebna sredstva za rad, predmet rada te jedan ili više izvršitelja pojedinačnih zadataka unutar jednog posebnog zadatka. [5]

Popisom se utvrđuje broj radnih mjesta ili poslova potrebnih za ostvarivanje pojedinih funkcija u poslovnome ili sličnom sustavu. Opis radnog mjesta (ili posla) sadrži podatke koji se odnose na djelokrug rada.

Utvrđivanje psihofizičkih zahtijeva potrebno je izvršiti da bi se utvrdilo koje psihofizičke sposobnosti treba posjedovati radnik za određeno radno mjesto. Rangiranje radnog mjesta provodi se pomoću određenih metoda i tehnika kao što su rangiranje, klasifikacija poslova u platne skupine i sl.. Svako radno mjesto ima i svoje zdravstvene zahtjeve koje utvrđuje liječnik na osnovi opisa poslova, zahtijeva rada i analize periodičnih pregleda zaposlenika, a sadrže podatke o angažiranosti vida, čula, profesionalnim i medicinskim kontraindikacijama za rad na određenome radnome mjestu te podatke o obveznim periodičnim pregledima zaposlenika. [4]

U postupku procjene radnih mjesta i ocjene ličnosti zaposlenika koriste se različite metode i tehnike:

- strukturirani upitnici,
- studija performansi,
- opservacija,
- intervjui,
- testovi.

Strukturirane upitnike izrađuju stručnjaci, a ispunjavaju ih zaposlenici čije rezultate kasnije analitičar proučava i izvlači iz njih pripadajući prosjek. Studija performansi obuhvaća proučavanje svakog pojedinog posla i to izravnim zapažanjem daje odgovore o samom sadržaju i potrebama posla (stručnjak ocjenjuje onog koji obavlja posao). Opservacija također obuhvaća izravno promatranje posla jednoga ili više zaposlenika prilikom izvršavanja radnih zadataka. Selekcijski intervju se definira kao „razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem skupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje“ i najraširenija je metoda odabira koju organizacije koriste. [6]

Testovi su osobno svjedočenje o onome što testirana osoba zna i želi izjaviti na osnovu pismeno postavljenih pitanja, a najviše se koriste za ocjenu ličnosti i ocjenu znanja. Ocjenom ličnosti utvrđuje se profil zaposlenika kako bi se odgovorilo na pitanje odgovaraju li njegove stručne, fizičke i ostale osobine poslu koji se obavlja na određenom radnom mjestu. Cilj je dovesti pravu osobu na pravo radno mjesto, ono koje odgovara njenom znanju i sposobnostima. [4]

2.3.3. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala jedna je od važnijih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju ciljeva poduzeća ili organizacije. Da bi se strategije mogle ostvariti, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju sposobnosti, znanja i talente za njihovo ostvarivanje.

Sustav planiranja ljudskih potencijala dakle obuhvaća politiku ljudskih potencijala, planiranje potreba za ljudskim potencijalima i plan razvoja zaposlenih. Politika ljudskih potencijala dio je ukupne politike poslovnog sustava, a sadrži načela koja se odnose na pribavljanje, korištenje, razvoj, zapošljavanje i upravljanje zaposlenim osobljem.

Poslovno planiranje i planiranje ljudskih potencijala povezani su s više međusobnih veza i interakcija, a kao rezultat tih planiranja nastaje plan koji može biti [4]:

- strateški plan – do pet godina,
- srednjoročni plan – do tri godine,
- operativni plan – do jedne godine.

Planiranje potreba za ljudskim potencijalima obuhvaća analizu potrebne strukture zaposlenih čiji rezultat može biti pozitivan ili negativan, odnosno može tražiti više ili manje djelatnika od onih koji su već zaposleni. Iako se smatra idealnim za svako poduzeće da ima visok postotak sklopljenih ugovora na neodređeno vrijeme, situacija na tržištu to često jednostavno ne dozvoljava pa se poduzeća stoga okreću privremenim zapošljavanjem koje im omogućava fleksibilnost potrebnu za uspješno suočavanje s promjenama u potražnji za proizvodima i uslugama. Plan obuhvaća interno i eksterno zapošljavanje. Naime, poznavanje stanja na internom i eksternom tržištu rada jedno je od bitnih pretpostavki uspješne pripreme planiranja u području ljudskih potencijala. Planiranje i plan potreba za ljudskim potencijalima istodobno obuhvaća i plan troškova koji nastaje realizacijom tih poslova. [4]

Plan razvoja ljudskih potencijala utvrđuje koliko i koje mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobilo nove ili dosadašnje zaposlene za predviđeno ili već postojeće radno mjesto. Plan korištenja zaposlenih pokazuje koliko i koju strukturu zaposlenih valja i kako koristiti, kad i na kojim radnim mjestima i poslovima i to povezano s planom troškova takve upotrebe.

Iz vizije, strategije i ciljeva poslovnog sustava proizlaze poslovni planovi svake organizacijske jedinice i funkcija u poduzeću. Plan ljudskih potencijala (kadrova) obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih potencijala, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova. Istraživanje potreba za kadrovima i znanjem mora biti okrenuto budućnosti, što znači da treba pozornost obratiti na trendove, tendencije pravilnosti u izazovu stalnih promjena. Brojni čimbenici od kojih ovise razvoj i korištenje ljudskih potencijala međusobno su ovisni i tijesno korelacijski povezani, a ističu se [4]:

- filozofija društveno-ekonomskog razvoja (vlasništvo, demokracija, politika razvoja ljudskih potencijala i obrazovna politika),
- koncepcija i strategija gospodarskog razvoja (regija, djelatnosti, investicija,..),
- demografski čimbenik (natalitet, mortalitet, struktura radno sposobnog stanovništva),
- ekonomska politika – dinamika rasta (ciljevi, mjere i aktivnosti države te drugih subjekata u gospodarskom životu.

Ciljevi planiranja razvoja ljudskih potencijala u pravilu obuhvaćaju [2]:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva,
- upravljanje znanjem i zadovoljstvom svih sudionika u poslovnom procesu,
- utvrđivanje potreba za ljudskim potencijalima u globalu i po poslovnim funkcijama,
- povećanje kvalitete produkta u samom procesu rada i u obavljanju poslova,
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

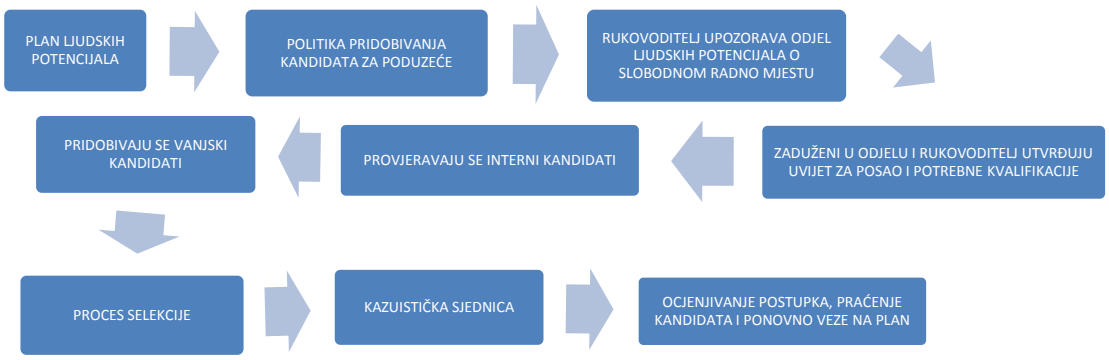
Prilikom planiranja ljudskih potencijala koriste se brojne metode, a među najčešće korištenima izdvajaju se [7]:

- Delphy metoda
- Metoda projekcije trendova
- Markovljeva analiza
- Metoda simulacije
- Normativna metoda
- Planiranje sukcesije

Može se reći kako je planiranje ljudskih potencijala proces kojim se organizacijske strategije, planovi i ciljevi pretvaraju u procjenu i planiranje potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, te postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja.

2.3.4. Pridobivanje i selekcija ljudskih potencijala

Proces pridobivanja kandidata za zaposlenje ima za cilj privući što veću grupu kvalificiranih ljudi zainteresiranih za određeni posao u poduzeću, tako da je poslije moguće izvršiti adekvatan izbor. Ako je broj kandidata jednak broju slobodnih radnih mjesta, selekcije nema. Izbor su izvršili kandidati, ne poduzeće. U procesu pridobivanja kandidata, sa uključenom selekcijom i zapošljavanjem, postoji nekoliko faza, koje su prikazane na slici 3.. [3]



Slika 3: Proces pridobivanja kandidata
Izvor: izradio autor prema: Marušić S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima - 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, Zagreb, 2006

Uobičajeno je da najprije rukovoditelj obavijesti odjel ljudskih potencijala da postoji radno mjesto koje valja popuniti. To se može obaviti veoma formalno popunjavanjem određenog obrasca ili sasvim neformalno. Tada zaduženi iz odjela i dotični rukovoditelj utvrđuju uvijete za posao, kvalifikaciju, prema analitičkoj procjeni posebne karakteristike ili specifikacije, tako da obojica točno znaju što se traži. Poznavanje posla olakšava identifikaciju minimalnih kvalifikacija potrebnih za obavljanje posla prema standardima koje je postavilo poduzeće.

Tek kada je ovo obavljeno kreće se u pravu akciju pridobivanja. Najprije se pretraže banke podataka (dosjei) internih kandidata, koji su mogući kandidati za posao kroz premještaje, proširivanje posla, napredovanje ili kod rukovoditelja putem plana sukcesije. Zatim se, ako je potrebno, obraća vanjskim kandidatima, da bi se svi oni zajedno proveli kroz identičan selekcijski postupak. Na kazuističkoj sjednici psiholog, stručnjak za zapošljavanje iz odjela ljudskih potencijala, rukovoditelj, i po potrebi drugi definiraju listu primljenih na posao. Radnike se zatim prati u postupku uključivanja na posao, ocjenjuje, a veza se uspostavlja ponovno na plan ljudskih potencijala radi daljnjeg zapošljavanja. [3]

Dakle, dva su temeljna izvora pribavljanja kandidata: unutarnji i vanjski izvori. Prvu skupinu čine potencijalni kandidati koji već rade na drugim poslovima, radnim mjestima unutar poslovnog sustava, a drugu skupinu čine kandidati izvan organizacije na aktualnom tržištu rada, odnosno oni koji su trenutačno nezaposleni ili rade u drugim poduzećima. Proces

pribavljanja kadrova iz vanjskih izvora odvija se posredstvom medija (tisak, radio, TV), agencija (zavoda za zapošljavanje, neprofitnih organizacija, privatnih ureda), školskih institucija, pošte, telefona, elektroničke pošte, Interneta, stručne prakse, poslovnih sastanaka, seminara, kongresa, itd.… Naznačene skupine imaju svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u tablici 1. ispod teksta. [4]

Tablica 1:Prednosti i nedostatci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
PREDNOSTI	• Manji troškovi odabira kandidata • Omogućen je razvoj zaposlenih • Kandidat poznaje procese rada • Brži i sigurniji odabir kadrova • Poznavanje kandidata • Jača motivacija djelatnika • Lakše uvođenje u posao	• Nova znanja i poticaji za poduzeće • Mijenja se postojeći način rada • Veća mogućnost odabira kandidata • Izbjegavaju se unutarnji sukobi • Omogućavaju se brže promjene • Širi se krug poslovnih partnera • Unose se nove ideje u tvrtku
NEDOSTATCI	• Sljepoća i gušenje inovacija • Moguće napetosti i sukobi • Manja mogućnost odabira • Usporavanje promjena • Slaba motivacija	• Duže vrijeme prilagodbe kandidata • Veći rizik i skuplji odabir kadrova • Blokiranje promocija kadrova • Obostrana očekivanja su upitna • Izazivanje nezadovoljstva.

Izvor: prilagodio autor prema: Vujić, V.: *Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.

Imajući na umu navedene prednosti i nedostatke, a uvažavajući stanje u području zaposlenosti, organizacije će se opredijeliti za ono rješenje koje će u danoj situaciji biti ocjenjeno povoljnim. Ipak, glavni cilj pribavljanja ljudskih potencijala je da uz najniže troškove utvrdi kvalificirane kandidate koji će uspješno obavljati posao i ostati u poduzeću.

Mogućnosti i načini pribavljanja ljudskih potencijala stalno se šire stoga poduzetnici i menadžeri moraju poznavati moderne pristupe i načine pribavljanja kadrova. Pribavljanje i privlačenje postaje iznimno važna aktivnost koja često određuje mogućnosti, kao i granice razvoja i uspješnosti poduzeća. Sve se više potvrđuje da konkurencija poduzeća u privlačenju i pridobivanju kvalitetnih ljudi postaje jednako oštra kao i ona na tržištu proizvoda i usluga. [4]

Pri odabiru kadrova, primjenjuju se određene metode i testovi:

- testovi inteligencije,
- testovi znanja,
- testovi sposobnosti,
- testovi osobnosti.

