

# Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkim sustavima

---

Zelen, Monja

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:414256>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
LOGISTIČKIM SUSTAVIMA**

**Monja Zelen, 0374/336**

Varaždin, 12. srpnja 2018. godine



**Sveučilište  
Sjever**

**Tehnička i gospodarska logistika**

**Završni rad br. 375/TGL/2018**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U  
LOGISTIČKIM SUSTAVIMA**

**Student**

Monja Zelen, 0374/336

**Mentor**

Dr.sc.Vinko Višnjić, professor emeritus

Varaždin, 12. srpnja 2018.godine

## **Sažetak**

Cilj ovog završnog rada je prikazati kako pravilno upravljati ljudskim potencijalima u logističkim sustavima. U logističkim sustavima potrebno je pronaći i zaposliti ljude određenih vještina koji bi pridonosili daljnjem rastu samog logističkog sustava. Također u daljnjem rastu poduzeća, a i samih zaposlenika veliku ulogu ima motivacija i stalno nadograđivanje znanja.

**KLJUČNE RIJEČI:** ljudski potencijali, motivacija, selekcija, obuka i razvoj, logistički sustavi

## **Abstract**

The goal of this document is to show how to properly manage human resources in logistic systems. In system's like this, there is a need to find and employ people with certain skills so they can contribute to further development od those systems. Motivation as well as continuous knowlage upgrade also has great impact on development od the company as well as on their employees.

**KEY WORDS:** human resources, motivation, selection, training and development, logistic systems

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Monja Zelen	MATIČNI BROJ	0374/336
DATUM	18.04.2018.	KOLEGIJ	Industrijska logistika
NASLOV RADA	Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkim sustavima		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Human Resources Management in Logistic Systems		
MENTOR	prof.dr.sc. Vinko Višnjic	ZVANJE	profesor emeritus
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc. Živko Kondić, predsjednik		
	2. prof.dr.sc. Vinko Višnjic, mentor		
	3. Veljko Kondić, mag.ing.mech., član		
	4. Marko Horvat, dipl.ing., zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	375/TGL/2018
OPIS	Uradu je potrebno: U uvodnom dijelu napisati o ljudskim potencijalima koje posjeduje tvrtka. Obraditi temeljne pojmove vezane za upravljanje ljudskim potencijalima. Osvrnuti se na upravljanje ljudskim potencijalima kroz pristup motivacije, teorije motivacije, motivacijske tehnike i strategije. Izvršiti analizu radnih mjesta, planiranje razvoja ljudskih potencijala, selekciju ljudskih potencijala, obuku i razvoj kadrova uz poticanje uspješnosti u radu. Analiza rasta poduzeća kroz motivaciju zaposlenika vodeći računa o motivaciji zaposlenika odabrati kvalificirane stručnjake za određena radna mjesta. Napisati sažetak zaključka rada. Navesti korištenu literaturu, tablice i druge izvore korištene u radu.  KLJUČNE RIJEČI: ljudski potencijal, motivacija, selekcija, obuka i razvoj, logistički sustavi

ZADATAK URUČEN

19.04.2018



*V. Višnjic*



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MONJA ZELEN (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkim sustavima (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime) MONJA ZELEN

Zelen  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MONJA ZELEN (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Upravljanje ljudskim potencijalima u logističkim sustavima (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime) MONJA ZELEN

Zelen  
(vlastoručni potpis)

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. DEFINIRANJE TEMELJNIH POJMOVA VEZANIH ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	2
2.1. Važnost i uloga upravljanja ljudskim potencijalima .....	5
2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima .....	6
<b>3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA KROZ MOTIVACIJU</b> .....	10
3.1. Pristup motivaciji .....	10
3.2. Motivacijske tehnike .....	14
3.2.1. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	14
3.2.2. Herzbergova motivacijsko-higijenska teorija .....	15
3.2.3. Teorija očekivanja (Vroom) .....	16
3.2.4. McClellandova motivacijska teorija ili teorija postignuća .....	17
3.2.5. Teorija x i y .....	19
3.3. Strategije motiviranja ljudskih potencijala .....	20
<b>4. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOM SUSTAVU</b> .....	23
4.1. Analiza radnih mjesta .....	23
4.2. Planiranje razvoja ljudskih potencijala .....	25
4.3. Pribavljanje ljudskih potencijala .....	29
4.4. Selekcija ljudskih potencijala .....	30
4.4.1. Donošenje selekcijskih odluka .....	33
4.5. Obuka i razvoj ljudskih potencijala .....	34
4.5.1. Obrazovanje ljudskih potencijala .....	34
4.5.2. Razvoj ljudskih potencijala .....	35
4.6. Poticanje uspješnosti na radu .....	37
4.6.1. Plaća kao faktor motivacije za rad .....	38
4.6.2. Ocjenjivanje uspješnosti na radu .....	40
4.6.3. Nagrađivanje zaposlenih .....	43



<b>5. INSTRUMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....</b>	<b>44</b>
<b>6. PRIMJER UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TVRTCI "GERMANIA SPORT"d.o.o.....</b>	<b>46</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>48</b>
<b>8.LITERATURA .....</b>	<b>49</b>
Popis slika .....	50
Popis tablica .....	51

# 1.UVOD

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine i sposobnosti kojima raspolaže neko poduzeće. Pojam ljudski potencijali odnosi se na radnu snagu, u logističim sustavima ljudski potencijali predstavljaju pojedine radnike u tvrtci i njihove sposobnosti, znanja i vještine na pojedinim radnim mjestim. Također ljudski potencijali su i dio tvrtke koji se bavi traženjem, zapošljavanjem, otpuštanjem i motivacijom zaposlenika.

Pravilan pristup i upravljanje ljudskim potencijalima u logističim sustavima pridonose napretku i uspješnosti samog sustava.

Osobe koje se bave upravljanjem ljudskim potencijalima moraju biti dobro upućene i razumjeti važnost samog upravljanja ljudskim potencijalima. Dobra upućenost u upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje im da zaposle dobre ljude koji su kvalificirani za određena radna mjesta.

U današnje doba tržište postaje sve zahtjevnije i samim time se od logističkih sustava očekuje da se prilagode novim tehnologijama, prihvate promjene i posvete što više pažnje ljudskim potencijalima i njihovom napretku i obrazovanju kako bi mogli zadovoljiti potrebe i zahtjeve tržišta i samim time doprinjeti rastu i razvoju logističkih sustava.

## 2. DEFINIRANJE TEMELJNIH POJMOVA VEZANIH ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Sa stajališta procesa rada i poslovanja, čovjek se smatra resursom koji se pojavljuje usporedno s prirodnim i tehničkim resursima. Ljudski čimbenik ili ljudski faktor označava radnu snagu, odnosno rad kao jedan od temeljnih proizvodnih čimbenika, a može se promatrati kvalitativno i kvantitativno. Kada se promatra kvantitativno tada se sužava uloga čovjeka kao proizvodnog faktora. S druge strane, kada se promatra kvalitativno, tada se misli na poduzetništvo kao na specijalnu vrstu rada, odnosno na osobe koje se angažiraju unutar poduzeća za pronalazke, organizacije proizvodnje i preuzimanje rizika.

Ljudski kapital predstavlja sposobnost radnika za provođenje rješenja. Sastoji se od sposobnosti i vještina zaposlenih koje je potrebno kontinuirano razvijati. . [2]

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management -HRM), je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije. Područja HRM obuhvaća praktično sve aspekte odnosa s zaposlenima u nekoj organizaciji.

Također, utječe na sljedeća područja: . [13]

- Sistem odabira pri zapošljavanju, analize zaposlenih,
- Povećanje produktivnosti zaposlenih,
- Razvoj i edukaciju,
- Ponašanje zaposlenih,
- Pravna regulativa, sindikati, zaštita zaposlenih, itd.

Ljudski resursi su ljudi zaposleni u poduzeću ili oni koji su potencijalni zaposlenici poduzeća. Zaposlenici čine živi faktor poduzeća i bitno se razlikuju od materijalne i nematerijalne imovine poduzeća koja se prikazuje u financijskoj bilanci.

Ljudski resursi su ono po čemu se svako poduzeće razlikuje. Njihova važnost je poznata od davnih vremena i kroz povijest se postupno razvijala.

Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima u posljednjih je stotinjak godina tekao u ovisnosti o kretanju izvora stvaranja nove vrijednosti, što je utjecalo na stavove kompanija prema zaposlenicima i razvoj menadžmenta kao okvira te funkcije. Na početku 20. stoljeća stvaranje nove vrijednosti oslanja se na industrijsku proizvodnju, specijalizaciju rada i masovnu proizvodnju. U toj situaciji radnici nisu trebali puno razmišljati u poslu, nego raditi prema uputama. [3]

Nakon faze kad je upravljanje ljudskim potencijalima bilo organizirano u obliku zaposleničkog servisa, u razdoblju 1920.-1930. godine uslijedila je faza preoblikovanja u personalnu upravu. To se dogodilo zbog porasta veličine organizacija i povećanja broja zaposlenih i cilja da se poveća produktivnost. Tako se pojavila potreba za personalnom upravom koja je trebala osigurati da se regrutiraju, selekcioniraju, uvježbavaju, prate i procjenjuju rezultati, motiviraju i kontroliraju zaposlenici. Prema tome, za razliku od zaposleničkog servisa, čija se uloga svodila na brigu o radnicima u smislu da imaju radnu zaštitnu odjeću i organiziranu prehranu, personalna uprava je provodila mnogo šire aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima: [3]

U razdoblju između 1940.-1960. godine snažno se razvija pristup ljudskog ponašanja u menadžmentu koji zagovara "ljudsku dimenziju organizacije" i naglašava značenje radnog okruženja i odnosa prema ljudima kao osnovne pretpostavke i strategije za povećanje produktivnosti. Za razliku od personaliziranog upravitelja u razdoblju personalne uprave koji je obavljao rutinske aktivnosti, personalni menadžer pomalo uključuje i stratešku dimenziju upravljanja ljudskim potencijalima. Sve više se naglašava potreba za stalnim uvježbavanjem zaposlenika, procjenom njihovih performansi i razvoju upravljanja kompenzacijama i nagradama za rad i rezultate rada. [3]

U razdoblju između 1970.-1980. dolazi do prijelazne faze iz personalnog menadžmenta u menadžment ljudskih potencijala. Glavni je uzrok toj promjeni bila promjena stabilnih uvjeta poslovanja u nestabilne ekonomske, političke, tehnološke i tržišne uvjete. Glavna razlika u pristupu ljudima u menadžmentu ljudskih potencijala očitovala se u stavu da je važnije koristiti zaposlenike nego ih posjedovati. [3]

U razdoblju 1990-ih godina formira se stav o upravljanju ljudskih potencijalima kao najprikladnijem obliku upravljanja ljudima u organizaciji u promjenjivom okruženju. Sve više se uključuje koncepcija strateškog pristupa upravljanju ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim potencijalima postaje dio poslovne strategije. [3]

Nakon 2000-te godine dolazi do pomaka od upravljanja ljudskim resursima prema strateškom upravljanju ljudskim potencijalima. Fokus upravljanja ljudskim potencijalima

pomiče se prema integraciji te funkcije s ostalim funkcijama menadžmenta u traganju za organizacijskom izvrsnošću. [3]

Upravljanje ljudskim potencijalima može se promatrati pomoću sedam međusobno povezanih funkcija prikazanih na (Slika 1) u nastavku. Uz te funkcije postoji i vanjsko okruženje - pravno, ekonomsko, tehnološko, globalno, ekološko, kulturno, političko i društveno, koji bitno utječe na funkcije ljudskih potencijala kako su oblikovane, upravljane i mijenjane. Funkcije se mogu grupirati na sljedeći način: . [3]



Slika 1. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima . [6]

## 2.1. Važnost i uloga upravljanja ljudskim potencijalima

Većina stručnjaka slaže se da upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća pet funkcija:  
[10]

1. **Planiranje.** Određivanje ciljeva i standarda, razvoj pravila i procedura, razvoj planova i prognoza.
2. **Organiziranje.** Dodjeljivanje specifičnih zaduženja svakom zaposleniku; formiranje odjela, delegiranje ovlasti podređenima, utvrđivanje kanala upravljanja i komunikacije, koordiniranje zaposlenika.
3. **Upravljanje ljudskim potencijalima.** Određivanje kakve ljude zaposliti, pribavljanje potencijalnih zaposlenika, odabir zaposlenika, usavršavanje i razvoj zaposlenika, utvrđivanje standarda učinkovitosti, procjena učinkovitosti, savjetovanje zaposlenika, nagrađivanje zaposlenika.
4. **Vodenje.** Poticanje drugih da odrade posao, održavanje pozitivnog duha, motiviranje podređenih.
5. **Kontrola.** Određivanje standarda poput prodajnih kvota, standarda kvalitete ili razine proizvodnje, uspoređivanje stvarne uspješnosti s tim standardima, prema potrebi, poduzimanje korektivnih mjera.

