

# Upravljanje motivacijom i zadovoljstvom zaposlenika u logističkim tvrtkama

---

Antić, Jasna

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:438649>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-05-06**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Jasna Antić**

**UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM I  
ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA U  
LOGISTIČKIM TVRTKAMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2015**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
Fakultet prometnih znanosti  
Izvanredni studij - logistika

## Diplomski rad

### **UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM I ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA**

**MANAGEMENT OF MOTIVATION AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN  
LOGISTICS COMPANIES**

Predmet: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: prof. dr .sc. Marinko Jurčević

Studentica: Jasna Antić, 0135193724

Zagreb, 2015.

## UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM I ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA U LOGISTIČKIM TVRTKAMA

### SAŽETAK

Cilj ovog rada je prikazati razvoj upravljanja ljudskim potencijalima od očinskog modela upravljanja do suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima, sa naglaskom na motivaciju i zadovoljstvo kao poluge napretka i profitabilnosti logističkih tvrtki. Upravljanje ljudskim potencijalima se razvijalo, razvile su se brojne teorije, a taj razvoj i dalje traje. Motivacije zaposlenika su važan zadatak menadžera i uspješnost tvrtke je odraz menadžerske umješnosti u upravljanju ljudima. Ljudi su pokretačka snaga tvrtke.

### KLJUČNE RIJEČI

Upravljanje ljudskim potencijalima, motivacija, zadovoljstvo, logistička tvrtka, menadžer

## MANAGEMENT OF MOTIVATION AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN LOGISTICS COMPANIES

### SUMMARY

The goal of this paper is to present the development of the human resources management, from the model of paternal management to the modern human resources management, with the emphasis on motivation and satisfaction as a lever of progress and profitability of logistic companies. The human resources management has evolved, numerous theories have developed and the development goes on. The motivation of the employees is an important managerial task; the success of a company is a reflection of managerial skills in managing people. People are the moving power of a company.

### KEYWORDS

Human resources management, motivation, satisfaction, a logistics company, a manager

## Sadržaj

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Sadržaj .....                                                         |    |
| 1. UVOD .....                                                         | 1  |
| 2. POJAM I RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....             | 4  |
| 3. MOTIVACIJA KAO FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA ..      | 11 |
| 3.1. Teoretsko određenje motivacije.....                              | 12 |
| 3.2. Teorije motivacije.....                                          | 15 |
| 3.2.1. Teorije potreba – sadržajne teorije motivacije.....            | 16 |
| 3.2.1.1. Teorija Herberta Murraya.....                                | 17 |
| 3.2.1.2. Hijerarhija potreba – Abrahama Maslowa.....                  | 17 |
| 3.2.1.3. Alderferova teorija – trostupanjska hijerarhija potreba..... | 19 |
| 3.2.1.4. Herzbergova teorija – dvočimbenička-teorija .....            | 19 |
| 3.2.1.5. Teorija motivacije uloga .....                               | 21 |
| 3.2.2. Teorije očekivanja ili procesne teorije motivacije .....       | 22 |
| 3.2.2.1. Vroomova teorija.....                                        | 23 |
| 3.2.2.2. Porter i Lawler .....                                        | 25 |
| 3.2.2.3. Teorija pravičnosti.....                                     | 26 |
| 3.3. Tipovi motivacije.....                                           | 28 |
| 3.4. Strategije motiviranja .....                                     | 29 |
| 4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA.....                                      | 32 |
| 4.1. Teorije zadovoljstva poslom.....                                 | 32 |
| 4.2. Čimbenici zadovoljstva poslom.....                               | 33 |
| 4.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom .....             | 33 |
| 4.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom.....                      | 35 |
| 4.3. Mjerenje zadovoljstva poslom.....                                | 35 |
| 4.4. Odnos motivacije i zadovoljstva.....                             | 36 |
| 5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA I SUVREMENOM POSLOVANJU         | 39 |
| 5.1. Klasični pristup upravljanja ljudskim potencijalima .....        | 39 |

|                                |                                                            |    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------|----|
| 5.2.                           | Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima ..... | 40 |
| 5.3.                           | Etički aspekt u upravljanju ljudskim potencijalima .....   | 42 |
| 5.4.                           | Fluktuacija i apsentizam .....                             | 43 |
| 6.                             | ZAKLJUČAK .....                                            | 49 |
| LITERATURA.....                |                                                            | 50 |
| Popis slika .....              |                                                            | 52 |
| Popis tablica i grafikona..... |                                                            | 54 |

## 1. UVOD

Da bi tvrtke danas uopće opstale, a potom i razvijale se u izrazito turbulentnim vremenima, u vremenima velike konkurencije, moraju istodobno postizati visoku razinu na brojnim poljima poslovanja, a temeljna pretpostavka za to jesu visokomotivirani i zadovoljni zaposlenici. U današnjem svijetu tehnološka dostignuća lako su dostižna, imitabilna ili se mogu kupiti, prednost poslovanja logističke tvrtke i tvrtki uopće izraženo je u znanju i dostignućima zaposlenika<sup>1</sup>, zaposlenici čine razliku. Da bi radnici bili najvredniji potencijal tvrtke osim odgovarajućih kompetencija i potrebnih sredstava rada, trebaju biti motivirani. Motivacija je u današnjem poslovanju, koje je izloženo svakodnevnim tržišnim promjenama iznimno važna, stoga je važno prepoznati kvalitetu ljudskih potencijala, educiranje ljudskih potencijala, nagrađivanje i motiviranje u svrhu postizanja zadovoljstva zaposlenika, jer samo zadovoljan zaposlenik je kvalitetan zaposlenik. Motiviranje zaposlenika je kontinuiran rad, treba predstavljati prioritet u organizaciji poslovanja, ne smije biti povremen, jer motivacija i pozitivni osjećaji nisu trajni. Motiviranje zaposlenika je kompleksan izazov za menadžera (stručni voditelj i organizator koji svojom kreativnošću i idejama upravlja poduzećem, nekom organizacijom ili sportskim klubom i sl.; poslovođa, upravitelj, ravnatelj, poslovan čovjek, poslovnjak, poduzetnik)<sup>2</sup>, mnogobrojni čimbenici utječu na motivaciju i zadovoljstvo, pojedinac ili tim ne mogu biti motivirani ukoliko nemaju definiran jasan i konkretan cilj. Pripadnost grupi, spoznaja sudjelovanja, izazov napredovanja i pobjede, predstavljaju motivacijske okidače, ali bez potrebnog priznanja, nema motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Sretniji zaposlenici su kreativniji, inovativniji, postižu bolje rezultate i lojalniji su tvrtci, lojalnost je vrlo važna jer odlazak dobrog zaposlenika i njegova zamjena iziskuje znatna novčana ulaganja.

Gospodarske promjene, promjene tehničkih i tehnoloških dostignuća, političke promjene, kao i sve druge promjene uvjetovane globalizacijom<sup>3</sup> postavljaju nove uvjete suvremenog poslovanja, među kojima više nisu na prvom mjestu proizvodnost i dobit, već

---

<sup>1</sup> Zaposlenik – osoba koja s poslodavcem ima zaključen neki oblik ugovora o radu, radnik-ca (zaposlenik-ca, uposlenik-ca, djelatnik-ca, namještenik-ca, službenik-ca ili drugi radnik-ca – u daljnjem tekstu: radnik) u smislu ovoga Zakona je fizička osoba koja u radnom odnosu obavlja određene poslove za poslodavca; (<http://www.propisi.hr/print.php?id=9848>, 11.06.2015.)

<sup>2</sup> Anić, V., „Veliki rječnik hrvatskog jezika“; Novi Liber; Zagreb, 2003.; str. 743.

<sup>3</sup> globalizacija – proces povezivanja industrijskih i financijskih aktivnosti na svjetskom tržištu[1]

i zadovoljstvo kupca, ali i zadovoljstvo zaposlenika koji se smatraju osnovnom polugom razvoja, uspjeha i konkurentске prednosti logističke tvrtke.

Upravo u promjenjivim uvjetima poslovanja koji posljednjih godina vladaju svjetskim i domaćim gospodarstvom dolazi do izražaja upravljanje ljudskim potencijalima kao važan segment koji čini razliku između uspješnih i onih koji to nisu. Inzistiranje na učinkovitom vođenju zaposlenika logističke tvrtke, motivaciji, nagrađivanju, činjenju zaposlenika zadovoljnim dovodi do uspješnosti tvrtke, jer motivirani zaposlenici su predani, lojalni i domišljati.

Predmet istraživanja ovog rada odnosi se na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika kao i upravljanje ljudima u suvremenom okruženju. Brojni su čimbenici koji motiviraju pojedinca i utječu na njegovo zadovoljstvo. Upravo taj kontinuirani posao je posao menadžmenta, kojem su na raspolaganju brojne tehnike motiviranja, a biti će objašnjene u nastavku ovog rada. U današnjem okruženju kada je vrlo teško pronaći posao ne pridaje se dovoljno pažnje zadovoljstvu zaposlenika, gotovo se podrazumijeva da bi trebao biti zadovoljan samom činjenicom da je zaposlen, što zasigurno ne doprinosi dobroj atmosferi u tvrtci. Zaposlenika nije dovoljno samo zaposliti, već ga treba potaknuti da bude privrženiji tvrtci, potaknuti njegovu poduzetnost i kreativnost, radne navike, sposobnosti, osnažiti njegovo znanje, ali i zadržati ga. Zaposlenici su pod izravnim utjecajem nadređenog menadžera, a njegove sposobnosti prosudbe pojedinih zaposlenika i činitelja koji ih motiviraju njegov su uspjeh ili neuspjeh. To je vrlo kompleksan posao koji se odražava u brojnim pozitivnim ili negativnim čimbenicima, a u konačnici dovodi do rezultata bilo pozitivnih ili negativnih u poslovanju tvrtke, a samim time i cjelokupnog gospodarstva.

Cilj ovog istraživanja je razvoj upravljanja ljudskim potencijalima, teoretsko određenje motivacije, njene sadržajne i procesne teorije, te činitelji zadovoljstva zaposlenika poslom odnosno što je zadovoljstvo uopće. Cilj je predstaviti motivaciju i zadovoljstvo kao pokretače koji podižu razinu poslovanja i profitabilnosti tvrtke. Menadžeri trebaju biti vođe, davatelji smjernica, jer ljudi gotovo uvijek bilo svjesno bilo nesvjesno oponašaju, od stila odijevanja, načina rada, komunikacije pa do razmišljanja. Svrha rada je prikazati promjenu u pristupu razvoju ljudskih potencijala, odnosno kako je čovjek prepoznat kao najvažniji element razvoja tvrtke. Ista motivacijska tehnika može imati posve različit utjecaj na dvije različite jedinice. Suvremeni pristup procjenjuje

svakog zaposlenog ponaosob i prilagođava mu način odnosno tehniku motiviranja kako bi iz svakog pojedinca „izvukao“ najbolje rezultate. Najbolje rezultate postižu zadovoljni ljudi, a da bi se to ostvarilo potrebno je prepoznati kod pojedinca što je to što ga ispunjava i čini zadovoljnim. Motiviranje ljudi je vrlo složen i kompleksan zadatak za menadžera, a rezultira zadovoljstvom zaposlenika, temeljem toga pred menadžera se postavlja prvi zadatak: motivacija zaposlenika. Motivacija zaposlenika je preduvjet za njegovo zadovoljstvo i radni učinak. Svaki pojedinac je poseban, ima druge interese i vrijednosti, te se menadžer mora prilagoditi zaposleniku odnosno svakom svom podređenom u logističkoj tvrtci, temeljem toga pred njega se postavlja pitanje načina motiviranja. Svaki čovjek je poseban, i različiti čimbenici utječu na njegovo stanje zadovoljstva ili nezadovoljstva.

Ovaj rad sastoji se od sljedećih šest cjelina:

1. Uvod
2. Pojam i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima
3. Motivacija kao funkcija upravljanja ljudskim potencijalima
4. Zadovoljstvo zaposlenika
5. Upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenom poslovanju
6. Zaključak

Druga cjelina obrađuje pojam i razvoj upravljanja ljudskim potencijalima te osvrt na dosadašnja istraživanja. U trećoj cjelini obrađena je motivacija kao funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, a u četvrtom dijelu analiziran je pojam zadovoljstva zaposlenika, i čimbenici zadovoljstva. U petom poglavlju obrađeno je upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenom poslovanju, svakodnevni izazovi i promjene kojima su izložene logističke tvrtke, fluktuacije i apsentizam zaposlenika. U šestom, završnom poglavlju izneseni su zaključci i razmatranja autorice. Na kraju rada dan je popis literature, izvora, slika i grafikona.

## 2. POJAM I RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U literaturi se susreću pojmovi ljudski potencijali i ljudski resursi kao i pojmovi upravljanje i vođenje, velik broj ljudi smatra da su to riječi koje imaju isto značenje, međutim zasigurno nemaju, a sa razvojem i brojni autori definiraju razlike u ovim nazivljima, i uvode promjene u samoj terminologiji.

Prema suvremenom pojmovniku Darka Ivekovića<sup>4</sup>: „Ljudski potencijali (eng. Human Resources) ili u žargonu HR izraz koji označuje nekoliko različitih pojmova:

- segment u organizaciji koji je zadužen za projektiranje, uvođenje, eksploataciju te održavanje i razvoj sustava i procesa kojima je svrha da zaposlenici individualno, kolektivno i optimalno pridonose ostvarenju ciljeva organizacije
- struka, koja obuhvaća sve vještine kojima moraju vladati zaposlenici u organizacijskom segmentu (kao pod 1.), ali i svi zaposlenici – u skladu sa svojim ulogama u organizaciji – koji su zaduženi za koordinaciju odnosno vođenje drugih zaposlenika, neovisno o svom hijerarhijskom položaju
- skup svih zaposlenika u organizaciji (stariji izraz - kadrovi).“

Prema M. Jurinu, ljudski potencijal ima u organizaciji i društvu šire i dublje značenje – to su sve sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, motivacija, inventivnost, kreativnost itd. što ih ljudi posjeduju i koje u organizaciji samo djelomice aktualiziraju. Budući da se dio ne aktualizira, a dalje se razvija ili mijenja, osobito učenjem, ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih onda čini najvrednijim resursom organizacije.<sup>5</sup>

Ljudski kapital je pokretačka snaga, generator drugih resursa, proizvodi ideje, inovacije, programe, pothvate, znanja, spoznaje, teorije, zakonitosti, predstavlja nematerijalnu imovinu tvrtke, ne samo na temelju prethodno navedenih vještina, znanja i kompetencija već i veza koje posjeduje i mogućnosti interakcije sa drugim tvrtkama.

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neko poduzeće ili gospodarski sustav u cjelini.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Iveković, D., HR menadžment suvremeni pojmovnik, M.E.P. Consult, Zagreb, 2007., str. 71.

<sup>5</sup> Jurina M., „O upravljanju ljudskim potencijalima“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str.17., 18.

<sup>6</sup>

[http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/01\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/01_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf), (11.06.2015.)

Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Poticaj za razvoj upravljanja ljudskim potencijalima dala je i bihevioristička teorija (biheviorizam (amer. engl. behaviorism, od behavior: ponašanje). Označava radikalni pravac objektivne psihologije kojemu je začetnik američki psiholog J. B. Watson, objavljivanjem članka „Psihologija“ kako je vidi biheviorist (Psychology as a Behaviorist Views It, 1913), u kojem je deklarirao temeljni cilj psihologije: predviđanje i kontrolu ponašanja. Predmet psihologije može biti samo objektivno ponašanje - ono ponašanje i učinci ponašanja koji se mogu objektivno opažati i mjeriti, a kao metoda priznaje se samo objektivno opažanje i mjerenje. Stajalište biheviorizma može se izraziti shemom S – R, što znači da je za psihologiju dovoljno poznavati podražajnu situaciju (S) i opažati i mjeriti ponašanje, tj. reakciju (R). Temeljne značajke biheviorizma su redukcionizam (atomizam, molekularizam) – pronalaženje najmanjih „jediničnih“ ponašanja s pomoću kojih bi se mogla objasniti složenija ponašanja čovjeka; periferalizam – zanimanje je usmjereno samo na ono što se događa na periferiji, a ne na središnji živčani sustav (sve ono što se nalazi između podražaja i reakcije naziva se „crnom kutijom“ i nije predmet proučavanja, pa se tako niječe bilo kakvo značenje osobnim doživljajima i osobnomu iskustvu); ekstremni ambijentalizam – okolina i učenje temeljni su i jedini uzroci individualnim razlikama u ljudi (Watson je sasvim odbacio ulogu naslijeđa i tvrdio da se učenjem može u potpunosti oblikovati ljudsko ponašanje.)).<sup>7</sup>

Kao interdisciplinarna teorija, koncept upravljanja ljudskim potencijalima razvio se integriranjem spoznaja više znanstvenih disciplina od psihologije, ekonomije, ergonomije, antropologije, andragogije, sociologije, medicine rada, prava.

Uporaba pojma ljudski resursi izazivala je otpore te se u posljednje vrijeme češće koristi termin ljudski potencijali, ali najvažnije postignuće iskazano je u pridavanju značenja ljudi kao najvažnijeg potencijala tvrtke.