Testovi inteligencije ispituju opću sposobnost snalaženja u problemskim situacijama, mjere mentalni kapacitet i brzinu mišljenja te sposobnost logičkog zaključivanja. Testovi znanja koriste se za utvrđivanje poznavanja materije nekog posla i mogući potencijal za stjecanjem novih znanja. Testovi sposobnosti otkrivaju vještine i znanja nekog kandidata iz područja u kojima kandidat radi ili bi želio raditi. Testovi osobnosti koriste se kako bi se otkrile pojedine željene osobine nekog kandidata. [4]

2.3.5. Uvođenje u posao

Uvođenje radno sposobnih ljudi u posao jedna je od važnih aktivnosti kadrovske politike budući da može imati značajan utjecaj na obavljanje posla pojedinca (novog zaposlenika), ali i na njegov cjelokupni profesionalni razvoj. Uvođenje u posao podrazumijeva prilagodbu zaposlenika na novom radnom mjestu, odnosno poslu, kao i na okolinu koja se redovito razlikuje od one iz koje se dolazi. Stoga se prakticira u poduzećima sustavno uvođenje zaposlenika u posao u više faza [4]:

1. Priprema

- pripremiti radno mjesto i zaštitnu opremu
- obavijestiti menadžere i suradnike
- odrediti mentora u poduzeću.

2. Predstavljanje

- neposrednom pretpostavljenom,
- kolegama i poslovnim partnerima s kojima će surađivati,
- ostalim suradnicima unutar i van poslovnog sustava.

3. Informiranje

- upoznati s osnovnim obilježjima i ciljevima poduzeća,
- uručiti postojeće opće akte,
- objasniti procese rada i radnu dokumentaciju.

4. Uhodavanje

- davati savjete i pružiti pomoć u procesu rada,
- sustavno nadzirati izvedbu posla,
- razgovarati o rezultatima rada.

5. Ocjenjivanje

- sustavno pratiti ponašanje i postignuća,
- svaki tjedan i nakon isteka roka razgovarati o problemima,
- dati izvješće i ocjenu o probnom ili pripravničkom radu.

Sve faze logički slijede specifične potrebe i prepoznavanje određenog posla, a svaka od njih pojedinačno ovisi o tipu i složenosti posla te o poslovnoj politici poduzeća. Poželjno je kandidate u procesu uvođenja u posao informirati kako se poslovi (radni zadaci) na kojem radi uklapaju u strukturu organizacijske jedinice te gdje se ta jedinica nalazi u strukturi poslovnog sustava. Na taj način novi zaposlenik prepoznaje svoju ulogu u svemu tome što kod zaposlenika budi osjećaj važnosti, a osim toga mu pomaže za lakšu socijalizaciju u poslovnom sustavu. Sve faze procesa prilagođavanja pored mentora pripadaju i neposrednom menadžeru novozaposlenog radnika. [4]

2.3.6. Razvoj karijere

Da bi se došlo do aktualne definicije razvoja karijere, takva kakva se uklapa u moderne postavke upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, valja krenuti od nekoliko pretpostavki, koje se iz stranih iskustava mogu prenijeti na naš okoliš bez bojazni o većim pogreškama. [3]

1. Pod karijera zapadni udžbenici uglavnom podrazumijevaju razdoblje od prvoga zaposlenja do dana odlaska u mirovinu.

2. Razvoj karijere implicira samo uspjeh ili neuspjeh, sporije ili brže napredovanje. Razvoj sadrži znatno više od kretanja gore ili dolje ljestvicom zanimanja i poslova.

3. Svaki pojedinac doživljuje karijeru na svoj način, pa će tako on sam ponajbolje procijeniti svoj relativni uspjeh.

4. Iako najčešće shvaćena kao pomicanje na posao višeg ranga, karijera u pravilu uključuje promjene vrijednosti, stavova i motivacije.

5. Budući da je razvoj karijere slijed iskustava vezanih uz zaposlenje, u definiciju ravnopravno ulaze sva značenja dobrovoljnog i političkog rada, bavljenja glazbom, sportom, domaćinstvo i drugo.

Pojam karijera ponekad se zamjenjuje s profesionalnim razvojem, životnim putem, napredovanjem, iako se radi o potpuno istim pojmovima. Pod karijerom se uvijek misli na vrijeme djelatne službe. Definira se kao individualan pogled na slijed stavova o ponašanju vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenese na sve druge životne radnje za to vrijeme. Kako je i inače u modernom društvu pojedinac sam sebi u 75% slučajeva odgovoran za vlastiti uspjeh, napredovanje, ili karijerni razvoj, tako se može ustvrditi da više nema ni opće prihvaćenog pravila za određivanje uspješnosti tog razvoja, te samo pojedinac može u karijeri ocijeniti osobni uspjeh. [3]

Za čovjeka je razvoj karijere vrlo značajan jer karijera pojedincu predstavlja jedan čitav život u malom. Posao je tu osnova temeljem koje se može postići kvaliteta života, jer u sebi sadrži mogućnost za zadovoljenje gotovo svih potreba. Iako se u svijetu značajna pažnja polaže na pripremu zaposlenih za prijelaz u mirovinu, mnogi ljudi doživljavaju prestanak djelatnoga rada kao početak umiranja. Kod nas nema sistematskih priprema za prijelaz u mirovinu, te nam "umiranje" biva još težim.

Iako se zna da ne postoji samo jedan pravac razvoja tijekom karijere, i da se on može mijenjati zbog promjena u okolini ili u samom čovjeku, postoje osnovni možda najjači motivi koji vode ljude. Postoji pet osnovnih tipova ljudi prema motivima, i u svakom osnovni prevladavajući interes za koji se odlučuju potencijalni kandidati. [3]

1. Upravljači. Ovo su ljudi koji svoj životni put okreću prema poslovnom upravljanju, razvijanju vlastite kompetentnosti u poznavanju ljudi, međuljudskih odnosa, analize okruženja

u poduzeću, tehnika upravljanja, te izgradnji čvrste i stabilne ličnosti da bi mogli upravljati ljudima i voditi ih.

2. Ljudi tehničko-funkcionalnog interesa. Njihov prevladavajući interes je kontinuitet u razvoju njihova tehničkog talenta. Oni će odabrati menadžersku funkciju ako im se ponudi bilo koji značajan tehničko-tehnološki projekt u zamjenu.

3. Usmjereni na sigurnost. Pojedinci koji se orijentiraju na sigurnost i stabilnost ne spadaju ni u tipične kreativce ni nemirne nositelje promjena. Vežu se obično uz jedno poduzeće, ne žele seliti iz kraja u kojem su navikli živjeti. Mogu biti vrlo produktivni u jednoj odgovarajućoj grani, ali rizik modernog poslovanja njima ne odgovara.

4. Kreativci. Suprotnost motivima pod brojem 3. Poduzetni su, nemirni, skloni asimetriji. Skloni su proizvesti nešto što će biti potpuno njihova zasluga. Nikako ne prihvaćaju autoritativnu organizaciju nekadašnjih velikih poduzeća.

5. Nezavisni. Još više nego kod kreativaca, glavna motivacija i interes im je sloboda, neovisnost od bilo kakvih stega organizacije u poduzeću. Žele raditi na vlastiti način, tempom koji sami odaberu, biti vlastiti gazda. Tipični su radnici malih poduzetnički orijentiranih firmi ili jedinica.

Ove pretežne motivacije, prevladavajući interesi za koje se hvataju pojedine grupe ljudi, kao i teorijski model razvoja karijere - poduzeće naprosto mora uzeti u obzir kada planira razvoj pojedinaca i razvoj firme. Zadovoljavanje potreba ljudi u poduzeću donijet će bolju proizvodnost, prosperitet, konkurentnost na tržištu, pa zadovoljenje potrošača, profit i kroz njih viša primanja. Makar da se tu radi o potpunom zaokretu u odnosu na nekadašnju strategiju razvoja, srednjoročne i kratkoročne planove - ove promjene u mikroorganizaciji, u razvoju karijere, neminovne su. [3]

3 . Motivacija ljudskih potencijala

Riječ motivacija dolazi kao izvedenica latinske riječi *movere* što znači kretati se. Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Među faktorima koji određuju ponašanje i uspješnost pojedinca (znanja i vještine – sposobnosti – motivacija) motivacija je onaj segment koji je najosjetljiviji, najfluidniji i najpodložniji djelovanju mnoštva raznolikih faktora unutarnje i vanjske okoline. To je razlog da je najneposrednije odgovorna za varijacije u entuzijazmu, zalaganjima, intenzitetu radnog ponašanja i ukupne uspješnosti. Motivacija daje odgovor na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine.

Motivacija ima za polaznu osnovu motiv. Motiv se definira kao razlog određenog ponašanja, iskazivanja i primjene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. To je unutarnji psihološko-emocionalni poticaj za neku aktivnost. Poticaj može biti okrenut prema materijalnom, financijskom, ali i psihološkom postignuću. Motivacija, kao psihološka varijabla ne može se mjeriti, ali se o njoj zaključuje iz samog ponašanja, visine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. U radu je njezin pokazatelj radna uspješnost. [5]

Motiviranje ljudskih potencijala može se definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje ponašanje na način da rezultira uspješnim poslovanjem. Iz navedene definicije proizlaze dva aspekta promatranja motivacije [5]:

- s aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje dovodi do ostvarenja cilja,
- s aspekta organizacije motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.

Oba aspekta imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva.

Na individualnu motivaciju utječu brojni čimbenici, a mogu se podijeliti u tri grupe, a prikazane su u tablici 2. [5]:

- individualne karakteristike,
- karakteristike radne okoline,
- karakteristike poduzeća.

Tablica 2: Faktori koji utječu na motivaciju pojedinca u poduzeću

	MOTIVACIJA		
OKOLINA	INDIVIDUALNE OSOBINE	KARAKTERISTIKE POSLA	KARAKTERISTIKE PODUZEĆA
	• percepcija • očekivanja • vrijednosti • stavovi • potrebe • aspiracije • preferencije • demografske i socijalne osobine	• vještine koje zahtjeva • raznolikost • zanimljivost • autonomija • feedback o rezultatima • intrizične nagrade	• suradnici • menadžeri • radni uvjeti • politika nagrađivanja • individualne nagrade

Izvor: prilagodio autor prema: Bahtijarević Šiber, F.:*Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrijednosti, interese i stavove koje imaju pojedinci i variraju od osobe do osobe i kod svakog na određeni način utječu na izvršenje radnih zadataka (neke ljude motivira novac, neke sigurnost posla, neke slobodni dani, itd.). Karakteristike posla predstavljaju atribute posla kao što su složenost, odgovornost i slično. Prilikom raspodjele poslova menadžer ljudskih potencijala u poduzeću mora uspostaviti sklad između individualnih osobina i karakteristika posla. Karakteristike poduzeća se odnose na pravila i procedure u poduzeću, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta te na sustav nagrađivanja kojim se doprinosi uspješnosti u poslovanju poduzeća.

Obzirom na rezultate brojnih istraživanja i činjenica dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rješenja za izraditi motivacijski sustavi poduzeća, već on ovisi o politici pojedinačne organizacije i specifičnih rješenja. Jedan od glavnih zadataka je definiranje

ciljeva politike poduzeća i načina nagrađivanja, a uvjet je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije.

Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovoditelja već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, te definiranih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sustav poduzeća mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcioniranje i razvitak organizacije:

1. ljude je potrebno privući u sustav i oni u njemu moraju ostati,

2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze na zadovoljavajući način,

3. mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sustav osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija financijskih i nefinancijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe.

3.1. Teorije motivacije

Kako bi motivirali ljude u poduzeću, menadžeri moraju razumjeti njihovu psihološku stranu motivacije, što zaista nije lako. Menadžeri mogu donekle pretpostaviti da li su ljudi motivirani za rad kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća prema njihovom ponašanju. Tako na primjer ukoliko menadžer vidi kako zaposlenik većinu vremena provodi pričajući sa kolegama, može pretpostaviti kako motivacije za rad nema, dok na primjer ako je radnik zadubljen u posao i skoncentriran na rad može pretpostaviti kako je zaposlenik motiviran. Takav pristup je površan, i ne može dati odgovor na pitanje zašto se ljudi ponašaju na jedan ili drugi način.

Teorije motivacije su brojne. Zasnivaju se na različitim pretpostavkama, stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja, formiraju ih različite psihološke škole. Na prvi pogled čini se da ih je veoma teško sažimati ili uspoređivati. Najčešća je klasifikacija teorija u tri osnovne kategorije: teorije potreba, vanjskih poticaja i očekivanja. Teorije potreba naglašavaju intrinzične uzroke ponašanja: ljudi nastoje zadovoljiti fiziološke, psihološke i socijalne potrebe. Teorije vanjskog utjecaja naglašavaju značenje i utjecaj okoline na koje ljudi reagiraju. Teorije očekivanja pak okrenute su prema konačnim ciljevima, fokus im je racionalno razmišljanje i proces donošenja odluka na način da izazovu nagradu bilo koje vrste. [3]

Novija istraživanja pokazala su kako se postojeće teorije nadopunjuju. U različitim zemljama u svijetu, u različitim društvenim uređenjima, ne izmišljaju se i ne traže neke nove teorije, već se ove postojeće nadograđuju i nadopunjuju.