Vođenje ljudi često se poistovjećuje s upravljanjem ljudskim potencijalima, što nije točno jer je upravljanje ljudskim potencijalima zasebna funkcija menadžmenta.

Upravljanje ljudskim potencijalima, kao jedna od funkcija menadžmenta, ima zadatak da stvara ljudske resurse i ostvaruje njihove potencijale na način da se što bolje ostvare ciljevi u poduzeću.

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse.[1]

Naglasak koji se danas stavlja na planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene cjelokupnog pristupa i shvaćanja strategijske važnosti ljudskih potencijala, ali i problema i posljedica s kojima se suočavaju poduzeća koja zanemaruju taj segment poslovnog planiranja. [1]

Konkretnije, to je proces ispitivanja budućih organizacijskih ili individualnih potreba za potencijalima u usporedbi s budućim sposobnostima ljudskih potencijala i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema. [1]

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala : [1]

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva,
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima poduzeća,
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama,
- zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale i
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

## 2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Kao što je već ranije spomenuto, upravljanje ljudskim potencijalima, usmjereno je ka uspješnom ostvarivanju ciljeva određenog logističkog sustava. Što znači da se moraju uskladiti ciljevi logističkog sustava i ciljevi poslovanja.

Postoje tri osnovne skupine ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima: [1]

1. Poslovni i ekonomski ciljevi,
2. Socijalni ciljevi i
3. Ciljevi fleksibilnosti i promjena.

## **Poslovni i ekonomski ciljevi**

Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, maksimalnu rentabilnost ili profitabilnost ulaganja. Kako ljudi i ulaganje u njih jesu investicija u poslovanje i razvoj, najveći povrat na uložene investicije, organizacije ostvaruju najboljom upotrebom i razvijanjem njihovih potencijala. Iz toga slijedi da je neposredni poslovni cilj osigurati : pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu i na pravi način; iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti.

Krajnji ekonomski ciljevi su: [1]

- Porast proizvodnosti i profitabilnosti,
- Snižavanje ukupnih troškova,
- Osiguranje konkurentske prednosti,
- Porast ukupne organizacijske uspješnosti.

## **Socijalni ciljevi**

Suvremene organizacije ne mogu više ograničiti svoje ciljeve na ekonomsku dimenziju, posebice to ne može ova njihova djelatnost. Ona ima niz socijalnih ciljeva: [1]

- Zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih,
- Poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih,
- Upotrebu i razvoj individualnih mogućnosti,
- Osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti
- Podizanje kvalitete radnog života.

## **Ciljevi fleksibilnosti i promjena**

Kako bi se poduzeće moglo nesmetano razvijati i napredovati, a samim time i opstati potrebno je da se brzo prilagođava promjenama koje se javljaju u njegovoj okolini. Za što lakšu i bržu prilagodbu organizacije na nove uvjete najviše su zaslužni ljudi.

U tom području upravljanje ljudskim potencijalima ima ove ciljeve:

- Stvaranje i održavanje fleksibilnoga i adaptabilnog potencijala svih zaposlenih,
- Smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao način života i djelovanja,



- Povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne , kvalitativne i strukturne promjene.

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi, menadžment ljudskih potencijala u organizacijama mora prolaziti od nekih načela i istih se pridržavati.

Najvažnija od tih načela jesu: [1]

- Zaposleni su investicija s dugoročnim efektima, koji znatno nadilaze investirano,
- Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima osigurava organizacijama glavnu konkurentsku i stratejsku prednost,
- Politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima moraju zadovoljavati ekonomske, socijalne i psihološke potrebe zaposlenih,
- Politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima moraju balansirati i omogućiti jednako postizanje i organizacijskih i individualnih ciljeva,
- Najbolji se rezultati postižu ako se osigura da pojedinci, ostvarujući svoje osobne ciljeve, istovremeno ostvaruju i organizacijske,
- Što pojedinci mogu više svojih raznolikih potreba zadovoljiti u organizaciji, to će njihova odanost i identifikacija s organizacijom biti veća,
- Organizacijska kultura i radna okolina moraju poticati zaposlene na maksimalan razvoj i iskorištenje intelektualnih i kreativnih sposobnosti , znanja i vještina.

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora ispuniti određene zahtjeve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji. Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrednijeg resursa u poduzeću, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju upravljati ljudskim resursima to može utjecati na poslovanje, kao i profit i u najgorem slučaju opstanak te organizacije. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva: .[1]

1. **Funkcionalni cilj** - funkcija upravljanja ljudskim resursima označuje doprinos organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizirala organizacijsku strategiju. To bi značilo da resurse treba što racionalnije i efikasnije koristiti, u ostvarenju organizacijskih ciljeva. .
2. **Organizacijski cilj** - kao što smo već istakli, za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, prema tome treba poboljšati efikasnost i motiviranost zaposlenih na što bolji način i time ćemo ispuniti ciljeve organizacije.

3. **Društveni cilj** - u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrijednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne utjecaje tih zahtjeva na poslovne organizacije je također jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u cjelini.
4. **Osobni cilj** – zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih osobnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo povjerenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivirani za napredak i veći osobni doprinos organizaciji.[1]

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspješnost organizacije. Ljudski resurs kao zajednički faktor svih organizacija izvor je kompletnog doprinosa, putem svojih osobnih sposobnosti i umijeća. Aktivnosti koje su potrebne da menadžeri svih nivoa poduzmu u upravljanju ljudskim resursima trebaju omogućiti uspjeh organizacije, ali se moraju pridržavati strategija poduzeća. Zapošljavanje sposobnih kadrova također je jedna od važnijih aktivnosti. Aktivnostima regrutiranja i selekcije, mogu se angažirati resursi kakvi su neophodni organizaciji. Od kvalitetne procjene i izbora kandidata zavisi i daljnji razvoj i uspeh poduzeća. Ponekada pogrešna procjena može učiniti veliku štetu. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima mogu utjecati direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će uticati na poboljšanje radnih uvjeta.[1]

Osnovni poslovi za uspješno upravljanje ljudskim resursima su: [1]

- Aktivna politika poduzeća na području zapošljavanja novih potencijala,
- Zadržavanje ključnoga kadra ,
- Stalno povećanje nivoa znanja zaposlenih ,
- Motivacija zaposlenih,
- Upravljanje troškovima po projektima i zaposlenima,
- Prihvatanje strateških i taktičkih odluka na osnovu kvalitetnih informacija,
- Sprečavanje nepotrebnog umnožavanja podataka iz evidencije različitih aplikacija,
- Podjela posla i odgovornosti pri unosu podataka,
- Prilagodljivost i globalni pristup podacima,
- Mogućnost dobivanja kvalitetnih izvještaja.

### 3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA KROZ MOTIVACIJU

#### 3.1. Pristup motivaciji

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi *movere*- pokretati, poticati. To znači da se pod motivom podrazumijeva nešto što ljude, zaposlene, pokreće na akciju. Stoga efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi potaknuli, usmjeravali i održavali dobrovoljno ponašanje zaposlenih prema ostvarenju ciljeva poduzeća.[10]

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore, koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Radi se o vrlo složenoj i dinamičkoj koncepciji temeljenoj na raznolikim ljudskim potrebama, aspiracijama, vrijednostima i preferencijama koje su ne samo različite kod različitih ljudi nego se i razvijaju i usmjeravaju s rastom i razvojem osoba. [1]

Motivaciju zaposlenika se ne može vidjeti, ali se može pretpostaviti da je zaposlenik dovoljno motiviran ako ispravno i pravovremeno obavlja svoj posao.

Sukladno tome, motiviranje ljudskih potencijala može se definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinaca kako bi ljudi u čim većoj mjeri usmjerili svoje napore prema ostvarivanju individualne i organizacijske svrhe. [2]

Menadžeri moraju i motivirati ljude kako bi se njihova konačna izvedba podigla na najvišu moguću razinu. Razina konačne ljudske izvedbe može se izraziti na sljedeći način:

***konačna ljudska izvedba = {znanje} x {sposobnost} x {motivacija}***

Ako je bilo koji parametar navedene jednadžbe nizak, ishod će biti slab, a izvedba pojedinca ispod optimale. [2]

Motivacijska kompenzacija prikazana je na (Slika 2)



**Slika 2.** Motivacijska kompenzacija

Osim podjele prikazane na slici 2 , motivaciju možemo još podijeliti na unutarnju i vanjsku.

Vanjska motivacija odnosi se na uvjete rada, visinu plaće, utjecaj nadređenih na samog zaposlenika i sl. Dok se unutarnja motivacija odnosi na obrazovanje i napredovanje zaposlenika.

Na temelju prikazanog može se reći da se motivacija manifestira kao utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljano ponašanje ljudi. Pritom se razlikuju dva izvora motivacije: ekstrinzični i intrinzični. [4]

Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata- svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposleni mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem. [4] Negativno pojačanje javlja se u slučaju kada se na zaposlene utječe kroz prijetnje ili strah pa su oni spremni izvršiti zahtjevnije zadatke kako bi izbjegli neželjene posljedice. Nasuprot tome pozitivno pojačanje nastupa tada kada su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada kao što su novac, priznanja i druge nagrade i koristi. U svakom slučaju, ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarivanju određenih rezultata koje zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje. [4]

S druge strane ljudi mogu biti motivirani intrinzičnim potrebama – npr. potreba za zadovoljenjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnosti rada, želja za pripadanjem socijalnoj grupi, osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja. [4]

Na motivaciju utječu brojni faktori, od kojih se posebno naglašavaju tri sljedeće grupe: [4]

1. Individualne karakteristike,
2. Karakteristike posla,
3. Organizacijske karakteristike.

*Individualne karakteristike* predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove, interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe, što utječe i na razlikovanje njihova motiva za izvršavanje radnih zadataka – neki su motivirani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću zadataka, itd. Vodstvo mora biti svjesno ovih razlika kako bi poticalo one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća. [4]

*Karakteristike posla* predstavljaju određene attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Jedan te isti posao može biti različit karakteriziran po različitim obilježjima. Vodstvo mora voditi računa da prilikom dodjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. [4]

*Organizacijske karakteristike* predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu vodstva i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća. Svi ovi instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene. [4]

Na slici 3 prikazana je interakcija motivacijskih faktora.



**Slika 3. Interakcija motivacijskih faktora**[4]

Danas je dominantni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva i razvoja. Bitan razlog i poticaj za teorijsko koncipiranje radne motivacije i faktora koji ju određuju jesu neposredne praktične potrebe razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju određenih sustava motiviranja, ukupne prakse, politike i organizacije menadžmenta s namjerom ostvarivanja većeg angažmana i stvaralačkih doprinosa ljudi. [1]

## 3.2. Motivacijske tehnike

S obzirom na kompleksnost motivacije, u njezinu su objašnjavanju angažirane brojne teorije koje se razlikuju po tome kako vide bitne osnove i uzorke ponašanja ljudi. [4]

Najvažnije teorije motivacije kod upravljanja ljudskim potencijalima su:

- Maslowljeva teorija potreba, (Slika 4)
- Herzbergova motivacijsko-higijenska teorija,
- Vroomova motivacijska teorija ili teorija očekivanja,
- McClellandova motivacijska teorija ili teorija postignuća i
- Teorija X i Y.