Važnost ljudskog faktora i znanstveno bavljenje izučavanjem istog nije novost, novo je što posljednjih godina poduzeća implementiraju ova znanja u svoje poslovanje. Gotovo da nema velike i uspješne tvrtke koja nema odjel ljudskih potencijala ili outsoursa<sup>8</sup> potrebna znanja i usluge od specijaliziranih tvrtki.

---

<sup>7</sup> <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=7539>, (11.06.2015.)

<sup>8</sup> outsourcing - vanjsko ugovaranje usluga, (<http://www.monitor.hr/clanci/outourcing-vanjsko-ugovaranje-usluga/23338/>), 16. 05. 2014.

Još u 18. stoljeću Adam Smith<sup>9</sup> (Slika 1.) u svojim djelima ističe važnost obrazovanja pojedinca za cjelokupno društvo, u 19. stoljeću Karl Marx na prvo mjesto stavlja stručnost i umješnost radnika. Međutim tek se u 20-tom stoljeću pažnja istraživača usmjerava na ljudski kapital, i na njegovu važnost u gospodarskoj uspješnosti.

Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima počinje od pojave prvih viškova proizvoda, 1800. godine 90 % stanovništva čine poljodjelci koji proizvode za svoje potrebe, odnosno potrebe svoje obitelji, viškovima se kupuju kućne potrepštine kao što su lončarski proizvodi, petrolej, sol.

Godine 1820. otvaraju se tvornice, uglavnom tekstilne, gdje se model upravljanja naziva očinski. Tvrtka Lowel (Boston) osim za dobit tvrtke brine za moral, vjeru i socijalni aspekt zaposlenica.

Godine 1900. dolazi do napuštanja sela, rad se usitnjava na male specijalizirane djelatnosti, ponuda radne snage u Sjedinjenim Američkim Državama veća je od potražnje.

Frederick Taylor 1911. godine bavi se proučavanjem pojedinosti rada u svrhu osposobljavanja radnika za jednostavne dijelove posla. Uvodi plaćanje po učinku, za proizvodnju i organizaciju odgovorni su menadžeri.

Godine 1912. Frank i Lillian Gilbreth, proučavaju pokrete, alate, strojeve, stanke i radnu okolinu zaposlenika radi poboljšanja učinkovitosti zaposlenika, njihov rad je zapravo poboljšanje Taylorovog znanstvenog upravljanja.

Godine 1913. pojavljuju se prve značajnije knjige koje obuhvaćaju testiranja, osposobljavanje i učinkovitost radnika.

Godine 1917. bilježi se pozitivan skok u razvoju psihologijskih testiranja zaposlenika (Army Alpha i Beta).

Godina 1924. bilježi se kao početak pokreta za međuljudske odnose, i začetkom današnje definicije ljudskih potencijala, veže se uz Eltona Mayo. Proučava se utjecaj okoline i međuljudskih odnosa u grupi na proizvodnost, za razliku od prethodnika stroj se prilagođava čovjeku.

Legaliziranje sindikata 1932. godine u Sjedinjenim Američkim Državama, pojava prvih kolektivnih ugovora.

Godine 1946. nastaju prvi personalni odjeli u tvornicama zapadnih zemalja, uglavnom se bave testiranjima i vođenjem evidencija.

---

<sup>9</sup> Adam Smith (1723-1790), škotski ekonomist, najpoznatiji je predstavnik engleske klasične političke ekonomije i autor više rasprava od kojih je najznačajnija Bogatstvo naroda (An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) [4]

Godine 1947. na našim područjima počinje poslijeratna personalna faza, gdje se za brigu oko ljudi zadužuju određeni stručnjaci (najčešće pravnici) ili se osnivaju personalni odjeli, koji se pretežito bave evidentiranjem staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja.

Godine 1956. proširuje se personalna evidencija (mirovinsko, karakteristike, sigurnost na radu, stručno osposobljavanje, radni odnosi i rekreacija). Osim pravnika, zapošljavaju se, u većim tvornicama referenti za osposobljavanje, rekreaciju, psiholozi.

Godine 1965. u Hrvatskoj se u upravljanju i razvoju ljudi u poduzeću pojavljuje kadrovska služba, koja ističe potrebu stručnog izbora, raspoređivanje, školovanje uz rad, timski rad većeg broja kadrovskih službenika. U toj se fazi počelo postavljati pitanje imenovanja rukovoditelja od strane Partije, pokrenut je postdiplomski studij za kadrovike. Ovo je razdoblje sa ideološkim prizvukom, sustav nagrađivanja prema radu bilo je nedefinirano.

Godine 1970. Zapadna Europa i SAD istodobno osnivaju personalne odjele sa psiholozima na čelu. Odjeli se bave izborom i razmještanjem, nagrađivanjem, razvojem karijere, ocjenjivanjem uspješnosti, međuljudskim odnosima. Naziv personal postupno se mijenja sa „ljudski potencijali“, dolazi do shvaćanja središnje uloge čovjeka ispred ostalih resursa kao što su strojevi, sirovine i kapital.

Godine 1972. Japan prolazi slične promjene, ali sa nešto drugačijeg polazišta koje podrazumijeva zaposlenje u istom poduzeću cijeli radni vijek, briga za radnika, plaća prema godinama rada, rad u timovima, selekcija i permanentno obrazovanje.

Godine 1978. jača pokret industrijskih odnosa u Velikoj Britaniji, ali pod znatnim uvjetima sindikata. Uvodi se kolektivno pregovaranje, zaštita i sigurnost zaposlenja.

Godine 1980. u Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji sve češće se koristi termin ljudski potencijali, što se smatra otklonom od Taylorizma, a važnost čovjeka je nedvojbeno i presudna.

Godine 1987. Guest u Velikoj Britaniji formulira razvoj ljudskih potencijala kao „politiku koja maksimira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada“, čime kombinira interes poduzeća i zaposlenika.

Godine 1990. u Hrvatskoj se uvodi „upravljanje i razvoj ljudskih potencijala“, čime se naglašavaju brojne promjene u odnosu na prethodna razdoblja.<sup>10</sup>

Danas postoje brojna istraživanja na ovom polju i gotovo svakodnevno se nadograđuju novim saznanjima. Danas se upravljanje ljudskim potencijalima definira kao:

---

<sup>10</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 76., 77., 80.

- integralna sastavnica strategije poduzeća usmjerena na postizanja motivacije i zadovoljstva zaposlenika, a kroz to proizvodnost poduzeća i zadovoljavanje krajnjih korisnika
- obuhvat većeg broja procesa, što ih obavljaju stručnjaci ljudskih potencijala i rukovoditelji svih razina u jednakoj mjeri.<sup>11</sup>



**Slika 1.** Adam Smith; (Izvor: <http://www.investopedia.com/articles/economics/08/adam-smith-economics.asp>, 14.06.2015.)

Ljudski kapital ima niz definicija, ovisno o različitim autorima, pa tako Noe<sup>12</sup> i ostali kažu da se ljudski kapital odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca - to jest znanje, vještine i iskustvo koji imaju ekonomsku vrijednost. Požega<sup>13</sup> tvrdi da se ljudski potencijal može najjednostavnije definirati kao zbroj svih osobina ljudskog čimbenika relevantnih za procese društvene reprodukcije. Mnogobrojni drugi autori dodatno proširuju definiciju ljudskog kapitala, te osim znanja, vještina i iskustava pridodaju i osobne karakteristike individua, kao što su kreativnost, motiviranost, odgovornost, upornost, kritičnost, komunikativnost, organiziranost, analitičnost, adaptibilnost, fleksibilnost, samoinicijativnost, spremnost na cijelo životno učenje. Sva ova znanja, vještine i karakterne osobine zaposlenika

<sup>11</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 78.

<sup>12</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.; Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb, 2005. str. 541.

<sup>13</sup> Požega, Ž.: Analiza utjecaja ljudskog kapitala na stupanj razvijenosti zemalja svijeta – doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str.81

doprinosu značajnijem stvaranju dodanih vrijednosti kompanije, a samim time i ukupnog gospodarskog sustava.

Cilj i zadaća menadžmenta je selektirati odgovarajući broj i strukturu zaposlenih u skladu sa postavljenim stratezijskim ciljevima kompanije.

U literaturi se ističu dva različita pristupa upravljanja ljudskim potencijalima:

- meko upravljanje ljudskim potencijalima i
- tvrdo upravljanje ljudski potencijalima.

Meko upravljanje ljudskim potencijalima otvoreno je razvoju zaposlenih, nije sklono davanju otkaza, interesi radnika su na prvom mjestu, osim u krajnjem slučaju, dok tvrdo upravljanje vodi ka maksimiziranju produktivnosti<sup>14</sup> i profita (ekonomsko mjerilo uspješnosti, ocrta unosnost uloženog kapitala u nekom vremenskom razdoblju)<sup>15</sup>, a radnik predstavlja resurs. Danas su privatne tvrtke okrenute tvrdoj organizaciji upravljanja ljudskim resursima, pa će u slučaju nagrađivanja i/ili napredovanja biti odabran najbolji radnik, radnik koji je dao najviše doprinosa radu tvrtke odnosno boljim poslovnim rezultatima tvrtke ili kompanije. Javna poduzeća okrenuta su mekom načinu upravljanja ljudskim resursima te će ponekad nagradu ili napredovanje dobiti zaposlenik s lošijim ili nižim rezultatima u cilju poticanja na buduće zalaganje i trud, odnosno njegov razvitak.

Termin upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima naišao je i na osudu javnosti, jer se dio javnosti izjasnio o ovom terminu kao ponižavajućem za čovjeka – zaposlenika, jer se spušta na razinu objekta, gubi svoj ljudski oblik i dostojanstvo.

Posljednje desetljeće razvija se potpuno nova filozofija pristupa čovjeku kao kompleksnom, posebnom, jedinstvenom emocionalnom i ne isključivo racionalnom biću. Zadatak menadžera pomiriti je dva zahtjeva: zadovoljstvo zaposlenika i ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom je vrlo važno istaknuti da profesionalno upravljanje ljudskim kapitalom ostavlja pozitivne dojmove van kompanije, rezultira dobrim imidžem, a time i privlači klijente i poslovne partnere, što opet pridonosi većim stupnjem produktivnosti.

Upravljanje ljudskim potencijalima kontinuiran je posao, zahtjeva stalno obrazovanje, usavršavanje svih sudionika poslovnih procesa.

---

<sup>14</sup> Bukljaš, Skočibušić, M., Radačić, Ž., Jurčević, M.; *Ekonomika prometa*, Zagreb, 2011. „Odnos količine učinaka i bilo kojeg pojedinačnog elementa ili više njih koji sudjeluju u procesu proizvodnje (djelatnosti).“ str. 204.

<sup>15</sup> Bukljaš, Skočibušić, M., Radačić, Ž., Jurčević, M.; *Ekonomika prometa*, Zagreb, 2011. str. 212.

Značaj upravljanja ljudskim potencijalima kao znanstvene discipline i praktične primjene dokazuje da je upravljanje ljudskim potencijalima opće prihvaćen koncept poslovanja u svim razvijenim državama.

Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je izbjeći eventualne sukobe i poteškoće individualnim pristupom, potičući kreativnost i pozitivnu energiju zaposlenika. Pri tome treba naglasiti neophodnost individualnog pristupa. Na upravljanje ljudskim potencijalima utječu osim unutarnjih i brojni vanjski faktori:

- zakonski okvir
- ekonomski sustav
- tržište rada
- kulturološko obilježje društva.

Za uspješno vođenje odjela ljudskih potencijala zaslužan je dobar menadžment, kvalitetni ljudi u odjelu ljudskih potencijala, koji se i sami moraju stalno usavršavati, specijalizirati i proširivati znanja, na kongresima i specijaliziranim seminarima.

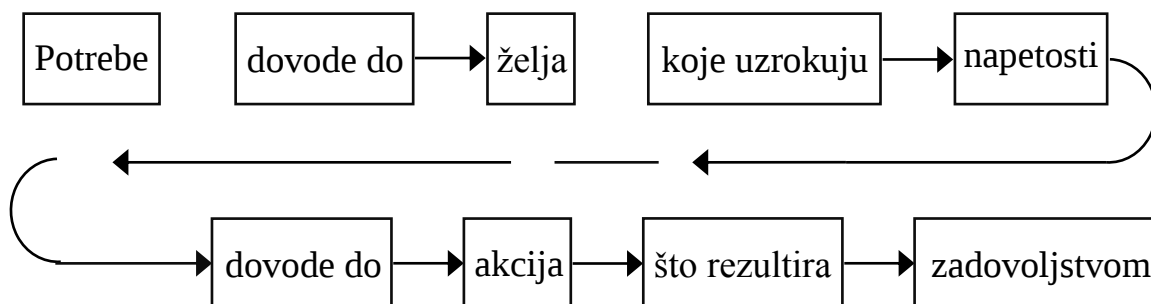
Razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od slijedećih komponenti:

1. individualni razvoj – odnosi se na ponašanje pojedinca u svezi posla koji obavlja ili će obavljati, usvajanje novih znanja, kompetencija i vještina
2. profesionalni razvoj – razvoj u kojem sudjeluje i tvrtka i pojedinac sa ciljem optimizacije interesa i pojedinca i tvrtke
3. razvoj tvrtke – odnosi se na razvoj novih kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata inter i intraorganizacijskih odnosa koji omogućavaju skupinama iniciranje upravljanja.<sup>16</sup>

### 3. MOTIVACIJA KAO FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Čovjek je potpuna i cjelovita ličnost, najrazvijenije biće na zemlji,<sup>17</sup> njegovim djelovanjima upravljaju njegova htijenja, potrebe, saznanja, stavovi, običaji, vjerovanja, želje i predviđanja. Neke potrebe su primarne, npr. voda, hrana, zrak, san, stanovanje, dok su druge potrebe sekundarne, npr. ljubav, status, samodokazivanje i sl.. Primarne i sekundarne potrebe su varijabilne i u vremenu i u intenzitetu.

Prema Jurinu motivaciju je moguće promatrati kao lančanu reakciju (Slika 2.), gdje su potrebe temelj motivacije na osnovi kojih se rađaju želje, tvoreći u psihi čovjeka intelektualnu, intencionalnu,<sup>18</sup> emocionalnu i vrijednosnu komponentu koje ga potiču na akciju.<sup>19</sup>



**Slika 2.** Lančani slijed elemenata motivacije; (Izvor: Jurina M.; *O upravljanju ljudskim potencijalima*, str. 111.)

Objašnjenje lančanog slijeda prikazanog na slici je složeno unatoč njegovoj jednosmjernosti. Potrebe mogu biti potaknute od strane različitih čimbenika iz okruženja, te nije nužno da isključivo potrebe modificiraju ponašanje, već i ponašanja mogu uzrokovati potrebe.

<sup>17</sup>Anić, V., „Veliki rječnik hrvatskog jezika“; Novi Liber, Zagreb, 2003; str. 172., 173.

<sup>18</sup>intencija – namjera, nakana, naum, smjerenje, htjenje [1]

<sup>19</sup> Jurina, M., „O upravljanju ljudskim potencijalima“; Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“; Zaprešić, 2011; str. 111.

### 3.1. Teoretsko određenje motivacije

Pojam motivacija dolazi iz latinskog rječnika, *movere* = kretati se. Prema Aniću [1] to je skup pobuda koje čovjeka pokreću na aktivnost te određuju smjer, intenzitet i trajanje te aktivnosti.

Motivacija je unutarnji nagon koji zaposlenika potiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba, motivacija usmjerava ljudsko ponašanje.<sup>20</sup>

Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Motiviranje podređenih je stvaranje okruženja koje će voditi ka ostvarenju zadanih i predviđenih ciljeva, odnosno potaknuti poželjna ponašanja.<sup>21</sup>

Prema Robertu C. Beck motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto se ljudi (i životinje) odlučuju ponašati na određen način u određenom trenutku, temeljna motivacijska premisa jest da se organizam približava ciljevima ili uključuje aktivnosti za koje očekuje da imaju neugodne ili ugodne ishode – psihološki hedonizam.<sup>22</sup>

Motiviranje zaposlenika u logističkoj tvrtci nužno je u svijetu koje je zahvatila globalizacija jer jedino zaposlenici nose konkurentsku prednost i ostvaruju ciljeve poduzeća. Jedna od pet osnovnih menadžerskih funkcija je i vođenje i motiviranje zaposlenika, a menadžer koji zna prepoznati motive i potrebe svojih podređenih, osigurao je sigurnu budućnost tvrtke, njenu efektivnost i učinkovitost. Pritom se ne smije zaboraviti da motiviranje nije jednokratni posao, već je to kontinuiran i ustrajan rad, vrlo dinamične prirode.