3.1.1. Teorije potreba

Nekoliko veoma poznatih teorija motivacije osnivaju se na konceptu potreba. Potreba se definira kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihičkom deficijencijom, koje onda izazivaju određeni oblik ponašanja. Nedostaje primjerice hrana ili socijalno potvrđivanje. Ustvrditi da pojedinac osjeća potrebu znači da on osjeća neki unutarnji stimulans koji ga tjera da se suoči sa svojom okolinom u želji da zadovolji tu potrebu i uspostavi ravnotežu. [3]

Jedna od ranijih studija o ljudskim potrebama je ona Herberta Murraya iz 1954. koji je koristio biološko-psihološku klasifikaciju prilikom kategoriziranju potreba. Predložio je popis primarnih potreba kao što su poslušnost, druženje, samostalnost, dominacija, agresivnost i slične. Te primarne, kasnije su dodatno proširene pa je popis postao prevelik i nejasan.

Znatno poznatija je teorija koju je razvio Abraham Maslow u svojoj knjizi "Motivacija i ličnost". Činjenica da je ni jedan udžbenik industrijske psihologije ili razvoja ljudskih potencijala ne zaobilazi stavlja tu teoriju u sasvim poseban položaj. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba: fiziološke, sigurnost, socijalne, poštovanje samoga sebe, realizaciju sposobnosti. Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fiziološke) prema najvišima (realizacija sposobnosti), kako je prikazano na slici 4 ispod teksta.



Slika 4: Hijerarhija potreba prema Maslowu
Izvor: izradio autor prema: Marušić S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima - 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, Zagreb, 2006

- Fiziološke potrebe - na najnižoj su razini i potrebne su da se uopće održi život. Ove potrebe uključuju hranu, piće, odjeću, mjesto za život. Fiziološke potrebe obično su povezane s novce, tj. onim što novac može kupiti. Ako se pogleda slika 4, moglo bi se reći kako novac može zadovoljiti potrebe na različitim razinama. Međutim, novac sve manje djeluje kako psihološka vrijednost raste, tj. nalazi se na višoj razini.
- Potrebe za sigurnost - pokazuju se tek kada su zadovoljene fiziološke potrebe. One podrazumijevaju zaštitu od opasnosti vanjskih utjecaja kao na primjer vatra ili nevrijeme. Ovakve potrebe, primjerice u industrijskom poduzeću, rješavaju se natpisima kao što je: " Iza ove crte obvezno je nositi zaštitne naočale", jer takav natpis prikazuje način na koji se rukovodstvo brine za sigurnost zaposlenih.
- Socijalne potrebe - postaju bitne i značajne tek kada su zadovoljene dvije niže razine. Svaki čovjek ima potrebu biti prihvaćen, imati prijatelje, biti željen ili tražen. Druženje i mogućnost druženja osnovne su u čovjekovu životu. Udaljiti čovjeka od mogućnosti kontakta značilo bi oduzeti mu osnovnu značajku humanosti. Zbog toga se pojedinci sličnih nazora i vjerovanja drže skupa, a to je posebno izraženo kada se pojavi neki problem ili briga.
- Poštovanje samoga sebe - potreba je višeg ranga, a dolazi do izražaja tek kada su zadovoljene potrebe za sigurnošću, socijalne i fiziološke. Ova potreba je dvostruka jer čovjek mora osjećati da važan i značajan jer nešto dobro radi, a u isto vrijeme mora od okoline dobiti neku vrstu potvrde tog značaja. Tek se onda može u njemu probuditi važnost pred samim sobom, samopouzdanje, prestiž, pa

čak i moć. Razina zadovoljenja potrebe za samopoštovanjem nije kod svih ljudi ista. Kod neki se postiže lako, a kod nekih pak nikako.

- Potrebe za realizacijom sposobnosti (samoaktualizacijom) - prema Maslowu su potrebe najvišega ranga. Čovjek želi postići sve što može primjenjujući sva svoja znanja i sposobnosti. Postoje ljudi koji precjenjuju svoje mogućnosti i/ili sposobnosti, ali većina zna koliko i što može pa onda to želi i postići. Jednom postavljen cilj čovjek nastoji razumjeti i dostići koliko god je to moguće. Neki cilj postave visoko, neki nisko, pri čemu je teško utvrditi tko će od njih biti zadovoljniji.

Potrebe su razvrstane prema ljestvici prvenstva, tako da se redom zadovoljavaju potrebe na nižim razinama, a tek onda potrebe sa više razine. Može se dogoditi da potrebe nižih razina nisu u potpunosti zadovoljene, a ipak se prelazi na viši rang, ali se rijetko kada preskače cijela stepenica, tj. razina. Kada se željeni rang zadovolji, gubi se motivacija za viši rang, smatrajući kako će to doći samo po sebi.

3.1.2. Teorije vanjskih utjecaja

Teorije vanjskih utjecaja zasnivaju se na čimbenicima okruženja koji utječu na ponašanje ljudi. Osnova razmišljanja ovoga tipa su vjerojatno klasične biološke teorije stimulansa i odgovora, po kojima je odgovor automatsko reagiranje živčanog sustava. Naravno, ovo nije previše relevantno raspravi o motiviranju zaposlenika. [3]

Blaža bi bila teorija operativnog kondicioniranja Cheringtona koja govori o nagradi i kazni što se uključuju na pravcu između stimulansa i odgovora, sa ciljem da odgovor bude kondicioniran po potrebi i želji poduzeća u smislu veličine, intenziteta i sl.

Iako nešto izvan ove linije, ali značajna teorija kao teorija vanjskih utjecaja je dvofaktorska teorija Frederika Herzberga. On čimbenike motivacije dijeli na dvije grupe. Čimbenici okruženja su proizvodna politika poduzeća, rukovođenje, međuljudski odnosi, nagrađivanje, sigurnost posla, uvjeti rada i status poduzeća. Druga grupa su motivatori, tj. odgovornost, priznanja od strane suradnika, sadržaj rada, mogućnost daljnjeg školovanja i napredovanja. Čimbenici okruženja su nižeg ranga, to su objektivni elementi koji neće sami po sebi dovesti do prave motivacije za rad, nego će pridonijeti samozadovoljstvu na radu i manjem dijelu motivacije. Ako motivatora nema izazvat će demotivaciju ili negativnu emociju. [3]

Herzberg zadovoljstvo na radu ne poistovjećuje s motivacijom za bolju proizvodnost. Dapače, ta dva pojma su često nepovezana ili neovisna. Ako su prisutni samo čimbenici okruženja, onda se može postići zadovoljstvo i minimalna proizvodnost. Motivatori pak osiguravaju vlastito sudjelovanje i na taj način višu proizvodnost. Znači, rangirani su čimbenici. Najprije dolazi pozitivno djelovanje okoline, a onda se prelazi na motivatore. Za razliku od najčešće dobro prihvaćene hijerarhije motiva Maslowa, teorija Herzberga je desetljećima osporavana i potvrđivana, ponovno studirana i analizirana, a da o njoj još uvijek nema konačne prosudbe. [3]

3.1.3. Teorije očekivanih rezultata

Teorije očekivanih rezultata manje su poznate, iako im je američki začetak starijeg datuma. Djelomice ih je prihvatila i Europa, pa su tu i nastali današnji osnovni postulati. Sve one počivaju na pretpostavci da je motivacija za rad prisutna u svakom čovjeku kao motorna snaga koja ga vodi prema većem učinku. Kada učinak donosi nagrade, a donosi i zadovoljstvo, kada nagrada ima svoju vrijednost i zalaganje će vjerojatno biti nagrađeno, radnik će pojačati želju, volju i napor da proizvede što više i bolje. [3]

Wroom je prvi iznio teoriju očekivanja. U osnovnoj shemi radi se o interesu za određeni ishod, te nekoliko razina koje slijede: ulaganje u rad, prva razina ishoda i druga razina. Ovu su teoriju kasnije razradili Porter i Lawler, i onda Lawler sam. U tom posljednjem modelu autor je matematički došao do formule za izračunavanje "motivacijske snage". [3]

Možda bi se u ovu grupu mogla svrstati još i Adamsova teorija jednakosti koja je koncentrirana na osjećaje ljudi u vezi pravednosti nagrade. Ova teorija u inozemstvu nije prihvaćena, a jedan od razloga je taj što pravednost često dovodi do potpunog izjednačavanja.

3.1.4. Teorija X i teorija Y

Douglas MacGregor je izložio jednu teoriju, koja se razlikuje od drugih i koja se teško može razvrstati u neku ranije spomenutu skupinu. Autor zapravo iznosi tezu da profit poduzeća određuju teorijske pretpostavke rukovoditelja, koje su vezane za kontrolu ljudskih potencijala u poduzeću.

Pretpostavke teorije X su sljedeće [3]:

- prosječni radnik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi

- prosječni radnik je egocentričan, indiferentan za potrebe poduzeća
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji

Zbog toga su rukovoditelji odgovorni za sve elemente i resurse proizvodnje, za direktno vođenje ljudi, motiviranje, kontrolu akcije u cilju dobiti poduzeća. Bez takve aktivne intervencije rukovoditelja ljudi bi bili potpuno nezainteresirani za potrebe poduzeća. Nažalost ovdje se radi samo o motivatorima nižega ranga, koji nisu uvijek dovoljni. Zabluda je kada se misli kako se boljom plaćom, bez ičega drugog može radnike motivirati za proizvodnost i veći *output*. [3]

Pretpostavke teorije Y potpuno su suprotne teoriji X. One glase [3]:

- prosječan radnik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća
- motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit poduzeća - prisutni su u svakom čovjeku
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako, da ranik može iskoristiti te pozitivne osobine

Možda je teorija X odgovarala ranijim direktorima, jer su mogli skriti svoj neuspjeh iza lijenosti radnika. Teorija Y predstavlja čovjeka kao pozitivnu i dinamičnu ličnost, a problem motiviranja stavljen je izravno u krilo menadžerima. Razumije se, da je kroz moderno vrijeme bilo niz kritika na takve teorije ekstrema, naprosto zato što u stvarnom životu poduzeća ekstremi obično ne postoje. Ali, i danas nas ovakve teorije mogu prisiliti na razmišljanje. [3]

3.2. Plaće i nagrađivanje

Tijekom posljednjih nekoliko desetaka godina ciljevi menadžera, vođa i znanstvenika uglavnom se temelje na tome da putem adekvatnog sustava nagrađivanja zaposlenika doprinesu boljem i lakšem ostvarenju ciljeva poduzeća. Glavni "problem" s kojim se susreću jest koliku i kakav oblik plaće zaposlenik treba primati. Postoje mnoge teorije, tehnike i metode koje je moguće primijeniti kako bi se to pitanje riješilo. Prije svega, potrebno je definirati sam pojam plaće, te dijelova i oblika u kojima se ona očituje.

3.2.1. Plaća i razine plaća

Uobičajeno je da zaposlenici za svoj rad dobiju određenu naknadu. Ta naknada je u različitim povijesnim razdobljima poprimala različite oblike. Otkad su se razvili robno-novčani odnosi ona se najčešće isplaćivala u novcu, iako su danas poznati i razni drugi oblici naknada uključujući i pogodnosti zaposlenicima. Ono što je zajedničko svim oblicima naknada, to je da se one dobivaju kao ekvivalent za uloženi rad, bilo da se on mjeri kroz vremensko trajanje ili konačni radni rezultat. Može se reći da je plaća kompenzacijska kategorija koja podrazumijeva "prvenstveno naknadu u novcu ili nekom drugom obliku koji ima novčani ekvivalent, a koja se ostvaruje po osnovi izvršenoga rada ili ponašanja koje potpomaže ostvarenje specifičnih interesa poslodavaca, odnosno poduzeća." [8]

Prema Milkovich-u i Newman-u[9], plaća se odnosi na sve oblike financijskih prihoda i opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposlenici dobivaju kao dio zaposleničkih odnosa.

Postoje velike razlike u naknadama koje za svoj rad dobivaju pojedinci. U pravilu inženjeri dobivaju nekoliko puta veću plaću od tehničara, liječnici u Njemačkoj zarađuju puno više od liječnika u Hrvatskoj, dok godišnja zarada nekih nogometaša može biti znatno veća od iznosa koji zaradi prosječan zaposlenik kroz cijeli svoj radni vijek. Ovakve se razlike javljaju zbog čitavog niza uzroka, a postoje tri tipa razlika u plaćama [8]:

Prvi tip je općeg karaktera, pri čemu se smatra da se visina plaće mijenja tijekom vremena ili je ona svojstvena određenoj nacionalnoj ekonomiji. Tako je opća razina plaća znatno porasla u posljednjih dvadesetak godina u zemljama koje su doživjele nagli industrijski razvoj, kao što su na primjer Finska i Norveška. Isto tako zaposleni za potpuno isti rad primaju u zemljama s većim nacionalnim bogatstvom veću plaću od zaposlenih u zemljama s nižim BDP-om, na primjer Njemačka i Bugarska, obje su članice EU.

