

Upravljanje razvojem zaposlenika u veleprodajnim i maloprodajnim poduzecima

Perić, Darija

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:663248>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij - Logistički menadžment

Darija Perić

**Upravljanje razvojem zaposlenika u veleprodajnim i maloprodajnim
poduzećima**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij - Logistički menadžment

Darija Perić

**Upravljanje razvojem zaposlenika u veleprodajnim i maloprodajnim
poduzećima**

Diplomski rad

Kolegij: Ekonomika trgovine

JMBAG: 0010218358

E mail: dperic@efos.hr

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Dražen Ćučić

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study - Logistics Management

Darija Perić

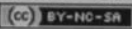
**Employee development management in wholesale and retail
enterprise**

Graduate Paper

Osijek, 2021

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: DARIJA PERIĆ

JMBAG: 0010218358

OIB: 42699726388

e-mail za kontakt: darjaaa.peric@gmail.com

Naziv studija: logistički menadžment

Naslov rada: Upravljanje razvojem zaposlenika u veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv. prof. dr. sc. Dražen Čučić

U Osijeku, 16. rujna 2021. godine

Potpis Darija Perić

Upravljanje razvojem zaposlenika u veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima

SAŽETAK

Diplomski rad prikazuje na koji način se razvijaju suvremene organizacije koje u fokus stavljaju zaposlenike kao izvore konkurentske prednosti. Naglašava se i prikazuje važnost ljudskih resursa, te se pojašnjava pojam upravljanja ljudskim potencijalima. Cilj je prikazati način na koji menadžment ljudskih resursa razvija svoje strategije sukladno novopostavljenim ciljevima, te koje zadaće mora ispuniti kako bi se ostvarila ciljana razina efikasnosti i efektivnosti cjelokupnog poslovanja. Uzimajući u obzir različite modele upravljanja, prilikom određivanja strategije poslovanja, organizacija se odlučuje za određene metode pomoću kojih utječe na svoje zaposlenike, te se način djelovanja istih prikazuje u daljnjem tekstu rada. Međutim, kako bi se sve prethodno navedeno uspješno ostvarilo, potrebno je kontinuirano motivirati zaposlenike, te otkloniti otpor, ukoliko isti postoji. Nakon uspostavljanja pozitivnog radnog okruženja, organizacija razvija različite oblike edukacija i usavršavanja temeljem informacija koje prikuplja o svakom zaposleniku posebno. S obzirom da je riječ o organizacijama sa razlikom u broju zaposlenika, te samim time i različitim načinom poslovanja, potrebno je razgraničiti upravljanje zaposlenicima u veleprodajnim poduzećima sa većim brojem zaposlenika od upravljanja zaposlenicima u maloprodajnim poduzećima sa manjim brojem zaposlenika, te pojasniti njihov način djelovanja, i osnovne karakteristike. Način i provedba upravljanja zaposlenicima u navedenim različitim vrstama poduzeća u pravilu se ne razlikuju u velikoj mjeri, te su isti detaljnije objašnjeni na primjeru veleprodajnog poduzeća Metro Cash&Carry, te maloprodajnog poduzeća Dm.

Ključne riječi: ljudski potencijal, motivacija, edukacija, veleprodaja, maloprodaja

Employee development management in wholesale and retail enterprise

SUMMARY

The thesis presents how modern organizations are developing and putting their focus on employees as sources of competitive advantage. The importance of human resources is emphasized and presented, and the concept of human resources management is clarified. The goal is to show the way in which human resource management develops its strategies in accordance with the newly set goals, and what tasks it must fulfill in order to achieve the target level of efficiency and effectiveness of the entire business. Taking into account different management models, when determining the business strategy, the organization decides on certain methods by which it influences its employees, and the way they operate is shown in the following text. However, in order to successfully achieve all of the above, it is necessary to continuously motivate employees, and eliminate resistance, if any. After establishing a positive work environment, the organization develops various forms of education and training based on the information it collects from each employee separately. Given that, these are organizations with a difference in the number of employees, and thus a different way of doing business, it is necessary to distinguish between managing employees in wholesale companies with more employees than managing employees in retail companies with fewer employees, and explain how they work, and their basic characteristics. The manner and implementation of employee management in these different types of companies usually do not differ much, and they are more explained in detail on the example of the wholesale company Metro Cash & Carry, and the retail company Dm.

Key words: human resources, motivation, education, wholesale, retail

Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada	2
3. Arhitektura suvremenih organizacija	4
4. Ljudski resursi – ključni element uspjeha	5
4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima	5
4.2. Zadaće i ciljevi menadžmenta	6
4.3. Matrica vještina (Skills matrix).....	8
4.4. Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala – MSR.....	10
5. Motivacija zaposlenika.....	11
5.1. Strategije motiviranja zaposlenika	11
5.2. Razlozi gubitka motivacije.....	13
6. Otpor promjenama.....	15
6.1. Suočavanje i način utjecaja na otpor	17
7. Edukacije i usavršavanje	19
7.1. Obrazovni ciklus.....	19
7.2. Vrste edukacije/obrazovanja	21
7.3. Obuka	23
7.4. Razvoj karijere	24
8. Razlika između veleprodaje i maloprodaje.....	27
8.1. Maloprodajno poduzeće.....	27
8.2. Veleprodajno poduzeće	27
9. Veleprodajno poduzeće – Metro Cash&Carry	29
9.1. Upravljanje ljudskim resursima	30
9.2. Projekti usmjereni na razvoj zaposlenika i postignuća.....	31
9.2.1. House of Learning	31
10. DM Hrvatska	34
10.1. Educiranje	35
10.2. Projekti i postignuća.....	35
11. Zaključak	37
Popis slika.....	41

1. Uvod

Suvremene organizacije svojim sve većim, ali i bržim razvojem pridonose postavljanju novih standarda i načina djelovanja koji su u sve većoj mjeri usmjereni na zaposlenike i njihove potencijale. Čovjek tako postaje središte organizacije, te kao takav stvara, potiče i provodi promjene koje su potrebne. Međutim, kako bi pojedinac bio uspješan u stvaranju i poticanju promjena, potreban mu je stabilan i čvrst pokazatelj smjera koji će ga uspješno motivirati i ohrabrivati pružajući mu tako osjećaj važnosti. Kada zaposlenik shvati vlastiti značaj, stvara se želja za poboljšanjem. Upravo iz tog razloga, organizacije razvijaju i primjenjuju brojne strategije i metode kojima će usavršiti potencijal svojih zaposlenika i uz pomoć njih izgraditi konkurentsku prednost. Međutim, razvoj zaposlenikova usavršavanja nije u svim situacijama jednostavan, niti postoji konkretna metoda pristupa svakom zaposleniku. Organizacija je odgovorna za preispitivanje stavova svih zaposlenika, utvrđivanje nedostataka, motiviranje, otkrivanje i uklanjanje otpora i slično. Prema tome, organizacije sve više ulažu u ljudske resurse uviđajući njihovu važnost.

Diplomski rad u daljnjem tekstu nastojat će prikazati sve prednosti i nedostatke koji utječu na razvoj zaposlenika, te prikazati moguća rješenja za svaki od njih. Osim toga, prikazat će se razlika između razvoja ljudskih potencijala u maloprodaji i veleprodaji koja će se potvrditi i pojasniti na konkretnim primjerima veleprodajnog poduzeća Metro Cash&Carry, te maloprodajnog poduzeća Dm. Oba poduzeća prikazana su javnosti kao svjetski poznati lideri koji svojim zaposlenicima pružaju najbolje, međutim, potrebno je sumirati sve što se pruža i u konačnici donjeti konkretan zaključak, kakve su razlike u upravljanju zaposlenicima u maloprodaji, a kakve razlike se mogu uvidjeti u razvoju zaposlenika u veleprodaji. No kako bi se što jasnije prikazalo djelovanje dvaju različitih poduzeća s obzirom na veličinu i način poslovanja, pojasnit će se i osnovne karakteristike veleprodajnog i maloprodajnog poduzeća, te njihova usporedba.

2. Metodologija rada

Temeljni cilj rada jest istražiti i utvrditi način na koji suvremene organizacije upravljaju razvojem ljudskih potencijala kojima raspolažu, te koje metode i strategije se koriste kako bi se uspješno otklonio otpor koji može nastati uvođenjem promjena u istoj. Kako bi prikaz utjecaja organizacija na razvoj ljudskih potencijala bio upotpunjen, u daljnjem nastavku rada prikazat će se način i djelovanje dviju organizacija, te njihova uspješnost. Prema tome, u daljnjem nastavku ovog poglavlja prikazat će se predmet i cilj istraživanja, metode koje su se koristile, te u konačnici, postavljena hipoteza.

2.1. Predmet i cilj istraživanja

Suvremene organizacije svojim rastom i razvojem uviđaju sve veću potrebu za profesionalnim stručnim kadrovima koji postaju temelj konkurentske prednosti. Kako bi se uspješno odabrali odgovarajući zaposlenici sa potrebnim kvalitetnim predispozicijama potrebno je fokus postaviti upravo na ljudske resurse, njihove potrebe, motivaciju i slično. Organizacija mora prepoznati važnost svake individue, te ju poticati na daljnji razvoj sposobnosti i potencijala koji posjeduje. Kako bi se to uspješno provelo, potrebna je kvalitetna komunikacijska mreža. Upravo iz tog razloga, u daljnjem tekstu rada prikazuje se primjer jednih od najboljih poslodavaca na području Republike Hrvatske, ali ujedno i Europe. Metro i Dm svojim primjerom mogu uspješno prikazati zavidan stil vođenja i primjenjenih strategija potvrđujući to brojnim priznanjima na međunarodnoj razini. Istraživanje se u tom slučaju bazira na primjenju strategije, ali ponajviše na uspješnost istih.

2.2. Metode istraživanja

U izradi diplomskog rada primjenjena je stručna literatura s ciljem istraživanja podataka o odabranoj temi koji u konkretnom primjeru predstavljaju sekundarne podatke, odnosno podatke prikupljene iz različitih javnih izvora koje su analizirane i sumirane. Osim toga, kako bi se informacije kvalitetno i pravilno predstavile, primjenjene su induktivna i deduktivna metoda. Induktivnom metodom se iz predstavljenih podataka prikazao opći sud, te u konačnici donjeli opći zaključci. Naposljetku, deduktivnom metodom se iz općih zaključaka prikazao pojedinačni stav i značenje svake od iznesenih činjenica.

2.3. Hipoteza

U radu su postavljene dvije hipoteze kako bi se istražilo i utvrdilo koliki je značaj razvoja ljudskih potencijala u poduzećima neovisno o njihovoj veličini.

H1: Poduzeća u fokus poslovanja stavljaju ljudske resurse

H2: Uspješnost poduzeća ovisi o razvoju ljudskih potencijala

3. Arhitektura suvremenih organizacija

S obzirom na porast broja novonastalih organizacija, te na njihov razvoj i preraspodjelu temeljnih elemenata, sa sigurnošću se može utvrditi kako je čovjek postao najbitniji resurs uspješnosti. Unatoč razvoju tehnologije i načina obavljanja pojedinih poslovnih aktivnosti, najvažniji značaj pridaje se upravo čovjeku, kao osnovnom 'pokretaču uspješnosti'. Prema riječima autorice Irene Kiss (2007;384) može se reći kako „Kultura organizacije predstavlja fenomen koji je utjelovljen u njenim zaposlenicima.“ Dakle, cilj gotovo svake organizacije je postaviti naglasak na brigu o zaposlenicima. Ukoliko organizacija nastoji ostvariti i uspostaviti skladno djelovanje unutarnjih i vanjskih čimbenika, potrebno je vlastitim naporima potaknuti zaposlenike na poboljšanje. Stvaranjem pozitivne energije, povećava se želja i motivacija za boljitkom, što u konačnici pospješuje svukupnost djelovanja organizacije. Međutim, važno je naglasiti kako se u tom slučaju želja za boljitkom odnosi i na razini organizacije s ciljem unaprjeđenja poslovanja i boljeg pozicioniranja iste, ali jednako tako i na razini samostalnog razvoja intelektualnih sposobnosti pojedinaca koje doprinose unaprjeđenju. Naprotiv, ne mora nužno značiti kako je želja za napretkom unutar svake organizacije na jednakoj razini. Niti se sa sigurnošću može reći kako i na koji način se ona može povećati. Svaki zaposlenik je jednako važan, međutim, svaki zaposlenik ne mora nužno imati jednaku želju za poboljšanjem i samorazvojem. Rast motivacije uvelike ovisi o preferencijama zaposlenika, te o njegovom zadovoljstvu poslom koji obavlja. Upravo zbog toga je potrebno razviti organizacijsku kulturu koja će posebne naglaske postaviti na razvoj ljudskih potencijala. Osim toga važno je naglasiti kako organizacije pri svom djelovanju trebaju u obzir uzeti i sposobnosti svojih zaposlenika, ali posebice mentalno zdravlje istih, kako bi se uspjelo pospješiti njihovo svukupno djelovanje. Uzimajući u obzir sve navedeno, suvremene organizacije dolaze do zaključka kako su preduvjet za povećanje efikasnosti, zadovoljstvo i zdravlje zaposlenika. Dakle, ukoliko je u mogućnosti, poduzeće bi trebalo omogućiti svojim zaposlenicima stručnu pomoć ukoliko je ista potrebna, na taj način zaposlenicima se daje do znanja kako se poduzeće brine o njima te im ujedno predstavlja čvrst oslonac i potporu. Upravo takvi problemi nastaju uglavnom zbog stresa izazvanog opsegom posla, a kako bi se potaknula želja zaposlenih na razvoj i dodatne edukacije, potrebno je problem riješiti iz samog korijena, uklanjanjem stresa i mentalnih prepreka. Nakon toga, postoji mnogo različitih oblika pomoću kojih se razvijaju sposobnosti i znanja zaposlenika.