### 3.2.1. Maslowljeva hijerarhija potreba



**Slika 4: Maslowljeva hijerarhija potreba**

1. **Tjelesne potrebe** su početna točka motivacije. U tjelesne potrebe ubrajaju se potreba za zrakom, hranom, spavanjem, vodom i slično. Tek kada se zadovolje tjelesne potrebe čovjek je spreman težiti prema zadovoljenju ostalih potreba. [3]

2. **Sigurnost** je važna za opstanak, a u potrebe za sigurnošću spadaju i potrebe za zaposlenjem, zdravstvenim osiguranjem, mirovinskim osiguranjem, stabilnost, sigurnost, potreba za predviđanjem nekih događaja u budućnosti i slično. [3]

3. **Društvene potrebe** odnose se na potrebe za pripadanjem, ljubavlju, privlačnosti, prijateljstvom, vezama i slično. Čovjek nakon zadovoljenja tjelesnih potreba i potreba za sigurnosti osjeća da negdje mora pripadati, osjećati se voljen i prihvaćen bilo to od strane roditelja, prijatelja, raznih grupa i slično. [3]

4. **Potreba za poštovanjem** je potreba čovjeka da ga drugi poštuju i da sam sebe poštuje, što pridonosi samopouzdanju. To je u biti nagon za prestižem, statusom i moći. Samopoštovanje je interno priznanje koje proizlazi iz vlastita uspjeha. Pritom treba razlikovati samopoštovanje od oholosti gdje se čovjek vidi u boljem svijetlu nego što jest. Sliku o sebi stvaramo na temelju onoga što drugi o nama govore. Poštovanje drugih je eksterno priznanje drugih ljudi koje istodobno utječe i na samopoštovanje. [3]

5. **Potreba za samoostvarenjem** su potrebe za osobnim razvojem, potrebe za razvojem znanja i vještina, potrebe za samodokazivanjem, potrebe za uspjehom i realizacijom punoga osobnog potencijala. Samodokazivanjem ljudi žele pokazati drugima svoje sposobnosti i svoj puni potencijal kako bi ih drugi ljudi više cijenili i bolje prihvatili. Potreba za samodokazivanjem najviše se primjećuje kod kreativnih ljudi, ali niko nije imun od toga. Svi se žele prikazati u najboljem svjetlu. Samoostvarene osobe su one osobe koje su postigle većinu svojih osobnih ciljeva Potreba za samoostvarivanjem aktivira se kao motivator kad su sve ostale potrebe zadovoljene. Na toj razini osobe traže izazovne i kreativne poslove te mogućnost za osobni rast i razvoj.[3]

### 3.2.2. Herzbergova motivacijsko-higijenska teorija

Herzbergova motivacijsko – higijenska teorija naziva se i teorijom dva faktora, a to su: [3]

1. **Higijenski faktori** ( plaća i sigurnost, radni uvjeti, politika kompanije, ponašanje nadređenih, međuljudski odnosi i slično.
2. **Motivacijski faktori** ( postignuće, priznanje, odgovornost, izazovnost posla, mogućnost napredovanja, mogućnost razvoja znanja i vještina i slično) .

Ključ teorije predstavlja tvrdnja da higijenski faktori određuju samo hoće li zaposlenici biti zadovoljni ili nezadovoljni, ali to neće samo po sebi povećati njihovu motivaciju. Drugim riječima, dobrim higijenskim faktorima može se ukloniti nezadovoljstvo, ali to neće pomoći da se postigne visoka motivacija. Primjerice, ako je plaća dobra, radni uvjeti dobri, međuljudski odnosi dobri i poslovna politika dobra, to će ukloniti nezadovoljstvo, ali neće povećati motivaciju. Ako netko ima visoku plaću, to ne znači da je on zadovoljan, nego samo da nije nezadovoljan. Suprotno tome, ako je plaća mala, zaposlenici će biti nezadovoljni, što će utjecati na pad motivacije.[3]



Higijenski faktori djeluju smao u području nezadovoljstva. Prema tome, isključivim oslanjanjem na povećanje plaće može se postići visoka motivacija zaposlenika. [3]

Herzberg je tvrdio da se motivacija može povećati isključivo motivacijskim faktorima. Ako su motivatori snažni, to će zaposlenike učiniti visoko motiviranima i zadovoljnim. [3]

Tablica 1.sadrži princip obogaćivanja posla.

<b>PRINCIPI OBOGAĆIVANJA POSLA</b>	<b>MOTIVATORI</b>
1.Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno postignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	2. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada (cjelovitog radnog zadatka)	3. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Osiguravanje slobode i autonomije u radu	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	5. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadataka	6. Razvoj i učenje
7. Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	7. Odgovornost, rast i napredovanje

**Tablica 1. Principi obogaćivanja posla [4]**

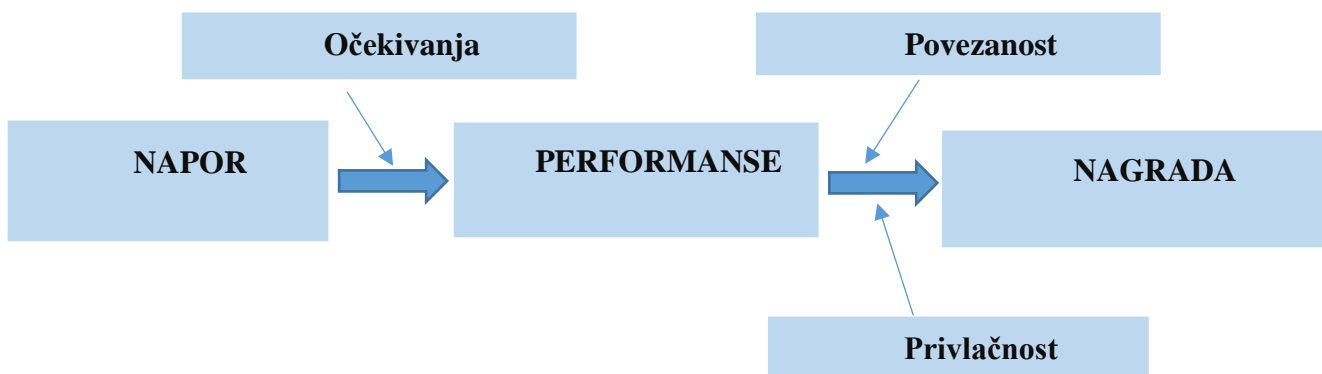
### 3.2.3. Teorija očekivanja (Vroom)

Vroom polazi od jednostavne pretpostavke da motivacija za rad i ulaganje napora ovisi o očekivanoj nagradi i njejoj privlačnosti. Također, polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji radi racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. Pri tom izboru on procjenjuje učinke i značenje koji ti učinci imaju za njega, dajući prednost jednim, a izbjegavajući druge alternative. Glavno se obilježje teorije očekivanja sastoji u tome što Vroom uvodi tri motivacijske koncepcije: [3]

1. Koncepcija očekivanja podrazumijeva vjerovanje da će ulaganje napora rezultirati željenom razinom performansi, zaposlenik tu sebi postavlja pitanje. Ako dam maksimum truda hoće li performanse biti bolje?
2. Koncepcija povezanosti podrazumijeva vjerovanje da će određena razina performansi rezultirati odgovarajućom nagradom?
3. Koncepcija privlačnosti podrazumijeva pretpostavku da će očekivana nagrada biti dovoljno privlačna za zaposlenika. Zaposlenik si postavlja pitanje: Ako me nagrade, hoće li ta nagrada biti dovoljno privlačna za mene?

Iako obrazac djeluje realno i jednostavno, za njegovu efektivnu primjenu u praksi je potrebno puno vještine i truda. Primjerice, ako zaposlenik ulaže veliko znanje i trud da bi ostvario visoke performanse i to očekivanje se ostvari, to još nije dovoljno ako nema povezanosti između većeg učinka i nagrade ili ako nagrade nisu adekvatne. Drugim riječima, ako su nagrade neprivlačne, povezanost između učinka i nagrade neće sama po sebi stvoriti motivaciju. Prema tome, primjena teorije očekivanja u praksi zahtijeva dobro izgrađen sustav stimulativnog napredovanja. [3]

Shematski prikaz ključnih pretpostavki temeljnog modela teorije očekivanja prikazan je na slici 5.



**Slika 5. Shematski prikaz ključnih pretpostavki temeljnog modela teorije očekivanja[3]**

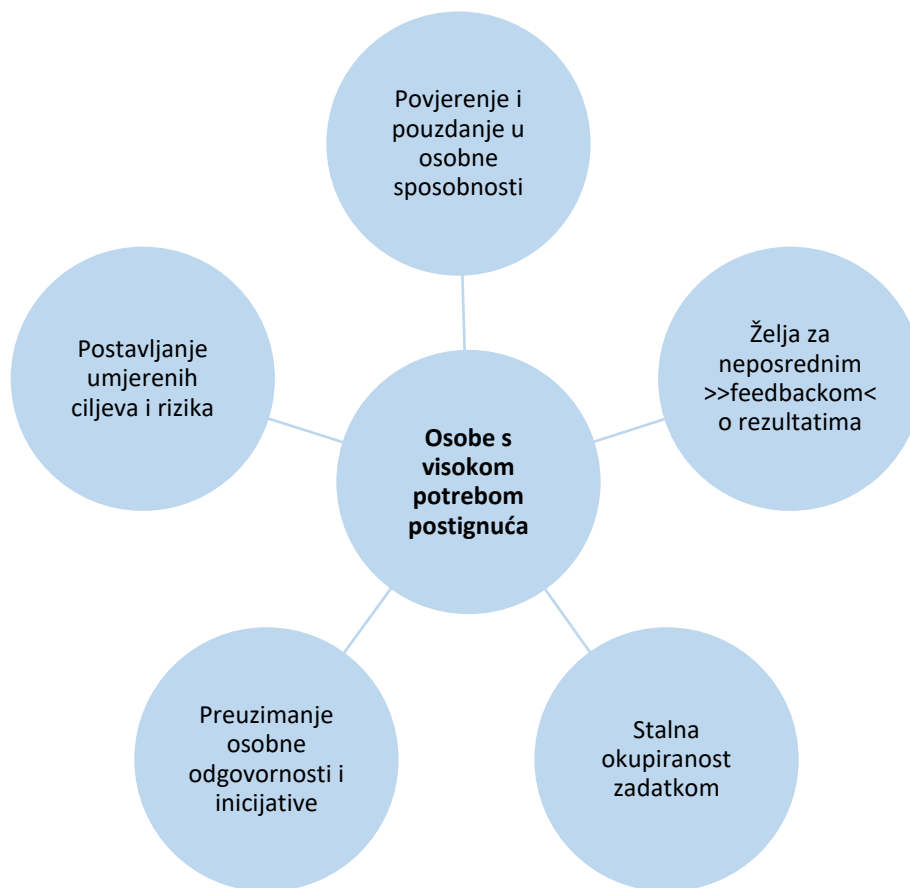
#### 3.2.4. McClellandova motivacijska teorija ili teorija postignuća

U usporedbi s prethodno razmatranim teorijama taj se pristup motivaciji razlikuje u nekoliko bitnih dimenzija:

- Usmjeren je, za razliku od ostalih teorija potreba, prvenstveno na motivaciju za rad,
- Radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra temeljnim,
- Potrebe i motivi koje uzima za osnovu ponašanja stečeni su i rezultat su učenja i socijalizacije u društvu i
- U cijelosti je orijentiran na intrinzičnu motivaciju. U tom pristupu uspješna provedba aktivnosti i rješavanja problema motivacijski je poticaj za ponašanje, a cilj i nagrada postizanje uspjeha i osjećaj zadovoljstva i ponosa zbog toga. [1]

Iako u osnovi ima pretenziju sveobuhvatnijeg koncipiranja motivacije za rad, teorija motivacije postignuća zapravo je usmjerena prvenstveno na razumijevanje ponašanja onih pojedinaca i grupa koji su suočeni sa složenijim problemima razvoja, kreativnog rada, organiziranja, menadžerske i poduzetničke funkcije i sl. [1]

Na slici 6 prikazan je utjecaj potrebe postignuća na ponašanje.