Drugi tip razlika u plaćama ima poseban karakter, a odnosi se na različita tržišta rada. Odnos ponude i potražnje na tržištu rada utječe na varijacije u zaradama. Opće je poznato da se prosječna zarada po satu zaposlenih u SAD-u znatno razlikuje po pojedinim saveznim državama.

Treći tip razlika u plaćama individualnog je karaktera. Ove se razlike javljaju zbog različitog stupnja znanja i vještina koje su potrebne da bi se obavio neki posao, kao i zbog različitih uvjeta rada u kojima se posao obavlja. Zbog toga plaća magistra farmacije i

preciznog mehaničara nikako ne može biti ista. Tako i dvije medicinske sestre mogu imati različitu plaću, ovisno o rezultatima rada koje ostvaruju.

Prema Hendersonu[10], postoji trinaest osnovnih determinanti koje uzrokuju razlike u plaćama. Svaka je sama po sebi relativno jednostavna i kreće se pravocrtno, međutim njihove međusobne interakcije mogu dovesti do situacija koje je teško pratiti i razumjeti. Neke od tih determinanti su sljedeće:

1. Vrste i razine potrebnog znanja i vještina
2. Vrsta djelatnosti
3. Sindikalni status
4. Kapitalno ili radno intenzivna djelatnost
5. Veličina organizacije
6. Filozofija menadžmenta
7. Ukupni kompenzacijski paket
8. Geografska lokacija
9. Ponuda i potražnja rada
10. profitabilnost poduzeća
11. Stabilnost zaposlenja
12. Spolne razlike
13. Godine staža i performansa zaposlenika

3.2.2. Struktura plaće

Kako je ranije spomenuto plaća se odnosi na sve oblike financijskih prihoda, opipljivih usluga i pogodnosti koje zaposleni dobivaju kao kompenzaciju za obavljeni rad. Kada je riječ o plaći onda se najprije misli na financijske ili materijalne nagrade, a kada se k tome dodaju još i ostale pogodnosti ili beneficije, struktura plaće prema Galetić [8] izgledala bi ovako:

Plaća=osnovna plaća + varijabilni dio plaće + grupno poticajno nagrađivanje + beneficije

Osnovna plaća predstavlja financijski dio koji se isplaćuje za obavljeni posao, a temelji se na relativnoj vrijednosti odnosno težini posla. Osnovna plaća povremeno se prilagođava ovisno o promjenama u ukupni troškovima života, a njeni iznosi mogu se povećavati ovisno o godinama radnog staža pojedinca.

Varijabilni dio plaće dobiva se za ostvarene rezultate rada zaposlenika. Ti rezultati se najčešće mogu mjeriti, ali u nekim djelatnostima, kao na primjer menadžeri u uslužnim djelatnostima, nemoguće je precizno izmjeriti rezultate rada, pa se s toga oni najčešće ocjenjuju.

Grupno poticajno nagrađivanje ima za cilj dodatno nagraditi zaposlene za zajednički radni učinak. To može biti nagrada za odjel, sektor ili pak cijelo poduzeće. U takvim slučajevima potrebno je odrediti standard s kojim se učinak onda uspoređuje.

Beneficije predstavljaju sastavni dio ukupnih primanja zaposlenika koje poslodavac uz plaću dodatno, u potpunosti ili djelomično plaća svojim zaposlenicima. One garantiraju mjerljivu vrijednost pojedinom zaposleniku, koja može imati odgođen ili zavisan karakter, kao što je mirovinsko osiguranje, plaćeno bolovanje, ili može predstavljati trenutnu pogodnost za zaposlenika u obliku službenog automobila ili prijenosnog računala. [8]

4. Čimbenici motivacije zaposlenika u tvrtci "Logistika ABC "

Kako su tema ovog diplomskog rada čimbenici motivacije ljudskih potencijala u logističkoj tvrtci, cilj je istraživanja vidjeti koliko su koji čimbenici važni za pojedinca zaposlenog u logističkoj tvrtci, te koliko neki od čimbenika utječu na motiviranost istih. Čimbenici uzeti za ovo istraživanje baziraju se na Maslowljevoj hijerarhiji potreba, koja govori o tome da individualno ponašanje, to jest motivacija ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba: fiziološke, sigurnost, socijalne, poštovanje samoga sebe, realizaciju sposobnosti. U ovom radu utjecaj čimbenika motivacije ispitan je među zaposlenicima u tvrtci "Logistika ABC" čija se podružnica nalazi u Zagrebu.

4.1. Politika poslovanja i organizacija tvrtke

Logistika ABC je međunarodna logistička i transportna tvrtka koja djeluje širom svijeta, a sjedište tvrtke je u Austriji. Tvrtka je umrežena u 17 europskih država, SAD-u, Indiji, Hong Kongu, Tajlandu i mnogim drugim državama. Model poslovanja zasniva se na osobnom i globalnom partnerstvu sa klijentima ili za klijente. Transport i integralna logistika područje su rada tvrtke, a s naglaskom na prekomorski transport. Tvrtka nastoji razviti rješenja logističkih problema za svoje klijente i efikasno ih primijeniti kako bi se riješili.

Politika tvrtke je usmjerena na uštedu energije, smanjenje i razdvajanje otpada, i korištenje sredstava prema ekološkim standardima. Transportne tehnologije nastoje se razviti tako da ne štete klimi i okolišu, te ih se tako nastoji pretvoriti u jednu od prednosti poslovanja tvrtke. Zahtjevi klijenata na prvom su mjestu i njima se u potpunosti posvećuju. Od poslovnih partnera zahtjeva se da budu pouzdani, kvalitetni i od povjerenja kako bi se povećala kvaliteta transporta i logističkih usluga.

Kako bi se postigla željena razina kvalitete, potrebno je da svaki zaposlenik tvrtke da svoj doprinos u tome. Potrebno je prepoznati najbolje vještine svakog zaposlenog pojedinca kako bi rezultati rada bili što bolji. Zaposleni moraju biti upoznati sa politikom tvrtke i svim njenim procesima i ciljevima. Stalnim učenjem i usavršavanjem zaposlenih kadrova u tvrtci "Logistika ABC", te konstantnim jačanjem i ispravljanjem mogućih nedostataka ili slabosti osnova je za napredak. Zbog toga rukovoditelji i menadžeri moraju biti usmjereni prema ciljevima u budućnosti i odgovorni za rezultate i zadovoljstvo zaposlenih.

Tvrtka "Logistika ABC" ima svoju podružnicu i u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu. U Zagrebu u tvrtci radi 65 zaposlenih, od kojih je većina stalno zaposlenih ali ima i studenata, te

zaposlenih na određeno vrijeme. Neki od odjela u tvrtci su odjel za cestovni transport, zračni transport, pomorski transport, računovodstvo i odjel za upravljanje skladištem. Tvrtka je smještena unutar "Robnih terminala Jankomir", ali ima i odjel u "Zračnoj luci Zagreb". Brigu o zaposlenima, njihovoj motivaciji i upravljanjem ljudskih potencijala vodi menadžer za ljudske resurse.

4.2. Upravljanje ljudskim potencijalima u tvrtci

Tvrtka "Logistika ABC" nudi zanimljiv početak karijere, te stabilnu radnu okolinu za talentirane i motivirane ljude obučene i školovane za rad u logistici i trgovini. Tokom početka rada sa već zaposlenim kolegama pojedincu se omogućuje edukacija i trening, kako bi korak po korak preuzeli odgovornosti vezane za posao koje uključuju planiranje, organizaciju i obavljanje globalnog prijevoza, bio on avionski, brodski ili cestovni, ali i planiranje i organizaciju skladištenja robe koju tvrtka nudi.

Tijekom rada u tvrtci, moguće je dodatno sudjelovati u projektima ili zadatcima vezanim za marketing tvrtke, pravo, financije ili ljudske resurse. Izvršni menadžeri i voditelji, ponajprije se biraju iz redova već zaposlenih, ali dobrodošli su i svi vrhunski stručnjaci iz polja logistike i transporta. Ono što je bitno vezano za ljudske resurse, je to da veliko značenje posvećuje stalnom razvijanju sposobnosti i vještina zaposlenih, jer tvrtka prepoznaje i cijeni vještine svojih ljudskih resursa i stalno potiču razvoj talenata pojedinca. Upravo zbog toga tvrtka svojim zaposlenima, i mogućim kandidatima za zapošljavanje, nudi:

- izazovne projekte s kojima se može steći veća odgovornost
- rad u logističkoj tvrtci koja je inovativna i ekonomski stabilna
- dinamičnu i strukturiranu radnu sredinu
- mogućnost predlaganja Vaših promjena i slušanje primjedbi i pohvala
- dodatnu zaradu prema ostvarenom učinku
- obuku i dodatno obrazovanje unutar, ali i van tvrtke
- mogućnost napredovanja

Ljudski resursi zaposleni u tvrtci različitih su nacija, pa tako za nikog ne postoje prepreke prilikom zapošljavanja također. Upravo ta različitost među ljudima predstavlja potencijal tvrtke zbog stvaranja novih ideja i različitih razmišljanja. Najviše vrijednosti

predstavljaju povjerenje, kolegijalnost i međusobno poštivanje, a karakteristike zaposlenih ljudskih resursa koje se traže su:

- iskrenost i lojalnost
- entuzijazam i posvećenost logistici i transportu
- sudjelovanje u radu i realizacija ciljeva poduzeća
- pažljiv i otvoren kontakt sa strankama, kolegama i partnerima
- spremnost za nove izazove, zahtjeve i rizike
- poznavanje svojih najboljih vještina i želja za razvoj i učenje novih spoznaja
- motiviranost za rad

Kako bi se navedene karakteristike što bolje uklopile u politiku i ciljeve ove logističke tvrtke, potreban je vrhunski menadžer ljudskih resursa koji je spreman radom, motivacijom i usmjeravanjem ljudskih resursa u tome pripomoći i aktivno sudjelovati. S toga je u tvrtci u Hrvatskoj zaposlen menadžer koji svojim napornim radom nastoji isto i osigurati. U razgovoru s menadžerom ljudskih resursa dobivene su informacije kako se kandidati za radna mjesta pronalaze putem internih oglasa, prijavama koje su moguće na internet stranicama tvrtke, oglasima za posao. Ponajviše kandidata u tvrtku dolazi preporukom profesora sa fakulteta srodnih traženim poslovima, a zadnjih nekoliko zaposlenih pronađeni su putem web stranice "LinkedIn". Stvar funkcionira tako da menadžer preko stranice pronađe ljude tražene profesije ili koji se interesiraju za traženo područje te se dogovore sastanci na kojima se sa tim osobama obavi neformalan razgovor, a zatim i daljnja selekcija ako se za kandidata odluče.

Nakon pronalaska idealnih kandidata, sa odabranim pojedincima obavlja se selekcijski razgovor sa menadžerom ljudskih potencijala u tvrtci. Ako kandidat zadovolji kriterije na razgovoru, obavlja se još jedan selekcijski razgovor sa voditeljem odjela u kojem se traži zaposlenik i menadžerom ljudskih potencijala, a po potrebi u ovom krugu prisustvuje i direktor tvrtke. Nakon zadnjeg kruga razgovora, ukoliko kandidat zadovolji, zapošljava se, tj. potpisuje ugovor o radu. Po potrebi, najčešće ukoliko je novoodabrani kandidat bez radnoga iskustva, omogućuje mu se trening i rad sa kolegama dok ne stekne dovoljno iskustva i odgovornosti za samostalan rad.

4.3. Dosadašnje metode analize motivacije i uspješnosti u tvrtci "Logistika ABC"

Sukladno cilju, a u suradnji sa menadžerom ljudskih resursa, napravljena je i provedena anketa na uzorku iz logističke tvrtke "Logistika ABC", kako bi se vidjelo koliko su neki od motivacijskih čimbenika bitni pojedincu zaposlenom u logističkoj tvrtci. U tvrtci do sada niti jednom nije provedeno ispitivanje ovakvog tipa, jer takav tip istraživanja i ispitivanja nije u planu i programu ispitivanja i unaprjeđenja poslovanja tvrtke. Do sada su uglavnom provođene ankete ocjenjivanja vođa timova ili odjela, izlane ankete i slično.

Tvrtka "Logistika ABC" ima zaposlenu jednu osobu na mjestu menadžera ljudskih resursa i u pravilu je ta osoba zadužena za ljudske potencijale i upravljanje njima. Kako bi se olakšao nadzor ljudskih resursa, motivacija, komunikacija i praćenje rada zaposlenih, svaki odjel u tvrtci (cestovni, zračni, pomorski, računovodstvo i skladištenje) ima voditelja koji uz to što vodi odjel brine i o ljudima u svom odjelu.

Analize motivacije i uspješnosti u ovom poduzeću provode se, u pravilu, jednom godišnje, ali po potrebi i češće. Tada se provedu određene ankete ocjenjivanja voditelja, te kontrola i postavljanje godišnjih ciljeva za svakog zaposlenog. Nakon anketa, provode se sastanci sa svakim pojedincem i voditeljem njegovog odjela. Analizira se cijela protekla godina, a tu spada uspješnost pojedinca na njegovom radnom mjestu, zadovoljstvo pojedinca na radnome mjestu, ispituje se da li je to radno mjesto za njega dovoljno izazovno, da li misli da se nešto može unaprijediti, smatra li da li bi bio više učinkovit na nekom drugom radnom mjestu u tvrtci. Također je moguće da pojedinac izrazi želju za dodatnim usavršavanjem, za rad u istoj tvrtci ali u drugoj zemlji, pojedinac je slobodan dati osvrt na rad voditelja odjela, primjedbe i sugestije, a također se ispituje ima li i osjeća li svakodnevnu podršku voditelja, ali i cijele tvrtke.