4. Ljudski resursi – ključni element uspjeha

“Osnovna snaga organizacije su ljudi. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji tvrtke odabiru i organiziraju ljude” (Džubur, 2003:46). Prema tome, uspješnost svake organizacije ponajviše ovisi o snazi ljudskih resursa koji svojim doprinosima utječu na smjer razvoja organizacije. Svako poduzeće, neovisno o svojoj veličini svoje početke veže uz čovjeka, a svaka ostvarena dobit, ili gubitak je rezultat njegove razvijenosti, truda i znanja uloženog u posao koji obavlja. Osvrnuvši se na razvoj organizacijskih struktura, jasno je vidljivo kako ljudski faktor predstavlja temelj svake organizacije. Jedina razlika u povijesnom razvoju organizacija u konačnici se može podijeliti s obzirom na usmjerenost i pridavanje važnosti razvoju i upravljanju svojim zaposlenicima koji u suvremenim organizacijskim strukturama vode ka stvaranju zasebnih odjela organizacije čiji je cilj upravljati razvojem svojih zaposlenika, uviđajući da se na taj način podiže efikasnost sveukupnog djelovanja organizacije. Postavljajući naglasak na važnost ljudskog sektora unutar organizacije podiže svijest vodećih kadrova o čovjeku kao najvažnijem resursu. Unatoč sve bržem tehnološkom napretku koji smanjuje potrebu za radnom snagom, prema tome ostaje činjenica kako je ljudski resurs i dalje neophodan. Svaki novi stroj koji se primjenjuje zahtjeva odgovarajuće ljudsko djelovanje kojim će se isti staviti u funkciju, ali isto tako zahtjeva određenu razinu znanja kako bi se istim upravljalo. Dakle, ponovno se u fokus stavlja čovjek, ali i njegove sposobnosti koje je potrebno unaprijediti kako bi se posao pokrenuo i obavio na odgovarajući način. Dakako, potrebno je u obzir uzeti intelektualne mogućnosti pojedinca, te sklonosti za različite vrste poslova ovisno o potencijalu istoga. Upravo se iz tog razloga javlja potreba za dodatnim edukacijama koje podupire i pruža organizacija kao sastavni dio unaprjeđivanja i razvoja vlastitih zaposlenika. Takvim pristupom, osim povećanja efikasnosti i poboljšanja rezultata poslovanja, dolazi do postizanja konkurentske prednosti. Prema tome, zaposlenici koji su prvenstveno predstavljali trošak za poduzeće, postaju ključni resursu u izgradnji konkurentske pozicije, iz čega proizlazi zaključak kako dva poduzeća nikada neće moći imati jednaku konkurentsku prednost s obzirom da nemaju jednaku radnu snagu, iskustvo, vještine zaposlenika i drugo (Tadić,2014).

4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima

Pojam *upravljanje ljudskim resursima* u skladu sa razvojem suvremenih organizacija postaje sve više primjenjen u teoriji ali i praksi uspješnog upravljanja organizacijom, te kao takav predstavlja “znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksi, te odnos prema ljudima u

organizaciji” (Jambrek i dr.,2008:1186). Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja disciplinu čiji je cilj proučavati i istraživati različite načine upravljanja osobljem, te njihova usavršavanja u poslovima koje obavljaju. Međutim, kada je riječ o karakteru navedenog pojma, autorica Jambrek navodi kako ne postoji samo jedan tip karaktera, već je riječ o strateškom, razvojnom i dugoročnom karakteru kojeg obilježavaju brojne aktivnosti za koje se sa sigurnošću može reći kako nisu statične, već predstavljaju one aktivnosti koje zahtjevaju stalno promišljanje sa različitih aspekata ciljeva organizacije (Jambrek i dr.,2008). Dakle, upavljanje ljudskim resursima nastoji uskladiti raspoložive ljudske resurse za zahtjevima organizacije nastojeći održati pozitivnu radnu atmosferu, uspješno održavati visoku razinu motiviranosti i poticati zaposlenike na razvoj vlastitih intelektualnih sposobnosti s ciljem povećanja osobnog zadovoljstva, ali i povećanja i unaprjeđenja organizacije. Kako bi se postiglo sve prethodno navedeno potreban je rad i trud cjelokupne organizacije, ne samo zasebnih odjela koji su usmjereni na rad sa ljudskim resursima. Posebno je bitno istaknuti važnost menadžera organizacija na utjecaj ljudskih potencijala. Menadžer kao vodeća osoba treba predstavljati primjer drugima kako bi se u vlastitom radnom okruženju osjetila potreba za daljnjim napretkom. Ukoliko je menadžer u konkretnom slučaju osoba koja ne potiče svoje zaposlenike na ulaganje dodatnih napora, ukoliko je osoba koja ne zna potaknuti na želju za boljitkom i dodatnim naporom, tada razina motiviranosti i volje ljudskih resursa pada, ponekad čak i do one razine pri kojoj zaposlenici ne vide šire mogućnosti za samorazvojem, ili u krajnjem slučaju do gubitka zaposlenika sa velikim potencijalom za razvojem.

4.2. Zadaće i ciljevi menadžmenta

Kao što je već prethodno navedeno, ljudski faktor se u suvremenim organizacijama sve više stavlja u fokus poslovanja poduzeća, te se na temelju njega razvijaju opći ciljevi poduzeća. Međutim, kako bi se uspješnost poslovanja gradila na čvrstim temeljima, potrebno je poduzimati konkretne zadatke i postaviti jasne ciljeve pri razvoju zaposlenika. Menadžment ljudskih resursa sukladno raspoloživim ljudskim resursima izrađuje strategiju povećanja efikasnosti i način unapravljanja i unaprjeđenja istih, pri čemu je potrebno jasno odrediti zadatke kojima će se ista postići. Osim ulaganja u razvoj zaposlenika, potrebno je ponaći najprikladnije načine unaprjeđenja razvoja zaposlenika kako bi se u što većoj mjeri minimizirali troškovi. Prema tome, Ermin Kuka (2011) avodi kako je osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa maksimizirati

povrat uloženi sredstava kojima se nastoji osigurati kvalitetan razvoj ljudskog kapitala, te istovremeno minimizirati potencijalne financijske rizike i troškove koji nastaju. Kako bi se sve prethodno navedeno uspješno ostvarilo, menadžment ljudskih resursa razvija svoju strategiju na konkretnim zadacima koje je potrebno ispuniti i obaviti kako bi uspješnost bila ostvarena. Prema tome, Inc. (2021) navodi sljedeće zadatke menadžmena:

1. Analiza i zapošljavanje zaposlenika
2. Organizacija i korištenje radne snage
3. Mjerenje i ocjena učinaka
4. Primjena sustava nagrađivanja
5. Profesionalni razvoj i održavanje radne snage

Dakle, prema poslovnom časopisu Inc. prva i najvažnija zadaća jest analiza zaposlenika koja se odnosi na utvrđivanje kompetencija i iskustava potrebnih za adekvatno obavljanje posla, te selekciju i odabir. Nakon što su utvrđene sve prednosti ali i nedostaci, slijedi organizacija radne snage koja se odnosi na izgrađivanje konkretnog načina djelovanja, odnosno načina kojim će se maksimalno iskoristiti odabrani ljudski resursi, te izgradnja komunikacije.

Međutim, raspored i način izvršavanja zadataka ovise o veličini poduzeća, dakle, o broju zaposlenika čijim razvojem upravlja menadžment. Veći broj zaposlenika zahtjeva veći i opsežniji angažman menadžmenta, ali samim time i više raspoloživih financijskih resursa, te mogućih većih rizika. Mogućnost stvaranja jedinstvenog standarda temeljem kojeg bi se upravljalo zaposlenicima uvelike bi olakšalo održavanje skladnog djelovanja i upravljanja zaposlenicima, međutim, kako navode autorica Ines Jambrek i dr. (2008.) ne postoji jedinstveni standard koji bi se upotrebljavao kao mjerilo i služio kao primjer ostalima zbog različitosti i poduzeća, ali prvenstveno zbog razlika između svakog pojedinca. Raspoloživa znanja i kompetencije kod svakog zaposlenika nisu iste, te je samim time razvoj jedinstvenog modela nemoguć. Međutim, postoje tri glavna načina razvoja i maksimalnog iskorištavanja ljudskih potencijala koja je potrebno uskladiti i pravilno iskombinirati:

- Profesionalno usmjeravanje ljudi koje se odnosi na izbor i dodjeljivanje poslova koji odgovaraju sposobnostima zaposlenika,

- Profesionalna selekcija koja se odnosi na odabir kompetentnih zaposlenika za odgovarajuće obrazovne programe i poslove sukladno njihovim vještinama i sposobnostima,
- Profesionalno osposobljavanje koje se odnosi na kontinuirano obrazovanje i izborazbu (Šverko, 2012).

Dakle, kada je riječ o upravljanju i mogućim rizicima, važno je naglasiti kako je upravljanje ljudskim resursima vrlo specifično, s obzirom da je riječ o upravljanju resursom koji je u mogućnosti pružiti otpor, te ono kao takvo predstavlja izazov za svakog menaždera, i zahtjeva kontinuirano educiranje i razvijanje kako bi se održao korak sa razvojem suvremenih trendova, ali i promjena koje izazivaju sami ljudski resursi u pogledu njihova razvoja.

4.3. Matrica vještina (Skills matrix)

Prema stručnom članku Valamis grupe (2021) matrica vještina definirana je kao “okvir koji se koristi za mapiranje vještina zaposlenika i njihovih razina. To je matrica koja sadrži informacije o dostupnim vještinama i njihovoj procjeni” (Valamis, 2021). Dakle matrica vještina predstavlja alat koji organizaciji pomaže pri upravljanju zaposlenicima, odnosno pri razlučivanju njihovih vještina. Osim što daje jasan pregled vještina kojima zaposlenici raspolažu, a samim time i poduzeće, pruža mogućnost praćenja potrebe za dodatnim osobljem, odnosno, pojednostavljuje planiranje razdoblja odmora zaposlenika.

Međutim, kako bi se u potpunosti razumjela svrha primjene matrice vještina i njezina djelovanja, potrebno je u obzir uzeti prednosti i nedostatke koje ista pridonosi svojim djelovanjem. Prema tome, Valamis grupa (2021) navodi sljedeće prednosti:

- Identificiranje odgovarajućih ljudi - pomaže boljoj regrutaciji i selekciji zaposlenika na osnovi raspoloživih vještina, te se samim time postiže formiranje učinkovitih i uspješnih timova
- Utvrđivanje nedostatnih kompetencija – pomaže pri utvrđivanju vještina koje nedostaju, ali na razini cijele organizacije, utvrđivanjem nedostataka jasno se očituju snage raspoloživih timova

- Utvrđivanje jaza između zaposlenika, timova i odjela – ukazivanje na nedostatke u skladnom djelovanju
- Praćenje razvoja zaposlenika – poduzeću daje informacije i vještinama kojima raspolaže prilikom formiranja timova ili dodjeljivanja zadataka, dok zaposlenicima daje detaljan uvid u nedostatke koje je potrebno i moguće ispraviti
- Praćenje ključnih zaposlenika – omogućava pojednostavljenu identifikaciju osoblja za promicanje; daje mogućnost praćenja razvoja zaposlenika sa najbolje razvijenim vještinama, te praćenje njihova zadovoljstva

U konačnici, matrica vještina je vizualni pregled i način ocjenjivanja vještina zaposlenika. Ista sadrži popis zahtjevanih vještina koje se kategoriziraju u skupine, te se nakon toga određuju i postavljaju razine kompetencije. Procjenjivanje vještina na prethodno pojašnjen način može se provesti na nekoliko različitih načina, ovisno o zahtjevima organizacije. Primjerice, Valamis (2021) navodi kako je moguće pružiti mogućnost samim zaposlenicima da ocijene vlastite vještine, te ih se na taj način može potaknuti na razvoj istih. Međutim, postoji mogućnost da menadžeri ocjenjuju vještine zaposlenika, ostali članovi tima ili čak primjerice, ispunjavanjem testova ili kvizova s ciljem utvrđivanja razine vještina.