**Slika 6. Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje [1]**

### 3.2.5 Teorija X i Y

Jedno od viđenja ljudske prirode opisano je s dva skupa pretpostavki, poznatih kao “Teorija X” i “Teorija Y”, koje je razvio Douglas McGregor. Upravljanje, smatrao je McGregor, treba početi s osnovnim pitanjem o tome kako menadžeri vide sebe u odnosu na druge osobe. Ovako gledište zahtijeva nekoliko misli o percepciji ljudske prirode. Teorija X i Teorija Y jesu dva skupa pretpostavki o ljudskoj prirodi, McGregor je izabrao ove termine jer je želio neutralnu terminologiju bez konotacija s “dobri” ili “loši”. [15]

#### **Pretpostavke Teorije X**

Prema McGregorovu mišljenju “tradicionalne” pretpostavke o ljudskoj prirodi uključene su u teoriju X:

1. Prosječno ljudsko biće ima ugrađenu odbojnost prema radu i izbjegavati će ga ako može.
2. Zbog ove ljudske karakteristike, tj zbog odbojnosti prema radu, većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati i plašiti kaznom kako bi ih se navelo da ulože adekvatan napor u ostvarenje organizacijskih ciljeva.
3. Prosječna osoba preferira usmjeravanje, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega.[15]

#### **Pretpostavke teorije Y**

Pretpostavke Teorije Y McGregor je vidio na sljedeći način:

1. Trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor.
2. Eksterna kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva kojima se mogu proizvesti napori potrebni za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Ljudi će iskazivati samousmjeravanje i samokontrolu u služenju ciljevima kojima su se posvetili.
3. Stupanj predanosti ciljevima proporcionalan je veličini nagrade povezane s njihovim ostvarenjem.
4. Prosječno ljudsko biće, u odgovarajućim uvjetima, ne samo da uči prihvatiti odgovornost, već je i traži.
5. Sposobnost iskazivanje relativno visokog stupnja mašte, dosjetljivosti i kreativnosti u rješavanju organizacijskih problema je prilično, a ne malo proširena među ljudima.
6. U uvjetima suvremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosječnog ljudskog bića samo su djelomično iskorišten [15]

Teorija X odgovarala je ranijim direktorima, jer su mogli sakriti 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 takve teorije ekstrema, naprosto zato što u stvarnom životu poduzeća ekstremi obično ne postoje. [15]

### 3.3. Strategije motiviranja ljudskih potencijala

Za motiviranje zaposlenih vodstvo na raspolaganju različite strategije kojima se nastoji zadovoljiti određene potrebe i interese zaposlenih. U tom mu smislu na raspolaganju stoje različite strategije materijalne i nematerijalne motivacije. [7]

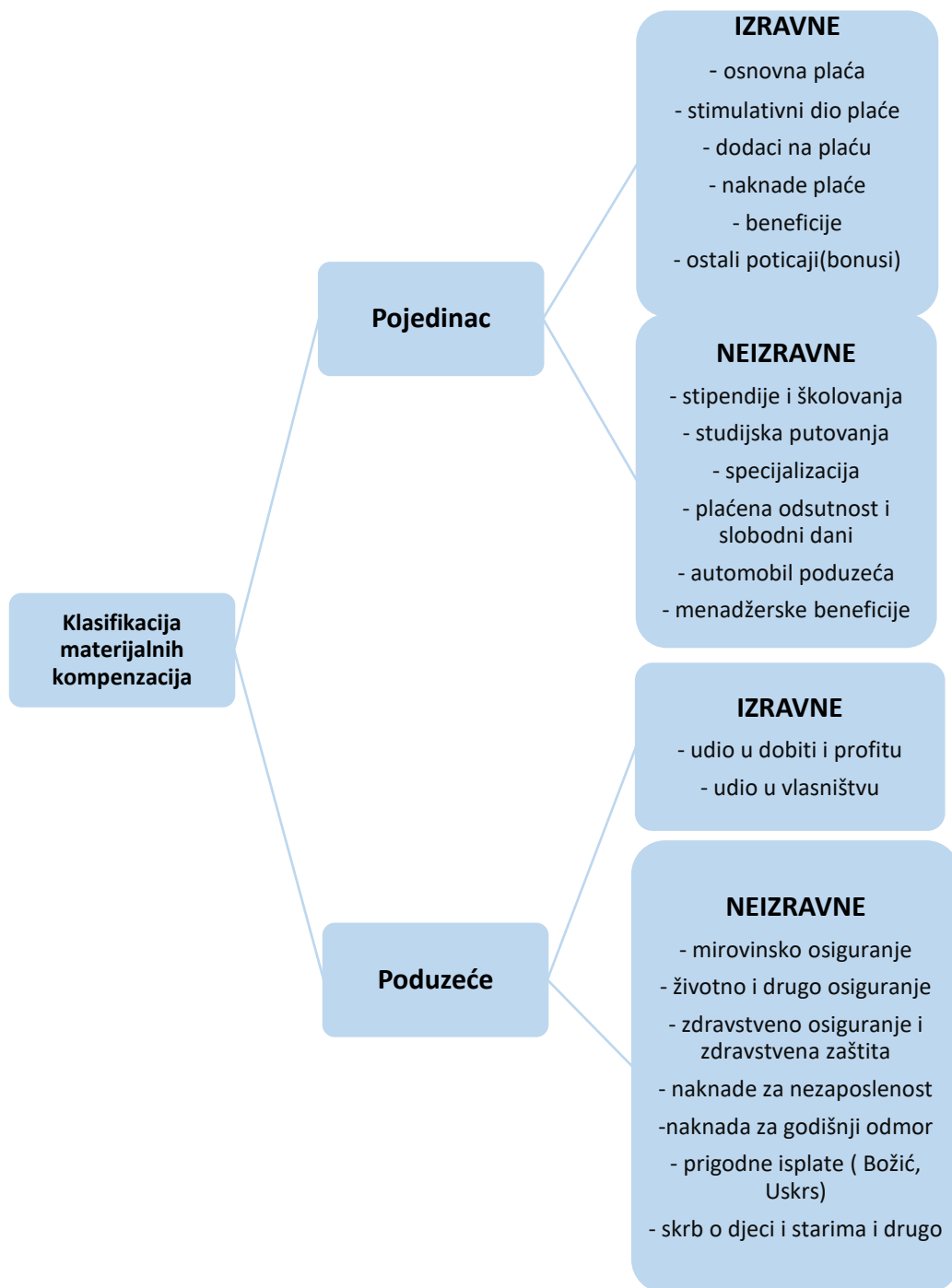
Pod strategijom materijalne motivacije podrazumijevaju se one strategije koje se koriste materijalnim kompenzacijama i zadovoljavanjem materijalnih potreba i aspiracija zaposlenih. U tom kontekstu treba imati u vidu da materijalna motivacija nije jednoznačna i jednodimenzionalna, već da postoje različiti oblici kompenzacije koje se mogu klasificirati s dva aspekta i to su: [4]

1. S aspekta stupnja izravnosti
2. S aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja

S aspekta izravnosti oblici materijalne motivacije mogu se promatrati kao oni po kojima pojedinac dobiva nagradu izravno u novcu ili u naravi i neizravno po čemu pojedinac ne prima nagradu izravno, a pridonosi njegovom materijalnom standardu.

S aspekta razine i obuhvata organiziranja i distribuiranja, oblici materijalne motivacije mogu se razlikovati na individualnoj i na organizacijskoj razini. Oblici materijalne motivacije na individualnoj razini odnose se na individualni rad i učinak, dok se oblici organizacijske motivacije odnose na postignute učinke na razini poduzeća. [4]

U nastavku na slici 7. prikazana je klasifikacija materijalnih kompenzacija.



**Slika 7.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija [4]

Cjeloviti motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadogradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u poduzećima. [4]

Dok su strategije materijalne motivacije usmjerene prvenstveno na zadovoljavanje temeljnih ljudskih potreba, dotle su strategije nematerijalne motivacije usmjerene na zadovoljavanje potreba višeg reda. [4]

U svrhu sveobuhvatnijeg motiviranja zaposlenih razvijene su različite strategije nematerijalnih motivacija kao što su: dizajniranje posla stil menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje, feedback, organizacijska kultura usavršavanje i razvoj karijere i drugo. [4]

Na slici 8. prikazan je sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti.



**Slika 8. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti**

[1]

## 4. FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOM SUSTAVU

### 4.1. Analiza radnih mjesta

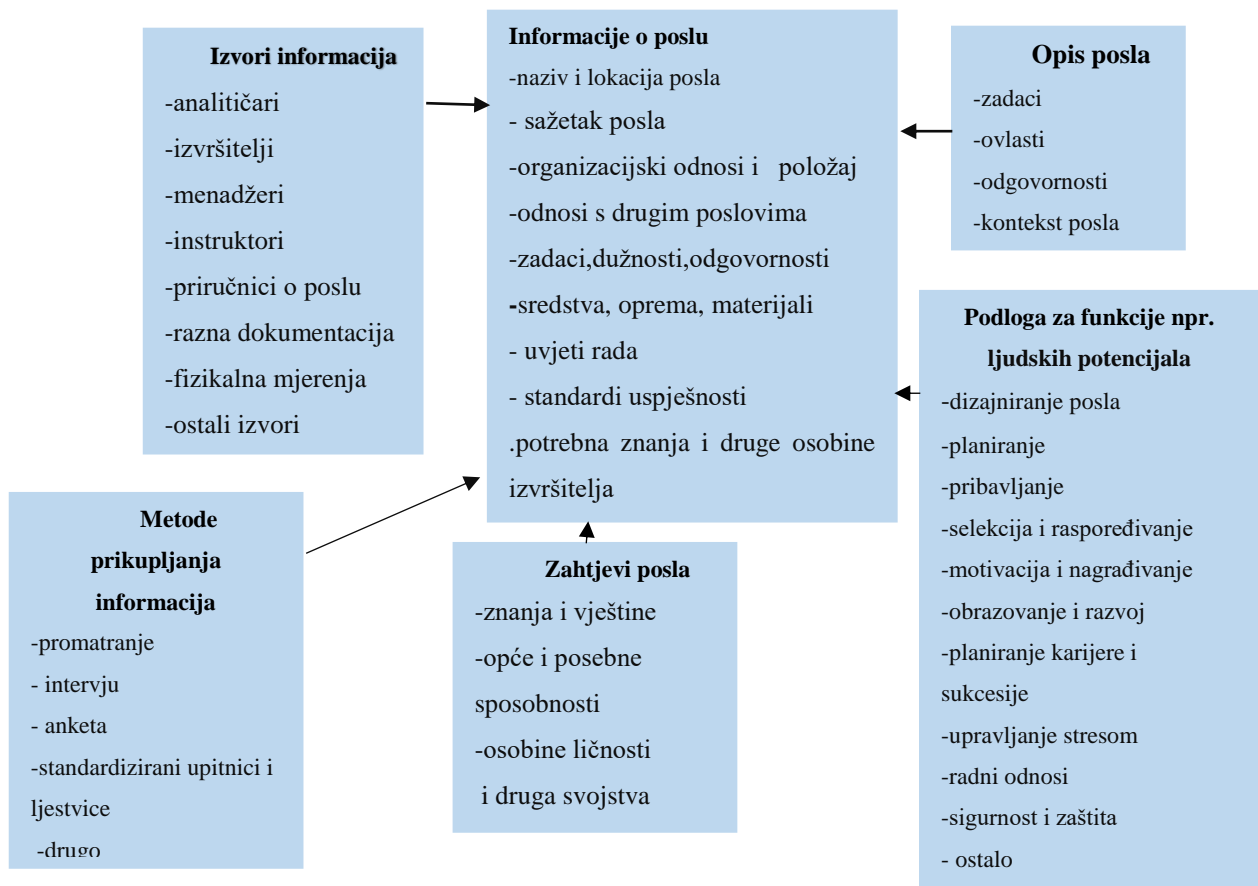
Zaposlenici logističkog sustava, koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima moraju imati na umu ukoliko žele uspješno upravljati ljudskim potencijalima i pronaći odgovarajuće kadrove, moraju provesti analizu radnih mjesta koja će im omogućiti lakši pronalazak radnika i lakše donošenje odluke, koji je radnik pravi za određeno radno mjesto. (slika 9.)

Analiza radnog mjesta je proces kojim se sustavno istražuje sadržaj, kontekst i zahtjevnost poslova unutar organizacije kako bi se osigurale informacije koje su potrebne za uspješno obavljanje čitavog niza zadataka. [1]

Analiza radnog mjesta daje odgovore na tri temeljna pitanja vezana uz to radno mjesto:

1. Što, kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?
2. U kakvom se kontekstu radi – u kojim organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja?
3. Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao?