Na ovom razgovoru i analizi, postavljaju se novi godišnji ciljevi i zadatci za svakog pojedinca, ali naravno različiti za svaki pojedini odjel. Nakon svaka tri mjeseca provode se kontrole napredovanja prema ostvarenju zacrtanih ciljeva, a po potrebi se zatim rade korekcije ili dodatni razgovori i analize. Pojedincima se daju ankete kako bi ocijenili rad svojih voditelja, a na temelju kojih se onda obavljaju razgovori sa voditeljima. Cijeli sustav je vrlo dobro organiziran i tako funkcionira već dulje vrijeme uz nadogradnje po potrebi.

5. Provođenje ispitivanja unutar tvrtke

Prilikom provođenja ankete o motivaciji zaposlenika, uzet je uzorak od 10 zaposlenih, točnije po dva kandidata iz svakog od pet odjela u logističkoj tvrtci. Od 10 zaposlenika, šest je pripadnica ženskog spola, dok su 4 ispitanika muškarci. Valja napomenuti kako je u tvrtci većina zaposlenih ženskog spola, dok muškarci uglavnom rade skladišne poslove (zbog fizičkog rada). U ispitanom uzorku jedan ispitanik/ispitanica pripada dobnoj skupini od 16 do 25 godina, četvero ih je u dobnoj skupini od 26 do 35 godina, troje u skupini od 36 do 45, dok dvoje ispitanika pripada dobnoj skupini od 46 i više godina.

5.1. Ispitivanje putem ankete

Metoda anketiranja je postupak prikupljanja podataka, informacija, stavova ili mišljenja putem anketnog upitnika sastavljenog od pitanja vezanih za područje ili temu istraživanja.

Postoje mnoge definicije ankete, pa tako prema akademiku Filipović M. [11] anketa predstavlja metodu za dobivanje informacija o mišljenju i stavovima ljudi, koja se najčešće koristi u javnom životu, ali koja u osnovi ima naučitu intenciju da se dobiju saznanja o stavovima šire populacije. Prema prof. dr. Kukić S.[15], anketa je pismeno prikupljanje podataka o stavovima i mišljenjima, koje se uz pomoć upitnika provodi na reprezentativnom uzorku.

Kako bi se provela uspješna anketa potrebno je sastaviti upitnik koji je osnovno sredstvo za provođenje ankete, a sastoji se od niza pitanja povezanih sa predmetom istraživanja. Treba napomenuti kako pitanja moraju biti jednostavna i razumljiva namijenjenoj populaciji, kako bi se dobili željeni rezultati. Populacija, to jest uzorak mora biti reprezentativan, što znači da mora sadržavati sve značajke koje ju predstavljaju kao što su spol, starosna skupina, interesi, stupanj obrazovanja i slično.

Postoji više vrsta anketa, a neke od njih su: on-line ankete, web ankete, e-mail ankete, poštanske, grupne ankete i slične. [16] Pored brojnih prednosti ova metoda ima i nedostatke, a oni su navedeni u sljedeća dva pod poglavlja.

5.1.1. Prednosti anketnog ispitivanja

Anketa ima više prednosti kao što su[12]:

- Pomoću anketa mogu se saznati podatci i informacije o doživljaju. Ponašanje čovjeka ne može se objasniti samo pomoću podražaja i reakcija, jer ono ovisi o velikom broju čimbenika koji se nalaze u organizmu, kao što su: sposobnosti, stavovi, emocije, mišljenja, karakter, pogledi na određene stvari, pojave i događaje. Do ovakvih i sličnih spoznaja može se doći anketom.
- Pomoću anketa mogu se saznati podatci i informacije iz prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Dok se kod opažanja mogu prikupiti podatci o onome što je nazočno u trenutku promatranja, anketom se mogu pitati ispitanici o pojavama iz prošlosti o kojima nije ostao nikakav trag osim u sjećanju ljudi. Isto tako, mogu se ispitati sadašnji stavovi i mišljenja, ali i planovi za budućnost.
- Anketa je, u pravilu, ekonomična. Pomoću ankete može se u kratkom vremenu može se doći do velikog broja podataka i informacija, a čime se istovremeno smanjuju troškovi istraživanja.

5.1.2. Nedostatci anketnog ispitivanja

Nedostatci anketa ili poteškoće u prikupljanju su sljedeći [12]:

- Epistemološke poteškoće. Takve poteškoće nastaju zbog različitog stupnja obrazovanja i pismenosti ispitanika., pri čemu su jedni stručniji od drugih i čiji odgovori zbog toga ne mogu imati jednaku vrijednost, a ravnopravno čine statističku cjelinu koja predstavlja osnovu za anketno istraživanje. Stručnost ispitanika direktno utječe na točnost i iskrenost njihovih odgovora.
- Psihološke poteškoće. Takve poteškoće nastaju zbog toga što je anketu vrlo teško prilagoditi svim ispitanicima. Jednima ista anketa može biti vrlo teška, a drugima prelagana. Zbog toga anketu treba prilagoditi najnižem nivou ispitanika kako bi bili sigurni da će ih svi razumjeti.
- Društvene poteškoće. Takve se poteškoće utemeljuju na tendenciji da ispitanici ne odgovaraju ono što stvarno misle, već daju odgovore koji su u skladu sa društvenim vrijednostima, pa se zbog toga dobivaju rezultati koji su u pravilu pozitivniji od stvarnog stanja. Ako se o tome ne vodi računa, dobivaju se nerealni, neobjektivni i pogrešni podaci i informacije. To je razlog da treba

omogućiti ispitanicima da bez straha od odgovornost daju odgovor i kada on nije u skladu sa društvenim vrijednostima. To se uspješno postiže anonimnom anketom i indirektnim pitanjima.

5.2. Anketa o utjecaju motivacijski čimbenika na motivaciju zaposlenih

Anketa o utjecaju motivacijskih čimbenika na samu motivaciju zaposlenih kadrova u logističkoj tvrtci "Logistika ABC" u Zagrebu, osmišljena je na način da ispitanici ocijene utjecaj nekog od motivacijskih čimbenika na njih u rangu od 1 do 10. Prilikom rangiranja ocjena 1 je najmanja ocjena, i znači da utjecaj određenog motivacijskog čimbenika ili načina motivacije ne utječe na motivaciju zaposlenika ili izražava najmanji stupanj zadovoljstva pojedinim motivacijskim čimbenikom primijenjenim u tvrtci, dok ocjena 10 predstavlja snažan utjecaj na motivaciju ili najveći stupanj zadovoljstva primjene određenog motivacijskog čimbenika. U anketi je navedeno sljedećih 30 pitanja, navedenih ispod ovog odlomka, a vezanih za motivacijske čimbenike.

Pitanja koja su se nalazila u anketi su sljedeća:

1. Koliko bi Vam značilo kada bi na poslu imali plaćen i osiguran obrok ?
2. Koliko su za Vas bitni plaćeni troškovi prijevoza?
3. Znate li što se od Vas očekuje na radnom mjestu ?
4. Koliko ste zadovoljni opremom koju imate na radnom mjestu kako bi ste posao obavili najbolje što možete ?
5. Koliko dobro Vaš poslodavac brine o vašoj sigurnosti na radnom mjestu (rad na siguran način)?
6. Koliko ste zadovoljni sa radom i suradnjom Vaših kolega ?
7. Koliko je za Vas bitno da na poslu imate kolege s kojima možete razgovarati o svemu ?
8. Smatrate li da je na Vašem radnom mjestu bitna komunikacija ?
9. Što mislite koliko je Vašem poslodavcu stalo do Vas kao osobe ?
10. Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji ?
11. Koliko često ste dobili pohvalu ili priznanje za dobro odrađen posao ?
12. Osjećate li da imate svakodnevnu podršku svoje prve nadređene osobe?
13. Uzima li se na poslu Vaše mišljenje u obzir ?

14. U kojoj mjeri je komunikacija prema Vama jasna i konkretna?
15. Koliko ste dobri u onome što trenutno radite ?
16. Da li smatrate da su na Vašem trenutnom poslu iskorištene sve Vaše vještine?
17. Koliko ste zadovoljni s trenutnom plaćom ?
18. Koliko je za Vas bitna visina plaće ?
19. Koliko je za Vas bitno da na radnome mjestu ili u tvrtci možete napredovati ?
20. Da li bi bili više motivirani za rad kada bi napredovali na "višu" poziciju u tvrtci s više odgovornosti?
21. Koliko ste spremni preuzeti posao s više odgovornosti?
22. Biste li bili zadovoljni kada bi Vam se omogućilo dodatno obrazovanje ili usavršavanje ?
23. Koliko je za Vas bitna sigurnost i stalnost posla ?
24. Kako bi ste ocijenili Vaše rukovoditelje ?
25. Koliko je za Vas bitno da radite u tvrtci koja je poznatija ili popularnija na tržištu od sličnih ?
26. Imate li dovoljno vremena za sebe i obitelj ?
27. Da li bi ste isti posao bolje i sa većom predanošću obavili kada bi se radno vrijeme skratilo na npr. 6 radnih sati ?
28. Koliko je Vaš posao dovoljno zanimljiv i izazovan ?
29. Da li se osjećate dijelom korporativne kulture? (da li se poistovjećujete s njom?)
30. Da li prevladava timski duh?

Ova pitanja sastavljena su prema čimbenicima motivacije koji su obrađeni u ovom radu u prethodnim poglavljima. U dogovoru sa menadžerom ljudskih potencijala, a prema njegovom iskustvu u prijašnjim sličnim analizama, ispitanicima je dan raspon odgovora od jedan do deset, jer se smatra kako taj raspon ostavlja više prostora za odluku i rangiranje utjecaja nekog čimbenika. Glavninu pitanja sastavio je autor diplomskom rada prema cilju istraživanja, a to je otkriti čimbenike motivacije na zaposlenike logističke tvrtke, ali i njihov utjecaj na motivaciju istih. Ostatak pitanja konstruirana su prema interesima menadžera ljudskih potencijala u odabranoj tvrtci, kako bi saznao utjecaj nekih za njegov rad bitnih čimbenika, ali i iz razloga jer do sada ovakav tip anketnih pitanja nije provođen.

6. Analiza rezultata

Prema dogovoru sa menadžerom ljudskih potencijala u tvrtci uzeta su po dva djelatnika iz svakog od pet odjela, pri čemu se gledalo na to da uzorak bude što raznovrsniji, tj. da bude reprezentativan. Anketirani su djelatnici oba spola, različitih dobnih skupina, djelatnici koji obavljaju različite poslove, djelatnici s više i manje radnog iskustva i sa različitim radnim stažem. Pitanja u anketi izabrao je i uredio autor ovog rada, a prema primjerima iz korištene literature, te u dogovoru sa menadžerom za ljudske resurse u tvrtci koji je također dodao dva do tri pitanja u svom interesu a u skladu s temom. Postavljena pitanja odnose se na motivacijske čimbenike koji u određenoj mjeri utječu na konačnu motivaciju zaposlenih u tvrtci. Motivacijski čimbenici čiji se utjecaj istražuje kroz anketu, usko su povezani s Maslowljevom teorijom motivacije, tj. teorijom potreba i Herzbergovom teorijom vanjskih utjecaja.

Rezultati ankete obrađeni su u programskom alatu "Microsoft Excel", na način da je za pojedini čimbenik, točnije za pojedino pitanje izračunata prosječna ocjena, te na kraju ukupna prosječna ocjena za postavljenih 30 pitanja. U tablici 3 prikazana je anketa s pitanjima. U stupcima za pojedinu ocjenu danu za svako pitanje upisan je broj ispitanika koji je tom ocjenom rangirao utjecaj pojedinog čimbenika na njegovu motivaciju. U stupcu prosječna ocjena izračunata je prosječna ocjena utjecaja pojedinog motivacijskog čimbenika, dobivena primjenom funkcije "AVERAGE" od umnoška broja danih ocjena i samom ocjenom, te je ta funkcija podijeljena s 10, koliko je bilo anketiranih zaposlenika.