Employee Skills Matrix PPT Table

Employees	Skills						
	Induction Process	Customer Focus	Payroll Processing	Excel Intermediate	Excel Advanced	Presentation Skills	Safety Training
Team Member A	5	3	1	1	1	1	1
Team Member B	5	5	4	1	5	4	2
Team Member C	3	3	5	3	4	2	4
Team Member D	4	5	1	3	4	5	4
Team Member E	4	4	1	3	2	5	5
Total	21	20	12	11	16	17	16
Skills Average	4	4	3	3	3	3	3

1 Training Required
 2 Currently Being Trained
 3 Basic Training Received
 4 Skilled Enough
 5 Can Coach

Slika 1. Primjer Skills Matrix
(Izvor: <https://www.slideteam.net/employee-skills-matrix-ppt-table.html>)

Pristupljeno: 26.5.2021.)

4.4. Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala – MSR

Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala temelji se na suvremenim istraživanjima organizacija koje nastoje kontinuirano razvijati postojeće ljudske potencijale, uzimajući u obzir njihove specifičnosti i različitosti. Model je “organizacijski, iskustveno utemeljen proces učenja koji integrira razvoj osobnih i organizacijskih kompetencija.” (Blažinić, 2011:107). Dakle, kao što je već prethodno navedeno, cilj predstavljenog modela jest razviti sustavni razvoj ljudskih potencijala uzimajući u obzir sve karakteristike svakog pojedinca, te kombinirajući ih sa kompetencijama i potrebama organizacije kako bi se stvorila dobitna kombinacija. Uvođenjem takvog modela u djelovanje organizacije povećava se, te kontinuirano potiče razvijanje i napredovanje zaposlenika, čime se održava i konstanto zadovoljavajuća razina motivacije.

Kvalitetno uveden MSR sustav dovodi do:

- Poboljšanja kvalitete usluga, a samim time i cjelokupnog djelovanja,
- Detaljnog definiranja što se od zaposlenika zahtjeva, te što mora znati,
- Osiguranja informacija o intelektualnom, moralnom i socijalnom kapitalu,
- Omogućava se kvalitetno i sigurno upravljanje ljudskim potencijalima,
- Maksimaliziraju se potencijali, i slično (Blažinić, 2011).

Prema tome, prvenstveno je potrebno osigurati kvalitetno radno okruženje koje će svoje zaposlenike poticati na provođenje i prihvaćanje promjena, a samim time i na njihovo uspješno provođenje. Usvajajući MSR sustav organizacija poboljšava kvalitetu koju nastoji pružiti, ali zadržati razinu motiviranosti svojih zaposlenika. Kako bi se svukupno uspješno provelo, potrebna je snažna i zadovoljavajuća kultura organizacije, te jasno definirana očekivanja i ciljevi.

5. Motivacija zaposlenika

Jedna od važnijih sposobnosti svakog menadžera je uspješnost motiviranja zaposlenika o čijoj spremnosti i želji za doprinosom ovisi uspjeh cjelokupne organizacije. Međutim, pronalazak uspješnog načina motiviranja predstavlja iznimno zahtjevan proces s obzirom da je riječ o većem broju pojedinaca čije su želje za poboljšanjem različite. Menadžeri se u tom procesu suočavaju s brojnim preprekama i nastoje pronaći što inovativnija rješenja koja bi mogla pomoću pri poticanju zaposlenika. Prema tome, iz prethodno navedenih činjenica može se zaključiti kako menadžerov utjecaj na motiviranje zaposlenika ovisi o veličini samog poduzeća. Primjerice, ukoliko je riječ o veletrgovinama, motiviranje zaposlenika zahtjevat će puno veća ulaganja, te samim time puno više vremena, s obzirom da je riječ o poduzeću sa velikim brojem različitih funkcija, te tako i velikim brojem zaposlenika. Međutim, ukoliko je riječ o maloprodajnim poduzećima, menadžer upravljanja ljudskim resursima ima više vremena za provođenje motivacijskih procesa s obzirom da je riječ o manjem broju ljudi čiju motivaciju je potrebno potaknuti.

Dakle, u procesu motivacije zaposlenika, prvenstveno je važno pronaći „prave ljude“ koji se u daljnjem razvoju mogu učiniti sposobnima za rad sa ostalim zaposlenicima, te ih ojačati na način da se uspješno „nose“ sa problemima koji će pred njih biti postavljeni (Jambrek i dr.; 2008.). Nakon odabira pravih osoba, te primjenom prethodno pojašnjenje matrice vještina, menadžeri imaju pregled vještina kojima raspolažu unutar organizacije, te još važnije, pregled slabosti koje je potrebno eliminirati. Kako bi uspješno započeo proces motivacije, menadžer prvenstveno mora preispitati psihičku snagu svakog pojedinca, te nastojati podići samopouzdanje onih zaposlenika kod kojih je to potrebno.

5.1. Strategije motiviranja zaposlenika

Ukupne strategije motiviranja zaposlenika unutar poduzeća mogu se raspodijeliti s obzirom na način njihove primjene. Prema tome, jasno se mogu razdijeliti strategije motivacije koje su vođene materijalnim naknadama, te strategije koje se ne odnose isključivo na ostvarivanje veće materijalne koristi, odnosno, nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika. Prema tome, materijalne kompenzacije se odnose na oblik motiviranja kojim se nastoji poboljšati materijalni

položaj pojedinca pružajući mu odgovarajuće beneficije. Međutim, materijalne strategije nisu usmjerene isključivo na povećanje motivacije povećanjem naknade za rad. Materijalne strategije u konkretnom slučaju mogu se podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije.

Izravne materijalne kompenzacije odnose se na plaće i ostale financijske oblike koji predstavljaju nagradu za trud, te kojima se nastoji potaknuti i povećati motivacija zaposlenika. Dok s druge strane, neizravne materijalne kompenzacije predstavljaju oblik povećanja motivacije zaposlenika koji se ne izražava u novčanom obliku. Primjer neizravnih materijalnih kompenzacija u tom slučaju mogu biti mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje i sl., te se na taj način nastoji stvoriti poticaj (Milavić, 2021).

Međutim, temeljem prethodno navedene podjele, kako se neizravna materijalna kompenzacija u pravilu ne shvaća kao bonus, već kao doprinos koji se podrazumijeva, te na temelju toga, zaposlenici u obzir uzimaju uglavnom izravnu materijalnu kompenzaciju koja je jasno vidljiva, te čiji nedostatak nije moguće kasno primjetiti. Međutim, neovisno o načinu dodjele, materijalne strategije usmjerene su na povećanje motivacije svakog pojedinca uz pomoć financijskih resursa koji se, kao što je navedeno, mogu pronaći u različitim oblicima. Uzimajući u obzir činjenicu kako je novac u suvremeno doba iznimno važan, potrebno je obratiti pozornost i na ostale čimbenike koji doprinose i utječu na razinu motiviranosti. Svaka osoba obavlja svoj posao s ciljem ostvarivanja određenog novčanog iznosa, plaće, kako bi si osigurala egzistenciju, međutim, to ne mora nužno značiti kako je svaka osoba „rob“ vlastitog zanimanja. Postoji mnoštvo zaposlenika koji svoj posao rade isključivo zbog osiguranja novčanih prihoda, ali postoje i oni koji uživaju u onome što rade. Upravo te osobe zahtijevaju inovativne načine motivacije koji ne uključuju isključivo financijske doprinose. Iz tog razloga, nastaju nematerijalne strategije kompenzacije.

Nematerijalna kompenzacija u odnosu na materijalnu predstavlja zadovoljenje raznolikih potreba, ne isključivo egzistencijalnih. Odnosno, može se reći kako su to potrebe višeg reda kojima pojedinca potvrđuje svoj statusni položaj u poduzeću, autonomiju, sposobnosti i sl. Prema tome, u nematerijalnu kompenzaciju može se ubrajati sljedeće: sudjelovanje u kreiranju i dizajniranju zadataka/posla, usavršavanja, razvoj karijere (Milavić, 2021). Dakle, nematerijalna kompenzacija fokus postavlja na zaposlenike i njihov daljnji razvoj, isključivši potrebu materijalnih beneficija. Odnosno, može se reći kako se nematerijalna kompenzacija primjenjuje

u onim slučajevima gdje menadžer upravlja zaposlenicima koji svoj posao obavljaju sa velikim zadovoljstvom i strašću. Prema tome, menadžer je obvezan pravovremeno i točno procijeniti ljudske resurse kojima raspolaže, te jasno odrediti koje pojedince je potrebno motivirati odgovarajućim načinom, odnosno strategijom. Ukoliko se na vrijeme točno procijeni omjer zaposlenika koji su vođeni isključivo novcem i istovremeno posjeduju znatno manje motivacije i želje, te zaposlenika koje posao ispunjava, menadžer će uštedjeti i vrijeme ali i resurse namijenjene za ulaganje u svakog pojedinca ovisno o njegovoj spremnosti.

Međutim, postoji mnoštvo različitih strategija motivacije, ovisno o perspektivi iz koje se promatra, te ovisno i ciljevima koji se nastoje ostvariti. Kako bi uspješno motivirali svoje zaposlenike, menadžeri moraju odrediti temeljni cilj i područje kojim započeti, što uvelike predstavlja problem, posebice mlađim menadžerima sa vrlo malom razinom iskustva. Prema tome, postoje određene smjernice, tzv. strategije:

- „Visoka očekivanja
- Djelotvorna disciplina i kažnjavanje
- Pravedno postupanje s ljudima
- Zadovoljavanje potreba zaposlenika
- Postavljanje ciljeva vezanih uz posao
- Restrukturiranje poslova
- Dodjela nagrada na temelju uspjeha“ (Ganta, 2014; 224).

U konačnici, temeljem prethodno navedenih smjernica/strategija, najvažniji zadatak menadžera koji upravljaju ljudskim resursima, ali i cjelokupne organizacije je postaviti konkretne i jasne ciljeve koji se žele ostvariti, postaviti jasne kriterije i stvoriti autoritet koji neće stvarati pritisak na zaposlene, već atmosferu koja će zaposlenicima dati do znanja koliko su bitni u istoj. Ukoliko organizacija pruža svojim zaposlenicima osjećaj slobode i važnosti, zaposlenici shvaćaju njihovu ulogu u doprinosu razvoja organizacije, te samim time dolazi do povećanja motiviranosti.

5.2. Razlozi gubitka motivacije

Gubitak motivacije je različit kod svakog pojedinca, baš kao i postojanost iste. Na motivaciju mogu utjecati različiti čimbenici koji mogu biti prouzrokovani djelovanjem organizacije na

pojedince, ali isto tako postoje vlastiti čimbenici koji utječu na svaku osobu individualno. Jedan od važnijih čimbenika koji ima znatan utjecaj na gubitak motivacije je stres. Stres zapravo predstavlja „stanje u kojem se nalazi određena osoba zbog djelovanja različitih, najčešće štetnih, agensa, koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma“ (Jambrek i dr., 2008: 1198). Stres se pojavljuje kao otpor pojedinca uglavnom na novonastalu situaciju ili pak kao strah od suočavanja sa problemima i nedostacima. Međutim, važno je naglasiti kako postoje različite vrste stresa, ali u konkretnom slučaju naglasak se stavlja na psihološki stres koji utječe na spremnost i motiviranost zaposlenika. Većom razinom stresa smanjuje se motiviranost i obratno.