Motivacija je složen proces, ali osim motivacije koja je posao menadžera<sup>23</sup> u upravljanju ljudskim potencijalima, bitno je i poticanje samo motivacije. Da bi zaposlenik bio samo

---

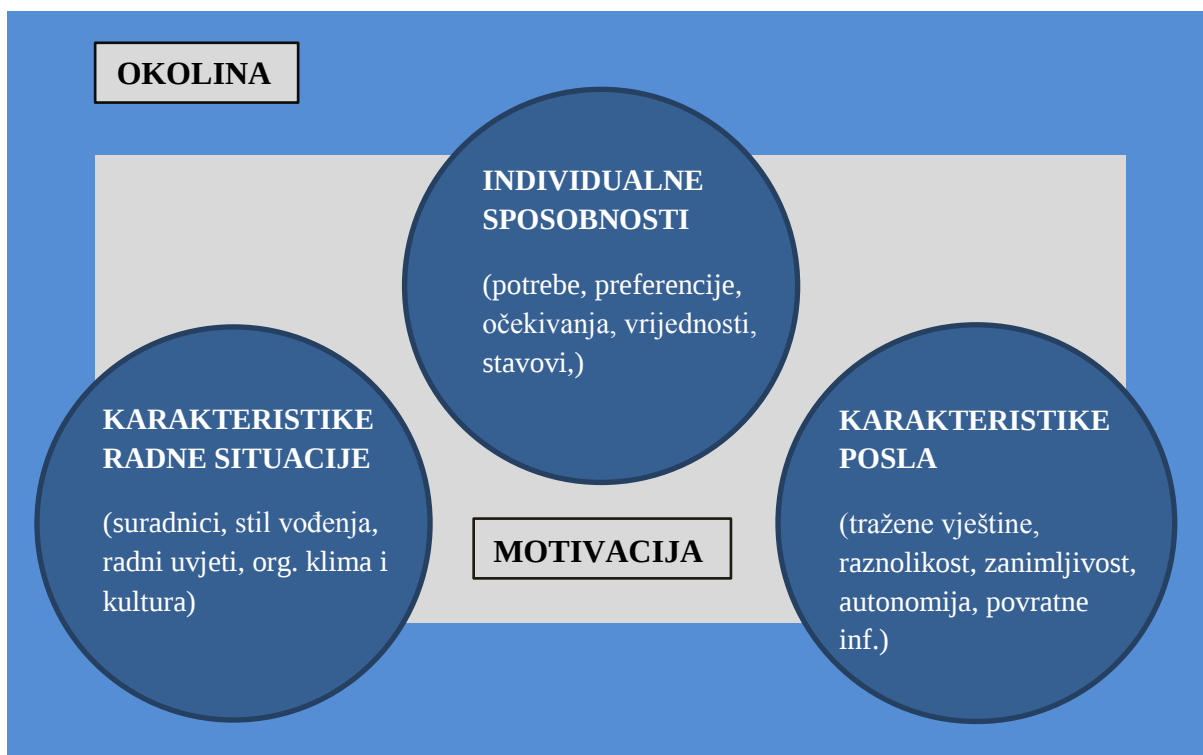
<sup>20</sup> Tudor, G.; Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str. 12.

<sup>21</sup> Weinrich, H. & Koontz H., Menedžment, deseto izdanje, Mate, 1994., str. 462., 463.

<sup>22</sup> Beck R. C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 31.

<sup>23</sup> Menedžer (engl. manager, njem. Manager, Leiter): 1. osoba koja organizira rad, usmjerava i osigurava njegovo izvršavanje radom i naporom drugih osoba; 2. osoba koja ima autoritet i odgovornost za pretvaranje planova i politika organizacije u djelotvorne akcije usmjerene na postizanje postavljenih ciljeva. To su osobe koje upotrebljavaju svoje sposobnosti, stručne vještine i znanja u donošenju odluka sa svrhom da komuniciraju, utječu i vode druge prema postizanju organizacijskih ciljeva. Planiraju, organiziraju, koordiniraju i usmjeravaju te kontroliraju ukupne resurse organizacije (poduzeća) i snose odgovornost za postignute rezultate, realizaciju ciljeva i efikasnu i uspješnu upotrebu resursa. Ukratko, menadžer je osoba zadužena za funkcioniranje organizacije ili nekog njezina dijela. Menadžerima se smatraju rukovodioci svih organizacijskih jedinica u poduzeću, od najviših (direktora poduzeća) do najnižih (poslovođa). Menadžerima se također smatraju ne samo

motiviran mora pred sebe postaviti kratkoročne i dugoročne ciljeve, razvijati se i jačati svoja znanja, mjeriti dostignuća i nagrađivati se. Samo motivacija pojedinca je vrlo individualna i dinamična, ovisi o brojnim čimbenicima, mijenja se, što je sasvim prirodno budući da se čovjek mijenja sa promjenama u njegovoj okolini, saznanjima, novim vještinama i slično (Slika 3.).



**Slika 3.** Čimbenici koji utječu na samo motivaciju (Izvor: Tudor G.; *Vođenje i motiviranje ljudi*, MEP Consult, Zagreb, 2010., str.13.)

Menadžeri moraju biti svjesni da zadovoljstvo i visok moral te uspjeh u radu ovise o različitim čimbenicima, neki od njih su slijedeći:

- na motivaciju zaposlenih utječu materijalni, nematerijalni, psihološki i društveni čimbenici (Slika 2.)
- zaposlenici imaju različite potrebe
- osim motivirajućih postoje i demotivirajući čimbenici

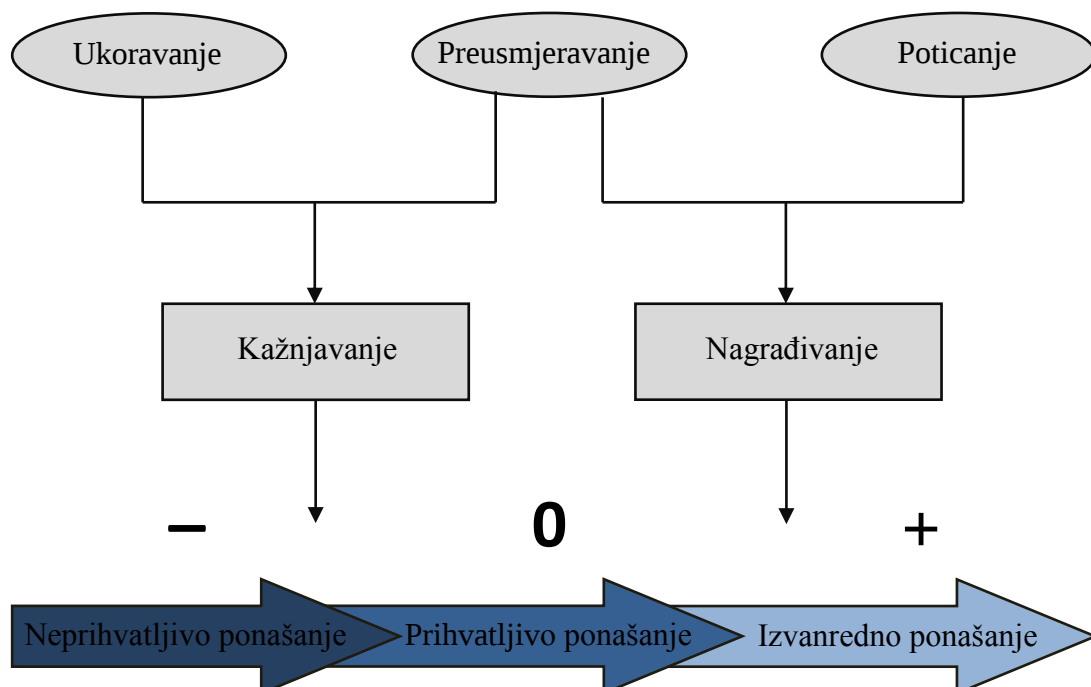
---

predsjednik ili potpredsjednik kompanije već i biskupi i premijeri, vođe sportskih timova itd. Sve njih označava formalni autoritet nad organizacijom kojom rukovode. Istovremeno su i poduzetnici i nadzornici, alokatori resursa i posrednici. Obavljaju interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge donošenja odluka. Menedžeri svih organizacijskih razina u poduzeću moraju imati tehnička znanja, znanja o ophođenju s ljudima i konceptualna znanja. (<http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page=> , 13.06.2015.)

- ostvarenje očekivanja zaposlenika pridonosi motiviranosti
- zaposlenike treba motivirati zavisno od trenutne situacije
- zaposlenicima mora biti poznat i jasan cilj
- zaposlenicima mora biti jasan sustav nagrađivanja
- sustav nagrađivanja mora biti pravedan
- nagrade su učinkovitiji motivatori od kazne.

Menadžeri koji misle da se motivima zaposlenika logističke tvrtke mogu baviti usput, ne poznaju osnovnu filozofiju i konceptualni okvir menadžmenta ljudskih potencijala, zapravo žive i rade u neznanju. Bez stalnog i permanentnog ispitivanja i praćenja motiva svakog člana organizacije ponaosob, nema uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala. Ukoliko se ne iznađe odgovarajući poticaj za svakog člana tvrtke, vođenje ljudi je bezrezultatno i neučinkovito, gotovo svakodnevno ispitivanje motiva i motivacija je jedna od temeljnih i neizostavnih funkcija menadžera ljudskih potencijala.<sup>24</sup>

Kao što je prethodno spomenuto transparentni sustav nagrađivanja vrlo je važan, a najvažnije je da menadžeri budu svjesni da je nagrađivanje, učinkovitije od kazne<sup>25</sup>, (Slika 4.).



<sup>24</sup> Gutić, D., Rudelj, S.; Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012. str. 371.

<sup>25</sup> Tudor, G.; Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str. 17.

**Slika 4.** Posljedice osnovnih strategija upravljanja ponašanjem zaposlenika (*Izvor: Tudor, G., „Vođenje i motiviranje ljudi“, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str.17.*)

### 3.2. Teorije motivacije

Problem pred kojim se nalazi svaki menadžer je kako motivirati zaposlenike da rade više i produktivnije. Teorije motivacije za rad ne razlikuju se bitno od općih motivacijskih teorija jer čovjek je čovjek i na poslu i kod kuće. Nadređeni se prema svojim podređenima odnose oslanjajući se na neka filozofska shvaćanja, bez obzira na njihovu točnost ili netočnost, a to su da je čovjek:

1. racionalno-ekonomsko biće
2. socijalno biće
3. samoaktualizirajuće biće
4. složeno biće.

U odnosima menadžera prema zaposlenicima nema jedinstvenog pravila, zavisao je od svakog pojedinog zaposlenika u zadanom trenutku<sup>26</sup>

Motiviranost zaposlenika je nevidljiva prostim okom i nemjerljiva nekim uobičajenim mjernim instrumentima, subjektivno se može na temelju rezultata koje zaposlenik postiže pretpostaviti njegovo „stanje“.

Ljudski motivi se zasnivaju na potrebama, svjesnim i nesvjesnim. Neke potrebe su primarne kao fiziološke potrebe za hranom, vodom, snom, smještajem, dok su druge potrebe sekundarnog karaktera, ali ne nimalo manje potrebne i važne, kao što je potreba za poštovanjem, ljubavlju, statusom i slično. Različite potrebe različitog su intenziteta u vremenu i variraju od pojedinca do pojedinca.

Pojedinac se može motivirati materijalnim dobrima (putovanje, novi automobil, veći stan/kuća i sl.), istovremeno se pojavljuje i želja za statusom, želja za odmorom, više slobodnog vremena ... Motivatori potiču na djelovanje, ali isto tako imaju svoj vijek trajanja, traju dok postoji potreba, promjenom predmeta želje ili potrebe mijenja se i motivator, poticaj. Ponekad dolazi i do sukoba želja odnosno potreba, te ih je potrebno usuglasiti.

---

<sup>26</sup> Beck, R. C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 390., 391.

Kroz vrijeme, zbog potrebe za razumijevanjem motivacije, i procesa motivacije, što pokreće čovjeka i kako ga što učinkovitije motivirati, razvio se velik broj teorija motivacije [2], najčešća klasifikacija je u dvije skupine<sup>27</sup>:

1. teorije potreba<sup>28</sup>
2. teorije očekivanja.

Jedina teorija koju je teško svrstati u jednu od ove dvije skupine je teorija X i teorija Y Douglasa MacGregora, gdje autor iznosi tezu kako cjelokupni profit poduzeća određuju teorijske pretpostavke rukovoditelja koji upravlja ljudskim potencijalima.

Pretpostavke teorije X:

- prosječan radnik je lijen, radi što manje je moguće
- nema ambicija, ne želi odgovornost, želi biti vođen
- prosječan radnik je egocentričan
- pruža otpor promjenama
- lakovjeran, ne prepametan, demagogičan.

Pretpostavke teorije Y:

- prosječan radnik nije ravnodušan prema potrebama poduzeća
- svaki čovjek posjeduje motivaciju, odgovornost, spremnost na rad za dobrobit i razvoj tvrtke
- zadaća menadžera je organizirati takvo radno okruženje da bi zaposlenik mogao iskoristiti pozitivne aspekte.<sup>29</sup>

### **3.2.1. Teorije potreba – sadržajne teorije motivacije**

Teorije potreba usmjerene su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način, nazivaju se još i sadržajne teorije. Naglašavaju intrinzične<sup>30</sup> uzroke

---

<sup>27</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.,str. 250.

<sup>28</sup> Potreba se definira kao poremećaj ravnoteže u pojedincu prouzročen fizičkom ili psihičkom deficijencijom [11]

<sup>29</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.,str. 254.

ponašanja ljudi, ljudsko nastojanje za zadovoljenjem fizioloških, psiholoških i socijalnih potreba.<sup>31</sup> U ovu skupinu teorije potreba ubrajaju se Murrayeva, Maslowljeva, Alderferova, Herzbergerova, McClellandova, Atkinsonova i Minerova.

#### **3.2.1.1. Teorija Herberta Murraya**

Istraživanje Herberta Murraya je jedno od slabije poznatih, datira iz 1954. godine, temelji se na biološko-psihološkoj klasifikaciji i kategoriziranju potreba. Murray je predložio inicijalni popis od petnaest potreba, međutim kasnije ga je sa ostalim autorima proširio i samim time ga učinio prevelikim i nejasnim.<sup>32</sup>

#### **3.2.1.2. Hijerarhija potreba – Abrahama Maslowa**

Često spominjana teorija Abrahama Maslowa<sup>33</sup> - hijerarhija potreba. Odnosi se na ljudske potrebe koje je ovaj znanstvenik kategorizirao u hijerarhijski podijeljene skupine. Ova teorija usmjerena je na ljude i jednostavna, te je stoga prihvatljiva, polazi od dvije pretpostavke:

- pojavljivanje neke potrebe uvjetovano je prethodnim zadovoljenjem neke primarnije potrebe
- sve potrebe su međusobno zavisne.

Maslow je ljudske potrebe podijelio u pet skupina u nizu prema rastućoj važnosti:

- fiziološke potrebe – to su potrebe za održavanje života i sve druge potrebe ne mogu zadovoljiti čovjeka ukoliko ove nisu zadovoljene, to su potreba za hranom, vodom, snom, stanovanjem,... Ove potrebe su na najnižoj stepenici i nužne su za život.
- potrebe za sigurnošću – ove potrebe dolaze do izražaja tek nakon što su zadovoljene fiziološke potrebe, to su potrebe oslobođenja od straha, od gubitka života, poslovne i druge nesigurnosti (gubitak doma).
- potreba za povezanošću i prihvaćanjem – čovjek je društveno biće i ima potrebu povezivati se i biti prihvaćen od drugih. Svaki čovjek želi interakciju sa drugim ljudima, ima potrebu za prihvaćanjem i biti prihvaćen.

---

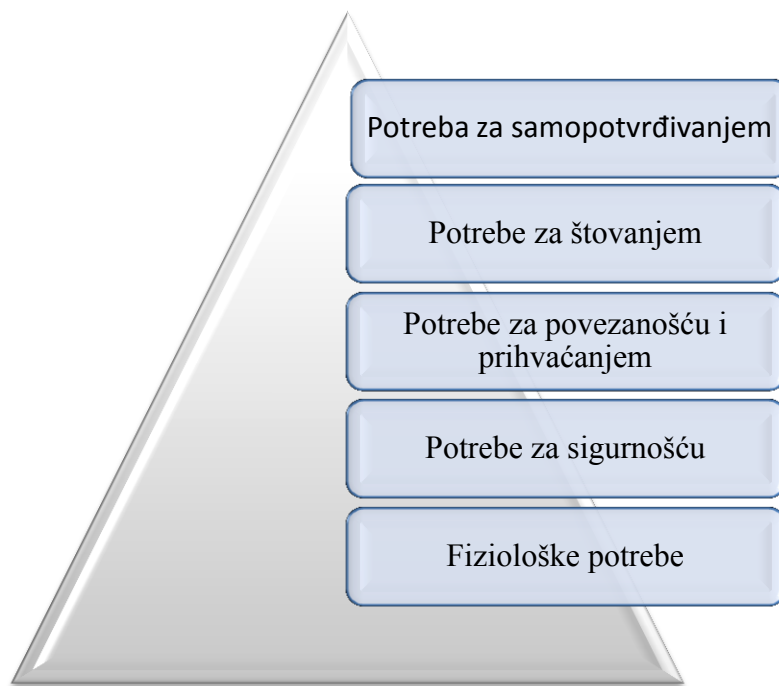
<sup>30</sup> Intrinzični uzroci – unutarnji pokretač, motivi

<sup>31</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 250.