Tablica 3: Rezultati ankete izračunati u programskom alatu "Microsoft Excel"

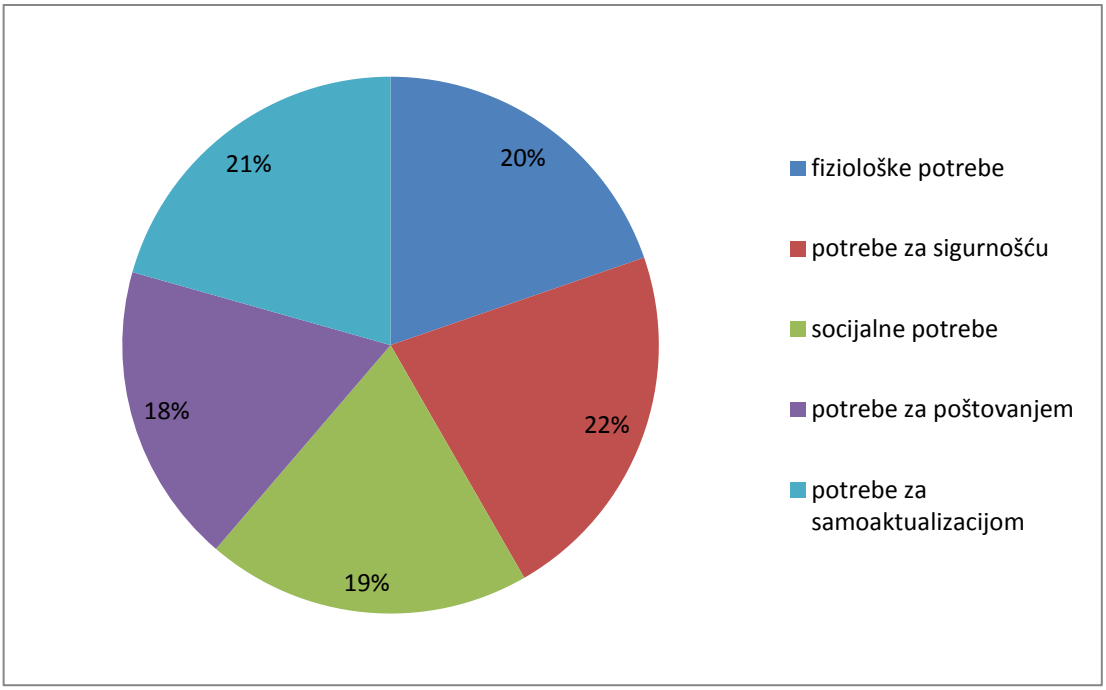
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	prosječna ocjena
Da li bi bili više zadovoljni kada bi na poslu imali plaćen i osiguran obrok ?				1	2		1	1		5	7,90
Koliko su za Vas bitni plaćeni troškovi prijevoza?								1	4	5	9,40
Znate li što se od Vas očekuje na radnom mjestu ?					1				2	7	9,30
Jeste li zadovoljni opremom koju imate na radnom mjestu kako bi ste posao obavili najbolje što možete ?						1	1	1	2	5	8,90
Mislite li da Vaš poslodavac dovoljno brinu o vašoj sigurnosti na radnom mjestu (rad na siguran način)?					1			1	1	7	9,20
Koliko ste zadovoljni sa radom i suradnjom Vaših kolega ?							1	1	4	4	9,10

Da li je za Vas bitno da na poslu imate kolege s kojima možete razgovarati o svemu ?			1						3	6	9,00
Smatrate li da je na Vašem radnom mjestu bitna komunikacija ?										10	10,00
Mislite li da je Vašem poslodavcu stalo do Vas kao osobe ?					1		3		2	4	8,40
Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji ?					1		1	2	1	5	8,70
Koliko često ste dobili pohvalu ili priznanje za dobro odrađen posao ?	1	2			2	1		1		3	5,90
Osjećate li da imate svakodnevnu podršku svoje prve nadređene osobe?		1			3			2		4	7,30
Uzima li se na poslu Vaše mišljenje u obzir ?					1			2	3	4	8,80
Smatrate li da je komunikacija prema Vama jasna i konkretna?				1		2		3	1	3	7,90
Koliko ste dobri u onome što trenutno radite ?						1		5	3	1	8,30
Da li smatrate da su na Vašem trenutnom poslu iskorištene sve Vaše vještine?	1	1					4	2	2		6,50
Koliko ste zadovoljni s trenutnom plaćom ?			1		1		1	2	2	3	7,90
Koliko je za Vas bitna visina plaće ?							1	2	2	5	9,10
Da li je za Vas bitno da na radnome mjestu ili u tvrtci možete napredovati ?								1	3	6	9,50
Da li bi bili više motivirani za rad kada bi napredovali na "višu" poziciju u tvrtci s više odgovornosti?					1			1	7	1	8,60
Da li ste spremni preuzeti posao s više odgovornosti?							1	1	3	5	9,20
Biste li bili zadovoljni kada bi Vam se omogućilo dodatno obrazovanje ili usavršavanje ?									5	5	9,50
Koliko je za Vas bitna sigurnost i stalnost posla ?										10	10,00
Koliko je za Vas bitno da radite u tvrtci koja je poznatija ili popularnija na tržištu od sličnih ?	1		1	1			1	1	1	4	7,20
Imate li dovoljno vremena za sebe i obitelj ?							1	3	3	3	8,80
Da li bi ste isti posao bolje i sa većom predanošću obavili kada bi se radno vrijeme skratilo na npr. 6 radnih sati ?					2		2		4	2	8,00
Da li se osjećate dijelom korporativne kulture? (da li se poistovjećujete s njom?)	1					1		3	2	3	7,90
Da li prevladava timski duh?					1	2		2	2	3	8,10
Je li Vaš posao dovoljno zanimljiv i izazovan ?	1							2	2	5	8,50
Imate li dobre rukovoditelje ?					2	1		2		5	8,20

Izvor: izradio autor

Ukupna prosječna ocjena cijele ankete je 8,50. Ocjena je dobivena sumom svih prosječnih ocjena u zadnjem stupcu tablice 3, koja je zatim podijeljena sa 30 koliko je i pitanja u provedenoj anketi.

Kada bi prema Maslowljevoj teoriji potreba ova pitanja grupirali u određene razine potreba (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalne potrebe, potrebe za poštovanjem, potrebe za samoaktualizacijom), od kojih svaka od njih podrazumijeva utjecaj pojedinih motivacijskih čimbenika, njihov omjer izgledao bi kao na grafikonu 1. Prema grafikonu 1, koji prikazuje utjecanje određene skupine potreba u motivaciji logističkog poduzeća "Logistika ABC" vidljivo je kako su sve potrebe podjednako zastupljene, tj. podjednako utječu na motivaciju zaposlenih, jer je ukupna prosječna ocjena čimbenika koji spadaju u pojedinu skupinu potreba, podijeljena s ukupnom prosječnom ocjenom, malog odstupanja od prosjeka.



Grafikon 1: Utjecaj potreba prema Maslowu na motivaciju zaposlenih u tvrtci "Logistika ABC"
Izvor: izradio autor

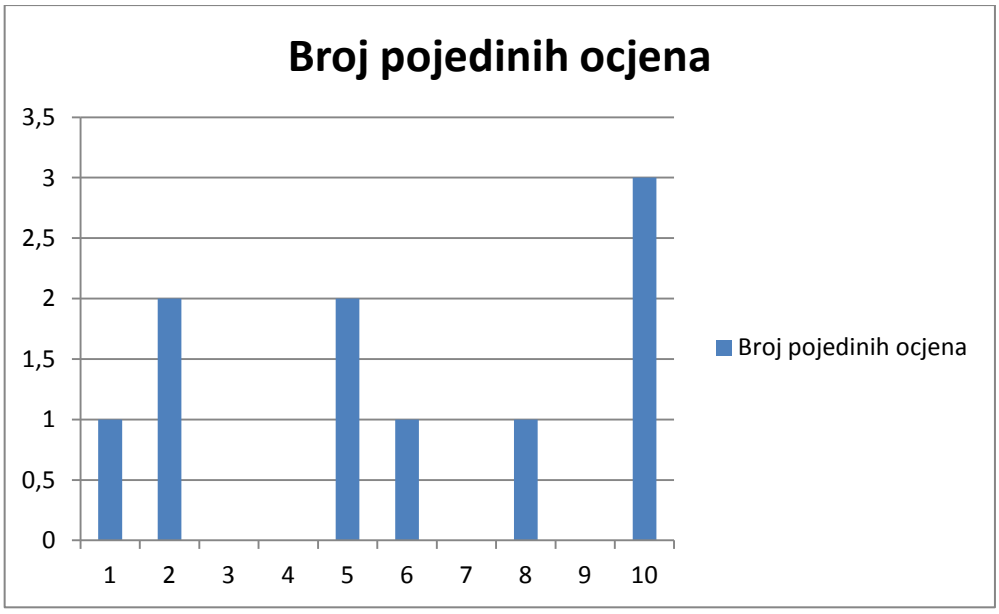
Kada bi se rezultati analizirali prema Herzbergovoj teoriji vanjskih utjecaja, tj. dvofaktorskoj teoriji koja čimbenike motivacije dijeli na dvije grupe: čimbenike okruženja i motivatore, čimbenici motivacije podijelili bi se prema tim dvjema grupama. Kada se dio motivacijskih čimbenika čiji je utjecaj ispitan u anketi, svrstao u čimbenike okruženja, a njihove ocjene iz ankete zbrojile i podijelile s brojem istih, dobila bi se ocjena 8,72, koja je veća od ukupne prosječne ocjene (8,50). Dio motivacijskih čimbenika koji bi se svrstali u motivatore, a zbroj njihovih ocjena podijeljen sa brojem istih, ima prosječnu ocjenu 8,22, koja je manja od ukupne prosječne ocjene. Prema Herzbergu čimbenici okruženja su nižeg ranga, i oni sami po sebi neće dovesti do prave motivacije već će doprinijeti samozadovoljstvu na radu i manjem dijelu motivacije. Ako se pogleda ocjena čimbenika okruženja izračunata na temelju provedene ankete, može se zaključiti kako su zaposlenici tvrtke "Logistika ABC" zadovoljni na svojim radnim mjestima, i uvjeti okruženja na njih pozitivno djeluju. Ukupna prosječna ocjena motivatora prema Herzbergu iznosi 8,22 što je nešto manje od ukupne prosječne ocjene ankete. To bi značilo da su motivatori prisutni i neće doći do demotivacije ili negativnih emocija kod zaposlenika. Prisutnost motivatora i njihova ocjena, koja nije puno manja od ukupne prosječne ocjene, osiguravaju i sudjelovanje zaposlenika u radu tvrtke a samim time i visoku proizvodnost.

Pregledom rezultata prikazanih u tablici 3, može se vidjeti kako je većina ocjena blizu ocjene 10 koja predstavlja izraziti utjecaj nekog od čimbenika na motivaciju svake osobe. To bi značilo da takvi čimbenici, kao što su komunikacija na radnom mjestu, stalnost posla, plaćeni troškovi prijevoza ili mogućnost napredovanja imaju izraziti utjecaj na motivaciju zaposlenih u logističkoj tvrtci.

Nešto manje, ali ne znatno manje bitni čimbenici koji utječu na motivaciju zaposlenih u ovoj logističkoj tvrtci, prema rezultatima ankete su plaćen i osiguran obrok u tvrtci, trenutna plaća te popularnost tvrtke na tržištu, točnije nije im bitno da rade u tvrtci koja je poznatija ili popularnija na tržištu od sličnih. Ove činjenice proizlaze iz današnje svakodnevnice u državi, jer se danas teško zaposliti, pa s toga nije bitno da je tvrtka popularnija od ostalih na tržištu. Čimbenik za kojeg bi mnogi mislili da je najviše važan, a to je visina plaće, ne predstavlja najveću motivaciju iako ocjena 9,10 govori da je i dalje važan čimbenik. Tako je na primjer od plaće, zaposlenicima važnija stavka mogućnosti napredovanja u tvrtci.

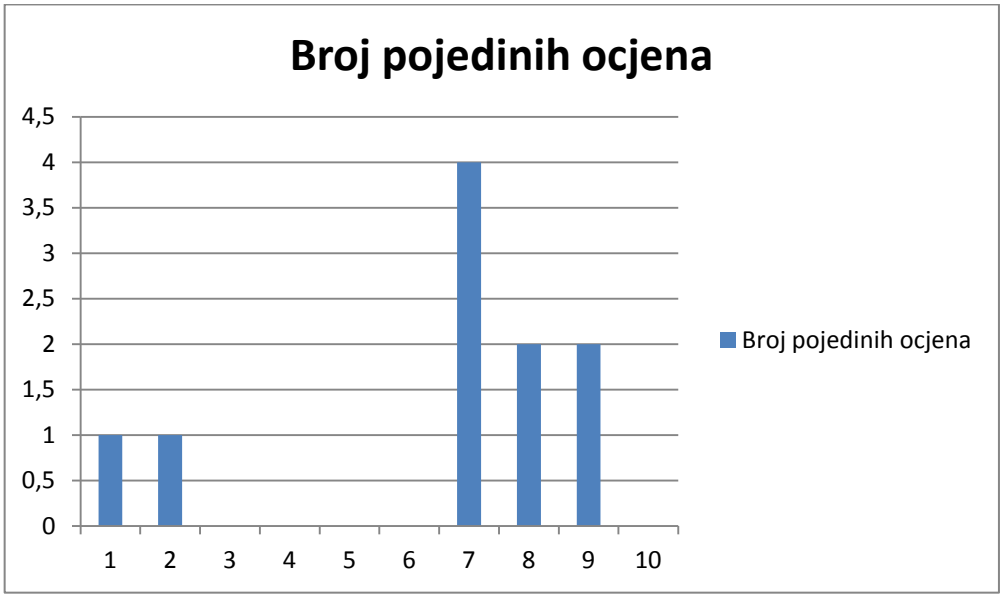
U ovoj logističkoj tvrtci ocjene manje od 7, dane u sličnim upitnicima ili ukupne ocjene manje od 7 predstavljaju i sugeriraju na nešto na što je potrebno reagirati i čim prije ispraviti i poboljšati. Ukoliko se promjene ne dogode u sljedeća dva ispitivanja rade se veće promjene, a do tada je zaposleniku, menadžeru ili voditelju dan prostor i vrijeme za napredak. Nakon provođenja ove ankete i obrade rezultata iste,vidljivo je kako su dvije ocjene dosta manje od prosjeka, a dvije za 0,20 i 0,30 veće od prosjeka što je također blizu granične ocjene.