Kako bi se razina motivacije uspješno zadržala, te kako ne bi došlo do gubitka iste, postoje određena načela motivacije, odnosno pravila koja se organizacije, neovisno o broju zaposlenika, trebaju pridržavati. Prema tome, prvo načela motivacije govori o tome kako osoba koja je odgovorna za motivaciju sama mora biti dovoljno motivirana. Ukoliko zaposlenici primjete kako odgovorna osoba čiji je cilj motivirati svoje zaposlenike, sama nema dovoljno veliku razinu motivacije, cjelokupno poslovanje ispašta. Dakle, svi zaposlenici trebaju biti vođeni od strane pojedinaca koji je pozitivan, privržen poslu koji obavlja, te koji im služi kao primjer. Nadalje, niti jedan zaposlenik ne može imati dovoljno veliku razinu motivacij ukoliko nema jasno postavljene ciljeve koji se moraju ostvariti. Međutim, ciljevi moraju biti jasno pojašnjeni, realni, ali prije svega dostižni, pri čemu će svako ostvarivanje i najmanjeg cilja dodatno motivirati sve zaposlene, imajući u vidu kako motivacija i postizanje ciljeva nisu redoviti i trajni. Upravo iz tog razloga, sljedeće načelo govori o tome kako je motivaciju potrebno kontinuirano poticati i održavati ju primjenjujući najbolje metode ovisno o zaposlenicima (Požega,2012).

U konačnici, motivacija je različita kod svakog pojedinca, jednako kao što su razlozi gubitka motivacije različiti od osobe do osobe. Prema tome, potrebno je kontinuirano praćenje razine motivacije, komuniciranja sa zaposlenicima i otkrivanje novih načina sprječavanja gubitka iste. Pronalaskom novih inovativnih rješenja za održavanje razine motivacije postiže se konkurentska prednost, ali ujedno zaposlenici uviđaju važnost koju predstavljaju za poduzeće.

6. Otpor promjenama

Uvođenje promjena u organizaciji predstavlja rekonstrukciju cjelokupnog sektora ili pak cjelokupne organizacije. Dakle, promjene obuhvaćaju organizaciju kao cjelinu, te se iste ne mogu provesti bez ljudskih resursa. Međutim, problem nastaje u situacijama gdje zaposlenici nisu spremni prihvatiti, a samim time i provesti promjene. Tada se javlja otpor prema novonastaloj situaciji.

Ukoliko menadžeri koji upravljaju ljudskim resursima, nisu na vrijeme prikazali promjene koje se planiraju izvršiti, a samim time, nisu pripremili osoblje na nove izazove, zaposlenici će u većini slučajeva negodovati, čime će se smanjiti njihova motivacija. Vrlo mali udio zaposlenika je spreman iskusiti se u novim izazovima, međutim, neovisno o njihovoj volji, prvenstveno je potrebno sagledati situaciju i pripremiti se na istu kako bi se izbjegao neuspjeh, kako pojedinaca, tako i cjelokupne organizacije.

Prema tome, Blanchard (2010) navodi nekoliko razloga iz kojih proizlazi neuspjeh:

- Ljudski strah od promjena ili uvođenja novih pristupa se ne uzimaju u obzir, ili ih se ne tretira kao problem,
- Osobe od kojih se očekuje da provode promjene, ali i da se same mijenjaju, nisu uključene u planiranje i razvoj istih,
- Vodeći članovi ne daju dovoljno uvjerljiv razlog za promjenom, odnosno, poslovni nedostaci i razlozi zbog kojih je potrebno uvođenje promjena nisu prikazani zaposlenicima
- Ljudi nisu na vrijeme i kvalitetno osposobljeni za promjene, te ih se niti ne potiče na samorazvoj
- Nitko od vodećih članova ne zamjećuje, ne prati i ne ocjenjuje napredak

Temeljem svega navedenog, jasno je vidljivo koliko je u suvremenim organizacijama važan ljudski faktor, te postavljanje istog u središte organizacije. Odnos zaposlenika prema promjenama, te učinci koje će iste prouzročiti za svakoga od njih potrebno je razumjeti, te im dati do znanja da organizacija brine o njima. Vrlo često promjene izazivaju osjećaj nelagode, osobito u okruženju gdje je kultura organizacije na niskoj razini. Međutim, kada je riječ o veleprodajnim i maloprodajnim poduzećima, otpor promjenama je u potpunosti drugačiji s

obzirom na to da je riječ o rukovođenju različitim brojem ljudi. Promjene će se vrlo jednostavnije i brže provesti u maloprodajnim poduzećima gdje je broj zaposlenika znatno manji, te se samim time više vremena može izdvojiti za pomoć zaposlenicima. Nasuprot tome, veleprodajna poduzeća trebaju puno više radne snage koja će inicirati promjene, te iste prikzati zaposlenicima, i naposljetku im pomoći prihvatiti ih i provesti.

Sukladno tome, postoji nekoliko glavnih izvora otpora promjenama:

- Nesigurnost
- Mogući socijalni gubici
- Ekonomski gubici
- Smetnje odnosno neprilike
- Neprihvatanje gubljenja kontrole
- Nepredvidive posljedice
- Udružena oporba
- Opasnost od gubitka utjecaja (Stolnik, 2021).

U navedenom slučaju, nesigurnost predstavlja strah od nepoznatog. Neovisno o veličini poduzeća, maloprodajno ili veleprodajno, promjena ima jednako značenje, promjena postojećeg stanja. Dakle, sve ono što su zaposlenici do tog trenutka obavljali na određeni način se mijenja. Nesigurnost u tom kontekstu podrazumijeva strah od izazova, strah od neostvarivanja rezultata koji se od zaposlenika očekuju ili jednostavno strah od neuspjeha. Međutim, otpor ne mora nužno proizaći iz straha vezanog uz poslovne uspjehe. S obzirom na sve veći rast i razvoj tržišta, zaposlenici i u maloprodaji, ali i u veleprodaji žele izbjeći ekonomske gubitke, koji u konkretnom slučaju mogu predstavljati jedini izvor njihovih prihoda. Smanjivanje plaće ili pak gubitak posla bi trebali biti elementi koji se žele izbjeći. U konačnici, smetnje odnosno neprilike, odnose se na neprestanu potrebu za dodatnim educiranjem kako bi se ostvarile planirane promjene, što za relativno veliki broj zaposlenika predstavlja problem, osobito kada je riječ o zaposlenicima starije životne dobi koji se teže nose sa novim načinima poslovanja. Međutim, kada se sve sumira, jasno je vidljivo kako je glavni uzrok otpora zaposlenika nesigurnost iz koje proizlaze sve ostale barijere realizacije novih promjena. Nesigurnost kao osnovni čimbenik dovodi do straha od gubitka utjecaja, moći, nemogućnosti ostvarivanja željene i potrebne razine edukacije i slično. Kako bi se uspješno otklonile, potrebno je prvenstveno stvoriti dvosmjernu

komunikaciju, i na taj način podizati samopouzdanje svakog pojedinca, a u konačnici i same organizacije.

6.1. Suočavanje i način utjecaja na otpor

Svaka promjena u organizaciji/poduzeću može pozitivno i negativno utjecati na ponašanje zaposlenih. Međutim, kada je povratna informacija na novonastalo stanje negativna potrebno je poduzeti odgovarajuće radnje kako bi se uklonila negativna atmosfera. Iz tog razloga, važno je naglasiti kako je konkretne radnje potrebno poduzeti prije donošenja same odluke o promjeni postojećeg stanja kako bi se kolektiv uspješno prilagodio i sa zadovoljstvom prihvatio nove izazove. Sve osim toga rezultira saniranjem već nastale štete, te dovodi do poduzimanja krajnjih mjera kojima bi se u što većoj mjeri minimalizirala šteta. Upravo iz tog razloga menadžeri ljudskih potencijala moraju biti svjesni sljedećeg:

- Svakog pojedinca motiviraju različiti čimbenici,
- Svaki zaposlenik ima različite potrebe,
- Menadžer ponekad može pogrešno procijeniti što motivira zaposlenika,
- Sustav nagrađivanja mora biti jednak za sve,
- Nagrade su učinkovitije od kazni (Ugarković, 2019).

Međutim, kako bi se jednostavnije otklonio postojeći otpor promjenama, potrebno je zaključiti jesu li razlozi otpora individualne prirode, odnosno, pružaju li pojedinci otpor novonastaloj situaciji, ili organizacijskog karaktera, odnosno, pruža li organizacija otpor novim promjenama. Prema tome, Buble (2010) u svojoj knjizi *Menadžerske vještine* navodi kako je potrebno razlikovati tri skupine zaposlenika: zaposlenici koji brzo prihvaćaju promjene, drugu skupinu čine oni zaposlenici koji pružaju otpor promjenama i njih ima najviše, te naposljetku, zadnja skupina koju čine zaposlenici koji vrlo teško prihvaćuju promjene, te njih ima najmanje. Kako bi nastao otpor u svim prethodno navedenim grupama, potrebni su konkretni razlozi za njihovo formiranje koji su navedeni u prethodnom podnaslovu.

Kako bi se svladao otpor, organizacija mora uložiti znatno velik trud, a najbolji način rješavanja situacije jest izrada strategija kojima će se stabilizirati stanje i potaknuti prihvaćanje od strane

zaposlenika. Najpoznatije, ali ujedno i najprikladnije strategije rješavanja i uklanjanja otpora su sljedeće:

- „Edukacija i komunikacija,
- Participacija i angažiranje,
- Olakšanje i potpora,
- Pregovaranje i sporazumijevanje,
- Manipulacija i kooptiranje,
- Eksplicitna i implicitna prisila“ (Buble, 2010:224).

Edukacijom i komunikacijom je potrebno zaposlenicima objasniti razlog uvođenja promjena, te ono što se od njih očekuje. Postavljanjem jasnih ciljeva, zaposlenici dobivaju konkretnu viziju koju organizacija nastoji ostvariti, te pojašnjenje zadataka koje moraju ispuniti. Komunikacija je osobito važna komponenta koja je neophodna, neovisno o tome je li promjena prihvaćena u pozitivnom ili negativnom smislu. Participacijom zaposlenih u planiranju promjena povećava osjećaj kontrole kod zaposlenika, te smanjuje njihovu sigurnost i istovremeno utječe na angažiranost. Participacija zaposlenih u veleprodajnim poduzećima može biti otežana s obzirom da je riječ o velikom broju zaposlenika, međutim, podjela zaposlenika u timove može rezultirati znatno boljim rezultatima, te ubrzati cjelokupni proces prihvaćanja i provođenja promjena, ukoliko su zaposlenici raspoređeni na način da se u svakom timu pronalazi minimalno jedna osoba koja prihvaća promjene i svim naporima se trudi iste provesti. Nasuprot tome, participacija zaposlenika u maloprodaji je jednostavnija jer je broj zaposlenika manji i nema potrebe za dodatnim pregrupiranjem.

Komunikacija je ključ poticanja i provođenja promjena, te ona kao takva utječe na sve ostale čimbenike kojima se nastoji ukloniti otpor promjenama. Nedostatkom iste zaposlenici stvaraju pogrešnu predodžbu o tome što se od njih zahtijeva i očekuje, te se time provođenje iste dodatno otežava.

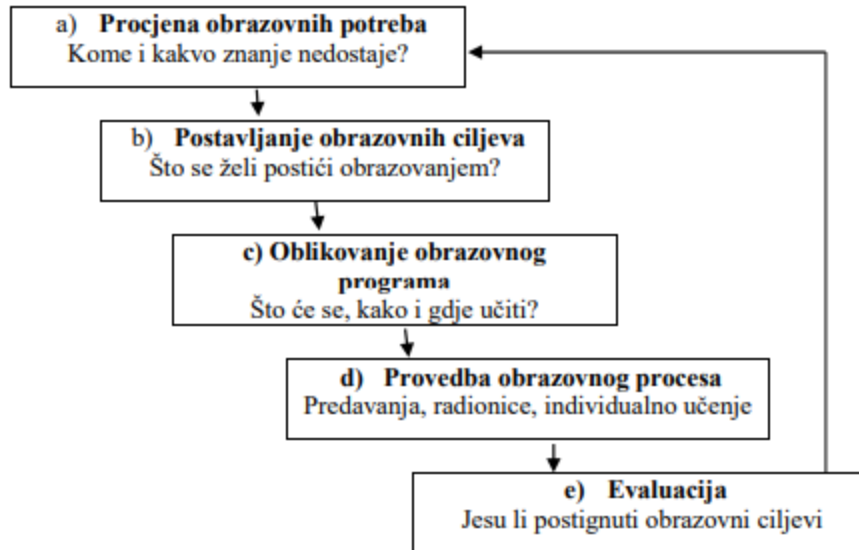
7. Edukacije i usavršavanje

Kao što je već naglašeno, najvažniji faktor unutar svake organizacije jest ljudski faktor koji sa razvojem suvremenih organizacija sve više dobiva na značaju. Uviđajući da uspješnost poslovanja ovisi isključivo o raspoloživim ljudskim resursima, organizacije sve više materijalnih resursa ulažu u iste stvarajući izvor konkurentske prednosti. Međutim, upravljanje razvojem zaposlenika ne mora nužno biti jednako od organizacije do organizacije. Usmjerenje zaposlenika i povećanje motivacije ovisi o razini uključenosti vodećeg menadžmenta, ali prvenstveno o razini inovativnosti prilikom prilagođavanja programa usmjerenih na razvoj zaposlenika. Najjednostavniji način razvoja intelektualnih sposobnosti zaposlenika jest edukacija. Prema tome, potrebno je prilagoditi svoje djelovanje zahtjevima zaposlenika, ali i poslovanja koje nalaže određene razine znanja, te sukladno tome pružiti mogućnost svim zaposlenima. Međutim, znanje zaposlenika se u tom slučaju može podijeliti na eksplicitno (vanjsko) i implicitno (unutrašnje, skriveno) znanje.

