

Razvoj konkurentne prednosti kroz učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima

Barišić, Annamaria

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:119:692921>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

ANNAMARIA BARIŠIĆ

RAZVOJ KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ
UČINKOVITO UPRAVLJANJE LJUDSKIM
POTENCIJALIMA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024.

Zagreb, 22. ožujka 2024.

Zavod: **Zavod za prometno planiranje**
Predmet: **Upravljanje ljudskim potencijalima**

DIPLOMSKI ZADATAK br. 7457

Pristupnik: **Annamaria Barišić (0130319723)**
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **Razvoj konkurentske prednosti kroz učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima**

Opis zadatka:

Logistički sektor podložan je stalnim promjenama. Činjenica je kako se zbog globalizacije, ekonomskog razvoja te digitalne i društvene transformacije, razvijaju potrebe logističkih poduzeća za što učinkovitijom uslugom, što upućuje na zaključak da je konstantna optimizacija strategija neophodna. Iako je često naglasak na razvoju prometne infrastrukture, raznih logističkih odnosno skladišnih procesa s ciljem omogućavanja nesmetanog protoka robe, ljudi i kapitala, sve veći problem zapravo postaje nedostatak kvalificirane i motivirane radne snage. Unatoč tome što logistički sektor karakterizira visok stupanj mehanizacije i automatizacije procesa, glavni resursi ipak ostaju ljudski potencijali. Kako bi se dugoročno mogla osigurati konkurentnost, potrebni su dobro obučeni, sposobni i motivirani (zadovoljni) zaposlenici. Drugim riječima, upravljanje ljudskim potencijalima u velikoj mjeri ima utjecaja na uspješnost i konkurentnost poduzeća na tržištu.

S obzirom na dinamičnost i raznovrsnost tržišta te pojavu konkurencije s inovativnim idejama i konceptima, razvoj tehnologije te sve zahtjevnije želje samih korisnika logističkih usluga, nužno je utvrditi na koji se način najbolje mogu postići postavljeni strateški ciljevi. Za razliku od tradicionalnog pristupa upravljanju ljudskim potencijalima, u modernom pristupu zaposlenici predstavljaju nerazdvojni segment za uspješnost i povećanje učinkovitosti poduzeća. U tom smislu, vrlo je važno odabrati stručne ljude koji će svojim radom ostvariti zadane poslovne ciljeve i strategije. Glavni cilj logističkih poduzeća u upravljanju ljudskim potencijalima je osigurati da zaposlenici s odgovarajućim

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za
diplomski ispit:

Bia Mandžuka

dr. sc. Bia Mandžuka

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

DIPLOMSKI RAD

**RAZVOJ KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ
UČINKOVITO UPRAVLJANJE LJUDSKIM
POTENCIJALIMA**

**DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE
THROUGH EFFECTIVE MANAGEMENT OF HUMAN
RESOURCES**

Mentor: dr. sc. tech. Bia Mandžuka

Studentica: Annamaria Barišić

JMBAG: 0130319723

Zagreb, lipanj 2024.

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima nerazdvojni je segment u povećanju uspješnosti logističkih poduzeća. Prilikom planiranja svoje poslovne strategije, poduzeće mora uzeti u obzir sadašnje ljudske potencijale te, ako je potrebno, započeti sa zapošljavanjem i potragom za novim ili razvojem i školovanjem trenutnih zaposlenika. Činjenica je kako se zbog neprestanog ekonomskog razvoja razvijaju i želje logističkih poduzeća za što učinkovitijom uslugom, što upućuje na zaključak da je stalna optimizacija strategija neophodna. Cilj je osigurati da dovoljan broj zaposlenika s odgovarajućim kvalifikacijama bude dostupan u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Diplomski rad istražuje trenutne strategije i izazove s obzirom na radnu kulturu i upravljanje ljudskim potencijalima u skladišnim odjela poduzeća Lidl Hrvatska. Adekvatnom brigom o zaposlenicima brže se ostvaruju ciljevi poduzeća te na taj način omogućuje njegovo isticanje na ionako prenatrpanom tržištu. Cilj je analizirati na koji način poduzeće nastoji zadržati i razvijati skladišne zaposlenike s ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje ljudskim potencijalima, razvoj, konkurentska prednost