Prosječna ocjena deset ispitanika na pitanje: "Koliko često ste dobili pohvalu ili priznanje za dobro odrađen posao ?", je ocjena 5, 90. Kako je prikazano na grafikonu 2, vidljivo je kako je jedan ispitanik dao najmanju ocjenu, dva ispitanika dala su ocjenu dva, dva su dala ocjenu pet, jedan ispitanik ocjenu šest, jedan ispitanik ocjenu osam, a tri ispitanika ocjenu deset. Iako su čak tri ispitanika na ovo pitanje odgovorili ocjenom deset, a jedan ocjenom osam koje su prilično visoke, ostalih šest ispitanika pohvalu za svoj rad, analizom rezultata ankete, dobili su rijetko ili nikada.



Grafikon 2: Prikaz broja pojedinih ocjena za pitanje: "Koliko često ste dobili pohvalu ili priznanje za dobro odrađen posao?"
Izvor: izradio autor

Sljedeće pitanje čija je prosječna ocjena 6,50 koja je ispod granice prihvatljivih ocjena, pitanje je: "Da li smatrate da su na Vašem trenutnom poslu iskorištene sve Vaše vještine?" Na ovo pitanje jedan je ispitanik dao ocjenu jedan, jedan ispitanik ocjenu dva, čak četiri ispitanika ocjenu sedam, a po dva ispitanika ocjenu osam i ocjenu devet, kako je i prikazano u grafikonu 3 ispod teksta. Graničnu ocjenu za ovo pitanje dalo je čak četiri ispitanika, dok ih dvoje smatra kako njihove vještine gotovo nikako nisu iskorištene, a pozitivnu ocjenu dala su preostala četiri ispitanika, koji smatraju da su njihove vještine vrlo dobro iskorištene na njihovim radnim mjestima.

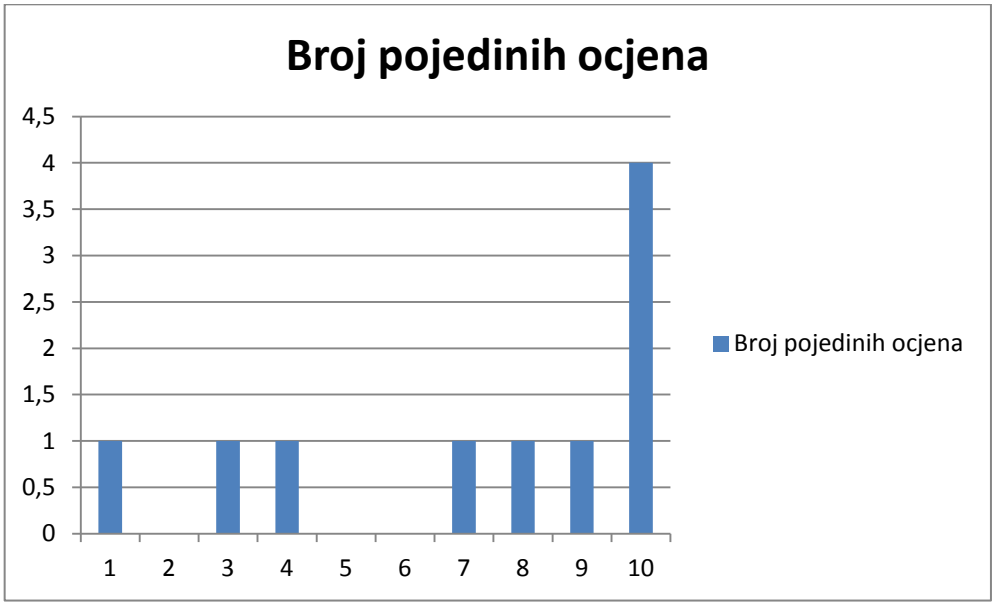


Grafikon 3: Broj pojedinih ocjena za pitanje: "Da li smatrate da su na Vašem trenutnom poslu iskorištene sve Vaše vještine?"
Izvor: izradio autor

Iako je granična ocjena za koju menadžer ljudskih potencijala u ovoj logističkoj tvrtci smatra da je još donekle dobra, ocjena sedam, valja napomenuti kako su još dvije ocjene 7,20 i 7,30 vrlo blizu te granice pa i ta pitanja valja analizirati.

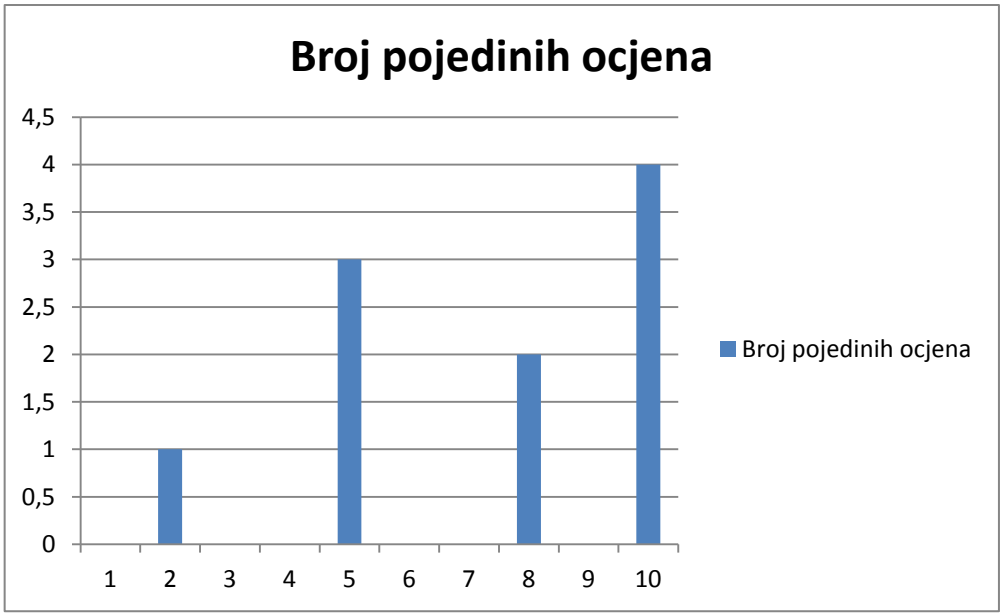
Pitanje: "Koliko je za Vas bitno da radite u tvrtci koja je popularnija ili poznatija na tržištu od sličnih ?" ima prosječnu ocjenu 7,20 što je malo više od granice. Međutim, iako je ova ocjena niska, ovaj čimbenik i nije od presudne važnosti za motivaciju zaposlenika unutar logističke tvrtke. Ovisno o pojedincu, nekoga može dodatno što je tvrtka popularnija od drugih na tržišta, ali nekoga može motivirati ako je tvrtka ima lošiju reputaciju od ostalih slični, tako da on taj status svojim radom želi dostići ili postati još bolji. Neovisno o tome, četiri ispitanika ovom su čimbeniku dali ocjenu 10, dok je jednom pojedincu taj čimbenik

potpuno nevažan i dao mu je ocjenu jedan. Po jedan ispitanik da o je ocjenu tri, četiri, te sedam, osam i devet. Broj ocjena danih kao odgovor na ovo pitanje u anketi, prikazan je u grafikonu 4.



Grafikon 4: Broj pojedinih ocjena za pitanje: "Koliko je za Vas bitno da radite u tvrtci koja je popularnija ili poznatija na tržištu od sličnih?"
Izvor: izradio autor

Posljednje pitanje koje valja analizirati jest pitanje: "Osjećate li da imate svakodnevnu podršku svoje prve nadređene osobe?". Ovo pitanje ima ocjenu utjecaja od 7,30. Ocjena je nešto iznad prosjeka, ali ovaj čimbenik je bitan za motivaciju i svakako bi ta ocjena trebala biti veća, na čemu valja poraditi. Od deset anketiranih zaposlenika jedan je dao ocjenu dva, čak tri su dane ocjene pet, dvije su osam, a četiri ispitanika razinu ovog čimbenika u poduzeću ocijenila su ocjenom deset. Broj navedenih ocjena za ovo pitanje, naveden je u grafikonu 5.



Grafikon 5: Broj pojedinih ocjena za pitanje: "Osjećate li da imate svakodnevnu podršku svoje prve nadređene osobe?"
Izvor: izradio autor

Ostale ocjene utjecaja, važnosti ili primjene čimbenika motivacije na njegovu osobnu motiviranost na radnom mjestu u logističkoj tvrtci "Logistika ABC" nalaze se u rasponu od 7,90 do 10 što predstavlja snažan utjecaj ili primjenu od strane menadžera ljudskih potencijala, voditelja odjela ili razinu koliko je zapravo neki čimbenik za pojedinca važan kako bi bio motiviran za obavljanje zadataka ili zahtjeva koji su pred njega postavljeni.

7. Prijedlog rješenja

Ocijene koje odudaraju od prosjeka su ocjene 5,90 i 6,50 koje su date na pitanja: koliko često ste dobili pohvalu ili priznanje za dobro odrađen posao, i pitanje da li smatrate da su na Vašem trenutnom poslu iskorištene sve Vaše vještine. Usko vezano s prvim pitanje je i pitanje o osjećaju svakodnevne podrške svoje prve nadređene osobe koje ima ocjenu 7,30 koja je također nešto niža. Ova pitanja povezana su sa rukovoditeljima ili nadređenima jer oni u najvećoj mjeri mogu utjecati na ovakve stvari. Dobri rukovoditelji pohvalom ili priznanjem mogu dodatno motivirati zaposlene, a otkrivanjem njihovih vještina mogu ih usmjeriti kako bi ih dodatno iskoristili, ili ih predložiti za napredovanje na višu poziciju kako bi vještine zaposlenika bile maksimalno iskorištene. Također valja napomenuti kako su ovo mišljenja zaposlenih, a na rukovoditeljima i nadređenima je da to uvide, a ta mišljenja su individualna.

Prema Stanislav Brokowski [13] učinkovitost poduzeća uvelike ovisi o menadžerskim vještinama. Oni moraju kreirati pozitivne međuljudske odnose i povjerenje, podizati atmosferu koja utječe na zaposlene, bilježiti i primijetiti konflikte i patološke fenomene u organizaciji i znati se nositi sa njima. Iza uspješnosti organizacije leže mogućnosti i kompetencije pojedinaca. Upravo zbog toga u tvrtci je bitno imati menadžera ljudskih resursa koji će znati riješiti probleme koji se pojave i znati reagirati u slučaju poput ovoga, kada je potrebno obaviti razgovor sa voditeljem odjela, a sve kako bi voditelj utjecao na motivaciju zaposlenika tako da ga kao u ovom primjeru pohvali kada dobro odradi neki zadatak ili riješi problem.

U tvrtci je uz dobrog menadžera ljudskih potencijala, potrebno imati razvijen motivacijski sustav koji će biti dovoljno učinkovit da motivacija zaposlenika uvijek bude na visokoj razini, što će svakako osigurati bolji radni učinak i pospješiti proizvodnost i profitabilnost logističke tvrtke. Motivacijski sustav treba privući zadržati najkvalitetnije ljude, postići poslovnu izvrsnost, poticati kreativne i inovativne aktivnosti u radu, osigurati ostvarenje planiranih ciljeva i izgraditi participativne odnose unutar i izvan organizacije.

Motivacijski sustav, prikazan na slici 5, čini sveukupnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku situaciju s ciljem motiviranja ljudi. On uključuje primjenu i razvoj raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli ciljevi organizacije ali i oni individualni. Motivacijski sustav mora osigurati angažiranje svih potencijala zaposlenih u funkciji ostvarenja ne samo organizacijskih, nego i osobnih ciljeva. Svrha je cjelovitog motivacijskog

sustava podići individualnu radnu uspješnost stimulirajući i nagrađujući određene oblike ponašanja koji pozitivno utječu na radnu uspješnost. [14]



Slika 5:Motivacijski sustav i njegove komponente
Izvor: izradio autor prema: Obradović M., Samardžija J., Jandrić J.: *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi;* Plejada, Zagreb, 2015.