Eksplicitno znanje odnosi se na znanje koje je moguće prenjeti drugim osobama/zaposlenicima, a obuhvaća opise procesa, patente i slično; dok implicitno znanje predstavlja osobno znanje svakog pojedinca, njegovo iskustvo i intuiciju, te je vrlo teško prenjeti ga na drugu osobu (Požega, 2012). Međutim, najveći problem u podjeli znanja jest kako zadržati jednaku razinu implicitnog znanja organizacije nakon odlaska određenih zaposlenika. Upravo iz tog razloga je vrlo bitno poticati i provoditi educiranje zaposlenika kako bi se zadržala jednaka, ili približno jednaka razina znanja zaposlenika.

7.1. Obrazovni ciklus

„Planiranje i organizacija obrazovnih procesa vrlo je složena i visokostručna djelatnost koja uključuje pet susljednih i međusobno povezanih koraka koji čine tzv. obrazovni ciklus“ (Šverko, 2012:141). Kao takav, obrazovni ciklus predstavlja jednu od važnijih djelatnosti koja pomaže utvrditi obrazovne potrebe, način njihova stjecanja, provedbu te evaluaciju koje su prikazane na slici broj 2.



Slika 2. Shematski prikaz obrazovnog ciklusa

(Izvor: Šverko, B.: *Ljudski potencijali*, 2012, str. 141.)

U obrazovni proces se, prema navodima autora Šverko (2012) uključuju novozaposleni radnici, radnici koji se premještaju ili unaprjeđuju na novi posao, te radnici koji svojim znanjem i vještinama pokazuju određene nedostatke. Nakon što se određena skupina zaposlenika predodredi za sudjelovanje u obrazovnom ciklusu, postavljaju se ciljevi koji se žele postići. Njihovim definiranjem određuje se što zaposlenici trebaju naučiti, te kakav se ishod izobrazbe očekuje. Kako bi ishod bio uspješan, nadalje je potrebno oblikovati obrazovni program. Faza njegova oblikovanja odnosi se na rješavanje složenih didaktičkih problema. Prvi problem odnosi se na programiranje obrazovnih sadržaja koji predstavljaju oblikovanje lekcija na temelju kojih će se provoditi cjelokupni obrazovni program. Osim sadržaja, potrebno je odrediti tko će provoditi obrazovni proces, odnosno, hoće li se za provedbu obrazovnog procesa koristiti interni resursi koji će prenositi znanje na svoje suradnike, ili će se obrazovanje prepustiti institucijama specijaliziranim za provođenje obrazovnih programa. Odabirom načina usavršavanja, određuju se metode poučavanja i obrazovni proces je kompletan. Definiranjem svih potrebnih varijabli dolazi se do faze provedbe obrazovnog programa koja se odnosi na realizaciju svih prethodno određenih varijabli. Naposljetku, nakon provedbe cjelokupnog procesa potrebno je analizirati

postavljene ciljeve i očekivanja, te njihovu provedbu i uspješnost. Prikupljaju se podaci vezani uz obrazovne aktivnosti, te se na temelju njih određuje uspješnost provedbe (Šverko, 2012).

7.2. Vrste edukacije/obrazovanja

Kada je riječ o obrazovanju, odnosno educiranju zaposlenika, vrlo je jasno kako organizacije sve više resursa usmjeravaju upravo na to. Obrazovanjem postojećih ali i potencijalnih zaposlenika izgrađuje se konkurentna prednost, te se istovremeno nastoji motivirati i zadržati zaposlenike čije se obrazovanje provodi. Međutim, potrebno je jasno naglasiti i pojasniti o kojoj vrsti obrazovanja je riječ, te tako razdvajamo metode obrazovanja koje se provode na radnom mjestu (organizaciji), te metode obrazovanja koje se provode izvan radnog mjesta.

Metode obrazovanja na radnom mjestu, odnosno, unutar organizacije neophodne su kada je riječ o promjenama koje organizacija provodi na svim razinama, primjer tome mogu biti tehnološke promjene s kojima organizacija do određenog trenutka nije imala doticaj. U njih ubrajamo sljedeće:

- „Individualne instrukcije,
- Rotacija posla
- Stručna praksa,
- Pripravnički staž,
- Mentorstvo
- Studentska praksa“ (Požega, 2012;229-230).

U tom slučaju, individualne instrukcije podrazumijevaju rad sa zaposlenicima pojedinačno, odnosno rad sa onim zaposlenikom koji se uči obavljati određeni posao uz nazočnost osobe koja će nadzirati njegovu uspješnost, te mu pomoći u savladavanju prepreka, dok se primjerice, rotacija posla provodi s ciljem stjecanja različitih iskustava. Na taj način zaposlenici dobivaju mogućnost iskušati se na različitim pozicijama, te pokazati uspješnost prilagodbe i veće razine znanja, ali i spremnosti na nove izazove, međutim, rotacija posla može znatno utjecati i na motiviranost zaposlenika. Prema tome, mogu se navesti konkretne prednosti i nedostaci iste.

Prednosti rotacije posla su sljedeće: „Osigurava mnogostranost zaposlenih, bolja iskorištenost sposobnosti radnika, veće zadovoljstvo i motivacija djelatnika“ (Požega, 2012:229). Dakle, metoda rotacije posla ne utječe samo na proširenje znanja i povećanje iskustva zaposlenih, već i na njihovu motivaciju koja je iznimno važan čimbenik i za obavljanje postavljenih zadataka, ali isto tako i za prihvaćanje promjena koje organizacija provodi. Međutim, svaka metoda, uz prednosti donosi i nedostatke, a to su sljedeći: „moguće ometanje i prekidanje svakodnevnih operacija, niža proizvodnost djelatnika dok se ne savlada novi posao“ (Požega, 2012:229). Izmjenom radnih mjesta, zaposlenicima koji nisu spremni za svladavanje novih prepreka i proširivanje radnih sposobnosti se može smanjiti proizvodnost koja je rezultirana nezadovoljstvom situacije u kojoj se nalaze. Prema tome, potrebna je kvalitetna komunikacija koja će menadžerima organizacije dati do znanja koji zaposlenik je spreman suočiti se s novim izazovima, a koji zaposlenici trebaju dodatnu potporu.

Metode obrazovanja unutar organizacije podrazumijevaju znatno niže troškove, te samim time ne zahtijevaju dodatno osoblje koje će provoditi edukaciju. Vrlo je efektivno, ali nužno ne mora predstavljati bolju i jednostavniju opciju.

Nasuprot obrazovanju unutar organizacije nalazi se obrazovanje koje se provodi izvan iste, najčešće u suradnji sa drugim obrazovnim institucijama. Na taj način zaposlenicima se pruža mogućnost proširenja znanja koje posjeduju, te zauzimanje viših pozicija. U obrazovanje izvan organizacije ubraja se sljedeće:

- Predavanje,
- programirano učenje,
- konferencije i rasprave,
- metoda slučajeva i slično (Požega, 2012).

Dakle, predavanje u navedenom slučaju može biti jedan od najjednostavnijih način obrazovanja s obzirom da je riječ o prenošenju znanja iskusnih osoba na zainteresiranu skupinu zaposlenika. Predavanje omogućava vođenje različitih rasprava, te razjašnjavanja nedoumica, te proučavanje stvarnih događaja i traženje potencijalnih rješenja. Konferencije i rasprave pružaju mogućnost razmjene iskustava sa zaposlenicima iz različitih organizacija istog poslovnog područja, razvoj novih ideja, sugeriranje prikladnijih rješenja i sl.

Zaključno svemu prethodno pojašnjenom, odluka o vrsti educiranja zaposlenika ovisi o cijeloj organizaciji, iako postoji mogućnost samorazvoja, ali u tom slučaju organizacija ne mora biti direktno uključena u isto. Svaka organizacija razmatra situaciju u kojoj se nalazi, resurse kojima raspolaže, i donosi odluku.

Nadalje, kod upravljanja ljudskim resursima, osim educiranja, vrlo je važno jasno razlikovati značenje pojmova obuka i razvoj karijere.

7.3. Obuka

Obuka pojedinih razina organizacije predstavlja odgovor na niz promjena koje se događaju u poduzeću a može se ograničiti na tri konkretne vrste:

- „Instrukcije za posao,
- obnavljanje znanja,
- usmjerenje (Čičin-Šain, 2011:1)

Autorica Čičin-Šain (2011) navodi kako se instrukcije za posao odnose na sami početak rada zaposlenika kada se istom daju instrukcije za obavljanje posla dok se ne nauče osnove; obnavljanje znanja primjenjuje se kada se uvode novi standardi kojim se treba prilagoditi, ili nove metode koje izazivaju promjene; te u konačnici, usmjerenje kojim se novim zaposlenicima iznosi kultura organizacije, ciljevi, način djelovanja i sl.

Nadalje, kako bi se obuka uspješno provela, postoje četiri faze kroz koje se prolazi:

- „Identifikacija potreba za obukom,
- Planiranje potrebne obuke,
- Izvođenje obuke
- Ocjena izvršene obuke“ (Čičin-Šain, 2011:2)

Identifikacija potreba za obukom odnosi se na uspoređivanje vještina koje zaposelnici posjeduju, te vještina koje su potrebne kako bi se posao izvršavao na pravi način i tako pridonosio uspješnosti organizacije; planiranje potrebne obuke podrazumijeva postavljanje jasnih ciljeva koji se žele ostvariti, te metode i načini na temelju kojih će se provoditi obuka. Izvođenje obuke predstavlja proces koji se odvija na temelju prethodno određenih strategija/metoda koji se provodi u određenom vremenskom razdoblju; te u konačnici, ocjena izvršene obuke koja

predstavlja postavljanje standarda koji se trebaju ostvariti, ocjenjivanje polaznika, određivanje uspješnosti ili neuspješnosti provedbe (Čičin-Šain,2011). Međutim, obuka se ne mora nužno odnositi na provođenje zahtjevnih podučavanja. Autor Judge i dr. (2009) navode kako se metode obuke najlakše mogu podijeliti na formalne i neformalne. Formalne obuke se predstavljaju unaprijed planirane obuke koje se provode u odgovarajućem okruženju, predvođene osobama koje su specijalizirane za obučavanje zaposlenika, dok se neformalne obuke odnose na prenošenje znanja suradnicima kroz komunikaciju, zajedničko rješavanje problema, uzajamno pomaganje i slično.

7.4. Razvoj karijere

U odnosu na obuku, razvoj karijere se odnosi na cjelokupni profesionalni razvoj zaposlenika, od njegova početka poslovanja, do završetka karijere, dok upravljanje karijerom predstavlja “proces kojim poduzeće izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlene da bi osigurala izbor kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe” (Čičin-Šain,2011). Prema tome, karijera se kao ciklus može raspodijeliti na pet temeljnih faza:

- „Uspostavljanje/istraživanje,
- Napredovanje/utemeljenje,
- Održavanje/sredina karijere,
- Kasna karijera,
- Povlačenje/plato u karijeri“ (Požega, 2012:171-172).