<sup>32</sup> Ibidem. str.250.

<sup>33</sup> Abraham Harold Maslow, psiholog, (<http://www.summesensus.com/holotropskodisanje/downloads/pdf/Maslow.pdf>), (16. 05.2014.)

- potreba za štovanjem – ova se potreba nastavlja na prethodnu, nakon interakcije sa drugima i povezivanja, čovjek želi steći ugled i poziciju u društvenom okruženju. Ova je potreba dvosmjerna, čovjek mora osjećati da je po nečemu poseban, značajan, utjecajan ili da nešto dobro radi, a u isto vrijeme i od okoline mora dobivati potvrdu kako bi znao da se ne podcjenjuje ili precjenjuje. Iz svega ovog se može izroditi samopouzdanje, prestiž i/ili moć.<sup>34</sup>
- potreba za samopotvrđivanjem – ovo je najviši stupanj, maksimizira potencijal pojedinca, čovjek želi dostići sve što može, želi razvoj do mogućih granica i slobodu kreativnosti.



**Slika 5.** Piramida potreba (Izvor: *Weihrich H. & Koontz H.; Menedžment, Mate, Zagreb 1994., str. 469.; Izradila i prilagodila: Autorica*)

<sup>34</sup> Marušić S.; Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str.251.

### **3.2.1.3. Alderferova teorija – trostupanjska hijerarhija potreba**

Clayton Alderfer<sup>35</sup> (01.09.1940.), američki psiholog, reducira broj potreba na tri kategorije potreba:

- potreba postojanja, koja uključuje različite oblike fizioloških potreba i materijalnih sredstava potrebnih za njihovo zadovoljenje, (existence - egzistencija)
- potreba povezivanja, koja se sastoji od potrebe za socijalizacijom i potvrđivanjem, (relatedness – povezanost)
- rast – obuhvaća samoga sebe, potrebu za napredovanjem i razvojem, korištenjem svih svojih potencijala (growth – rast).

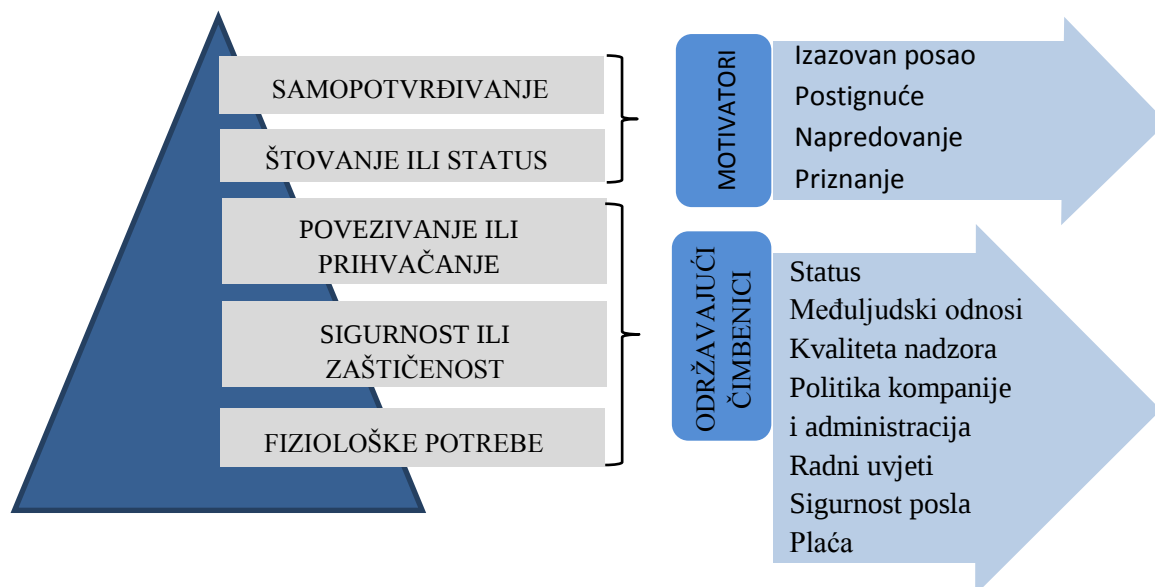
### **3.2.1.4. Herzbergova teorija – dvočimbenička-teorija**

Frederick Herzberg, (1923. –2000.),<sup>36</sup> američki psiholog dijeli čimbenike motivacije na dvije grupe, u jednoj grupi su politika kompanije, uvjeti rada, međuljudski odnosi, plaće, status, osobni život. Ova grupa potreba ne izaziva zadovoljstvo, ali njeno odsustvo rezultira nezadovoljstvom. Ove čimbenike Herzberg naziva čimbenicima higijene. U drugu grupu ubraja čimbenike koji motiviraju i rezultiraju zadovoljstvom, kao što je postignuće, priznanje, izazovan posao, napredovanje. Čimbenici prema Herzbergovoj teoriji, slični su čimbenicima prema Maslowu (Slika 6.).

---

<sup>35</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Clayton\\_Alderfer](https://en.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer), (14.06.2015.)

<sup>36</sup> <http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/herzberg.html>, (14.06.2015.)



**Slika 6.** Usporedba sličnosti teorije potreba: Maslow – Herzberg; (Izvor: Weihrich H. & Koontz H.; *Menedžment, Mate*, Zagreb 1994., str. 470.; Izradila i prilagodila: Autorica)

Osim sličnosti između ove dvije teorije postoje i znatne razlike prikazane u tablici 1.

**Tablica 1.** Razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 577.)

| RAZLIKE                             | MASLOW                                | HERZBERG                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Važnost</b>                      | Za sve ljude i vrste poslova          | Uglavnom za bijele ovratnike             |
| <b>Utjecaj potreba na ponašanje</b> | Sve potrebe mogu motivirati ponašanje | Samo intrinzične potrebe mogu motivirati |
| <b>Uloga novčanih nagrada</b>       | Mogu motivirati                       | Nisu ključni motivator                   |
| <b>Prognoza</b>                     | Opća motivacija za sve ljude          | Usmjerena na rad                         |
| <b>Vrsta teorije</b>                | Deskriptivna (što je što)             | Preskriptivna (što bi trebalo biti)      |

Herzbergova teorija motivacije imala je iznimno značenje za promjenu menadžerske filozofije, pristupa radnoj motivaciji i načinu njezina poticanja, te naglašava potrebu samoaktualizacije.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 577

### 3.2.1.5. Teorija motivacije uloga

Poseban pristup motivaciji temeljen na potrebama te pretpostavci posebne motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga ima John Miner. Miner razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga u organizaciji, koje predstavljaju različite motivacijske strukture potreba<sup>38</sup> (Tablica 2.).

**Tablica 2.** Minerova teorija motivacije uloga; (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 578.*)

| MOTIVACIJSKA STRUKTURA ULOGA |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Managerska motivacija        | <ul style="list-style-type: none"><li>- pozitivan stav prema autoritetima</li><li>- potreba za natjecanjem</li><li>- potreba za moći</li><li>- potreba za potvrđivanjem</li><li>- potreba za različitim statusom</li><li>- želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti</li></ul> |
| Profesionalna motivacija     | <ul style="list-style-type: none"><li>- potreba za učenjem</li><li>- potreba neovisnog rada i djelovanja</li><li>- potreba za stjecanjem statusa</li><li>- potreba pomaganja drugima</li><li>- identifikacija s profesijom</li></ul>                                                               |
| Poduzetnička motivacija      | <ul style="list-style-type: none"><li>- potreba za postignućem</li><li>- potreba izbjegavanja rizika</li><li>- potreba „feedbacka“<sup>39</sup></li><li>- potreba za inovativnim rješenjima</li><li>- potreba planiranja budućih mogućnosti</li></ul>                                              |

**Motivacija menadžera** ima dvije važne dimenzije:

Prva je dimenzija vezana uz motivacijsku strukturu menadžerske uspješnosti, odnosno uz postojanje jedinstvene potrebe ili motiva ili stavova i potreba nužnih za postizanje uspjeha.

Druga je utvrđivanje motivacijskih pretpostavki, odnosno traženje odgovora na pitanje zašto netko želi biti menadžer, a zašto netko to ne želi.

<sup>38</sup> Bahtijarević –Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 578.*

<sup>39</sup> Feedback je informacija data u sadašnjosti, o ponašanju u prošlosti, s ciljem unapređenja tog ponašanja u budućnosti, (<http://www.bestpractice.hr/clanci/korektivna-povratna-informacija-feedback-1dio/>, 15.06.2015.)

Ove se dvije dimenzije međusobno isprepliću.<sup>40</sup> U praksi se pokazalo da određeni stavovi i motivi pridonose izboru menadžerske karijere i uspjehu iste. U pozitivne stavove i motive ubrajaju se najčešće:

- pozitivni stavovi prema autoritetu i pozicijama autoriteta
- potreba za natjecanjem
- potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem
- potreba za pokazivanjem moći
- potreba za istaknutom pozicijom i ponašanjem
- potreba za odgovornošću i osjećaj odgovornosti.<sup>41</sup>

**Profesionalna motivacija**, motivacija stručnjaka, odlika je za pojedince željne učenja, nezavisnog rada, statusa, želje da se pomogne drugima i odanosti profesiji i njezinim etičkim<sup>42</sup> normama.<sup>43</sup>

**Motivacija poduzetnika** odnosi se na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha prirodna zahtjevima samog zadatka.<sup>44</sup>

### 3.2.2. Teorije očekivanja ili procesne teorije motivacije

Teorije očekivanja manje su poznate, iako im je začetak starijeg datuma u američkim državama, da bi ih djelomice prihvatila i Europa. Temeljna postavka ovog teorijskog pristupa je spoznaja o nedostatnosti koncepta potreba [11]. Ova teorija u analizu uključuje i druge sadržaje npr. očekivanja, vrijednosti, doživljavanja, polazi od premisa voljnog i svjesnog izbora alternativa. Sve teorije očekivanja obilježavaju slijedeći čimbenici:

- ljudi imaju različite sklonosti i vrednovanja
- ljudi imaju različita očekivanja
- ljudi su skloni izabrati ponašanje koje će rezultirati željenim ishodom
- motivacija je osobna i ovisi o sklonostima.

---

<sup>40</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 463.

<sup>41</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 466.

<sup>42</sup> Moralnim

<sup>43</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 578.,579.

<sup>44</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 579.,580.

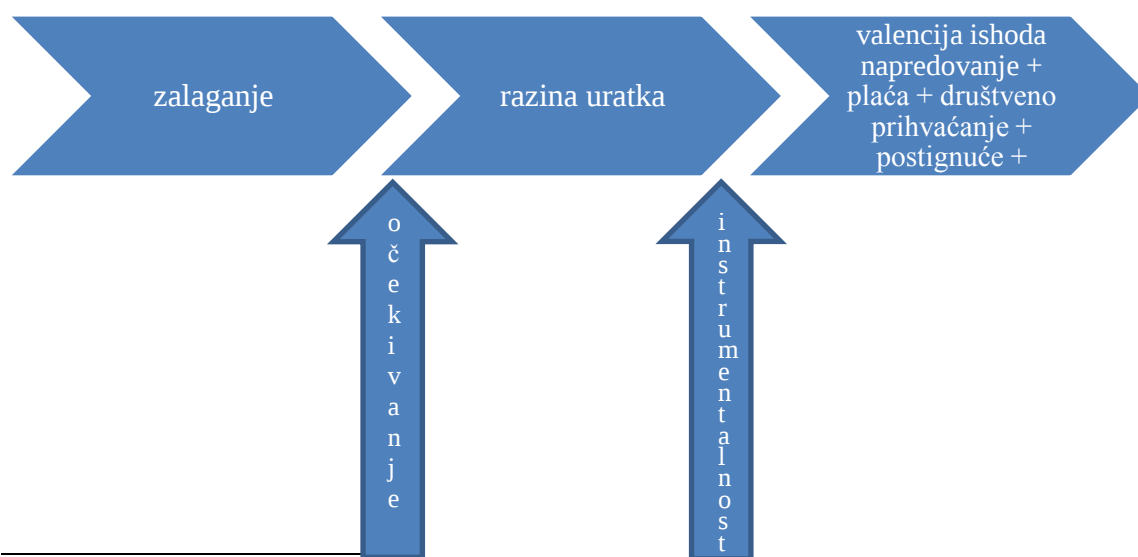
### 3.2.2.1. Vroomova teorija

Victor Harold Vroom (1932., Montreal, Canada)<sup>45</sup>, prvi je iznio (1964.) teoriju očekivanja. Prema Vroomu očekivanje je opažena vjerojatnost da će određeni napor biti instrumentalan za postizanje visoko vrednovanog cilja. Vroomov model (Slika 7.) teorijski osmišljava i analizira motivacije u okviru radnog ponašanja i čimbenike koji ga određuju. Polazi od pretpostavke da čovjek procjenjuje različite mogućnosti i posljedice istih, kako bi neke mogućnosti izabrao, a druge odbacio. Vroom uvodi dvije komponente:

- komponentu očekivanja
- komponentu valencije.

Komponenta očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje u vjerojatnost da će iz određene aktivnosti slijediti određeni ishod. Očekivanja se razlikuju prema intenzitetu od potpune subjektivne sigurnosti da će aktivnost dovesti do određenog ishoda, do minimalne sigurnosti u isto, dostizanje osobnog cilja kreće se između vrijednosti od 0 do 1.<sup>46</sup>

Komponenta valencije odnosi se na afektivne<sup>47</sup> orijentacije prema određenim učincima. Valencija može biti pozitivna i negativna, njezina vrijednost kreće se od -1 do 1. Osnovno načelo je da čovjek teži ka onom ishodu odnosno rezultatu koji pozitivno vrednuje, a nastoji izbjeći negativne ishode odnosno rezultate.<sup>48</sup>



<sup>45</sup> <http://id.loc.gov/authorities/names/n50013142.html>, (14.06.2015.)

<sup>46</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 583.

<sup>47</sup> Afektivan - (lat. affectivus) uzbudljiv, osjetljiv, osjećajan; <http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/afektivan>, (15.06.2015.)

<sup>48</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 582.

**Slika 7.** Vroomov model motivacije za rad (*Izvor: Beck R. C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 393.; Izradila i prilagodila: Autorica*)

Ova teorija pokazuje da će zalaganje dovesti do određene razine uratka, a ono će biti instrumentalno za ostvarenje nekog dugoročnog cilja. Radi se o instrumentalnosti dobrog rada u svrhu ostvarenja osobnih ciljeva.

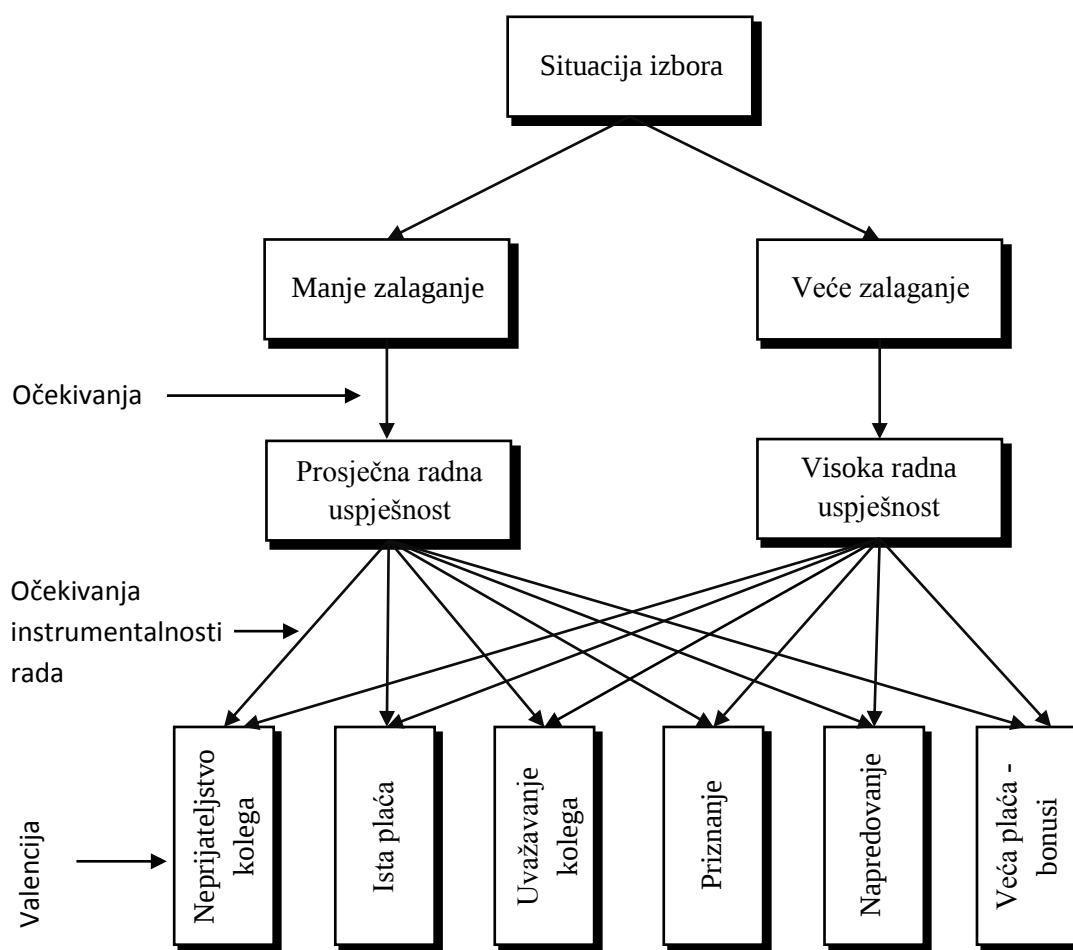
Motivacija je proporcionalna očekivanju da se određenom aktivnošću postigne očekivani ishod i valencije koje im pridaje pojedinac, ili izraženo na slijedeći način:

$$\text{motivacija} = f(\text{očekivanja} \times \text{valencija}); M = f(O \times V)$$

Pretpostavka je da čovjek između više izbora ponašanja odabire ono koje ima najveću vjerojatnost ostvarenja željenog cilja. Povećanjem ili smanjenjem bilo kojeg čimbenika motivacija se ili povećava ili smanjuje (Slika 8.).<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 583.