Prema rezultatima i nakon provedene analize rezultata vidljivo je da velika većina čimbenika podjednako utječe ili bi utjecala na motivaciju zaposlenika u logističkoj tvrtci "Logistika ABC". Također je vidljivo kako dvije stavke malo više odstupaju od ostalih rezultata, tj. od ostalih ocjena. Kako bi se dodatno povećala motivacija u tvrtci je potrebno ponajviše poraditi na te dvije stavke, kako bi se ocjenom približile ostalim čimbenicima. Jedan od načina kako bi se to poboljšalo jest da se potakne nadređene i rukovoditelje da zaposlene češće pohvale ili nagrade kada neki posao dobro odrade. To bi značilo da je potrebno razgovarati sa nadređenima ili rukovoditeljima kako bi to češće primjenjivali, a samim time dodatno motivirali zaposlene. Kako je i ranije spomenuto, u razgovoru sa menadžerom ljudskih potencijala u tvrtci "Logistika ABC" dobivene su informacije kako oni na mjesečnoj ili tromjesečnoj bazi provode manje ankete među zaposlenima kako bi ocijenili rad rukovoditelja ili nadređenih, točnije voditelja odjela. Zatim se po potrebi može obaviti razgovor sa njima kako bi im se skrenula pažnja na moguće mane ili nedostatke prilikom rukovođenja, motiviranja ili komunikacije sa zaposlenima. Svakom sljedećom anketom nastoji se dobiti informacije o tome da li rukovoditelji napreduju u traženom smjeru i ako da njih se pohvali ili nagradi. Također ako se pokaže da rukovoditelji ne napreduju nastoji se ili

ih zamijeniti ili premjestiti na drugu funkciju za koju pokazuju određene kvalitete. U tvrtci se provode i ankete i prati se rad među zaposlenima, njihovo zadovoljstvo, nastoje se otkriti njihove najbolje kvalitete te se tako prilagoditi njima i dati im da rade ono za pokazuju određenu kvalitetu ili u čemu se ističu od drugih. S toga su menadžeru ljudskih resursa proslijeđeni rezultati ove ankete kako bi se već korištenim metodama dodatno podigla razina motivacije zaposlenih u tvrtci.

Postoji nekoliko jednostavnih rješenja koja su moguća u ovakvim situacijama kada zaposleni trebaju i ne osjećaju dovoljnu i svakodnevnu potporu svoji nadređenih, u ovom slučaju voditelja odjela ili kada ne osjećaju da su iskorištene sve njihove vještine. Jedno od jednostavnijih rješenja je to da se zaposleniku da zadatak koji ima izvediv cilj, a sam zaposlenik se sa tim ciljem slaže i jasan mu je. Izvršavanjem takvog zadatka djelatnik će dobiti dojam kako su iskorištene njegove vještine, njegovo samopouzdanje će narasti a njegovi ciljevi biti će mu jasni. Potrebno je voditi računa o tome da ciljevi budu izazovni za djelatnika kako bi se posvetio zadatku, a kako bi izvršenje dužnosti bilo bolje.

Djelatnikovo priznavanje, to jest priznavanje njegovog doprinosa, vrlo je moćan alat za motivaciju. U ovom slučaju potrebno je više pozornosti posvetiti priznavanju i pohvalama zaposlenicima kada uspješno obave neki zadatak. Brojne su studije pokazale kako priznanje ima pozitivan utjecaj na radnu učinkovitost, čak i kada dolazi bez ostalih nagrada, na primjer novčanih bonusa. S toga je potrebno potaknuti voditelje odjela da posvete više pažnje uspjesima zaposlenih u njihovim odjelima i probaju češće pohvaliti svaki opaženi uspjeh.

8. Zaključak

Motivacija ljudskih potencijala u logističkoj tvrtci vrlo je složen zadatak. Postoji jako puno čimbenika i "sitnica" koje mogu zaposlenika motivirati i pospješiti njegov radni učinak, s toga je bitno uočiti i definirati problem kako bi se on što uspješnije i na vrijeme riješio. Upravljanje ljudskim potencijalima široko je i kompleksno područje i nudi brojne metode i moguća rješenja. Upravo zbog toga u poduzeću je bitno imati menadžera ljudskih potencijala koji će osigurati kvalitetne ljudske resurse, motivirati ih za rad, obrazovati i razvijati u smjeru ostvarenja što boljih rezultata i ostvarenja organizacijskih ciljeva poduzeća. Planiranje, organizacija, praćenje uspješnosti i motivacija četiri su osnovne aktivnosti definiraju funkciju menadžera ljudskih potencijala, a to su ujedno i ciljevi poduzeća.

Motivacija ljudskih potencijala jedna je od brojnih funkcija ljudskih potencijala, ali je i najosjetljiviji čimbenik koji određuje ponašanje i uspješnost pojedinca i podložan je mnoštvu različitih čimbenika iz okoline koji na nju mogu pozitivno ili negativno utjecati. Na motivaciju pojedinca mogu utjecati karakteristike poduzeća kao što su politika tvrtke, suradnici ili menadžeri, karakteristike posla u koje se ubrajaju raznolikost i zanimljivost, vještine koje se zahtijevaju, i one individualne poput očekivanja, stavova ili potreba. Univerzalno rješenje za izraditi motivacijski sustav poduzeća zapravo ne postoji, već on uvelike ovisi o politici i ciljevima poduzeća.

Danas postoje brojne teorije motivacije i svaka se zasniva na nekim drugim pretpostavkama, svaka teorija naglašava neku drugu razinu ljudskog ponašanja. No iako se čini da je teško usporediti te teorije, one se najčešće dijele u tri kategorije: teorije potreba, teorije vanjskih čimbenika i teorije očekivanja. Novija su istraživanja pokazala da se ne traže i izmišljaju neke nove teorije već se ove postojeće nadopunjuju i nadograđuju. Od teorija potreba najpoznatija je ona Abrahama Maslowa prema kojoj individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet potreba: fiziološke, socijalne, poštovanje samoga sebe i/ili realizaciju sposobnosti. Teorija Frederika Herzberga značajna je kao teorija vanjskih utjecaja. On čimbenike motivacije dijeli na čimbenike okruženja (politika poduzeća, rukovođenje, sigurnost posla i slični) i motivatore (odgovornost, mogućnost daljnjeg školovanja, napredovanje i slični). Wroomova teorija očekivanja govori o interesu za određeni cilj, te nekoliko razina koje slijede: ulaganje u rad, prva razina ishoda i druga razina ishoda. Mnogi danas misle kako je plaća najveći i najbolji motivator, međutim plaća predstavlja samo kratkoročnu motivaciju zbog svoje stalnosti i česte nepromjenjivosti.

Razina motivacije zaposlenika logističkog poduzeća, ali i bilo kojeg drugog poduzeća može se ispitati i istražiti primjenom raznih metoda. To mogu biti individualni ili grupni razgovori sa menadžerima za ljudske resurse u poduzeću, individualne ili grupne ankete i upitnici i slično. U ovom poduzeću najčešće se provodi individualno ili grupno anketiranje, a zatim po potrebi razgovori sa menadžerom ljudskih potencijala. Prednosti pisane ankete jesu u tome da omogućuje anonimnost i štedi vrijeme jer se u kratkom roku može ispitati više zaposlenih. Nedostatak je da pitanja ne mogu biti komplicirana, a ne prisutnost anketara znači manju ozbiljnost ispitanika.

Analizom rezultata provedene ankete u logističkoj tvrtci utvrđeno je kako je ukupna ocjena motivacije poprilično visoka, ali postoji još mjesta za napredak. Nedostatak je u tome da voditelji odjela i menadžer ljudskih resursa u logističkoj tvrtci, ne pokazuju u dovoljnoj mjeri podršku i poticaj u obliku pohvala za dobro odrađen posao. Ovakvi nedostatci mogu se riješiti na nekoliko načina ukoliko je motivacijski sustav dobro razvijen, što bi značilo da se njegove komponente primjenjuju na pravilan način. Dobro razvijen motivacijski sustav uključuje primjenu i razvoj raznolikih strategija motiviranja zaposlenih kako bi se postigli ciljevi organizacije ali i oni individualni. Svrha motivacijskog sustava je podići individualnu radnu uspješnost stimulirajući i nagrađujući određene oblike ponašanja koji pozitivno utječu na radnu uspješnost. Rješenje problema, iako on nije velik, leži u menadžerima ljudskih resursa. Oni moraju kreirati pozitivne međuljudske odnose i međusobno povjerenje, podizati atmosferu među zaposlenima, bilježiti i primijetiti probleme u organizaciji i znati se nositi sa njima, jer iza uspješnosti organizacije leže mogućnosti i kompetencije pojedinaca. Upravo zbog toga u tvrtci je bitno imati menadžera ljudskih resursa koji će znati riješiti probleme koji se pojave i znati reagirati u slučaju poput ovoga, kada je potrebno obaviti razgovor sa voditeljem odjela, a sve kako bi voditelj utjecao na motivaciju zaposlenika tako da ga kao u ovom primjeru pohvali kada dobro odradi neki zadatak ili riješi problem.

Kada se pogleda ostatak odgovora, točnije ocjena odgovora, može se zaključiti kako je motivacijski sustav vrlo dobro razvijen. Teško je utjecati na sve motivacijske čimbenike, jer su oni brojni, ali su i različiti za svakog pojedinca i na svakog drukčije djeluju. Upravljanje ljudskim resursima i motiviranje istih, izazov je za svakog menadžera. Potrebno je primijeniti i kombinirati brojne raspoložive teorije motivacije, analizirati čimbenike motivacije, organizirati i nadograđivati motivacijski sustav istraživati i učiti, jer je ovo veliko i široko područje, a uspješnost poduzeća uvelike ovisi o motivaciji ljudi koji u njemu rade.

Literatura

Knjige:

[1] Baca M.: *Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava,* Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 43, 1/2006.

[2] Bahtijarević Šiber, F.:*Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.

[3] Marušić S.: *Upravljanje ljudskim potencijalima - 4. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Adeco, Zagreb, 2006

[4] Vujić, V.: *Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.

[5] Pupovac, D., Zelenika, R.: *Upravljanje ljudskih potencijalima u prometu*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.

[6] Noe, R. A. et. al.: *Menadžment ljudskih potencijala, 3. Izdanje*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2006.

[7] Jurčević M.: *Nastavni materijali iz kolegija "Upravljanje ljudskim potencijalima"*, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2015.

[8] Galetić L.: *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2013.

[9] Milkovich, G.T., Newman, J.M.: *Plaće i modeli nagrađivanja*, Masmedia, Zagreb, 2006.

[10] Henderson, R.I.: *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, Pearson/Prentice Hall, New Jersy, 2006.

[11] Filipović M.: *Metodologija znanosti i znanstvenog rada;* Svjetlost, Sarajevo 2004.

[12] Zelenika, R.: *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djel, ,* Ekonomski fakultetu Rijeci, Rijeka, 2000.

[13] Borkowski S.: *Human potential management in a company*; publisher Damir Jelačić, Zagreb, 2011.

[14] Obradović M., Samardžija J., Jandrić J.: *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi;* Plejada, Zagreb, 2015.

[15] Dessler G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje;* Mate d.o.o., Zagreb, 2015.

Internet izvori:

[16]URL: http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (pristupljeno: kolovoz 2016.)

[17] URL: https://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/ (pristupljeno: rujan 2016.)

[18] URL: http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu (pristupljeno: rujan 2016.)

[19] URL: http://www.mint.hr/UserDocsImages/nn-36-Prilog-VII.pdf (pristupljeno: rujan 2016.)

[20] URL: www.efbl.org/upload/5326521-metodologija-nir-a-tehnike-ispitivanja-2012-03-12.ppt (pristupljeno: rujan 2016.)

[21] URL: https://www.scribd.com/doc/23397592/Metoda-ankete-upitnika-i-intervjua-u-istra%C5%BEiva%C4%8Dkom-procesu-u-saobra%C4%87aju (pristupljeno: rujan 2016.)

Popis slika

Slika 1: Funkcije menadžera 6

Slika 2:Funkcije ljudskih potencijala 7

Slika 3: Proces pridobivanja kandidata 13

Slika 4: Hijerarhija potreba prema Maslowu 23

Slika 5:Motivacijski sustav i njegove komponente 47

Popis tablica

Tablica 1:Prednosti i nedostatci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata 14

Tablica 2: Faktori koji utječu na motivaciju pojedinca u poduzeću 20

Tablica 3: Rezultati ankete izračunati u programskom alatu "Microsoft Excel"..... 38

Popis grafikona

Grafikon 1: Utjecaj potreba prema Maslowu na motivaciju zaposlenih u tvrtci "Logistika ABC" 40

Grafikon 2: Prikaz broja pojedinih ocjena za pitanje: "Koliko često ste dobili pohvalu ili priznanje za dobro odrađen posao?" 42

Grafikon 3: Broj pojedinih ocjena za pitanje: "Da li smatrate da su na Vašem trenutnom poslu iskorištene sve Vaše vještine?" 43

Grafikon 4: Broj pojedinih ocjena za pitanje: "Koliko je za Vas bitno da radite u tvrtci koja je popularnija ili poznatija na tržištu od sličnih?" 44

Grafikon 5: Broj pojedinih ocjena za pitanje: "Osjećate li da imate svakodnevnu podršku svoje prve nadređene osobe?" 45