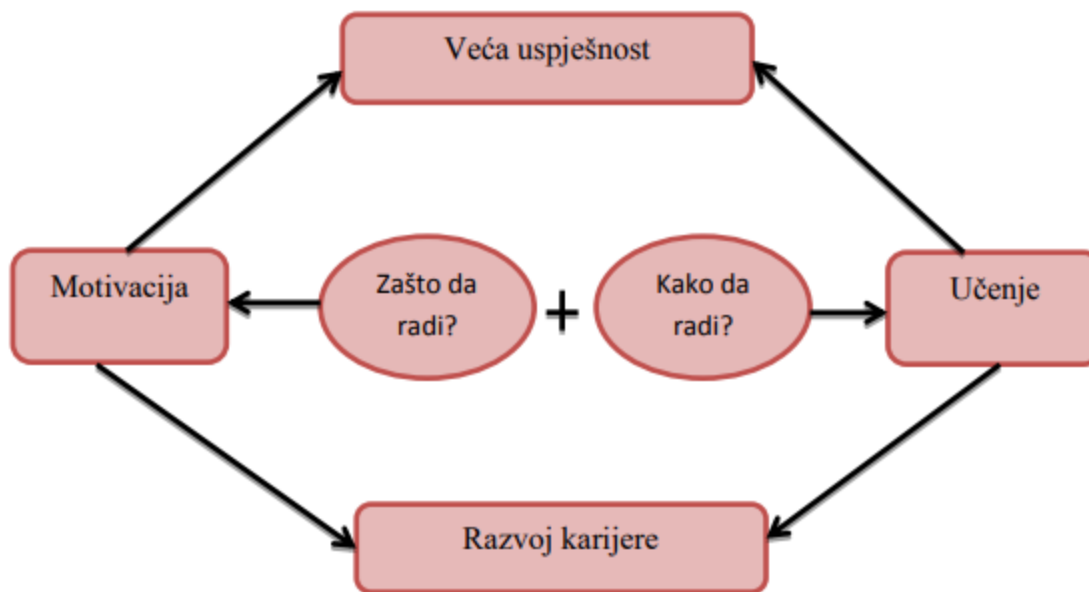
Sve prethodno navedene faze opisuju djelovanje pojedinca u svakom segmentu njegove poslovne karijere koji donose brojne prepreke koje je potrebno savladati kako bi se karijera uspješno izgradila. Međutim, sagledavanje karijere iz perspektive poslodavca razlikuje se od sagledavanje iste karijere iz perspektive zaposlenika. Uzevši u obzir činjenicu kako je dodatno educiranje i usavršavanje znanja zaposlenika iznimno važno i za organizaciju, ali isto tako i za samog pojedinca, važno je razumjeti kako ciljevi poslodavca i zaposlenika ne moraju biti isti, iako bi ono bilo poželjno i potrebno. Planiranje osobne karijere za pojedinca podrazumijeva izbor smjera kretanja karijere, te postavljanje različitih ciljeva koji se žele ostvariti. Ukoliko organizacija ne

shvaća važnost želje pojedinca za razvojem karijere, dolazi do konflikta koji u velikom broju slučajeva mogu rezultirati gubitkom zaposlenika koji su spremni na izazove.

Međutim, u navedenim fazama razvoja karijere vrlo je važno naglasiti pojam „plato u karijeri“ koji predstavlja „trenutak ili točku u razvoju karijere nakon koje pojedinac više ne može dalje napredovati ili je ta vjerojatnost za napredovanje vrlo mala“ (Požega, 2012:173). Svaki zaposlenik tijekom svoje karijere dolazi do faze platoa, ovisno o njegovim mogućnostima, ali i vrsti posla koji obavlja. Dolaskom u navedenu fazu, zaposlenik može završiti karijeru, ili, ukoliko mu to mogućnosti pružaju nastaviti svoje usavršavanje i daljnji rad. Požega (2012) navodi četiri situacije zbog kojih zaposlenici dolaze u navedenu fazu:

- Plato sposobnosti i potencijala – zaposlenik ne može napredovati zbog nedostatka sposobnosti i vještina, odnosno, zaposlenik je dosegnuo maksimum na hijerarhijskoj ljestvici poslova koje može obavljati sukladno svojim mogućnostima;
- Organizacijski uvjetovan plato – zaposlenik nije u mogućnosti napredovati zbog nedostatka viših pozicija;
- Plato osobnog izbora – zaposlenik iz osobnih razloga ne želi napredovati;
- Plato pod nazivom „drvene klade“ – odnosi se na zaposlenike koji imaju iznimno velike mogućnost i potencijal za daljnje napredovanje, ali nemaju dovoljno veliku motivaciju i želju za isto.

Želja za razvojem karijere zaposlenika ovisi velikim dijelom i o mogućnostima koje su im pružene, ali najvećim dijelom o samome sebi. Ukoliko organizacija pruža različite mogućnosti koje su usmjerene na usavršavanje znanja i sposobnosti zaposlenika motivacija raste, i zaposlenik se osjeća važnim, međutim, ukoliko organizacija ne pruža nikakve mogućnosti, velika je vjerojatnost kako će razina motivacije zaposlenika biti na iznimno niskoj razini. Osim toga, vrlo je važno zadovoljstvo zaposlenika poslom koji obavljaju, ukoliko zaposlenici obavljaju posao koji vole, razvoj karijere će trajati duže, ukoliko obavljaju posao iz drugih razloga, a ne iz zadovoljstva, prestanak razvoja karijere je očekivan.



Slika 3. Čimbenici koji utječu na razvoj karijere

(Izvor: Gutić, D. i Rudelj, S.: *Menadžment ljudskih resursa*, 2012., str. 352.)

Slika broj 1. prikazuje povezanost čimbenika i njihov utjecaj na razvoj karijere zaposlenika, temeljem čega je vidljivo kako uspješnost prvenstveno ovisi o motivaciji zaposlenika, koja je detaljno pojašnjena u radu, a zatim o učenju. Spremnost na učenje i suočavanje s novim izazovima povećava uspješnost, te utječe na poboljšanje karijere, odnosno pruža mogućnost promaknuća ili zapošljavanja na ciljanoj poslovnoj poziciji. Međutim, svi zaposlenici nisu jednako spremni pristupiti i započeti process razvoja karijere s obzirom na različite pristupe izazovima s kojima se susreću. Temeljem toga, Vujić (2005) navodi tri vrste zaposlenika: poslušni izvođači, efikasni izvršitelji i talentirani inovatori. Pri čemu poslušni izvođači mogu predstavljati dio zaposlenika s manjom razinom motivacije koji u pravilu čine ono što se od njih zahtijeva, bez ulaganja dodatnih napora i inoviranja novih načina rješavanja problema. Efikasni izvršitelji pak predstavljaju zaposlenike koji se relativno brzo pomiču na hijerarhijskoj ljestvici prema gore s obzirom na svoju razinu spremnosti, te u konačnici talentirani inovatori, zaposlenici sa visokom razinom motivacije i još većom sposobnosti pružanja novih ideja i rješenja za potencijalne probleme.

8. Razlika između veleprodaje i maloprodaje

Kada je riječ o trgovini postoji nekoliko vrsta podjela ovisno o aspektu s kojeg se promatra. Međutim kada je riječ o aktivnostima na koje se trgovina odnosi i koje obuhvaća te o krajnjem potrošaču, može se podijeliti na trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Prema Kovaču (2016) trgovina na veliko (veleprodaja) se odnosi na prodaju proizvoda kupcima kojima je cilj daljnja preprodaja proizvoda ili pak izrada novih proizvoda iz njih što u konačnici ne podrazumijeva prodaju krajnjem potrošaču. Nadalje, kada je riječ o trgovini na malo (maloprodaja) zapravo je riječ o prodaji proizvoda krajnjim potrošačima za njihove osobne, neposlovne potrebe. Dakle, glavna razlika je u aktivnostima koje su usmjerene na prodaju, ali osim toga i na količinu proizvoda koja se prodaje, te će iste biti pojašnjene u nastavku teksta.

8.1. Maloprodajno poduzeće

Kao što je već prethodno navedeno, maloprodajno poduzeće karakterizira prodaja proizvoda krajnjim potrošačima s ciljem zadovoljenja njihovih potreba. Kako bi uspješno zadovoljili potrebe tržišta, maloprodajni subjekti moraju osigurati odgovarajuću količinu ponude proizvoda i usluga u parvo vrijeme po pristupačnim cijenama s obzirom na ciljani tržišni segment, ovisno o tome kakve proizvode poslovni subjekt nudi u svojem asortimanu. Međutim, kako bi se uspješno ostvarili svi prethodno postavljeni ciljevi, maloprodavači moraju ispunjavati 5 temeljnih kriterija kojima će osigurati sigurnu ponudu svojem ciljanom tržištu a to su sljedeći: “lokacijska pristupačnost, vremenska usklađenost, prikladnost u veličini, informiranost i “potporu” određenom stilu života” (Renko, 2019:85).

8.2. Veleprodajno poduzeće

Veleprodajna poduzeća u odnosu na maloprodajna nude proizvode u velikim količinama, te kao što je navedeno, svoje proizvode prodaju kupcima čiji je cilj daljnja preprodaja proizvoda ili izrada novih proizvoda pri čemu proizvođači veletrgovca predstavljaju input u proizvodnom procesu. Prema tome, veleprodavači u samoj konačnici zapravo predstavljaju posrednike između proizvođača od kojih dobivaju proizvode i kupaca ili poduzeća koji proizvode kupuju. S obzirom na takav način poslovanja, veleprodajna poduzeća dobivaju, a samim time i nude širok asortiman proizvoda svojim kupcima. Međutim, s obzirom na rast i razvoj različitih trgovinskih

oblika, veletrgovci sve više razvijaju nove načine poslovanja, pa tako, osim što proizvode prodaju u velikim količinama kupcima za daljnju preprodaju, pružaju mogućnost prodaje proizvoda fizičkim osobama uz određene pogodnosti.

U nastavku teksta prikazane su osnovne razlike između veleprodajnog i maloprodajnog poduzeća.

Osnova za usporedbu	veleprodaja	Maloprodaja
Značenje	Veleprodaja je posao u kojem se roba u velikim količinama prodaje trgovcima, industrijama i drugim poduzećima.	Kada se roba proda krajnjem potrošaču u malim parcelama, onda se ova vrsta poslovanja naziva maloprodajom.
Stvara vezu između	Proizvođač i trgovac	Veleprodaja i kupac
Cijena	Niži	Komparativno više
konkurencija	Manje	Vrlo visoko
Obujam transakcije	veliki	Mali
Kapitalni zahtjev	Ogroman	Malo
Ponude u	Ograničeni proizvodi	Različiti proizvodi

Slika 4. Usporedba maloprodaje i veleprodaje
(Izvor: <https://hr.gadget-info.com/difference-between-wholesale>
pristupljeno: 6. Srpnja 2021.)

Osim prethodno navedenih razlika u tablici usporedbe postoje i sljedeće temeljne razlike između trgovine na veliko i trgovine na malo:

- Veleprodaja se odnosi na prodaju robe u velikim količinama po relativno nižim cijenama kupcima,
- Maloprodaja se odnosi na prodaju robe u manjim količinama krajnjim potrošačima,
- Velike su razlike između prodajnih cijena , odnosno, veleprodajna cijena je uvijek manja od maloprodajne,
- Odabir lokacije u maloprodaji je važno u odnosu na veleprodaju gdje nije toliko bitno (Gadget-info, 2019).

9. Veleprodajno poduzeće – Metro Cash&Carry

Metro Cash&Carry je veleprodajni centar koji pruža mogućnost kupovine diljem svijeta, odnosno može se reći kako je Metro „vodeća međunarodna veleprodajna tvrtka s prehrambenim i neprehrambenim asortimanom specijaliziranim za potrebe hotela, restorana i cateringa, te neovisne trgovce (Metro, 2021). Na taj način, Metro pruža mogućnost kupovine velikih količina proizvoda, ali i široko rasprostranjenu pristupačnost velikom broju postojećih kupaca, te jednako tako i potencijalnih kupaca.

Kada je riječ o svjetskoj rasprostranjenosti Metro opskrbljuje preko 24 milijuna kupaca kojima pruža mogućnost kupovine u fizičkim prodavaonicama, online kupovinu i kupovinu kroz usluge dostave. Kako bi potvrdio svoju široku rasprostranjenost, te na taj način obuhvatio što veći dio tržišta, Metro posluje u 36 zemalja svijeta i zapošljava više od 150.000 ljudi diljem svijeta (Metro, 2021). Samo u Hrvatskoj, posjeduje deset veleprodajnih centara, te se nakon dugogodišnjeg poslovanja na tržištu RH pozicionirao kao jedan od vodećih lidera kada je riječ o kupovini i opskrbi velikim količinama proizvoda. Međutim, kupovina u takvom obliku prodavaonice nije moguća bez posjedovanja korisničke kartice. Naime, Metro Cash&Carry nudi široki asortiman proizvoda svjetske klase koje nije moguće kupiti ukoliko prethodno nije obavljena registracija korisnika, te izdavanje korisničke kartice. Na taj način veletrgovac ostvaruje mogućnost kontinuiranog praćenja prodaje, odnosno kupovine svakog kupca zasebno, ali i prilagođavanje ponude sukladno preferencijama i potrebama.