SUMMARY

Human resource management is an inseparable segment in increasing the performance of logistics companies. When planning its business strategy, the company must take into account the current human potential and, if necessary, start recruiting and searching for new employees or developing and training current ones. It is a fact that due to constant economic development, the demands of logistics companies for the most efficient service are also developing, which leads to the conclusion that constant optimization of strategies is necessary. The goal is to ensure that a sufficient number of employees with appropriate qualifications are available at the right time and in the right place. The master's thesis investigates current strategies and challenges with regard to work culture and human resources management in the warehouse department of Lidl Hrvatska. By taking adequate care of employees, the company's goals are achieved more quickly and thus enabling it to stand out in an already overcrowded market. The goal is to analyze how the company tries to retain and develop warehouse employees with the aim of achieving a competitive advantage.

KEY WORDS: human resources management, development, competitive advantage

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. TEORETSKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA	3
2.1. Definicija, važnost i ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima	3
2.1.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima	4
2.2. Ključne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	6
2.3. Modeli upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima	8
2.4. Ciklus ljudskih potencijala	10
3. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOM SEKTORU	16
3.1. Značajke i specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u logističkom sektoru	16
3.1.1. Značajke zaposlenika u logističkom sektoru	18
3.1.2. Značajke menadžera upravljanja ljudskim potencijalima u logističkom sektoru	19
3.2. Značenje i utjecaj privlačne radne kulture na zadovoljstvo zaposlenika	21
3.2.1. Posebnosti pozitivne radne kulture u logističkom sektoru	23
3.3. Koncept održivog upravljanja ljudskim potencijalima	25
3.3.1. Posebnosti u logističkom sektoru s obzirom na održivost	30
3.4. Primjena tehnoloških inovacija na upravljanje ljudskim potencijalima ..	33
4. IMPLEMENTACIJA UČINKOVITOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOM SEKTORU	36
4.1. Prikaz logističkog odjela u poduzeću	36
4.1.1. Radni zadaci u odjelu ulaza robe	37
4.1.2. Radni zadaci u odjelu pripreme robe	38
4.1.3. Radni zadaci u odjelu izlaza robe	39

4.2.	Metode obuke i razvoja zaposlenika u operativnim logističkim odjelima	39
4.2.1.	Tijek školovanja u skladišnim odjelima	40
4.3.	Značajke upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na radnu kulturu u logističkom sektoru	42
4.3.1.	Uloga privlačne radne kulture u zadržavanju i motiviranju skladišnih zaposlenika	42
4.3.2.	Povezanost razine automatizacije skladišnih procesa i povećanja zadovoljstva skladišnih zaposlenika	48
4.3.3.	Povezanost zahtjeva radnog mjesta i fizičkih sposobnosti skladišnih zaposlenika	50
4.4.	Strategije i izazovi planiranja ljudskih potencijala u logističkim odjelima	51
4.4.1.	Analiza trenutnih strategija s obzirom na upravljanje ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima	52
4.4.2.	Analiza izazova u upravljanju ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima	55
4.5.	Prijedlozi i smjernice za poboljšanje	55
5.	ZAKLJUČAK.....	57
	LITERATURA	61
	POPIS SLIKA.....	65
	POPIS TABLICA	66

1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima uvelike je utjecalo na uspješnost i razvoj raznih poduzeća. Iako se s vremenom donio zaključak da zaposlenici predstavljaju „kapital poduzeća“ i da se ono poslovanje koje naglasak stavlja na njihov razvoj pokazalo uspješnim, ipak se javljaju prepreke i prostor za daljnje istraživanje i usavršavanje u pogledu brige i razvoja zaposlenika.

Logistički sektor podložan je stalnim promjenama. Činjenica je da se zbog neprestanog ekonomskog razvoja razvijaju i želje logističkih poduzeća za što učinkovitijom uslugom, što upućuje na zaključak da je konstantna optimizacija strategija neophodna. Iako je često naglasak na razvoju prometne infrastrukture, raznih logističkih odnosno skladišnih procesa s ciljem omogućavanja nesmetanog protoka robe, ljudi i kapitala, sve veći problem postaje nedostatak kvalificirane i motivirane radne snage. Unatoč tome što logistički sektor karakterizira visok stupanj mehanizacije i automatizacije procesa, glavni resursi ipak ostaju ljudski potencijali. Kako bi se dugoročno mogla osigurati konkurentnost, potrebni su dobro obučeni, sposobni i motivirani zaposlenici, odnosno fokus treba staviti na upravljanje ljudskim potencijalima.