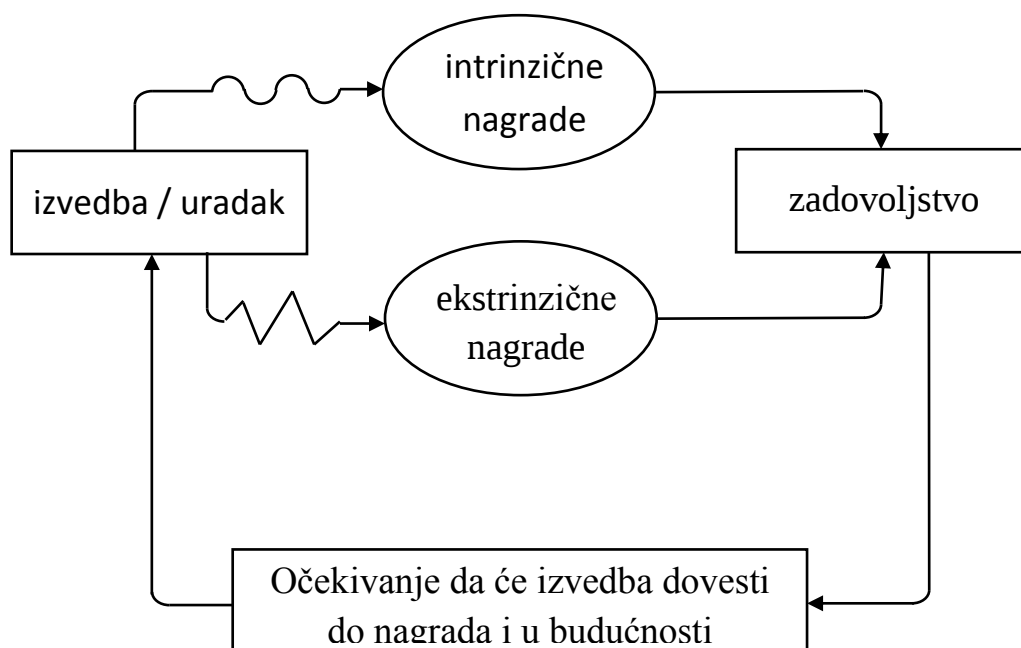


**Slika 8.** Prikaz Vroomovog modela motivacije za rad, (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 584.)

### 3.2.2.2. Porter i Lawler

Porter i Lawler razradili su prethodnu teoriju te matematički došli do formule za izračunavanje „motivacijske snage“. Prema ovim teoretičarima odnos zadovoljstva poslom i učinkom nije jednoznačan, te uzroci ne moraju biti sasvim jasni. Prema njihovom modelu (Slika 9.) uradak koji dovodi do nagrada izaziva zadovoljstvo poslom, te utječe na očekivanja u budućim izvedbama.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Beck, R.C.; *Motivacija teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 397.

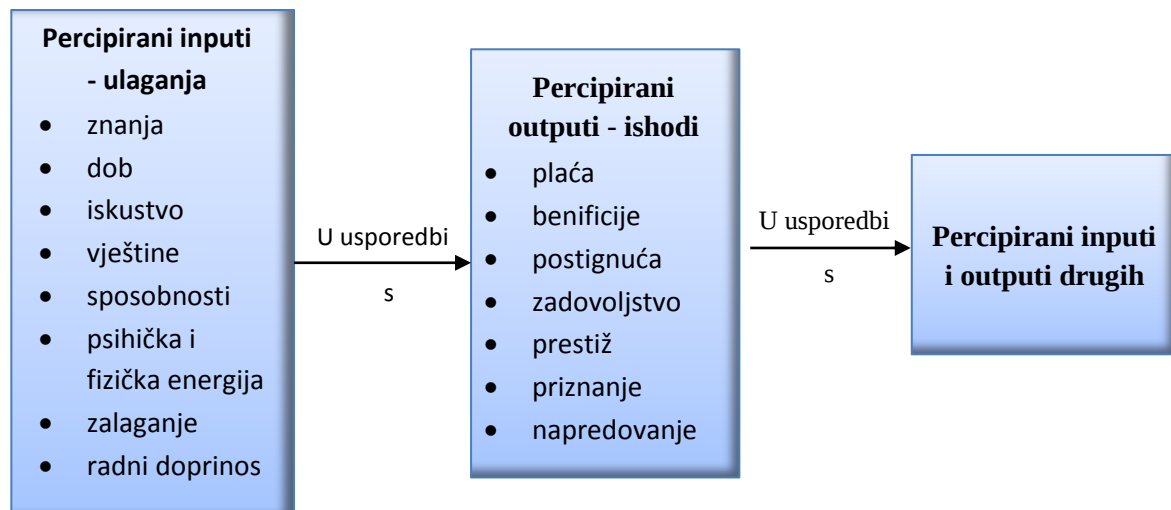


**Slika 9.** Model zadovoljstva poslom Lawlera i Portera; (Izvor: Beck, R.C.; *Motivacija teorija i načela*, str. 398.)

### 3.2.2.3. Teorija pravičnosti

Usmjerena je na razumijevanje procesa koje potiču i održavaju ljudsko ponašanje, ovaj poseban Adamsov pristup ima dimenziju socijalne usporedbe. Ova teorija čini bitan dio u kontekstu ostalih procesnih teorija, ističe koncept pravičnosti i korektnosti, potrebe za jednakošću i značenje mehanizma društvene usporedbe za razumijevanje individualnog ponašanja. Polazeći od osnovne premise, osnovne postavke njegove teorije se mogu podijeliti u dvije opće kategorije (Slika 10.): prva se odnosi na uvjete i mehanizme razvoja percepcije nejednakosti, dok se druga odnosi na rješavanje problema nejednakosti.<sup>51</sup>

<sup>51</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.



**Slika 10.** Glavne sastavnice teorije pravičnosti; (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.*)

Nejednakost za pojedinca predstavlja raskorak između odnosa outputa i inputa i obrnuto. Nejednakost je doživljena kada je:

$$\frac{Oo}{Io} < \frac{Od}{Id} \text{ ili } \frac{Oo}{Io} > \frac{Od}{Id} \text{ gdje je:}$$

- O - suma svih outputa
- I - suma svih inputa
- o - osoba
- d - drugi.

Jednakost postoji kada je:

$$\frac{Oo}{Io} = \frac{Od}{Id} \cdot^{52}$$

Postoje dvije vrste nejednakosti – pozitivna i negativna, pritom treba naglasiti pretpostavku o doživljaju vlastitog favoriziranog položaju u odnosu na druge, kao izvore osjećaja nepravde. Tri su osnovna pretpostavljena načina djelovanja osobe na percipiranu situaciju:

- djelovanje na vlastite inpute i outpute
- izostanci, odugovlačenje ili promjena pozicije ili posla
- redukcija nejednakosti.

<sup>52</sup>Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.*

Ova je teorija dala značajan doprinos razumijevanju motivacije istaknuvši percepciju jednakosti i pravičnosti.

### 3.3. Tipovi motivacije

Motivacijska stanja izazvana su unutarnjim potrebama, međutim ponekad te potrebe budu u drugom planu, što ukazuje da ljudi nisu uvijek motivirani samo iznutra. Poslodavci koriste plaću, dodatne novčane nagrade, nadzor ili kazne kako bi motivirali svoje zaposlenike, ovakvi vanjski događaji čine poticaje i posljedice koje stvaraju ekstrinzičnu motivaciju. Ljudi uživaju u aktivnostima na dva načina: intrinzičan ili ekstrinzičan (Tablica 3.).

Intrinzična motivacija je prirođena sklonost gdje se čovjek bavi svojim interesima i uvijekbava ih, traži optimalne izazove, te ih svladava. Funkcionalno gledajući intrinzična motivacija predstavlja urođenu motivaciju slijeđenja svojih interesa i razvoja istih. Ova motivacija proizlazi iz osjećaja kompetentnosti i samoodređenja tijekom neke aktivnosti.

**Tablica 3.** Intrinzični i ekstrinzični motivi (*Izvor: Marušić, S. Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, 2001., str. 263.; Izradila: Autorica*)

| INTRINZIČNI MOTIVI         | EKSTRINZIČNI MOTIVI        |
|----------------------------|----------------------------|
| plaća                      | odgovornost                |
| dobri rukovoditelji        | prihvatanje suradnika      |
| međuljudski odnosi         | potvrđivanje sposobnosti   |
| stalnost i sigurnost posla | identifikacija s poduzećem |
| uvjeti rada                | napredovanje               |
| zanimljivost posla         | obrazovanje                |
| sudjelovanje u dobiti      |                            |

Ekstrinzična motivacija proizlazi od poticaja iz okoline i posljedica ili posljedice odvojene od same aktivnosti. Ljudi teže ka atraktivnim posljedicama i njihovo ponašanje je oblikovano na način da ostvare takve posljedice, izbjegavajući manje atraktivne.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Reeve, Johnmarshall; Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, 2010., str. 136., 137., 138.

### 3.4. Strategije motiviranja

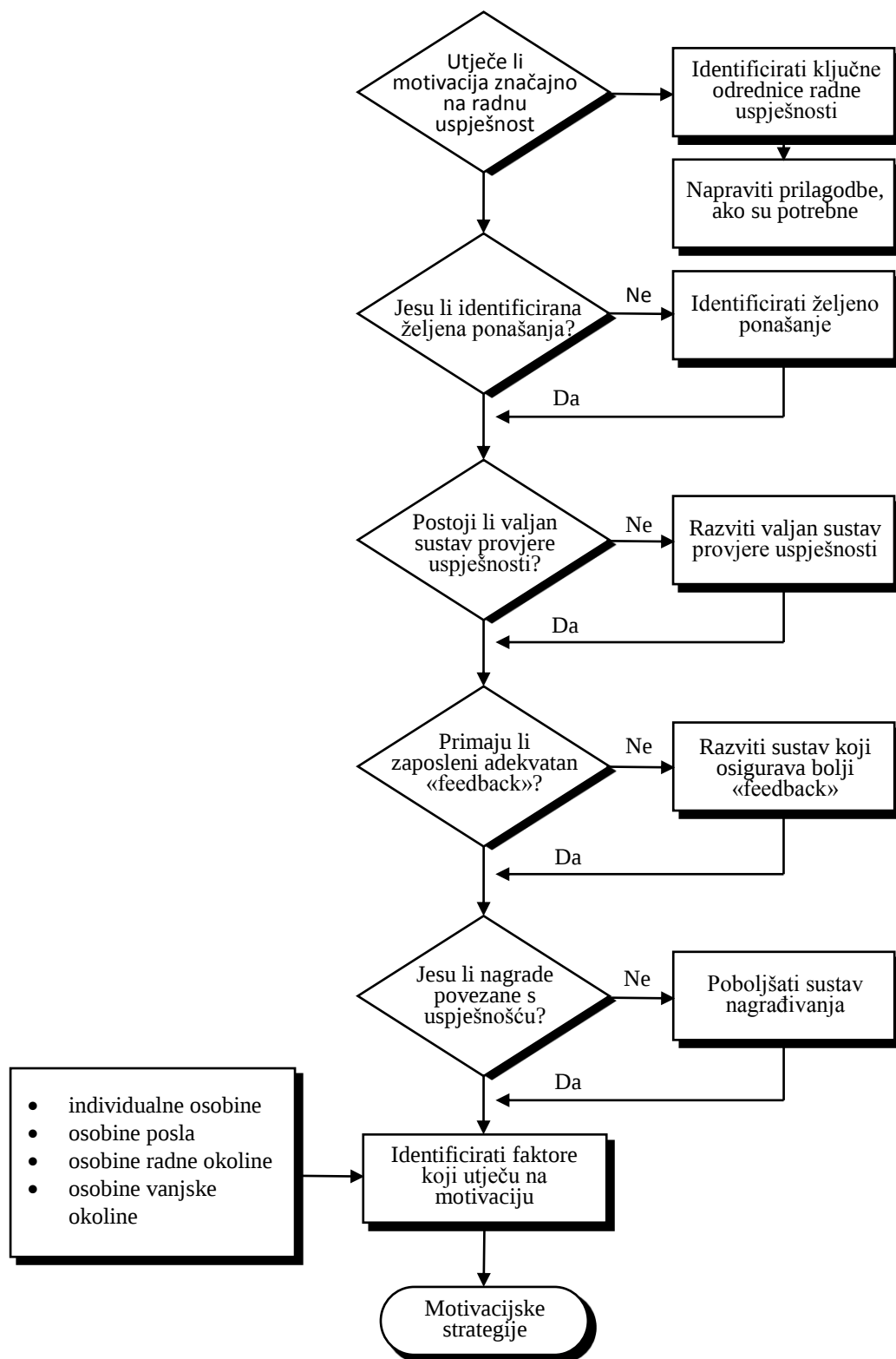
Svrha motivacijskog sustava je podizanje radne uspješnosti i nagrađivanje poželjnih ponašanja, što uključuje raznolike strategije. To je složen i zahtjevan zadatak kojim treba odgovoriti na niz pitanja (Slika 11.). Strategije motiviranja temelje se na tri bitne spoznaje psihologije:

1. većina je ljudskih potreba odnosno čimbenika motivacije nematerijalne prirode
2. motivacijski sustav mora zadovoljavati širok spektar potreba, ciljeva i aspiracija
3. sustav treba biti usmjeren na područje na kojem se želi postići viši rezultat.

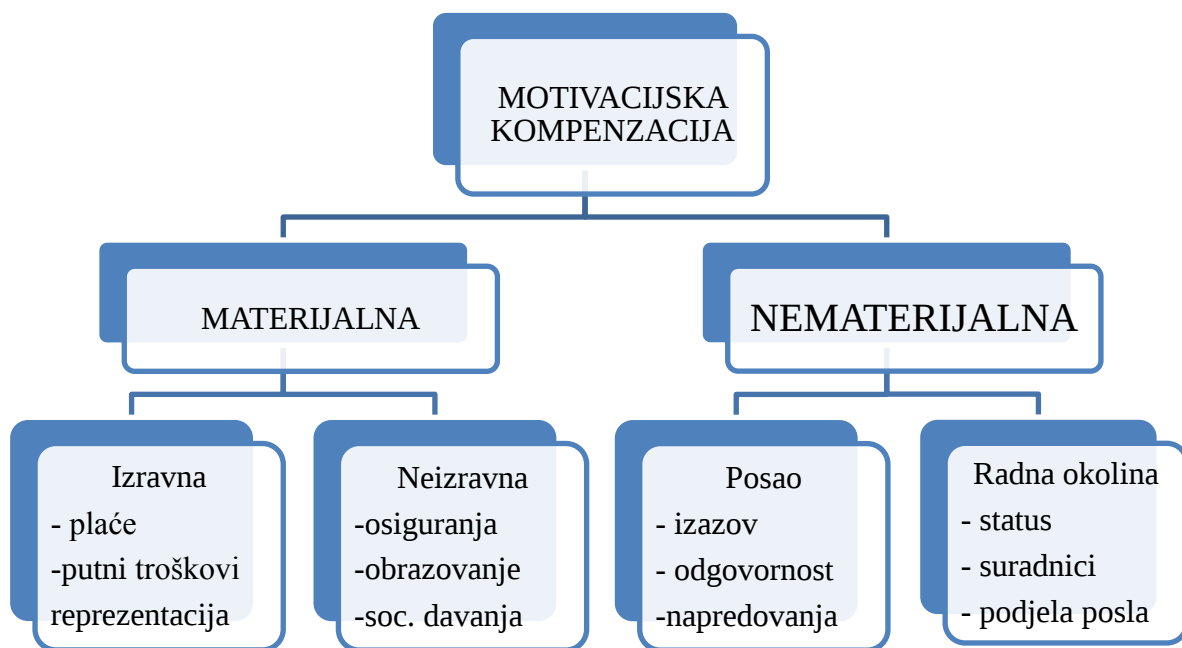
Menadžeri danas imaju na raspolaganju brojne teorijske, istraživanjem i praksom provjerene i aplikativne strategije koje se mogu podijeliti u dvije velike skupine: materijalne (izravne, neizravne) i nematerijalne strategije (posao i radna okolina), (Slika 12.).<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., 603., 605., 606.