Međutim kako bi uspješno potvrdio mjesto lidera, Metro Cash&Carry određuje i postavlja određene poslovne principe kako bi zaštitio interese svih skupina, kupaca, te pri tome naglašavajući važnost zaposlenika u organizaciji, te brige o istima. Prema tome, Metro navodi kako je postavljanje sljedećih načela potvrda i ispunjavanje obećanja koje je dano kupcima, te potvrda o odgovornom postupanju koje obuhvaća i jednu i drugu stranu, te isti glase:

- „Strogo razdvajamo osobne interese od interesa tvrtke
- Nikome ne nudimo neopravdanu prednost
- Svoju poziciju ne iskorištavamo za osobne pogodnosti
- Povjerljivo postupamo sa svim informacijama tvrtke
- Prema svima postupamo jednako

- Pravedan smo poslodavac
- Poštujemo sve zakonske odredbe i zakone“ (Metro, 2021).

Svi prethodno navedeni poslovni principi postavljeni su s ciljem zaštite i privlačenja kupaca, ali jednako tako i s ciljem zaštite svojih zaposlenika. Fokus se postavlja na donošenje odredbi koje će zaštititi zaposlenike na način da se svi postupci koji se poduzimaju provode sukladno postavljenim odgovarajućim zakonima i odredbama, odnosno svaki pojedinac mora biti odgovoran, što znači da Metro prati razvoj i djelovanje svih svojih zaposlenika i sudjeluje u obukama, te ukoliko dođe do nepravilnosti ili nepredviđenih promjena, u konkretnom slučaju nedostataka, analiza se provodi uz pomoć povjerenika za usklađenost (Metro, 2021).

9.1. Upravljanje ljudskim resursima

Metro Cash&Carry navodi kako su za njegov poslovni uspjeh ključni motivirani i predani zaposlenici koji predstavljaju temelj za stvaranje poticajne radne okoline (Metro, 2021). Prema tome, može se zaključiti kako uprava shvaća važnost potreba svojih zaposlenika, ali i potreba kojima doprinosi produktivnosti cjelokupnog poslovanja. Kako bi se povećala ista, potrebno je, dakle, pružiti maksimalne mogućnosti zaposlenicima koje će povećati motiviranost i želju za daljnjim nastavkom rada, te samim time osigurati zadovoljstvo i sklad, ali posebice odgovarajućuju i potrebnu profesionalnost. Prema tome, Metro u svojem poslovanju pruža vrlo širok asortiman mogućnosti koje su usmjerene na razvoj karijera svojih zaposlenika, a to su: sustavno uhodavanje u posao, napredovanje i razvoj, poklon za novorođenče, kantina unutar radnog mjesta, plaćeni dopust, subvencija za različite utrke, te edukacija i usavršavanje, popuste za zaposlenike i u konačnici, različite subvencije (Metro, 2021).

Uzevši u obzir razinu uključenosti uprave Metroa u razvoj svojih zaposlenika, neovisno o tome gdje su podružnice pozicionirane, uviđa se kako isti koristi holistički pristup ljudskim resursima. Takav oblik usklađenosti u upravljanju zaposlenicima u Metrou podrazumijeva prilagođene inicijative i programe koji čine životni ciklus zaposlenika – od zapošljavanja do različitih faza u karijeri, te u konačnici do umirovljenja (Metro 2019/2020). Pri tome, životni ciklus zaposlenika započinje privlačenjem kvalificiranih i talentiranih ljudi kako bi se ojačala vlastita radna snaga, te kako bi se organizacija pokretala u pravom smjeru. Međutim, kako bi se privukla potrebna radna snaga, prvenstveno je potrebno pozicionirati se kao atraktivan poslodavac. Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima Metro izdvaja u svojem godišnjem izvješću za

razdoblje 2019/2020. koje su usmjerene na sljedeće: zapošljavanjem i obukom mlađih zaposlenika za veleprodajni sektor Metro ostvaruje mogućnost razvoja menadžera iz vlastitih redova, zbog čega nudi različite programe prakse i pripravnštva; kako bi privukli specijalizirane, iskusne profesionalce Metro ulaže u aktivnosti izravne nabave i udruživanja talenata, te u upravljanje odnosima s kandidatima, dok iste privlači i regrutira na različitim sajmovima karijera, putem društvenih mreža, i kroz stratešku suradnju (primjerice sa sveučilištima) (Metro, 2019/2020.).

9.2. Projekti usmjereni na razvoj zaposlenika i postignuća

Kao i većina organizacija, Metro svojim zaposlenicima nudi širok asortiman različitih poticajnih naknada i beneficija kojima nastoji usmjeriti svoje zaposlenike na što veća ulaganja i trud, te kao što je već prethodno spomenuto, osim materijalnih beneficija, postoji još veći broj različitih programa edukacije i obrazovanja koja su pristupačna svima onima koji su spremni raditi na sebi. Prema dostupnim informacijama, kada je riječ o materijalnim naknadama, poznato je kako zaposlenici Metro-a primaju konkurentnu naknadu prema učinku koju osiguravaju iznoseći svoje osnovne poslovne principe, već prethodno navedene.

Kada je riječ o uspješnosti vođenja i upravljanja zaposlenicima u veleprodajnom poduzeću kao što je Metro, na temelju svih postignutih certifikata za izvrsnost, jasno je vidljivo koliko poduzeće ulaže u svoje zaposlenike, te njihov razvoj. Prema tome, Metro grupa osniva „House of learning“ i „Razvoj liderstva“ koji se provode na međunarodnoj razini, uključujući članove Metro podružnica iz 26 zemalja u kojima isti posluje.

9.2.1. House of Learning

„House of learning“ pruža mogućnost polaganja tečajeva maksimalnim iskorištavanjem postojeće tehnologije, te razmjenu iskustava i informacija sa ostalim članovima, odnosno zaposlenicima Metro-a u različitim dijelovima svijeta. Time polaznici ostvaruju mogućnost razvoja svojih sposobnosti i vještina u što kraćem vremenu, uz minimalne zahtjeve s obzirom na

to da se tečajevi provode isključivo online. Osim toga, razmjena informacija na međunarodnoj razini doprinosi boljem rješavanju postojećih problema, te usvajanju novih znanja i mogućnosti.

Prema tome, glavna obilježja i prednosti upravljanja razvojem zaposlenika temeljem projekta „*House of learning*“ su sljedeće:

- 200 000 polaznika godišnje pohađa tečajeve, pri čemu svaki zaposlenik pohađa tečajeve više od 3 puta godišnje,
- Preko stotinu različitih načina učenja od kojih je većina obogaćena modernim digitalnim mješavinama kao što su webinar (digitalne učionice), e-učenje, online internetski tečajevi i virtualna stvarnost
- Certificirana kao jedna od najboljih međunarodnih korporativnih akademija (Mpulse, 2020).

Uspješnim razvojem „*House of learning*“ koja je 2019. godine proslavila 15. godišnjicu osnutka, dolazi do daljnjeg napretka i razvoja programa koji su usmjereni na razvoj zaposlenika u svim fazama poslovnih karijera neovisno o mjestu na kojem se svaki od njih nalazi. Sustavni razvoj zaposlenika, posebice u sljedećem slučaju menadžera doprinosi „*Lead & Win*“ program čija ciljna skupina obuhvaća približno 12 300 menadžera. Program je dizajniran s ciljem pripreme zaposlenika, odnosno menadžera za izazove koje donosi novo radno okruženje, posebice novo okruženje koje je nastalo kao posljedica pandemije koja vlada (Metro, 2021) .

Svi prethodno navedeni programi, provode se na razini Metro grupe te obuhvaćaju sudionike diljem svijeta. Međutim, potrebno je izdvojiti i način uspješnosti upravljanja zaposlenicima u Metrou na području RH. Dakle, s obzirom na to da je riječ o toliko velikoj organizaciji, jasno je kako je princip rada sa zaposlenicima jednak, ali, u pojedinim dijelovima on ipak više dolazi do izražaja. Primjer tome je upravo uspješnost upravljanja zaposlenicima u Metro-u na području RH. Metro Cash&Carry u Hrvatskoj se pojavio 2001. godine, dugi niz godina, organizacija je uspješno formirala i usmjeravala svoje poslovanje na tom području, te se nakon deset godina pronašla na poziciji jedne od najuspješnijih tvrtki na tržištu Hrvatske. Upravo tome svjedoče broje potvrde o izvrsnosti poslovanja dodijeljene od strane različitih organizacija kao što je primjerice 2016. godine institut Top Employers iz Nizozemske, Metro proglasio najboljim poslodavcem u Europi i Hrvatskoj (tporta.hr; 2016).

Dakle, sumirajući sve prethodno navedene podatke, može se zaključiti kako Metro velike napore ulaže u online edukacije, te razvoj akademija kojima omogućava usavršavanje svojih zaposlenika. Nekadašnji predsjednik uprave Metro Cash&Carry pojasnio je način na koji funkcionira upravljanje razvojem zaposlenika unutar organizacije. Prema njegovim navodima „svaki zaposlenik Metro-a minimalno jednom godišnje prolazi neki oblik edukacije, prosjek dana treninga po zaposleniku je 5 radnih dana, a osim edukacije za razvoj ljudskih resursa neophodan je i program praćenja radne učinkovitosti, tako da se jednom godišnje ocjenjuje svaki radnik“ (Bratanić, 2012). Međutim, ono nužno ne mora značiti obvezu educiranja isključivo u RH, upravo je to ono što Metro čini posebnim, mogućnost usavršavanja izvan granica države s ciljem stjecanja dodatnih znanja. Metro u tom slučaju nudi edukacijske programe koji zaposlenicima daju mogućnost razvoja karijere unutar bilo koje države u kojoj Metro posjeduje svoju poslovnicu.

Zaključno svemu prethodno navedenom, te svim dostupnim podacima, može se zaključiti kako Metro Cash&Carry uviđa potrebu za ulaganjem u razvoj ljudskih potencijala što potvrđuju sva priznata postignuća. S obzirom na veličinu poduzeća, te velikim brojem zaposlenika, Metro sustavno provodi usavršavanje svojih zaposlenika, te osim toga, pruža različite beneficije kojima svojim zaposlenicima prikazuje njihovu važnost. Upravo zbog toga, Metro predstavlja jednog od poželjnih poslodavaca što potvrđuju i sami zaposlenici.

10. DM Hrvatska

Prva DM prodavaonica u RH otvorena je 1996. godine u Zagrebu, nakon čega se vrlo brzo proširuje po cijeloj državi i zauzima jedno od vodećih mjesta kada je riječ o drogerijama na tom području. Danas, u Hrvatskoj postoji više od 160 prodavaonica, a ukupno u 13 europskih zemalja Dm posjeduje više od 3.765 prodavaonica sa više od 62.000 zaposlenih što ga čini najuspješnijom drogerijom u srednjoj i jugoistočnoj Europi (DM, 2021).

Kada je riječ o poslovnoj uspješnosti, kao što je već prethodno potvrđeno, Dm zauzima prvo mjesto najbolje drogerije na području RH ostvarujući iznimno velike poslovne uspjehe u području visoke profitabilnosti, te pružanja širokog asortimana svojim kupcima, zbog kojeg i uspijeva zadovoljiti svoje potrošače. Asortiman Dm-a obuhvaća više od 16.800 drogerijskih proizvoda u koji se ubrajaju proizvodi za zdravlje i ljepotu, dječja hrana i njega, fotousluge i slično, od čega posjeduje više od 1000 hrvatskih proizvoda. Upravo zbog raznolike ponude potrošači percipiraju Dm kao najbolju drogeriju.

Kako bi Dm uspješno potvrdio status koji mu se dodjeljuje kao poslodavcu, iz perspektive kupaca, ali i iz perspektive djelatnika, potrebna su djela, a ne samo riječi, ali i skladno djelovanje svih komponenti organizacije. Kako bi to uspješno osrvatio, Dm postavlja odgovarajuća načela kojima se nastoji ostvariti uspješnost, a to su:

- Jasnoća i jednoznačnost – vrlo je važno da svaki zaposlenik razumije ulogu i važnost upravo njegovog dijela posla za cijelu organizaciju, te zbog toga, postavljanjem jasnih ciljeva Dm nastoji pomoći svojim zaposlenicima da prepoznaju opseg i strukturu tvrtke, te im dati do znanja kako će se svi njihovi dodijeljeni zadaci objektivno vrednovati,
- Spremnost na timski rad – sudjelovanje u timovima koristi se kako bi se svim djelatnicima omogućilo da međusobno uče jedni od drugih, da se jedni prema drugima ophode kao čovjek prema čovjeku, te da prihvaćaju individualnost svakog zaposlenika (Dm, 2021).