**Slika 9. Sustav i funkcije analize posla. [1]**

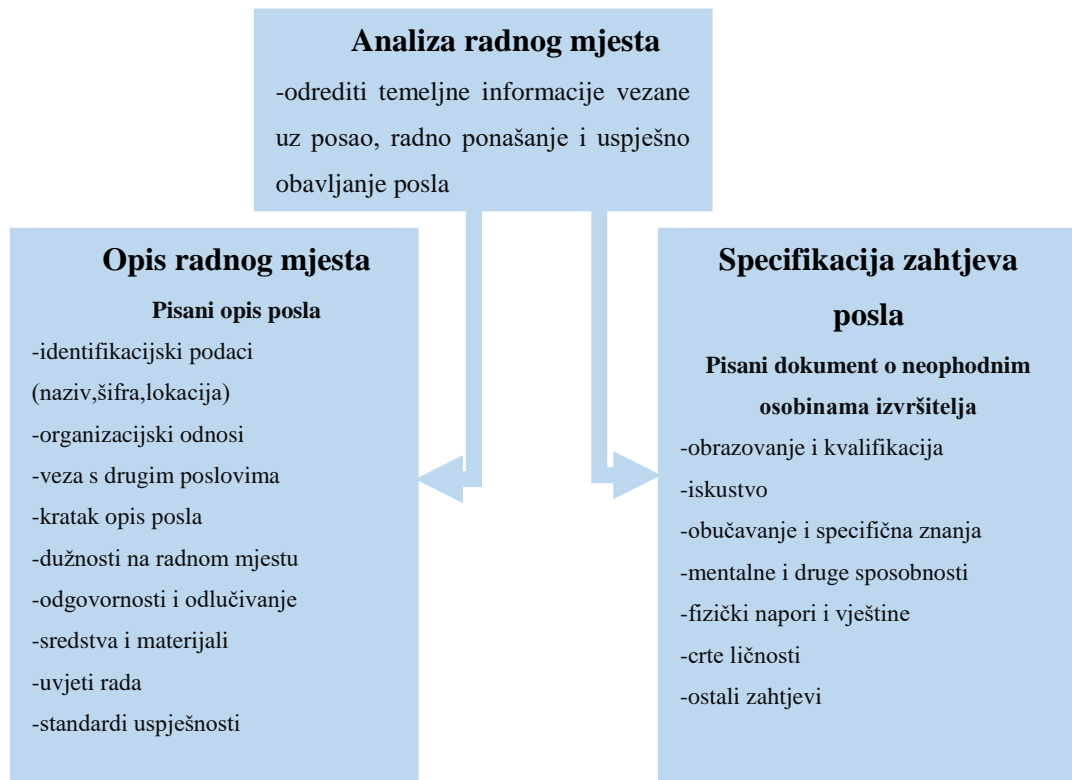
Kvalitetna analiza radnog mjesta ima neke temeljne korake i faze kojih se treba pridržati:

[1]

- Određivanje svrhe i upotrebe analize posla,
- Analiza organizacije,
- Određivanje poslova koji će se analizirati,
- Prikupljanje podataka,
- Izrada opisa posla,
- Izrada specifikacije odnosno zahtjeva posla,
- Evaluacija procesa analize posla.

Kao rezultat analize radnog mjesta (slika 10.) dobivamo dva dokumenta:

1. Opis radnog mjesta,
2. Zahtjevi( specifikacija) radnog mjesta,



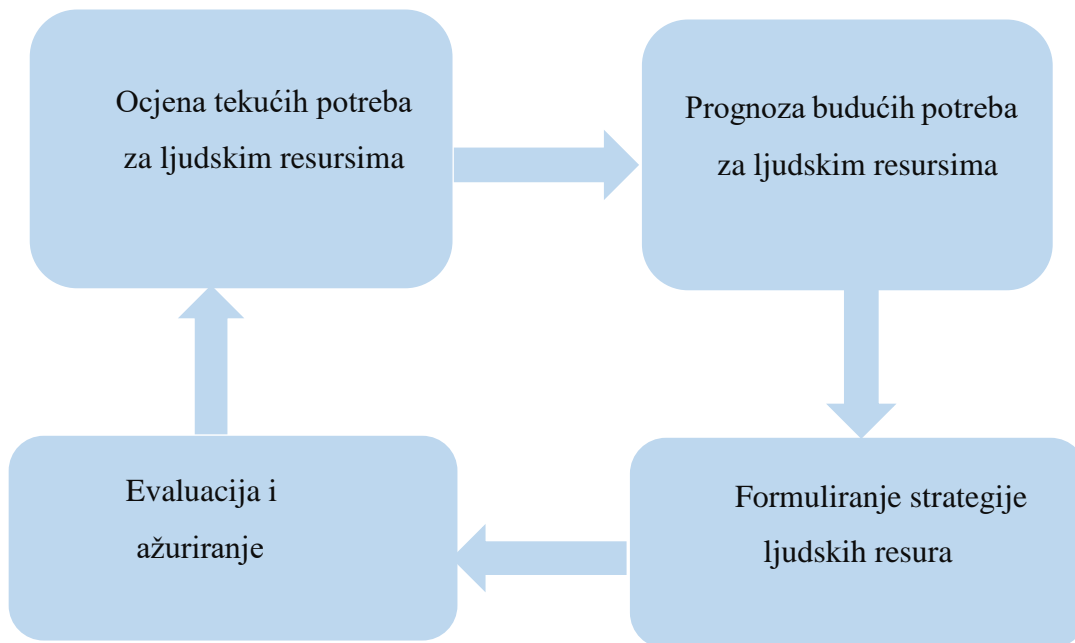
**Slika 10. Rezultat analize radnog mjesta [1]**

#### 4.2. Planiranje razvoja ljudskih potencijala

Planiranje kadrova podrazumijeva proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi kako unutar tako i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem te strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Razlozi planiranja kadrova su sljedeći: [8]

1. Povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
2. Razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
3. Povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

Na slici 11. prikazan je bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa.



**Slika 11. Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa**

[8]

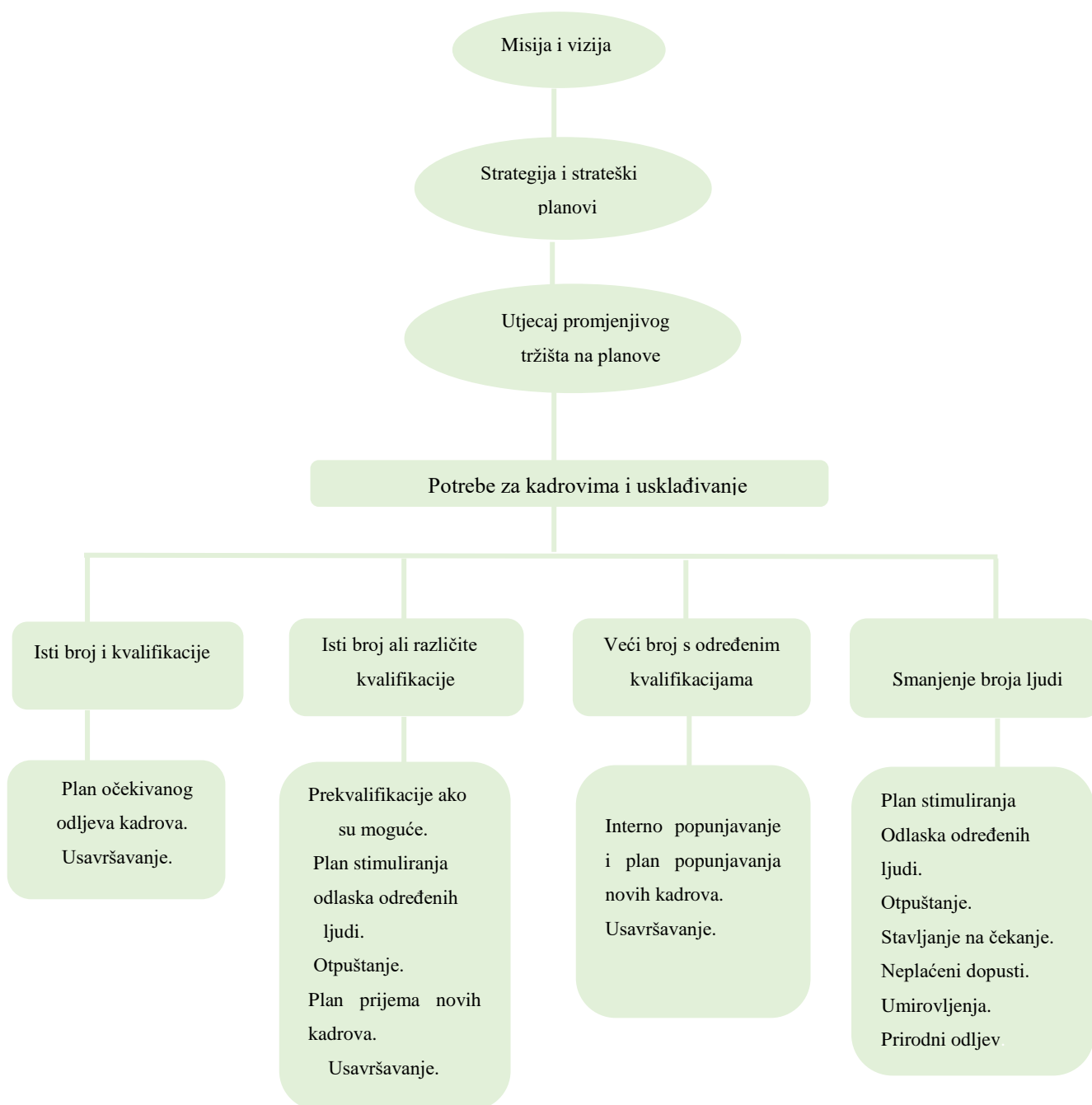
Od iznimne je važnosti da ciljevi planiranja budu jasno definirani. Ciljevi planiranja su sljedeći:  
[9]

1. Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva,
2. Povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,

3. Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama,
4. Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse,
5. Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

Određivanje budućih potreba za kadrovima je proces u kojem se procjenjuje potreban broj ljudi koji ispunjavaju određene uvjete i zadovoljavaju svojim znanjima i vještinama. Kod takvog procesa planiranja mogu se javiti različiti rezultati poput istog broja ljudi s istim kvalifikacijama, istog broja ljudi s različitim kvalifikacijama, većeg broja ljudi s određenim kvalifikacijama ili manjeg broja ljudi od postojećeg.

Procesi planiranja i mogući rezultati tog procesa prikazani su na slici 12.



**Slika 12. Proces planiranja i mogući rezultati tog procesa [3]**

Isti broj i kvalifikacije ljudi pojavljuju se u razdoblju stabilnog poslovanja i u situacijama kad poduzeće ima strategiju održavanja stalno jednakih kapaciteta. Usavršavanje postojećih kadrova je nužno radi usklađivanja sa stalnim razvojem metoda i postupaka u određenoj djelatnosti. Taj proces uključuje i obuku novoprimitljenih kadrova koji zamjenjuju one koji odlaze. [3]

Isti broj, a različite kvalifikacije ljudi zahtijevaju složenije postupke planiranja i usklađivanja potreba za kadrovima. Potrebe za istim brojem ljudi različitih kvalifikacija javljaju se kada poduzeće uvodi nove proizvode ili uvodi promjene u plasman proizvoda. U takvim situacijama javlja se višak ljudi isih kvalifikacija, a s druge strane nedostatak drugih kvalifikacija. [3]

Veći broj ljudi s određenim kvalifikacijama uz zadržavanje postojećih ljudi najpoželjnija je situacija. To je moguće kad se na tržištu povećava potražnja za istim i za novim proizvodima i uslugama. [3]

Smanjenje broja ljudi je najteža opcija. Do potrebe za samnjenjem broja zaposlenika dolazi većim djelom zbog ekonomskih kriza i pada prihoda. Ako kriza u poduzeću traje dugo, otpuštanje zaposlenika je jedina ispravna opcija kako bi poduzeće opstalo. S druge strane ako kriza traje kraće, postoji mogućnost da se zaposlenici pošalju na neplaćeni dopust i nakon prestanka krize vrate na svoja radna mjesta. [3]

#### 4.3. Pribavljanje ljudskih potencijala

Pribavljanje ljudskih potencijala jedna je od osnovnih zadaća svakog logističkog sustava. Da bi popunila slobodna radna mjesta, unutar logističkog sustava, osoblje zaduženo za pribavljanje ljudskih potencijala može tražiti ljude unutar samog logističkog sustava i to na način da ljude s jednog radnog mjesta premjeste na novootvoreno radno mjesto. Također, nova radna snaga može se pribaviti i iz vanjskih izvora.

Kod popunjavanja radnih mjesta iz vanjskih izvora polja traženja su: [3]

- Tržište rada,
- Druga poduzeća,
- Obrazovne institucije.