**Slika 11.** Dijagram toka pitanja za razvoj strategija motiviranja; (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 604.)



**Slika 12.** Motivacijske kompenzacije, (Izradila: Autorica)

## 4. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Motivacija i zadovoljstvo usko su vezani. Zadovoljstvo se definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, ljubav i zdravlje što se posredno odražava na posao.<sup>55</sup> Zadovoljstvo poslom je višedimenzionalno, može se odnositi na samo zadovoljstvo poslom, ali i na zadovoljstvo odnosima sa nadređenima i podređenima, zadovoljstvo plaćom ili drugim benefitima. Zadovoljstvo je emocija i javlja se kao reakcija na podražaje iz okoline. Prema Noe i ostali: „Zadovoljstvo poslom definira se kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe.“<sup>56</sup>

Ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima.<sup>57</sup>

### 4.1. Teorije zadovoljstva poslom

Teorije zadovoljstva poslom uključuju motivacijske, emocionalne i informacijske komponente. Kao predložak poslužiti će tri teorije:

- teorija instrumentalnosti – to mogu biti sigurnost, ugled, novac, fleksibilno radno vrijeme, autonomija u radu ili drugo važno zaposleniku
- teorija pravednosti – zaposlenik će biti zadovoljan ukoliko smatra da je pravedna nagrada ili naknada za njegov trud i/ili zalaganje
- model karakteristike posla - Hackman i Lawler su utvrdili šest obilježja posla koja mogu utjecati na zadovoljstvo (raznolikost radnih aktivnosti, autonomija, identitet zadatka, povratne informacije, odnosi s drugima, mogućnost ostvarenja prijateljstva na poslu).<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 255.

<sup>56</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 364.

<sup>57</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 364.

<sup>58</sup> Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003. str. 398., 399.

## 4.2. Čimbenici zadovoljstva poslom

Složenost čovjeka kao bića njegovih motiva, želja osobnosti određuje različite i brojne čimbenike zadovoljstva poslom. Intenzitet je manje ili više izražen ovisno o pojedincu i čimbeniku. Čimbenike zadovoljstava poslom možemo podijeliti u dvije skupine:

- organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom
- osobni čimbenici zadovoljstva poslom.

Neki od važnijih čimbenika zadovoljstvom, nabrojani su i objašnjeni u nastavku.<sup>59</sup>

### 4.2.1. Organizacijski čimbenici zadovoljstva poslom

Plaća i sustav nagrađivanja – jedan od važnijih čimbenika, no ne presudno najznačajniji. Plaća se definira kao naknada koju poslodavac plaća zaposleniku za uloženi rad i postignute korisne učinke sukladno mjerilima vrednovanja rada.<sup>60</sup> Što je plaća viša ljudi su generalno zadovoljniji, međutim percipirana pravednost sustava nagrađivanja značajniji je čimbenik.

Dobri rukovoditelji – ovo najčešće podrazumijeva organizaciju rada i tip rukovođenja, što je od iznimne važnosti za uspješnost logističke tvrtke i tvrtki uopće. Menadžer koji ima autokratski stil vođenja, ne daje podršku, ne pokazuje brigu i interes za ljude za većinu ljudi je snažan izvor stresa.<sup>61</sup>

Međuljudski odnosi – dobri odnosi pridonose boljim radnim rezultatima, održavaju i nameću radni elan, kompenziraju druge negativne emocije.

Stalnost i sigurnost posla – sa velikim promjenama na tržištu, ovo je visokorangirani čimbenik, stalnost posla se ne podrazumijeva, nesigurnost dovodi do stresa i slabljenja motivacije.

Odgovornost – prema Herzbergu ovo je intrinzični (unutarnji) motiv, odgovornost raste sa teškoćama na tržištu i borbom za opstanak.

Prihvatanje od strane kolega – ovo je također unutarnji motiv, zaposleniku je važan osjećaj prihvatanja od strane kolega i nadređenih.

---

<sup>59</sup> Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str. 259., 260., 261.

<sup>60</sup> <http://www.definiraj.com/4074/placa/>, (16.06.2015.)

<sup>61</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999., str. 907.

Uvjeti rada – podrazumijevaju da li se radi o teškom fizičkom radu, intelektualnom radu, ponavljajućim pokretima, dizanju tereta, klimatski i mikrobiološki nepovoljnim uvjetima i sl. odnosno na složenost zadataka, fizičko opterećenje i vrijednosti koje zaposlenik pridaje poslu. U današnje vrijeme zaposlenici su suočeni sa dužim radnim vremenom, izazovima usklađivanja privatnog i poslovnog života, povećanom razinom stresa.<sup>62</sup> Mnoge tvrtke omogućavaju zaposlenicima netradicionalne beneficije i metode, npr. vrtić za zaposlenike, dvorana za tjelovježbu, bazen, rad od kuće, kao značajnu pogodnost za trudnice i mlade majke.<sup>63</sup>

Potvrđivanje sposobnosti.

Zanimljivost posla – može se odnositi na tehnologiju poslovnog procesa, ali i na status ili ugled zanimanja.

Sudjelovanje u dobiti – u svijetu je to odavno praksa, uglavnom se odnosi na više ili visoko rangirane zaposlenike.

Status ili image<sup>64</sup> poduzeća – odražava identifikaciju sa tvrtkom.

Napredovanje – pri tome je važno da tvrtka ima izgrađen sustav napredovanja (lateralni, horizontalni, vertikalni, stimulativni).

Obrazovanje uz rad – vrlo je važno prije svega za tvrtku, a zatim i za samog zaposlenika.<sup>65</sup> Stalno obrazovanje jedan je od najvažnijih oblika upravljanja ljudskim potencijalima. Inženjeri moraju dnevno uložiti 10 % radnog vremena u nadogradnju svog znanja da bi mogli ostati na razini novodiplomiranih, a čak 20 % - 25 % ako žele zadržati jednaku vrijednost za poslodavca i društvo.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 485.

<sup>63</sup> <http://www.vipnet.hr/upoznajte-vipovce/nagradjujemo-najbolje>, (20.06.2015.)

<sup>64</sup> Imidž je percepcija koju ljudi imaju o vanjskim, vidljivim osobinama tvrtki i robnih marki. Kao što ljudi pokazuju svoju osobnost kroz odjeću koju nose, auto koji voze, radno mjesto, časopise koje čitaju, tako i organizacija pokazuje osobnost kroz proizvode i usluge koje nudi, načine na koje postupa sa zaposlenima, oglašavanjem, cjelokupnim vizualnim izgledom, znakovima na zgradi i vozilima tvrtke. Cjelokupnim vizualnim izgledom, ambalažom i oglašavanjem svoju osobnost pokazuju i robne marke. Najpoznatija definicija kaže da je imidž organizacije "rezultat međusobnog utjecaja svih iskustava, dojmova, uvjerenja, osjećaja i znanja ljudi o organizaciji." (<http://www.spem.si/hrv/Aktivnosti/Istrazivanja/Mjerenje-imidza-/>, 16.06.2015.)

<sup>65</sup> Marušić, S. ;O upravljanju ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb., 2001. str. 259., 260., 261., 262., 263.

<sup>66</sup> Marušić, S. ;O upravljanju ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb., 2001. str.121.

#### **4.2.2. Osobni čimbenici zadovoljstva poslom**

Osobne dispozicije,<sup>67</sup> raspoloženje i emocije - sklonost nezadovoljstvu, kritičkim osvrtima prema samom sebi i drugima, koncentracija na negativne aspekte. Pojedinci skloni nezadovoljstvu koncentrirani su na negativne aspekte sebe samih i drugih.

Usklađenost osobnih interesa i posla - zaposlenik koji ima odgovarajuće kvalifikacije za određeno radno mjesto postiže bolje rezultate, a to indirektno pridonosi zadovoljstvu (nagrade).

Radni staž i starost – stariji zaposlenici ili zaposlenici sa duljim stažem su u načelu zadovoljniji jer su već utvrdili pozicije, ili su zadovoljni postojećim stanjem i/ili nisu spremni na izazove i/ili promjene.

Status – najčešće više pozicionirani zaposlenici su zadovoljniji, prema nekim istraživanjima sretni ljudi postižu bolje rezultate.

#### **4.3. Mjerenje zadovoljstva poslom**

Većina mjerenja oslanja se na izvješća samih zaposlenika, što je logično, osim iznimno u situacijama kada poslodavac želi izmjeriti zadovoljstvo zaposlenika aspektima koji su specifični za tog poslodavca.

Jedna standardizirana mjera je indeks opisa posla (Job Descriptive Index – JDI). Indeks opisa posla naglašava različite aspekte zadovoljstva: plaću, posao, nadgledanje, suradnike i promaknuća. Druge standardizirane ljestvice prikazuju ukupno zadovoljstvo. Ukoliko se želi preciznije izmjeriti zadovoljstvo postoje upitnici koji se usredotočuju na neku od dimenzija, npr. plaću i rastavlja ju je na detaljnije dimenzije.<sup>68</sup>

Bez obzira na vrstu korištenih mjera ili koliko je zadovoljstva procijenjeno, sustavni i trajni program ispitivanja zaposlenika omogućava da tvrtka prati trendove tijekom vremena i sprečava probleme fluktuacije<sup>69, 70</sup> Potom omogućava empiričku procjenu utjecaja promjene

---

<sup>67</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 365.

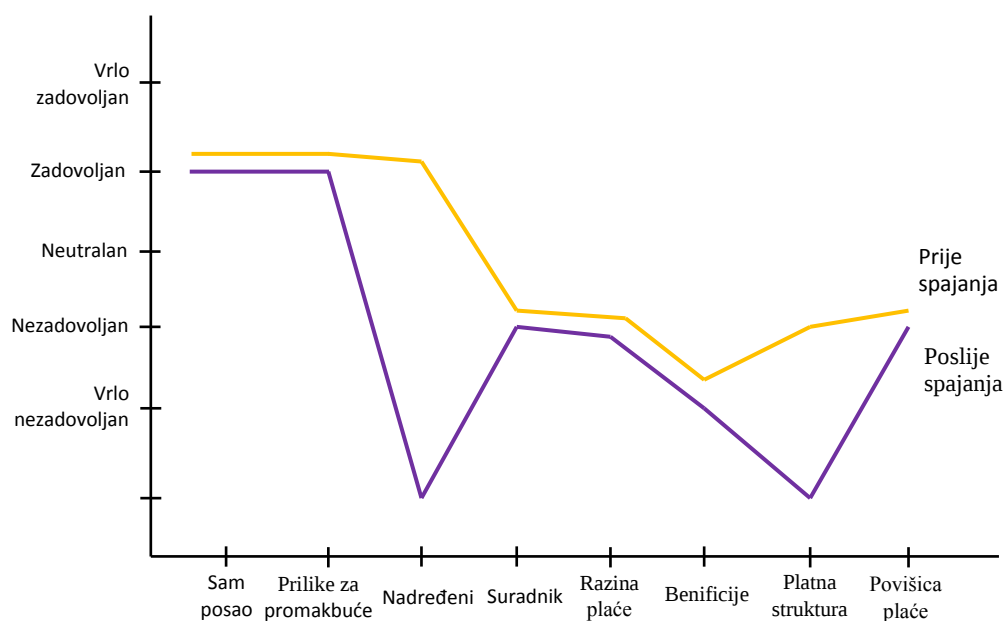
<sup>68</sup> Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 371.

<sup>69</sup> Mijenjanje u stanju i broju, nepostojanost radne snage, [1]

<sup>70</sup> Ukupno kretanje zaposlenika u i iz organizacije [12]

poslovne politike. (Na grafikonu 1. vidimo kretanje zadovoljstva zaposlenika prije i poslije značajnog događaja u izmišljenoj tvrtci).<sup>71</sup> Konačno omogućava da se tvrtka usporedi sa drugim tvrtkama u istoj industriji, ali i da se da prilika zaposlenicima za iskazivanje svojih briga i frustracija.<sup>72</sup>

**Grafikon 1.** Različiti aspekti zadovoljstva prije i poslije značajnog događaja (Izvor: Noe i ostali; *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb., 2006., str. 374.).



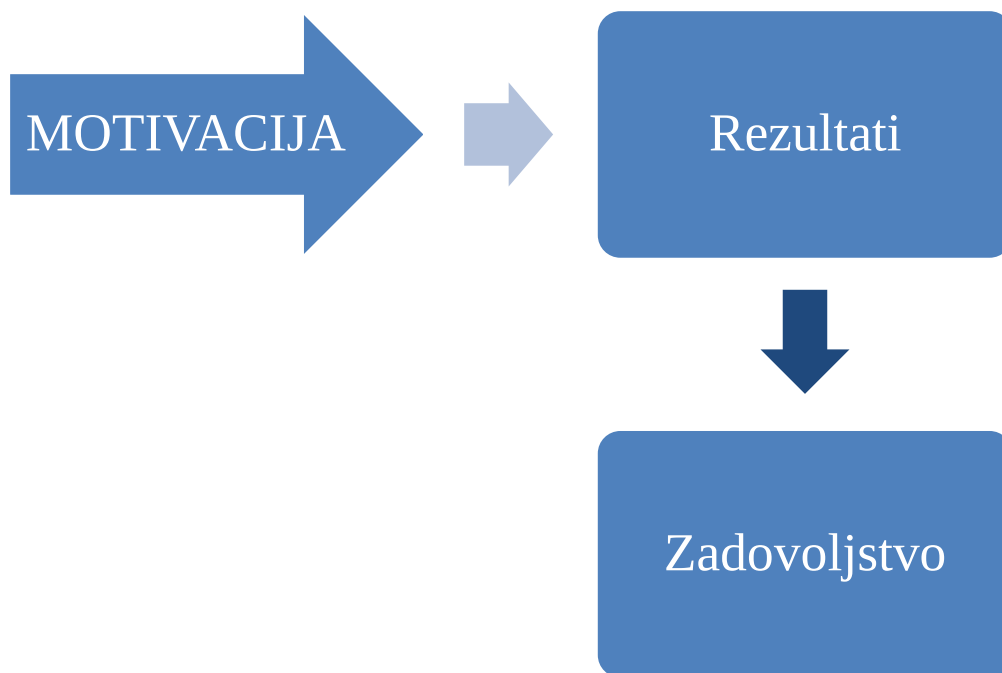
#### 4.4. Odnos motivacije i zadovoljstva

Motivacija je žudnja i napor za zadovoljenjem želja i ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na osjećaj ispunjenosti zbog zadovoljenja želje, prema tome motivacija implicira žudnju za rezultatom, a posljedica toga jest zadovoljstvo (Slika 12.).<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Noe i ostali; *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb., 2006., str. 372., 373.

<sup>72</sup> Noe i ostali; *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb., 2006., str. 374., 375.

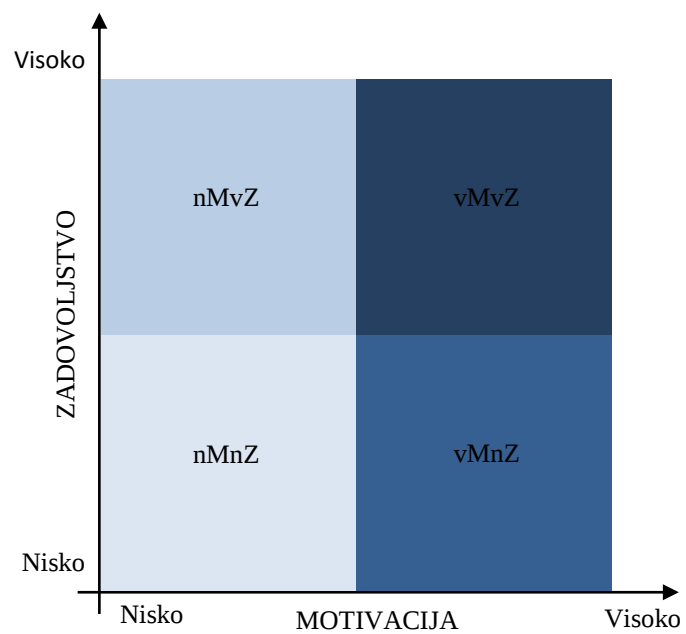
<sup>73</sup> Weinrich, H. & Koontz H.; *Menedžment*, deseto izdanje, Mate, 1994., str. 465.