Nadalje, kada su u pitanju zaposlenici, sa sigurnošću se može potvrditi kako je Dm jedan od najsuspešnijih poslovnih subjekata koji svoje resurse usmjeravaju na usavršavanje zaposlenika, stvaranje dinamičnog, ali pozitivnog radnog okruženja. Kako bi uistinu dokazala navedena teza,

Dm predstavlja pogodnosti koje pruža svojim zaposlenicima kako bi ih uspješno motivirao, a to su: samostalni rad, individualne mogućnosti razvoja, moderni načini rada, popust za djelatnike, dobrovoljno volontiranje u zajednici, pokloni za djecu, školovanje za djelatnike (Dm, 2021). Osim navedenih pogodnosti za djelatnike, Dm pruža i puno različitih materijalnih i nematerijalnih beneficija kako bi svoje zaposlenike uspješno potaknuo i motivirao, ali i nagradio za trud koji ulažu, a neke od njih su: dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenog, mogućnost kliznog radnog vremena, mogućnost odlaska na sistematske preglede, tečajevi stranih jezika, ograničavanje obiteljskog dana za sve djelatnike Dm-a in njihovih obitelji i slično.

10.1. Educiranje

Dm se istaknuo kao poslodavac koji pruža mogućnost velikog broja različitih edukacija što ujedno potvrđuje 2019. godine kada je svojim zaposlenicima omogućio različite edukacije u trajanju od 128 dana , pri čemu je u prostorijama trvtke ujedno osigurao i mogućnost učenja engleskog i njemačkog jezika, dok se ostale radionice i edukacije osmišljavaju sukladno potrebama. Edukacije i pravovremeno prepoznavanje potencijala svojih djelatnika važni su za održivost poslovanja, ali i za stabilnost strategije koja se provodi (Biluš, 2019). Temeljem svih prednosti koje poslodavac u tom slučaju pruža svojim zaposlenicima potrebno je pridodati i činjenicu kako je razvoj zaposlenika unutar organizacije na znatno visokoj razini, te se u slučaju potrebe za dodatnom radnom snagom za određenu poziciju prvo otvara interni natječaj za koji se uglavnom, gotovo uvijek, pronađe odgovarajuća osoba, te nije potrebno pokretati javni natječaj (Biluš, 2019).

10.2. Projekti i postignuća

Jedan od najpoznatijih i najuspješnijih projekata koji Dm provodi s ciljem educiranja svojih zaposlenika je pokretanje akademije za drogeriste 2017. godine. Kroz brojne edukacije, seminare i radionice Dm je ovim pothvatom pružio mogućnost svim djelatnicima u prodavaonicama u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji školovanje za zanimanje drogerist. Na taj način, te takvom edukacijom Dm svojim zaposlenicima pruža mogućnost proširenja svojih mogućnosti, te zauzimanja više pozicije u hijerarhiji poslovanja bez potrebe za educiranjem izvan organizacije (Dm, 2021). Dakle, Dm u većini slučajeva uglavnom koristi obrazovanje unutar organizacije koje iziskuje manje troškove, te lakšu prilagodbu.

Međutim, kako bi se prikazao uspjeh radionice, te kako bi se zaposlenike potaknulo na priključivanje, projekt Akademija je proglašen najboljim projektom na natječaju „Learning Disruption Award“ čiji su kriteriji za odabir pobjednika bili sljedeći: visok stupanj inovativnosti u primjeni digitalnih metoda učenja, i doprinos dostupnosti znanja, brzini učenja i razvoju ljudi u kompaniji (Dm, 2019).

Školovanje na Akademiji traje godinu dana, usavršavajući znanje iz devet različitih modula koji su približno jednako važni za poslovanje. Projekt se sastoji od 300 nastavnih sati, 200 sati klasične nastave koji se održavaju u Dm-ovoj centrali u Zagrebu, te u konačnici 100 sati online nastave. S obzirom na trenutnu pandemijsku situaciju koja ograničava neometano odvijanje projekta, nastava se odvija isključivo online kako bi svi zaposlenici imali mogućnost pristupiti istoj (Dm, 2021).

11. Zaključak

Upravljanje razvojem zaposlenika u suvremenim organizacijama sve više dobiva na značenju, te se uviđa potreba za stručnim, obrazovnim kadrovima. Međutim, kako bi se razvoj zaposlenika uspješno potaknuo potrebno je naglasiti njihovu važnost u samoj organizaciji. Upravo iz tog razloga, organizacije u fokus svog poslovanja stavljaju upravo zaposlenike pokazujući im njihovu potrebu, te doprinos cjelokupnom poslovanju vrednovanjem njihovih sposobnosti, nagrađivanjem i poticanjem ka napretku.

Prikupljajući podatke o ljudskim resursima, utvrđujući nedostatke i potrebne korekcije, organizacije odabiru odgovarajuće metode i strategije poslovanja kojima nastoje svojim zaposlenicima pružiti mogućnost razvoja svojih sposobnosti, te ujedno, razvijanje vlastite konkurentske prednosti. Potičući educiranje i usavršavanje svojih zaposlenika, poduzeće osnažuje svoje resurse te je u mogućnosti stvoriti jaku konkurenciju. Međutim, kako bi se uspješno održala konkurentska prednost neophodno je kontinuirano praćenje razvoja i naglašavanje važnosti istog, te pružanje odgovarajućih beneficija zadržavajući pozitivnu radnu atmosferu i stvarajući imidž poželjnog poslodavca.

Dakle, postavljene hipoteze na početku diplomskog rada sa sigurnošću se mogu prihvatiti s obzirom da je na temelju prikazanih podataka jasno vidljivo kako suvremena poduzeća u fokus svog djelovanja stavljaju upravo zaposlenike i razvoj njihovih sposobnosti, što u konačnici utječe na cjelokupnu uspješnost istog. Upravo navedene hipoteze mogu se potvrditi prethodno prikazanim primjerima Metro-a i Dm-a koji svojim postignućima prikazuju jedne od najuspješnijih lidera na tržištu kada je riječ o upravljanju razvojem ljudskih potencijala. Dakle, razlika u veličini poduzeća ne mora nužno biti prepreka s obzirom na to da je Metro veleprodajno poduzeće koje neprestano konkurira Dm-u, maloprodajnom poduzeću. Broj zaposlenika može biti izazov, ali određivanje prikladnih strategija i metoda, te pravovremeno i uspješno motiviranje uvelike olakšavaju upravljanje razvojem istih.

Literatura

1. Biluš, M. (2019). 'dm ima filozofiju koju provodi od prvog dana, a plaće radnicima iznose i više od 9300 kuna mjesečno'. Posao.hr (Online) Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poduzetnik/poslodavcima-se-ulaganje-u-ljude-visestruko-vraca-to-je-filozofija-koju-dm-promovira-od-prvog-dana-i-zato-za-djelatnike-godisnje-izdvaja-255-milijuna-kuna-351169>
2. Blanchard, K. (2010). *Rukovođenje na višoj razini*. Zagreb: Gospodarska misao.
3. Blažinić, B. (2011). Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR). (Online) Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130094> (pristupljeno: 9.srpnja 2021.
4. Bratanić, M. (2012). Intervju: Ovaj Talijan prvi put se prijavio na natječaj za najboljeg poslodavca – i odmah svrgnuo DM s trona. (Online) Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/vijesti/intervju-ovaj-talijan-prvi-se-put-prijavio-na-natjecaj-za-najboljeg-poslodavca-i-odmah-svrgnuo-dm-s-trona-206145>
5. Buble, M. (2010). *Mednažerske vještine*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
6. Čičin-Šain, D. (2011). Osnove menadžmenta – obrazovanje i razvoj. Nastavni materijali (Online) Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_15.pdf (Pristupljeno: 28. svibnja 2021.)
7. DM (2021). dm Hrvatska: kratki portret. (Online) Dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/kratki-portret> (Pristupljeno: 10. lipnja 2021.)
8. DM (2019). *Stručno savjetovanje kupaca u dm prodavaonicama*. (Online) Dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje/drogeristi-582030> (Pristupljeno: 12. lipnja 2021.)
9. Džubur, S. (2003). *Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju*. Naše more, (online), 1-2 (50), Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/8601> (pristupljeno: 22. svibnja 2021.)
10. Gadget-info (2019). Razlika između veleprodaje i maloprodaje. (Online) Dostupno na: <https://hr.gadget-info.com/difference-between-wholesale> (pristupljeno: 6. srpnja 2021.)
11. Ganta, V.,V. (2014). *Motivation in the workplace to improve the employee performance*. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences. Vol.2. (Online)

Dostupno na:
https://www.academia.edu/32360907/MOTIVATION_IN_THE_WORKPLACE_TO_IMPROVE_THE_EMPLOYEE_PERFORMANCE_VINAY_CHAITANYA_GANTA

(Pristupljeno: 27. svibnja 2021.)

12. Gutić, D. i Rudelj, S.(2012). Menadžment ljudskih resursa. Osijek: Grafika.

13. Inc. (2021). *Human Resource Management*. (Online)

Dostupno na: <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

(Pristupljeno: 23. svibnja 2021.)

14. Jambrek, I., Penić, I.,I., (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. Zbornik Pravnog Fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) v. 29, br. 2.

15. Kiss, I. (2007). *Ljudski faktor – najvažniji element organizacijske strukture*. (Online)

Dostupno na: http://staro.rifin.com/root/tekstovi/casopis_pdf/ek_ec_518.pdf

(pristupljeno: 22. svibnja 2021.)

16. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. (Online) Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/76454>
(pristupljeno: 23. svibnja 2021.)

17. Metro (2021). *Metro poslovni principi*. (Online) Dostupno na: <https://www.metro-cc.hr/o-metrou/poslovni-principi> (Pristupljeno: 10. lipnja 2021.)

18. Metro (2019/2020). *Annual Report 19/20*. (Online) Dostupno na: <https://reports.metroag.de/annual-report/2019-2020/servicepages/downloads.html>

(Pristupljeno: 10. lipnja 2021.)

19. Metro (2021). Karijera u Metrou. (Online) Dostupno na: https://www.metro-cc.hr/karijera?itm_pm=hr:npc:ctr:ll:99:0 (Pristupljeno: 17. lipnja 2021.)

20. Metro (2021). Metro Cash&Carry. (Online) Dostupno na: https://www.metro-cc.hr/o-metrou?itm_pm=hr:npc:ctr:c1cn:0:0 (Pristupljeno: 1. lipnja 2021.)

21. Milavić, I. (2017). *Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika*, završni rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu

22. Mpulse (2020). Digital Learning at the Core of Business. (Online) Dostupno na: <https://www.mpulse.de/en/movingpeople/digital-learning-at-the-core-of-business> (pristupljeno: 17. lipnja 2021.)
23. Posao.hr (2014). *Nela Bučević – HR Manager Metro Cash&Carry*. Posao.hr. (Online) Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/hr-karijere/nela-bucevic-hr-manager-metro-cashcarry/6285/> (Pristupljeno: 6. lipnja 2021.)
24. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa – Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet.
25. Renko, Sanda (2019). *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
26. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
27. Stolnik, V. (2016). *Organizacijske promjene i utjecaj stresa na zaposlenike lokalne samouprave*, diplomski rad, Sveučilište Sjever
28. Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska Sveučilišna naklada.
29. Tadić, I. (2014). *Definiranje snopova „funkcije“ upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća*. Ekonomska misao i praksa, (1). Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182461 (pristupljeno: 23. svibnja 2021.)
30. Tportal.hr (2016). Metro Cash&Carry najbolji poslodavac u Europi i Hrvatskoj. (Online) Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/metro-cash-carry-najbolji-poslodavac-u-europi-i-hrvatskoj-20160226> (pristupljeno: 15. lipnja 2021.)
31. Ugarković, M. (2019). *Moitvacija zaposlenika.*, diplomski rad, Sveučilište Sjever
32. Valamis (2021). Skills Matrix (Online) Dostupno na: <https://www.valamis.com/hub/skills-matrix> (Pristupljeno: 26. svibnja 2021.)
33. VL (2019). Projekt dm Akademija osvojio nagradu Learning Disruption Award. (Online) Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/projekt-dm-akademija-osvojio-nagradu-learning-disruption-award-1330058> (Pristupljeno: 11. lipnja 2021.)
34. Vujić, V. (2005). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Popis slika

Slika 1. Primjer Skills Matrix	10
Slika 2. Shematski prikaz obrazovnog ciklusa.....	20
Slika 3. Čimbenici koji utječu na razvoj karijere	26
Slika 4. Usporedba maloprodaje i veleprodaje	28