Način traženja kadrova obično je : [3]

- Oglašavanje,
- Traženje putem agencije za zapošljavanje,
- Putem specijaliziranih agencija za traženje vrhunskih kadrova,
- Stipendiranje kadrova u obrazovnim institucijama i
- Putem preporuka vlastitih zaposlenika i poznanstava.

U tablici 2. prikazane su prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata.

<b>UNUTARNJI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
Bolje poznavanje prednosti i nedostatka kandidata, Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane, Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih. Otvara prostor za promociju, Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima, Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale, Obično je brže i jeftinije.	Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao, Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral, Može voditi gušenju novih ideja i inovacija, Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene.
<b>VANJSKI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
Mnogo je veći >>pool<< talenata, Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju, Omogućava promjene, Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe, Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja.	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje, Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije, Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao , Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim.

**Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata [1]**

#### 4.4. Selekcija ljudskih potencijala

Danas su razvijene mnogobrojne metode za utvrđivanje sukladnosti kandidata zahtjevima posla, kao i raznovrsni izvori za prikupljanje potrebnih informacija. Koje metode će se uporabiti pri selekciji u konkretnoj organizaciji ovisi o poslu, odnosno radnom mjestu za koje se odabiru kandidati, općoj politici i strategiji zapošljavanja, sagledavanju važnosti kvalitetnog izbora, stručnosti ljudi u funkciji ljudskih potencijala, filozofiji i stavovima menadžmenta i drugom. Te metode i izvori informacija su temelj za donošenje selekcijskih odluka. [1]

Metode selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija mogu se uvjetno podijeliti u dvije velike skupine: [1]

### ***1. Konvencionalne metode i izvori podataka***

- Prijava na natječaj,
- Životopis,
- Preporuke,
- Testovi uzoraka posla,
- Situacijski testovi,
- Medicinska ispitivanja,
- Intervju,
- Svjedodžbe i diplome o obrazovanju,
- Psiholojski testovi,
- Probni rad i
- Centri procjena individualnih potencijala.

### ***2. Nekonvencionalne metode i izvori podatka***

- Poligrafska ispitivanja,
- Grafološka analiza,
- Testiranje na drogu i
- Astrologija.

Standardi izvori informacija o kandidatima je *prijava na natječaj*, odnosno obrazac prijave koju popunjavaju kandidati kada se javljaju na natječaj za posao. Po mišljenju mnogih to je jedan od najprikladnijih načina prikupljanja podataka, koji pomaže u donošenju kvalitetnih selekcijskih odluka. Tim se putem prikupljaju relevantne informacije o kandidatima, kao što su temeljni osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, prethodni poslovi i slično. Osim prijave na natječaj, drugi način prikupljanja biografskih podataka je životopis, koji kandidati prilažu uz obrazac za prijavu. [1]

*Psiholojski testovi* su najrazvijeniji selekcijski instrument u svijetu. Svrha psiholojskih testova je procjenjivanje razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno karakteristika ljudi (inteligencije, numeričkih sposobnosti, neuroticizma i sl). Kako se one ne mogu neposredno mjeriti, o njima se zaključuje na temelju određenih, namjerno izazvanih aktivnosti i različitih vrsta ponašanja. [1]



*Intervju* je najčešće upotrebljavana i nesumnjivo najpopularnija selekcijska metoda; ne propušta ju upotrijebiti ni jedna organizacija. I onda kada se upotrebljavaju druge metode, intervju je obavezan instrument, a ne rijetko i jedini. Po pravilu, organizacije upotrebljavaju najmanje jedan intervju, a poneke i više. Često intervjui traju nekoliko dana i odvijaju se na različitim razinama, sa stručnjacima iz odjela ljudskih potencijala, najčešće psiholozima, menadžerima i suradnicima s kojima će kandidat raditi. [1]

Kvalitetna selekcija vrlo je složen i zahtjevan posao koji bitno utječe na ukupnu organizacijsku uspješnost jer u konačnici određuje kakve ljude ima organizacija.

Temeljne pretpostavke kvalitetne selekcije: [1]

- Provođenje dobre analize posla koja utvrđuje prave zadatke i odgovornosti i zahtjeve koje posao postavlja na izvršitelje.
- Utvrđivanje ključnih područja radne uspješnosti i standarda, koji ju određuju, odnosno utvrđivanje pravih kriterija radne uspješnosti. Multipli kriteriji bolje odražavaju prirodu radne uspješnosti nego pojedinačni. Kriteriji moraju biti mjerljivi. Osim toga, kriteriji moraju biti pouzdani.
- Izbor kvalitetnih prediktora i valjanih metoda njihova utvrđivanja. Ovdje se pokazuje da je nužno upotrebljavati multiple prediktore i metode dobivanja relevantnih informacija o kandidatima. Kandidate treba analizirati na onim varijablama koje su dobri prediktori uspješnog izvršenja određenog posla.
- Bitna je pretpostavka kvalitetne selekcije postojanje stvarnih razlika u radnoj uspješnosti, odnosno razlika između kvalitetnih i loših djelatnika. Ako su razlike male, nema se što predviđati. No ako svatko može obavljati neki posao, nije potrebno praviti selekciju. Što su poslovi kompleksniji i zahtjevniji, to su veće i važnije individualne razlike u sposobnostima za postizanje uspješnosti.
- Mora postojati visoka prognostička valjanost prediktora, odnosno rezultata na mjernim instrumentima i uspješnosti u poslu.

#### 4.4.1. Donošenje selekcijskih odluka

Proces odabira osoblja završava odlukom da se neki pristupnici zaposle, a drugi odbace. Prediktori provjerene prognostičke valjanosti izvor su informacija na kojima se temelje takve odluke. [11]

##### **Odlučivanje na temelju jednog prediktora**

Pri takvoj selekciji odabiru se svi pristupnici koji su u stanju obavljati posao na prihvatljiv način. Primjer takve selekcije jesu zdravstveno-psihološki testovi za dobivanje vozačke dozvole – odbijaju se samo oni koji ne udovoljavaju nekom minimumu zdravstvene ili psihološke sposobnosti. U radnoj organizaciji potreba za takvom selekcijom može se pojaviti u razdobljima ekonomskog procvata, odnosno u svim slučajevima zapošljavanja vrlo deficitarnog kadra. [11]

Osnovni metodološki problem pri takvoj selekciji je utvrđivanje kritičnog rezultata ( $X_i$ ) ili praga koji određuje minimum sposobnosti i služi kao "točka odsjecanja" ispod koje se pristupnici odbacuju. Kako postoji jedan prediktor, taj problem može se riješiti ako postoje odgovarajući validacijski podaci. To su podaci o rezultatima što ih u prediktoru postižu oni koji su uspješni i oni koji su neuspješni u kriterijskoj aktivnosti. Kritički rezultat može se odrediti grafički ako se nacrtaju njihove distribucije: okomica spuštena na apscisu u točki kiranja dviju krivulja daje nam točku odsijecanja uz koju je broj selekcijskih progresa najmanji. Dakako, takvo rješenje smisleno je samo ako stupanj međusobnog pokrivanja dviju krivulja nije velik. [11]

Druga vrsta selekcije je odabir prema broju slobodnih mjesta. Između većeg broja pristupnika bira se onoliko njih koliko ima slobodnih radnih mjesta. To je najčešća vrsta selekcije u radnim organizacijama u razdoblju gospodarske stagnacije, kada broj pristupnika nadmašuje broj slobodnih radnih mjesta. Pri odabiru se zato ne primaju svi pristupnici zadovoljavajućih sposobnosti, nego je odabir ograničen raspoloživim mjestima. Pri tome je osnova za odabir rang ili poredak pristupnika na temelju rezultata postignutih u prediktorima. Kad postoji samo jedan prediktor, odlučivanje je jednostavno: rangiramo kandidate prema postignutim rezultatima i, počevši od prvog po rangu, uzimamo ih onoliko koliko ima slobodnih mjesta. Premda nema praga ili kritičnog rezultata, koji određuje minimum sposobnosti, opravdano se može pretpostaviti da će odabranici iz veće skupine pristupnika imati sposobnosti koje su iznad potrebnog minimuma. [11]



Slika 13. Grafički način određivanja kritičkog rezultata [11]

Mogu se kombinirati dvije vrste odabira :

1. Primiti onoliko pristupnika koliko ima mjesta, ali pod uvjetom da svi primljeni udovolje i nekome utvrđenom minimumu potrebnih sposobnosti.
2. Strategija odlučivanja – uzima se u obzir odnos između kriterija i prediktora

#### 4.5. Obuka i razvoj ljudskih potencijala

##### 4.5.1. Obrazovanje ljudskih potencijala

U teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja zaposlenih javljaju se različiti termini koje je često teško međusobno razlikovati jer se nerijetko upotrebljavaju kao sinonimi iako imaju različita stručna značenja. To su pojmovi učenja, treninga, obrazovanja i razvoja. [1]

Učenje je stjecanje vještina i znanja koja rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, vještina, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se

o naučenom može zaključivati samo na temelju promjene ponašanja. O učenju se može zaključiti onda kad se promijeni radno ponašanje ili učinak pojedinca. [1]

Trening općenito znači svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne odnosno psihičke karakteristike. Trening u tradicionalnoj upotrebi, u pravilu, uvijek je vezan za određeni posao i obučavanje da bi ga se bolje obavljalo. Stoga se može reći da je trening planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koji zahtijeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. Usmjeren je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju. Međutim, često se i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenih na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva. [1]

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj. [1]

Obrazovanje nije više obveza i privilegija onih na višim pozicijama i stručnim poslovima nego postaje obveza svih. Što su organizacije veće, to troše više sredstava na obrazovanje i pružaju svojim članovima veće i raznolikije mogućnosti obrazovanja. [1]

#### 4.5.2. Razvoj ljudskih potencijala

Jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta suvremenih logističkih sustava je stalno poboljšavanje strukture zaposlenih i prilagođavanje poduzeća novoj strukturi, kako bi sa što manje otpora i što više zadovoljstva vodilo ljude u pravcu ostvarivanja zacrtanih strateških ciljeva poduzeća, odnosno kako bi se na najefikasniji način odgovorilo na promjene iz okružja koje su poprimile "vrtložni" karakter. Ako je iskoristivost ljudskih potencijala interesno orijentirana, zadovoljstvo na radu pozitivno utječe na radnu volju, a time i uspjeh. Najvažnija stvar koju menadžer može učiniti jest da kod postojećih ljudskih potencijala probudi svijest da su u stanju uraditi stvari koje nisu ni znali da mogu uraditi, odnosno da ih pokrenu na rad apsolutno punim kapacitetom. Mnogi ljudski potencijali su skriveni. Ljudi ih sami ne mogu otkriti i razvijati. To postaje temeljnim razlogom nedostatne iskorištenosti ljudskih potencijala

ali i činjenice da u hijerarhiji svaki radnik teži da se digne do razine svoje nekompetentnosti. Tako se priječi porast proizvodnosti rada, povećava fluktuacija, povećavaju troškovi zapošljavanja, povećavaju troškovi izobrazbe. [2]

Da bi poduzeća bila u stanju kontinuirano ostvarivati svoje poslovne ciljeve, unutar njih treba biti pokretna organizirana aktivnost učenja radi poboljšanja uspjeha i osobnog razvoja, s ciljem unapređivanja rada pojedinca i cjelokupnog sustava. [2]

Razvoj je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze. On širi i povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove. [1]

Obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne efekte za cijelu organizaciju i sve njezine razine. Obrazovanjem i razvojem zaposlenih može se : [1]

- Povećati znanje zaposlenih o inozemnim konkurentima i kulturama što je od kritične važnosti za uspjeh na inozemnom tržištu.
- Osigurati zaposlenima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama kao što su roboti i računalno potpomognuti proizvodni procesi, dizajniranje, kontrola i slično.
- Pomoći zaposlenima razumjeti kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga.
- Osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje
- Stvarati sigurnost zaposlenih osiguravajući nova znanja i načine doprinosa kompaniji u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju ili zastarijevaju njihova znanja i vještine.
- Pripremiti zaposlene da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju.

#### 4.6. Poticanje uspješnosti na radu

Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije je potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sustava motiviranja.

Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos, uključuju dva osnovna pitanja:[14]

- Kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi?
- Kako nagrađivati rad i razviti takav sustav motivacije, koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose?