**Slika 13.** Odnos motivacije i zadovoljstva (*Izvor: Weinrich, H. & Koontz H.; Menedžment, deseto izdanje, Mate, 1994., str. 465.; Izradila: Autorica*)

Moguće su četiri kombinacije motivacije i zadovoljstva (Slika 13.). Najbolja kombinacija je visoka razina zadovoljstva i visoka razina motivacije, njoj nasuprot niska razina motivacije i niska razina zadovoljstva dovest će zasigurno do odlaska zaposlenika, stoga je bitno promijeniti načine motiviranja. U kombinaciji niske razine motivacije i visoke razine zadovoljstva potrebno je pristupiti promjeni motivatora, jer su zaposlenici zadovoljni, ali ne i motivirani. Ukoliko je razina motivacije visoka, a razina zadovoljstva niska, zaposlenici će razmišljati o odlasku, odnosno o promjeni posla.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Izvor: Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000. str. 520.



**Slika 14.** Kombinacije motivacije i zadovoljstva (*Izvor: Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000. str. 520.; Izradila: Autorica*)

## **5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SUVREMENOM POSLOVANJU**

U suvremenom poslovanju najvažniji segment je briga o zaposlenicima, zaposlenici logističke tvrtke, a ne sustavi i procesi, su ti koji omogućavaju optimalna rješenja za logističke zadatke i čine tvrtku posebnom i konkurentnom u tržišnom okruženju. Svojim iskustvima, kvalifikacijama, predanošću, kreativnošću i fleksibilnošću zaposlenici dolaze do inovativnih rješenja i predstavljaju temeljnu snagu logističke tvrtke. Spoznajom zaposlenika kao osnovne pokretačke energije, tvrtke se razvijaju i postaju prepoznatljive po svojoj kvaliteti usluga, konkurentnosti i doprinosu društvu u cijelosti.

Praktična korist koncepta upravljanja ljudskim potencijalima je u tome što vidi ljude kao najvažniji resurs i potencijal i ključnu konkurentnu prednost. Koncepti upravljanja ljudskim potencijalima mogu biti:

1. klasični pristup upravljanja ljudskim potencijalima
2. suvremeni pristup upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>75</sup>

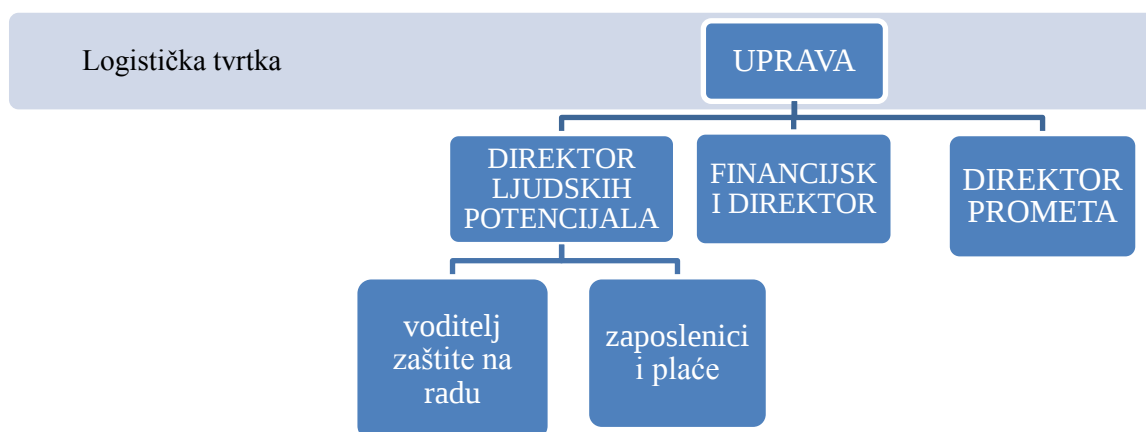
### **5.1. Klasični pristup upravljanja ljudskim potencijalima**

Jedna od temeljnih pretpostavki za uspješno funkcioniranje logističkih tvrtki jest organizacijska struktura, koja treba osigurati koordinaciju i usmjerenost svih pojedinačnih i grupnih napora organizacijskim ciljevima. Odjeli za upravljanje ljudskim potencijalima zauzimaju sve značajnije mjesto u odnosu na druge odjele (Slika 15.).<sup>76</sup> Kako će i s kojim ovlaštenjima biti ustrojen odjel ljudskih potencijala ovisi prije svega o veličini logističke tvrtke. Manje tvrtke najčešće nemaju odjel ljudskih potencijala, a poslove iz tog područja najčešće obavlja vlasnik tvrtke, dok se u velikim logističkim tvrtkama formiraju samostalni odjeli ljudskih potencijala, sastavljenih od stručnjaka iz različitih područja.

---

<sup>75</sup>[http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/05\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf), prof. dr. sc. Jurčević, M. (20.06.2015.)

<sup>76</sup>[http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/05\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf), Jurčević, M. (20.06.2015.)



**Slika 15.** Odjela struktura logističke tvrtke (Izvor: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/05\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf), prof. dr. sc. Jurčević, M. (20.06.2015.)).

## 5.2. Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima

Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima znatno je kompleksniji od klasičnog, (Tablica 4.) omogućava logističkim tvrtkama da se odrede u globalnim kretanjima. Temelji se na kreativnosti, inovativnosti, fleksibilnosti i spremnosti na promjene svojih zaposlenika

**Tablica 4.** Temeljne značajke klasičnog i suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima; (Izvor: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/05\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf), Jurčević, M. (20.06.2015.))

| TRADICIONALNI KONCEPT                            | SUVREMENI KONCEPT                                                           |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Ljudi – resurs, čimbenik proizvodnje             | Ljudi – kapital, razvojni resurs                                            |
| Jednaki uvjeti rada za sve skupine               | Razlikovni sustav nagrađivanja                                              |
| Opire se promjenama                              | Potiče promjene i fleksibilnost u izvršavanju zadataka                      |
| Kratkoročan pristup                              | Dugoročan pristup                                                           |
| Taktički pristup (kako?)                         | Strategijski pristup (tko, što?)                                            |
| Tradicionalan sustav plaćanja                    | Pojedinačni sustav plaćanje                                                 |
| Vertikalna komunikacija                          | Više namjerno i izravno                                                     |
| Ljudskim potencijalima upravlja kadrovska služba | Za ljudske potencijale odgovoran je menadžment                              |
| Ne obuhvaća cjelovite ciljeve                    | Djeluje cjelovito s namjerom ostvarenja prednosti za organizaciju u cjelini |

U opisu suvremenog poslovanja logističkih tvrtki, što je u prethodnoj tablici i istaknuto, vidi se kako se upravljanje ljudskim potencijalima razvija kao što se i svaka znanost razvija. Za suvremeno upravljanje značajno je stimuliranje kreativnosti i inovativnosti, i svladavanje otpora prema promjenama što čini uspješnost poslovanja logističke tvrtke. U suvremenom poslovanju susreću se novi oblici upravljanja:

- rukovođenje prema ciljevima koje se odvija u pet faza, od postavljanja ciljeva, određivanja zadaća za svakog pojedinog rukovoditelja i zaposlenika s mrežnim planom, preko određivanja kriterija za mjerenje uspješnosti, ocjenjivanja uspješnosti do nagrađivanja prema uspješnosti
- upravljanje ljudskim potencijalima s ciljem postizanja zadovoljstva, spremnosti na prihvaćanje promjena i višoj proizvodnosti. Elementi aspekta kvalitete rada i života su praćenje i obogaćivanje posla, demokratski tip rukovođenja, sudjelovanje u vođenju i dobiti, dobri radni uvjeti, motivacija za rad, razvoj karijere i zadovoljstvo na radu.
- menadžment otvorene knjige, pruža svakom zaposleniku mogućnost transparentnog uvida u poslovanje tvrtke
- reengineering, obuhvaća temeljne promjene dizajniranja organizacije i organizacijskih procesa, ističe važnost primjene informacijske tehnologije, manje specijaliziranih zaposlenika, jeftinija skladišta za održavanje, fleksibilnu uslugu.
- empowerment, delegiranje zadaća
- upravljanje uspješnošću zaposlenih, skup aktivnosti koje za cilj imaju stimuliranje trajne uspješnosti zaposlenika
- upravljanje prema punoj kvaliteti (Total Quality Management – TQM), čija je maksima zadovoljenje korisnika usluga logističke tvrtke visokom kvalitetom i proizvodnošću, a da pritom zaposlenici budu motivirani i zadovoljni.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Marušić, S.; Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001., str.48., 49.

### 5.3. Etički aspekt u upravljanju ljudskim potencijalima

U razvoju ljudskih potencijala etika<sup>78</sup> se odnosi na načelo ponašanja kojim se vode pojedinci ili skupine, utvrđujući pravila moralnog koja se mogu uobličiti u etički kodeks. U procesima upravljanja ljudskim potencijalima stručnjaci se susreću sa svakodnevnim etičkim dvojabama. Etičke odluke menadžera i zaposlenika uvijek imaju dva obilježja, etičke odluke podrazumijevaju normativne sudove i etičke odluke proizlaze iz etičkih načela. Ponašanja su uvijek zasnovana na moralu koji predstavlja standarde ponašanja prihvaćene u nekom društvu. Moralni standardi ne mogu se promijeniti odlukama menadžera ili vlasnika jer bi tada bili iznad osobnog i zajedničkog interesa.<sup>79</sup>

<sup>80</sup>Tvrtke u kojima vladaju pravda i pravičnost obično su one u kojima se poštuju etička načela. Vrlo osjetljivo područje je područje privatnosti zaposlenika, procedure otpuštanja, osobna odgovornost menadžera.<sup>81</sup> Etičko ponašanje oblikuje čitav niz čimbenika, individualnih, organizacijskih, utjecaj nadređenog, etičkih kodeksa i organizacijske kulture.

Individualni čimbenici ovise o predodžbi pojedinca, tako da pojedinac snosi velik dio odgovornosti vezano uz etičke odluke. Na etičnost znatan utjecaj imaju godine, spol, bračni status, obrazovanje, djeca, podrijetlo, staž, osobne predispozicije i odgoj.

Organizacijski čimbenici imaju znatan utjecaj na etičko ponašanje i ono najčešće nije motivirano osobnim interesima pojedinca.

Utjecaj nadređenih bitan je čimbenik, jer se vrlo često zaposleni oslanjaju na oponašanje svog nadređenog.

Etički kodeks daje do znanja zaposlenicima i javnosti koja etička načela poštuje neka tvrtka, može se protumačiti da se koriste kao sredstva prinude u svrhu primjene zakonskih i etičkih pravila.

---

<sup>78</sup> Etika – disciplina koja se bavi proučavanjem smisla i ciljeva moralnih htijenja, temeljnih kriterija moralnog vrednovanja kao i zasnovanosti izvora morala; nauk o čudoređu na osnovi zdravog razuma; ponašanje u skladu s pravilima morala [1]

<sup>79</sup> Jurina, M.; O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011., str. 177.

<sup>80</sup> Jurina, M.; O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011., str. 178.

<sup>81</sup> Jurina, M.; O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011., str. 181.

Organizacijska kultura predstavlja temeljno uvjerenje što je ispravno, a što ne. Elementi organizacijske kulture su vrijednosti, oblici ponašanja, simboli.<sup>82</sup>

#### **5.4. Fluktuacija i apsentizam**

Pojam fluktuacije upotrebljava se u različitim značenjima, često označava ne samo one koji su otišli iz tvrtke, već i njihove zamjene odnosno ukupno kretanje u i iz tvrtke. U daljnjem tekstu pod pojmom fluktuacija podrazumijevat će se svaki trajan odlazak iz tvrtke.

Analiza fluktuacije važan je zadatak i aktivnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima iz više razloga:

- nužna je pri planiranju i utvrđivanju ponude ljudskih potencijala u određenom razdoblju
- iziskuje znatne troškove koje je važno pratiti i smanjiti
- pokazatelj je problema
- mehanizam je kojim tvrtka može regulirati optimalno stanje ljudskih potencijala.<sup>83</sup>

Razlikujemo dva osnovna oblika fluktuacije:

- namjerna (izbježiva) fluktuacija koja obuhvaća napuštanje tvrtke osobnom odlukom i željom, može se kontrolirati i utjecati na činitelje koji je uvjetuju
- neizbježiva fluktuacija je fluktuacija na koju se ne može utjecati, umirovljenja, smrti.

Na fluktuaciju utječe čitav niz čimbenika kako pojedinca, tako zajednice, ali i šire okoline. Prema nekim autorima na fluktuaciju utječu dva čimbenika:

- razina nezadovoljstva poslom
- broj atraktivnih alternativa van tvrtke.<sup>84</sup>

Često se ističu negativne konzekvence za tvrtku, ali fluktuacija ima i brojne pozitivne ishode za tvrtku. Prema efektima na tvrtku fluktuacija se može podijeliti na:

---

<sup>82</sup> Jurina, M.; O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011., str. 179., 180., 181.

<sup>83</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 939.

<sup>84</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 940.

- funkcionalnu fluktuaciju koja koristi tvrtci, (napuštanje manje kvalitetnih i nestručnih zaposlenika, zaposlenika koji bi u skoroj budućnosti bili višak)
- disfunkcionalnu fluktuaciju, koja šteti tvrtci jer je napuštaju stručnjaci i oni zaposlenici koje bi tvrtka željela zadržati.

Očekuje se određeni stupanj fluktuacije zaposlenika i on je koristan i očekivan, međutim svaka fluktuacija ima svoje pozitivne ili negativne efekte.

Pozitivni efekti fluktuacije manje se ističu, ali kao što je prethodno navedeno, određena količina fluktuacije je poželjna, ona može dovesti do povećanja proizvodnosti, smanjenja konflikata, povećanja mobilnosti, povećanja inovacija i prilagodljivosti tvrtke.<sup>85</sup>

Negativni efekti fluktuacije su uočljiviji, prije svega po troškovima. Troškovi fluktuacije (Tablica 5.) viši su za visokostručne ljude, ali osim na troškove koje izaziva, fluktuacija negativno djeluje i na aktivnosti i poslove tvrtke (zbog velike međuzavisnosti), ali i na članove tvrtke (dolazi do preispitivanja ostalih zaposlenika).<sup>86</sup>

**Tablica 5.** Troškovi fluktuacije (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing*, Zagreb, 1999., str. 942.)

| TROŠKOVI PRIBAVLJANJA                                                                                                                                                                 | TROŠKOVI SELEKCIJE                                                                                                                                                                                                                           | TROŠKOVI OBUČAVANJA                                                                                                                                                                                                                                                          | TROŠKOVI ODLASKA                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- oglašavanje</li> <li>- posjeti fakultetima</li> <li>- vrijeme onih koji pribavljaju</li> <li>- plaćana agencijama za pribavljanje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- intervjuiranje</li> <li>- testiranje</li> <li>- provjera referenci</li> <li>- plaća i vrijeme angažiranih menadžera</li> <li>- administrativni troškovi</li> <li>- razmještaj na poslove</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- uvođenje i orijentacije</li> <li>- izravni troškovi obučavanja</li> <li>- vrijeme trenera</li> <li>- priručnici, materijali, izvještaji</li> <li>- plaća i beneficije</li> <li>- niža proizvodnost za vrijeme obučavanja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- izlazni intervju</li> <li>- administrativni troškovi</li> <li>- naknade za gubitak posla</li> <li>- doprinos za nezaposlenost</li> <li>- pomoć pri novom zapošljavanju</li> <li>- problemi u procesu rada</li> <li>- problemi u procesu rada zbog odlaska</li> </ul> |

<sup>85</sup> Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala Golden marketing*, Zagreb, 1999., str. 945.

<sup>86</sup> Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing*, Zagreb, 1999., str. 942., 943., 944.

Analizom i predviđanjem fluktuacija se može smanjiti, u suvremenom poslovanju za to postoje različiti pristupi:

- realistični prikaz posla pri zapošljavanju
- obogaćivanje posla (djeluje na zadovoljstvo, smanjuje stopu inflacije za 17 %)
- različiti oblici usmjereni na povećanje zadovoljstva poslom
- poboljšanje postupka i procesa selekcije
- adekvatni postupci profesionalne orijentacije i uvođenje zaposlenih
- bliski i stalni kontakti između menadžera i novih zaposlenika
- trening menadžera za poboljšanje komunikacije
- informiranje zaposlenih i objašnjavanje ukupnih plaća i beneficija
- izlazni intervju i istraživanje stavova i mišljenja.<sup>87</sup>

Aktivnosti koje provode poduzeća radi smanjenja fluktuacije jesu:

- razina plaća
- postupci uvođenja i orijentacije
- izlazni intervju
- beneficije
- obrazovanje menadžera
- metode selekcije
- obrazovanje zaposlenih
- komunikacija prema gore.<sup>88</sup>

Apsentizam je najčešći i najvidljiviji pokazatelj problema i nezadovoljstva zaposlenih u tvrtci. Jedan dio apsentizma je nužan, zbog objektivnih razloga. Pojam apsentizma uključuje sve oblike izostanka, odnosno odsustava s posla.<sup>89</sup>

S poslovnog i organizacijskog stajališta apsentizam je svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu, bez obzira na razloge.<sup>90</sup>

Rješavanje apsentizma sastavni su dio upravljanja ljudskim potencijalima i važni su zbog nekoliko razloga:

---

<sup>87</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 953.

<sup>88</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 954.

<sup>89</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 954.

<sup>90</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 955.