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija ( kvaliteta, kvantiteta, inovacije, itd.), a uz drugo razrada valjane i sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje i zahtjevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motiviranja.

Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.[14]

Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje.

Poslovna organizacija, dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija te se prilagodilo okruženju. Kreativnost koju pojedinac nosi u sebi dolazi do izražaja u određenoj klimi poduzeća i društvenom okruženju iz kojega dolaze poticaji. Stoga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u poduzeću i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći dalje razvijati svoju kreativnost. Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga nužno poticanje svega

što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti. [14]

Djelotvoran sustav stimulativnog nagrađivanja vezanog uz radnu uspješnost ima niz pretpostavki i zahtjeva:[1]

- Postavljanje visokih radnih standarda,
- Razvijanje kvalitetnog i točnog sustava procjenjivanja uspješnosti,
- Obučavanje menadžera u vještinama procjenjivanja uspješnosti i davanje feedbacka,
- Usko povezivanje nagrada s uspješnošću i
- Uporaba širokog raspona povećanja plaće.

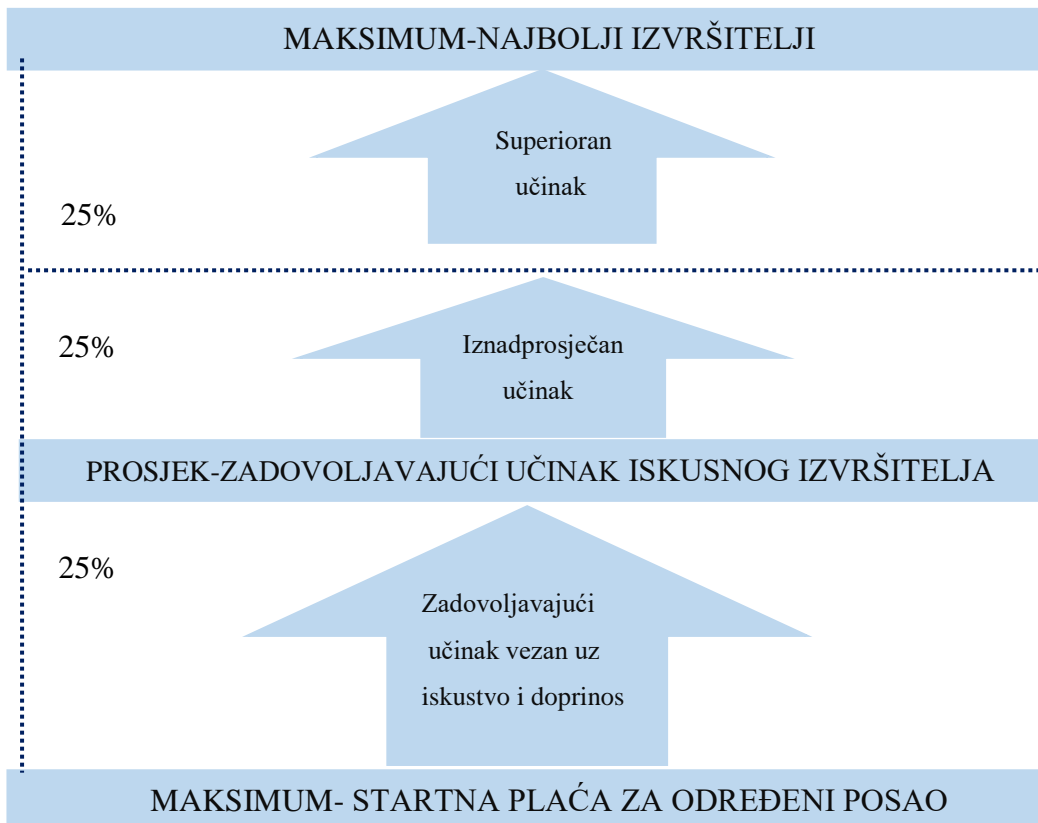
#### 4.6.1. Plaća kao faktor motivacije za rad

Između 70% i 80% američkih poduzeća smatra povezivanje plaće s radnom uspješnošću važnim ciljem sustava kompenzacija i nudi neke oblike poticanja radne uspješnosti. Obično se povećanje plaće temeljeno na radnoj uspješnosti veže uz plaću utvrđenu na temelju procjene posla i utvrđene raspone platnih skupina, pri čemu najuspješniji radnici trebaju dobivati maksimum, a najmanje uspješni minimum predviđen za određenu kategoriju poslova.[1]

Stimulativno djelovanje sistema nagrađivanja povezano je s postojanjem jasnih standarda radnog izvršenja, razumijevanjem i općim prihvaćanjem sistema utvrđivanja radne uspješnosti i načina vrednovanja i nagrađivanja, a osim toga u kolektivu mora postojati visok stupanj međusobnog povjerenja (posebno između rukovodstva i radnika) i uvjerenja radnika da veći učinak neće voditi podizanju standarda rada (npr.norme). [5]

Općenito se drži da promjenjivi dio plaće treba biti oko 50%, ali on može biti veći, naravno i manji u određenoj organizaciji. To znači kvalitetni radnici mogu dobivati dva puta veću plaću od slabijih (na istim radnim mjestima odnosno poslovima), a 50% veću od prosječnih koji svojim iskustvom i umješnošću osiguravaju zadovoljavajući učinak. Naravno, ti odnosi mogu biti i drukčiji; jednostavno su stvar politike nagrađivanja nekog poduzeća i njegova menadžmenta. Temeljna logika pri tome je uspostavljanje jasne veze između rada i plaće, sa značajnim stimuliranjem kvalitetnog rada. [1]

Stimulativni sustav plaća prikazuje slika 14. u nastavku.



**Slika 14. Stimulativni sustav plaća[1]**



#### 4.6.2. Ocjenjivanje uspješnosti na radu

Ciljevi ocjenjivanja ljudskih potencijala su višestruki, neki od njih su : [12]

- Podupiranje osobnih odluka dobrih radnika u svrh samopromocije, otkrivanje loših radnika i nedostataka pojedinih grupa,
- Nagrađivanje ljudskih potencijala, a ne kažnjavanje,
- Upozoravanje na probleme u organiziranju posla i potrebu za premještanjem radnika na druga radna mjesta ili otkaz ,
- Poticanje razvoja karijere ,
- Utvrđivanje potencijala zaposlenih,
- Otkrivanje potrebnih osobina ljudi, što će u budućnosti pomoći kod traženja novih zaposlenika,
- Provjera osobnih postupaka zaposlenika, raspona plaća, nagrada i sl.

Ocjene uspješnosti nisu najpreciznije mjerilo. Obično ocjenjuje samo jedan rukovoditelj, koji svega 10-20% vremena u radnom tjednu provodi u neposrednom dodiru sa zaposlenikom kojeg ocjenjuje. Kad je cilj motivacija i promocija zaposlenih, i kad se ocjenjivanja ponavljaju, onda je točnost samog ocjenjivanja zadovoljavajuća. Kod ostalih ciljeva točnost je nešto manja, ali još uvijek dovoljna. Također, kod ocjenjivanja se mogu dogoditi nejednakosti sve dok se ocjenjivači ne naviknu na ocjenjivanje. [12]

Ocjenjivači mogu biti jako blagi ili jako oštri. Takav pristup može naštetiti odnosima između zaposlenika i rukovoditelja. [12]

Postupci ocjenjivanja uspješnosti na radu moraju biti stručni, dokazani, jasni i vidljivi, jer će ih se samo na takav način moći braniti u eventualnim kasnije pokrenutim sporovima. U postupku ocjenjivanja stoga moraju postojati bar ovi elementi: [12]

- Stručni upitnici u kojima su vidljive skale mjerenja za svaku pojedinu značajku radnika,
- Pripremljeni ocjenjivači, s time da po mogućnosti ne bude samo jedan, već dva,
- Izračunati prosječne ocjene za svakog zaposlenika, uz napmenu da je to samo prosjek, te da su i u slučaju lošijeg prosjeka moguće neke veoma pozitivne osobine i
- Osigurati stručni nadzor u cijelom postupku ocjenjivanja.

Najčešći problemi kod ocjenjivanja uspješnosti su : [12]

- Nedostatak objektivnosti – opći stavovi, lojalnost firmi, osobni stavovi ocjenjivača i sl.,
- Halo-efekt – kad se ocjenjivaču sviđa ili ne sviđa jedna karakteristika zaposlenog i tako utječe na ostale (npr.urednost),
- Navlačenje rezultata,
- Izuzetna strogost,
- Centralna tendencija- davanje srednje ocjene svima koje se ocjenjuje,
- Tempirano ponašanje- ako zaposlenici znaju da će se provoditi ocjenjivanje, u većini slučajeva će se drugačije ponašati,
- Predrasude ocjenjivača- razlika u odnosu prema muškarcima i ženama, vjeri, nacionalnosti, godinama i slično.

### **Zahtjevi ocjenjivanja**

Osnovni zahtjevi svakog stručnog ocjenjivanja uspješnosti su *relevantnost, osjetljivost i pouzdanost*. [12]

*Relevantnost* znači, da se ocjenjivanje mora postaviti tako da bude vezano uz zadaće svakog pojedinog radnog mjesta, da se može provjeriti prema analitičkoj procjeni radnih mjesta, te se veže uz osnovne strategijske ciljeve poduzeća. Iako do sada možda nisu postavljeni standardi kvalitete rada, većina rukovoditelja može odrediti minimalnih zahtjeva za pojedine karakteristike na poslu.

*Osjetljivost* instrumenata mjerenja mora biti takva da se razlikuju efikasni od neefikasnih radnika. Na primjer da se postavi skala razine kvalitete od 1-5 ili 1-10 i da se poveća broj značajki posla. [12]

*Pouzdanost* znači, da upitnici kojim se ocjenjuju pojedine osobine moraju biti sastavljeni tako da nekoliko ocjenjivača neće pokazati znatnija odstupanja u ocjeni. Manjih odstupanja će uvijek biti, zbog toga što ocjenjivači mogu radnike gledati iz različite perspektive. [12]

### **Zadovoljstvo na radu**

Zadovoljstvo na radu pokazuje koliko radnik voli svoj posao. Iako mi ne možemo znati da li se to zadovoljstvo odnosi na posao koji radnik obavlja, plaću, uvjete u kojima radi, šefove ili sve zajedno. Upravo iz tih razloga javljaju se dvije definicije o zadovoljstvu na radu.

Prva definicija ima opći pristup, i zadovoljstvo kao centralni osjećaj što se ne dijeli na bilo kakve komponente. Pozitivna iskustva kao što su dobri suradnici i visoka plaća kreiraju pozitivan stav. [12]

Druga definicija polazi od "pojedinačnog" aspekta koji pretpostavlja stavove prema različitim komponentama posla, s time da se stavovi kod većeg broja zaposlenih poklapaju.

Uz zadovoljstvo na radu često se spominje i pojam zalaganja, kao kompleks motiva koji vodi prema boljoj uspješnosti i višoj proizvodnosti. Zalaganje uključuje pogled na poduzeće, povjerenje rukovoditelja, entuzijazam i sl. Definirati se može kao stupanj od kojeg su zadovoljene potrebe zaposlenog radnika, odnosno do kojeg zaposleni smatra da na zadovoljstvo utječe okruženje u kojem radi. [12]

### **Poticajni oblici**

Uz redovita primanja zaposlenika postoji još nekoliko poticajnih oblika. Najčešće se spominju podjela dobiti, Scanlon plan i dionice. [12]

*Podjela dobiti* je bonus od 5-20% godišnje dobiti poduzeća koji se radniku može dodijeliti obično jednom na godinu, tj. na kraju fiskalne godine. Može se isplatiti na žiro ili tekući račun, ali najčešće se polaže u fond poduzeća, dionice ili mirovinski fond dotičnog zaposlenika. [12]

*Scanlon – plan* je bonus koji se istaknutijim radnicima može dodijeliti na temelju izračunatog povećanja proizvodnosti. Scanlonov plan provodi se s ciljem da se potakne zaposlenike da svojim prijedlozima smanje troškove poslovanja i da pomognu poduzeću da prevlada krizu. [12]

Scanlonov plan sadrži sljedeće elemente:

- **Utemeljen je na filozofiji suradnje između zaposlenika i poduzeća**- razvijanje klime u kojoj svi međusobno surađuju, a zaposleni razumiju da je novčani bonus kojeg će dobiti rezultat takve međusobne suradnje,
- **Identifikacija ciljeva**- zaposlenici moraju shvatiti misiju i ciljeve poduzeća,
- **Kompetencije**- zaposlenici moraju imati kompetencije za uspješno obavljanje zadanih poslova, ali i za predlaganje i primjenu unapređenja, a menadžeri trebaju imati sposobnosti za participativni menadžment bez kojeg se plan ne može ostvariti,
- **Sustav uključivanja**- odbori koji odlučuju o prijedlozima zaposlenika formiraju se na dvije razine: odjela i poduzeća i oba uključuju i predstavnike zaposlenika,
- **Formula** – temelji se na omjeru između toškova rada i prodajne vrijednosti proizvodnje, koja obuhvaća prihod od prodaje i vrijednost roba na zalih, i
- **Podjela zarade** – ukoliko troškovi rada uslijed implementacije prijedloga od strane zaposlenika padnu ispod standardnog omjera troškova radne snage, stvara se posebna zarada koja se dijeli između zaposlenika i poduzeća u omjeru 75:25. [16]

#### 4.6.3. Nagrađivanje zaposlenih

Menadžment nagrađivanja bavi se formuliranjem i provedbom strategija i politika kojima je cilj nagraditi ljude na objektivan i pravedan način i stalno je u skladu s njihovom vrijednošću za organizaciju te na taj način pomažu organizaciji da postigne svoje strateške ciljeve. Ona se bavi dizajnom, provedbom i održavanjem sustava nagrađivanja kojima je cilj zadovoljiti potrebe kako za organizaciju tako i za zainteresirane strane. [12]

Svrha i cilj nagrađivanja mogu biti: [12]

- Nagraditi zaposlenike prema onome što tvrtka vrednuje i želi platiti ,
- Nagrađivanje zaposlenika za vrijednosti koje su stvorili ,
- Stvoriti ukupni proces nagrađivanja koji prepoznaju važnost financijskih i nefinancijskih nagrada,
- Motivirati zaposlenike te dobiti njihovu predanost i angažman,
- Razviti pozitivne radne odnose,
- Djelovati pravedno – zaposlenici osjećaju da se prema njima postupa pravedno ili nepravedno u skladu s njihovim postignućima, trudom i vrijednostima koje posjeduju,
- Primijeniti ravnopravnost – zaposlenici su nagrađeni na odgovarajući način u odnosu na druge, npr. jednaki iznosi plaća za rad jednakih vrijednosti,
- Raditi transparentno – zaposlenici shvaćaju kako proces nagrađivanja djeluje i utječe na njih.

## 5. INSTRUMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Jedan od instrumenata u upravljanju ljudskih potencijalima je i SWOT analiza, koja je u nastavku prikazana u tablici 3. Njezina je svrha da odredi dobre i loše strane upravljanja ljudskim potencijalima. [12]

<b>Analiza stanja i trendova u okolini</b>	<b>Analiza unutarnje okoline</b>
Kakvo je upravljanje ljudskih potencijalima kod najveće konkurencije?	Postoje li potrebna aktualna i razvojna znanja?
Kakva je politika i praksa razvoja , obrazovanja i nagrađivanja ljudskih potencijala?	Kakav je sustav nagrađivanja zaposlenih?
Kakvi se programi razvijaju za poboljšanje kvalitete radnog života?	Kakva je situacija ljudskih potencijala( broj, struktura, kvaliteta i dr.)?
Koje su implikacije vladine i zakonske regulative u sferi radnih odnosa?	Kakav je menadžment?
Koja je uloga sindikata?	Postoji li plan i program zamjena i razvoja menadžmenta?
	Kakva je kvaliteta radnog života?
	Koji su interesi zaposlenih?
	Koliko su fleksibilni ljudski potencijali?
	Kakva je motivacija?

**Tablica 3. SWOT analiza upravljanja ljudskim potencijalima**

Jedna od dimenzija kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima je ujedno i kvaliteta odjela za ljudske potencijale. Kako bi se ocijenio odjel za ljudske potencijale, potrebno je pratiti tri područja utjecaja u poslovanju tog odjela: [12]

- *Uslužnost odjela za ljudske potencijale* – koliko odjel ljudskih potencijala zadovoljava potrebe internih klijenata, tj. menadžera, zaposlenika i vlasnika, tj. koliku važnost zaposlenici pridaju nekoj usluzi upravljanja ljudskim potencijalima te koja je doživljena razina zadovoljstva tom uslugom,
- *Kvaliteta odjela za ljudske potencijale* – stopa pogrešaka ili manjkavosti usluga/proizvoda odjela za ljudske potencijale,
- *Produktivnost odjela za ljudske potencijale* – troškovi i količina proizvoda/usluga odjela za ljudske potencijale.

## 6. PRIMJER UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U TVRTCI "GERMANIA SPORT" d.o.o.

GERMANIA SPORT d.o.o je društvo s ograničenom odgovornošću za sportsko klađenje. Predmet poslovanja – djelatnosti su : kockanje i klađenje

Prema vrsti i srodnosti poslova, organizaciju poduzeća dijelimo na nekoliko cjelina:

1. Ured direktora,
2. Odjel računovodstva i financija,
3. Odjel kadrovske službe i općih poslova,
4. Bookmaking odjel,
5. Odjel uplatnih mjesta,
6. Odjel logistike , nabave i prostornog uređenja,
7. Odjel pravnih poslova.

### **Odjel logistike, nabave i prostornog uređenja**

Odjel logistike, nabave i prostornog uređenja obavlja poslove i odgovoran je za osiguranje najoptimalnijeg izbora dobavljača u skladu sa danim zahtjevima i cijenama robe/usluga na tržištu, definira i osigurava primjenu standarda u okviru kompletnog prostornog uređenja objekata, organizira i dogovara sve potrebne radnje i poslove vezane za opremanje uplatnih mjesta i dostavu materijala.

U odjelu se obavljaju poslovi vezani za skladištenje i izdavanje potrošnog materijala za poslovnice, dostava istog u poslovnice, te planiranje uređenja poslovnice.

Odjel logistike, nabave i prostornog uređenja čine:

- Šef logistike, nabave i prostornog uređenja,
- Voditelj prostornog uređenja,
- Šef skladišta,
- Zamjenik šefa skladišta,
- Pomoćni radnik, vozač.

Tehnološke zadaće i poslovi radnika u odjelu logistike, nabave i prostornog uređenja:

1. Prikupljanje ponuda od dobavljača prema dobivenom zahtjevu za nabavu,
2. Analiza dobivenih ponuda, pregovaranje s dobavljačima,

3. Definiranje procedura nabave, kao i standarda za prikupljanje ponuda ( minimalan broj ponuda, rokove za pribavljanje kontrolnih ponuda za provjeru cijena danih od strane trenutnih dobavljača),
4. Izbor najpovoljnije ponude prema specifikaciji iz dobivenog zahtijeva za nabavu ,
5. Osigurati uvijete za adekvatno skladištenje robe,
6. Osigurati pravovremeno i pravilno povlačenje i rashodovanje robe i opreme,
7. Kontrolirati poštivanje rokova isporuke robe i opreme,
8. Definirati rokove završetka projektiranih radova na terenu,
9. Vršiti kontrolu cijena usluga izvođenja radova, kao i konstantnu analizu optimalnih cijena u odnosu na kvalitetu roba i usluga ,
10. Definirati standarde za kontrolu kvalitete isporučene robe, kao i za kontrolu kvalitete izvedenih radova i izvršenih usluga u smislu određivanja nivoa kvalitete robe i opreme koja se isporučuje, kao i nivoa kvalitete usluga u suradnji sa šefovima odjela u cilju efikasnije kontrole kvalitete isporučene robe i/ili izvršene usluge.

**Režim rada:** - tjedni fond radnog vremena 20 sati

-trajanje smjene : 4 sata

-tjedni odmor: subota i nedelja

-prekidi: jedna stanka od 30 minuta u toku smjene



## 7. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od važnijih funkcija u svakom poduzeću, pa tako i u logističkim sustavima. Ljudi zaposleni na poslovima upravljanja ljudskim potencijalima moraju prepoznati kada zaposlenici nisu zadovoljni i ne daju sve od sebe u obavljanju posla. Uz pomoć motivacije, dodatne edukacije, povećanja plaće i sl. moguće je zaposlenike više zainteresirati za posao i na taj način im pomoći u lakšem obavljanju svakodnevnog posla.

Važno je poticati uspješnost u radu jer je ona važan dio dobrog i uspješnog poslovanja poduzeća. Ako su zaposlenici dovoljno i pravilno motivirani oni će dati svoj maksimum u obavljanju posla i time pridonijeti uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća.

Da bi zaposlenici bili što bolji u obavljanju svog posla, potrebno ih je pravilno usmjeriti i postaviti na radna mjesta koja odgovaraju njima i njihovih znanjima i vještinama. Na takav način postiže se zadovoljstvo samih zaposlenika , što pridonosi uspješnosti u radu.

Motivacija je jedan od najvažnijih načina kako u zaposlenicima potaknuti kreativnost i inovativnost. Dobrom motivacijom zaposlenika postiže se bolja atmosfera u kolektivu , izgrađuje se povjerenje među zaposlenima, što pridonosi boljem radu i većoj produktivnosti.

## 8.LITERATURA

### *Knjige:*

1. Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Pupovac D., Zelenika R.:Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.
3. Vinko Belak, Menadžment u teoriji i praksi, BELAK EXCELLENS d.o.o., Zagreb, 2014.
4. Marin Buble, Poslovno vođenje, STEG TISAK, Zagreb,2011.
5. Bahtijarević Šiber F. : Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.
6. Jackson, M.: Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA, 2011.
7. Marin Buble, Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb 2010
8. Marin Buble, Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006.
9. Bahtijarević Šiber F.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Golden marketing, Zagreb 1999.
10. Gary Dessler, Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, 2015.
11. Branimir Šverko,Ljudski potencijali: usmjeravanje,odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.
12. Sveto Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb,2006.

### Internet:

13. <https://repositorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz:608/preview> (22.5.2018.)
14. <http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM++Tim+29&parent=NULL&page=Potican+je%20uspjesnosti%20na%20radu> (20.6.2018)
15. <https://bib.irb.hr/datoteka/233549.Konf.+upravljanje+resursima+Lazibat+Dumicic.pdf> (15.5.2018)
16. [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr) (24.5.2018)

## Popis slika

- Slika 1.** Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, Izvor: Jackson,M.: Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040,USA,2011. str. 2
- Slika 2.** Motivacijska kompenzacija , Izvor : Bahtijarević Šiber F.,:Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999
- Slika 3.** Interakcija motivacijskih faktora, Izvor: Buble,M.: Poslovno vođenje, STEGA TISAK, Zagreb, 2011. str. 120
- Slika 4.** Maslowljeva hijerarhija potreba, vlastita izrada , Izvor: internet
- Slika 5.** Shematski prikaz ključnih pretpostavki temeljnog modela teorije očekivanja, Izvor: Belak, V.,Menadžment u teoriji i praksi, BELAK EXCELLENS d.o.o., Zagreb, 2014. str. 431
- Slika 6.** Utjecaj potrebe postignuća na ponašanje , Izvor: Bahtijarević Šiber F.,:Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999 str. 571
- Slika 7.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija, Izvor: Poslovno vođenje, STEGA TISAK, Zagreb, 2011. str. 132
- Slika 8.** Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti, Izvor: Bahtijarević Šiber F.,:Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 668
- Slika 9.** Funkcije analize posla, Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 245
- Slika 10.** Rezultat analize radnog mjesta, Izvor: Bahtijarević Šiber, F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 248
- Slika 11.** Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa, Izvor: Buble,M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str 370
- Slika 12.** Proces planiranja i mogući rezultati tog procesa, Izvor: Belak V.,Menadžment u teoriji i praksi, BELAK EXCELLENS d.o.o., Zagreb, 2014. str.229
- Slika 13.** Grafički način određivanja kritičkog rezultata, Izvor: Branimir Šverko, Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.
- Slika 14.** Stimulativni sustav plaća, Izvor: Bahtijarević Šiber,F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str.633

## **Popis tablica**

**Tablica 1.** Principi obogaćivanja posla, Izvor: Buble,M.: Poslovno vođenje, STEGA TISAK, Zagreb, 2011. str. 126

**Tablica 2.** Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata, Izvor: Bahtijarević Šiber F.,: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.294

**Tablica 3.** SWOT analiza upravljanja ljudskim potencijalima, Izvor: Valentina Kada, Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Završni rad,2016