- visoka stopa apsentizma može biti prepreka provođenju strategije i ostvarivanja strateških ciljeva
- planiranje potreba za ljudskim potencijalima polazi od određene stope apsentizma
- apsentizam oduzima mnogo menadžerske pažnje i vremena u organiziranju rada, smanjuje proizvodnost, profit i izaziva niz problema
- troškovi apsentizma su znatni (variraju od organizacije do organizacije ili djelatnosti)
- apsentizam je signal da nešto u tvrtci ne funkcionira.<sup>91</sup>

Uzroci apsentizma su brojni, apsentizam se smatra jednim od najkompleksnijih problema zaposlenih. U osnovi se može reći da je motivacija za prisustvovanje na poslu rezultanta emocionalne reakcije na posao. Zaposlenik koji je zadovoljan na poslu ima veću želju za dolaskom od onog koji je nezadovoljan. Model koji su razvili Steers i Rhodes pokazuje ključne varijable koje utječu na apsentizam (Slika 16.). Polazna pretpostavka modela je da je prisustvovanje na poslu funkcija dviju važnih varijabli:

- motivacije zaposlenog da bude na poslu
- sposobnost zaposlenog da bude na poslu.

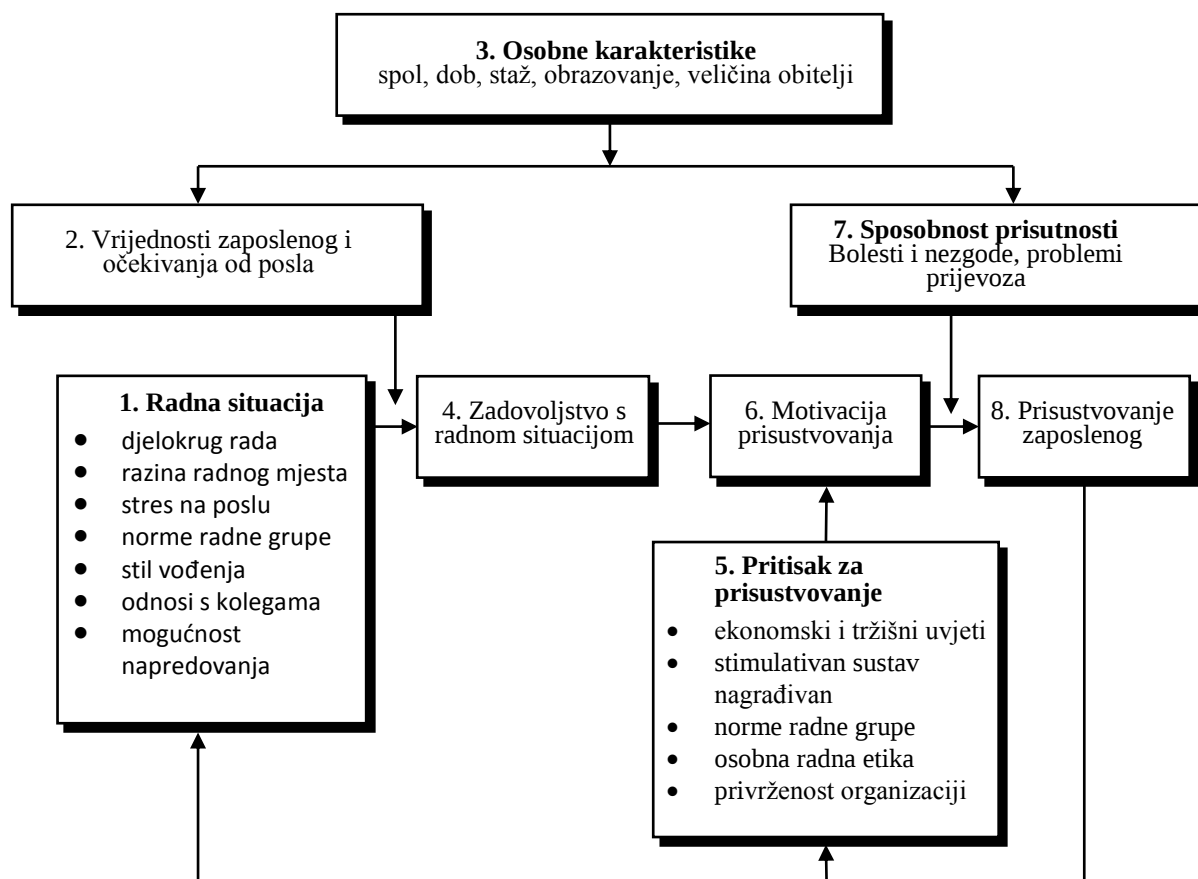
Zadovoljstvo poslom ovisi o individualnim vrijednostima i očekivanjima, mjerilo su zadovoljstva individualne aspiracije i očekivanja. Na vrijednosti i očekivanja djeluju individualne karakteristike, ali i objektivna situacija, referentna grupa i niz drugih karakteristika.

U svezi s apsentizmom obično se najviše proučava broj i trajanje izostanaka odnosno troškovi izostanaka. Postotak izgubljenog radnog vremena računa se na slijedeći način:

$$\text{Ukupno izgubljeno vrijeme} = \frac{\text{dani izgubljeni zbog apsentizma u određenom razdoblju}}{\text{pros.j.broj zaposlenih} \times \text{ukupni broj dana u određenom razdoblju}} \times 100^{92}$$

<sup>91</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 954., 955.

<sup>92</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 958.



**Slika 16.** Model prisustvovanja na poslu; (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala, Golden marketing*, Zagreb, 1999., str. 956.)

Strategije za smanjivanje apsentizma i povećanje motivacije vezane su uz djelovanje na dva temeljna uzroka, one uključuju dijelom aktivnosti vezane uz djelovanje na fluktuaciju:

- kvalitetno oblikovanje i obogaćivanje posla
- poboljšanje selekcije
- usklađivanje zahtjeva rada, mogućnosti i interesa izvršitelja
- planiranje i razvoj karijere
- demokratski stil i usmjerenost karijere
- intenzivne i otvorene komunikacije između menadžera i suradnika
- jačanje radne etike i kulture
- vrednovanje i nagrađivanje rada
- stvaranje jasnih standarda i politike prisutnosti na poslu
- kreiranje sigurne i zdrave radne okoline
- smanjenje stresa
- osiguravanje rekreacije, sportskih i drugih sadržaja

- pomoć pri rješavanju osobnih problema.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing , Zagreb, 1999., str. 959.

## 6. ZAKLJUČAK

Logističke tvrtke se danas nalaze u zahtjevnoj poziciji, svakodnevnih promjena na tržištu, sve viših zahtjeva klijenata u pogledu cijene, kvalitete, prilagodljivosti, vrsta traženih usluga. Gotovo sve mogućnosti razlikovanja od konkurencije su iskorištene, te su jedino ljudi ono što čini razliku. Ljudski potencijali imaju gotovo neograničenu mogućnost razvijanja, a da bi se razvijali u odgovarajućem smjeru logističke tvrtke danas u pravilu imaju odjele upravljanja ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudima je vrlo složeno, kompleksno. Ljudi su jedinke svaka sa svojim potrebama, željama, mislima, stavovima, predispozicijama i stremljenjima, tako da je zadatak menadžera vrlo težak, iscrpljujući i trajan. Da bi ljudi djelovali u željenom smjeru za tvrtku potrebno ih je usmjeriti, ali ne sustavom kažnjavanja, pravilo je da nagrađivanje daje bolje, trajnije rezultate, a tvrtka dobiva motivirane, zadovoljne, na rad spremne zaposlenike.

Menadžeri raspolažu znanjima, sredstvima i tehnikama kako utjecati na zaposlenike, tako da djeluju u željenom smjeru, da rade više, kvalitetnije, da su spremni na fleksibilne potrebe posla, da izraze svoju kreativnost, inovativnost i spremnost koju posjeduju u svrhu napredovanja i ostvarivanja ciljeva tvrtke.

Cilj je motivirati radnika, postići njegovo zadovoljstvo u svrhu profitabilnosti tvrtke, ali ga i učiniti privrženim – lojalnim. Zaposlenik ukoliko kreće na posao sa veseljem, zasigurno će doprinijeti ostvarenju boljih rezultata poslovanja svojim radom i prenoseći pozitivnu emociju na svoje suradnike.

Upravljanje zaposlenicima počinje u trenutku testiranja za određenu poziciju, već u tom trenutku osim same sposobnosti i osposobljenosti zaposlenika za određenu poziciju, menadžer koji je zadužen ili skupina menadžera, razmatra i njegovo uklapanje u postojeći tim. Upravljanje ljudskim potencijalima ne prestaje jer motiviranost nije trajna emocija i stoga je potrebno stalno iznova poticati nove emocije.

Zadovoljni zaposlenici pridonose, ukoliko su zaposlenici nezadovoljni njihovi rezultati rada su smanjeni, odrađuju ono što moraju, njihova komunikacija unutar tvrtke i prema klijentima nije dobra, a to stvara lošu sliku tvrtke. Nezadovoljni radnici izostaju s posla, što se opet odražava na poslovanje i druge zaposlenike ili napuštaju tvrtku što iziskuje troškove.

Upravljanje ljudskim potencijalima je znatno napredovalo u odnosu na razdoblje prije desetak godina, ali i dalje ima prostora za rast, razvoj i primjenu novih znanja.

## LITERATURA

### KNJIGE

- [1] Anić, V.; Veliki rječnik hrvatskog jezika; Novi Liber, Zagreb, 2003.
- [2] Weinrich, H. & Koontz H.; Menedžment, deseto izdanje, Mate, 1994.
- [3] Jurina M.; O upravljanju ljudskim potencijalima“; Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
- [4] Smith, A.; „Bogatstvo naroda“, Masmedia Zagreb, 2007.
- [5] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.; Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o. Zagreb, 2005.
- [6] Požega, Ž.; Analiza utjecaja ljudskog kapitala na stupanj razvijenosti zemalja svijeta – doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
- [7] Bukljaš, Skočibušić, M., Radačić, Ž., Jurčević, M.; Ekonomika prometa, Zagreb, 2011.
- [8] Tudor, G., „Vođenje i motiviranje ljudi“, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010
- [9] Weinrich, H. & Koontz H., Menedžment, deseto izdanje, Mate, 1994.,
- [10] Gutić, D., Rudelj, S.; Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012.
- [11] Beck, R.C.; Motivacija teorija i načela, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
- [12] Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2001.
- [13] Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [14] Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.

## INTERNET STRANICE

<http://www.propisi.hr/print.php?id=9848>(11.06.2015.)

[http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/01\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/01_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf)., (11.06.2015.)

<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=7539>, (11.06.2015.), (11.06.2015.)

(<http://www.monitor.hr/clanci/outsourcing-vanjsko-ugovaranje-usluga/23338/>), (16.05.2014)

<http://www.investopedia.com/articles/economics/08/adam-smith-economics.asp>.(14.06.2015.

<http://limun.hr/main.aspx?id=10603&Page=>, (13.06.2015.)

<http://www.summesensus.com/holotropskodisanje/downloads/pdf/Maslow.pdf>. (16. 05.2014.)

<http://id.loc.gov/authorities/names/n50013142.html>, (14.06.2015.)

<http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/afektivan>, (15.06.2015.)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Clayton\\_Alderfer](https://en.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer), (14.06.2015.)

<http://www.bestpractice.hr/clanci/korektivna-povratna-informacija-feedback-1dio/>,(15.06.2015.)

<http://www.definiraj.com/4074/placa/>, (16.06.2015.)

<http://www.vipnet.hr/upoznajte-vipovce/nagradjujemo-najbolje>, 20.06.2015.)

<http://www.spem.si/hrv/Aktivnosti/Istrazivanja/Mjerenje-imidza-/>, (16.06.2015.)

[http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/05\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf), prof. dr. sc. Jurčević, M., (20.06.2015.)

## Popis slika

Slika 1.

Adam Smith;(Izvor: <http://www.investopedia.com/articles/economics/08/adam-smith-economics.asp>, 14.06.2015.) ..... 8

Slika 2. Lančani slijed elemenata motivacije; (Izvor: Jurina M.; *O upravljanju ljudskim potencijalima*, str. 111.) ..... 11

Slika 3.

Čimbenici koji utječu na samomotivaciju (Izvor: Tudor G.; *Vođenje i motiviranje ljudi*, MEP Consult, Zagreb, 2010., str.13.) ..... 13

Slika 4.

Posljedice osnovnih strategija upravljanja ponašanjem zaposlenika (Izvor: Tudor, G., „*Vođenje i motiviranje ljudi*“, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str.17.) ..... 15

Slika 5.

Piramida potreba (Izvor: Weihrich H. & Koontz H.; *Menedžment*, Mate, Zagreb 1994., str. 469.; Izradila i prilagodila: Autorica) ..... 18

Slika 6.

Usporedba sličnosti teorije potreba: Maslow – Herzberg (Izvor: Weihrich H. & Koontz H.; *Menedžment*, Mate, Zagreb 1994., str. 470.; Izradila i prilagodila: Autorica) ..... 20

Slika 7.

Vroomov model motivacije za rad (Izvor: Beck R. C.; *Motivacija teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 393.; Izradila i prilagodila: Autorica) ..... 24

Slika 8.

Prikaz Vroomovog modela motivacije za rad, ( Izvor: Bahtijarević –Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 584.) ..... 25

Slika 9.

Model zadovoljstva poslom Lawlwa i Portera (Izvor: Beck, R.C.; *Motivacija teorija i načela*, str. 398.) ..... 26

Slika 10.

Glavne sastavnice teorije pravičnosti (Izvor: Bahtijarević –Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 586.) ..... 27

Slika 11.

Dijagram toka pitanja za razvoj strategija motiviranja (Izvor: Bahtijarević –Šiber, F.; *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 604.) ..... 30

Slika 12.

Motivacijske kompenzacije, (Izradila :Autorica) ..... 31

Slika 13.

Odnos motivacije i zadovoljstva (Izvor: Weinrich, H. & Koontz H.; *Menedžment*, deseto izdanje, Mate, 1994., str. 465.; Izradila: Autorica) ..... 37

Slika 14.

Kombinacije motivacije i zadovoljstva (Izvor: Buble, M.; *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000. str. 520.; Izradila: Autorica) ..... 38

Slika 15.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Odjelna struktura logističke tvrtke | (Izvor: <a href="http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf">http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf</a> , prof. dr. sc. Jurčević, M. (20.06.2015.)) | 40 |
| Slika 16.                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |
| Model prisustvovanja na poslu,      | (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; <i>Management ljudskih potencijala</i> , Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 956.)                                                                                                                                                                                                    | 47 |

## Popis tablica i grafikona

### Tablica 1.

Razlike između Maslowljeve i Herzbergove teorije (Izvor: Bahtijarević –Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 577.)..... 20

### Tablica 2.

Minerova teorija motivacije uloga; (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 578.)..... 21

### Tablica 3.

Intrinzični i ekstrinzični motivi (Izvor: Marušić, S. Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, 2001., str. 263.; Izradila: Autorica)..... 28

### Tablica 4.

Temeljne značajke klasičnog i suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima, (Izvor: [http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima/Materijali/05\\_Upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.pdf](http://e-student.fpz.hr/Predmeti/U/Upravljanje_ljudskim_potencijalima/Materijali/05_Upravljanje_ljudskim_potencijalima.pdf), Jurčević, M. (20.06.2015.)..... 40

### Tablica 5.

Troškovi fluktuacije (Izvor: Bahtijarević Šiber, F.; Management ljudskih potencijala Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 942.)..... 44

### Grafikon 1.

Različiti aspekti zadovoljstva prije i poslije značajnog događaja (Izvor: Noe i ostali; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb., 2006., str. 374.). ..... 36



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## METAPODACI

**Naslov rada:** UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM I ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIKA  
LOGISTIČKE TVRTKE

**Autor:** Jasna Antić

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

**Naslov na drugom jeziku (engleski):**

Management of Motivation and Satisfaction of Employees in Logistic Companies

**Povjerenstvo za  
obranu:**

- prof. dr.sc. Mihaela Bukljaš Skočibušić , predsjednik
- prof. dr.sc. Marinko Jurčević , mentor
- doc. dr.sc. Nikolina Brnjac , član
- doc. dr.sc. Jasmina Pašagić Škrinjar , zamjena

**Ustanova koja je dodjelila akademski stupanj:** Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu

**Zavod:** Samostalne katedre

**Vrsta studija:** sveučilišni

**Naziv studijskog programa:** Inteligentni transportni sustavi i logistika

**Stupanj:** diplomski

**Akademski naziv:** mag. ing. traff.

**Datum obrane završnog rada:** 07.07.2015.



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj \_\_\_\_\_ diplomski rad  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se  
na

objavljenju literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz

necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj  
drugo

visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu \_\_\_\_\_ diplomskog rada

pod naslovom **UPRAVLJANJE MOTIVACIJOM I ZADOVOLJSTVOM**  
**ZAPOSLENIKA LOGISTIČKE TVRTKE**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom  
akademsom

repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

Student/ica:

U Zagrebu, 23.6.2015

\_\_\_\_\_  
(potpis)