Cilj je privući i zadržati kompetentne i stručne zaposlenike koji će svojim radom pomoći u ostvarivanju strateških poslovnih ideja i ciljeva. S obzirom na to da je tržište raznovrsno i pojavom konkurencije s inovativnim idejama, razvojem tehnologije, ali i sve zahtjevnijim željama samih korisnika logističkih usluga, potrebno je utvrditi na koji se način najbolje mogu dostići postavljeni strateški ciljevi. Upravo su iz tog razloga zaposlenici s vremenom postali nerazdvojni segment za uspješnost i povećanje učinkovitosti poduzeća.

S obzirom na upravljanje ljudskim potencijalima, glavni cilj logističkih poduzeća je da su zaposlenici s odgovarajućim kvalifikacijama dostupni u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

Svrha i cilj diplomskog rada je prikazati kako se kroz učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima može ostvariti konkurentna prednost logističkog poduzeća. Naglašava se važnost zapošljavanja i razvoja kompetentnih zaposlenika, ali i radne i korporativne kulture samog poduzeća.

Diplomski rad podijeljen je u pet cjelina:

1. *Uvod*
2. *Teorijski okvir upravljanja ljudskim potencijalima*
3. *Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima u logističkom sektoru*
4. *Implementacija učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima u logističkom sektoru*
5. *Zaključak*

Druga cjelina uvodi u temu diplomskog rada, definirajući ljudske potencijale i upravljanje ljudskim potencijalima kao skup mjera kojima se nastoje ostvariti strateški ciljevi poduzeća na način da se fokus stavi na razvoj i brigu o zaposlenicima. Analiziraju se koncepti, ciljevi, funkcije i ciklus upravljanja ljudskim potencijalima.

U trećoj cjelini su detaljno opisane značajke i specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u logističkom sektoru s naglaskom na karakteristike zaposlenika i menadžera, integraciju radne kulture, održivost i primjenu tehnoloških inovacija.

Svrha istraživanja u četvrtoj cjelini je analizom trenutnog stanja s obzirom na strategije i izazove koji se potencijalno mogu pojaviti u skladišnim odjelima poduzeća Lidl Hrvatska odrediti mjere i prijedloge za poboljšanjem prilikom zapošljavanja i školovanja novih, ali i raspoređivanja i planiranja postojećih zaposlenika. Cilj je proučiti kako poduzeće nastoji zadržati i razvijati skladišne zaposlenike s ciljem ostvarivanja konkurentne prednosti.

2. TEORETSKI OKVIR UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

2.1. Definicija, važnost i ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja niz funkcija ili skup mjera kojima je cilj učinkovito ostvarenje strateških ciljeva poduzeća stavljanjem naglaska na ljude. Sastoji se od upravljanja kadrovima i razvoja zaposlenika. Dok upravljanje kadrovima obuhvaća sklapanje ugovora, izdavanje računa, brigu o zdravstvenom ili mirovinskom osiguranju i vođenje evidencije o radnom vremenu, razvoj zaposlenika, između ostalog, nastoji organizirati razna školovanja, naglasak stavlja na razvoj karijere ili rukovodećeg kadra, ali se bavi i zapošljavanjem i potragom za novim zaposlenicima [1]. Cilj je da poduzeće, uz poštivanje zakonskih propisa koji se odnose na radno pravo, privuče i zadrži zaposlenike te da brigom o njima ostvari svoje poslovne ciljeve i na taj se način istakne nad konkurencijom [2].

Potreba za strukturiranim i organiziranim upravljanjem ljudskim potencijalima javlja se za vrijeme industrijske revolucije uslijed porasta i potrebe za praćenjem radnih mjesta koja zahtijevaju ljudsku radnu snagu. Iako je važnost upotrebe zaposlenika rasla, njihov položaj i razvoj je svejedno stagnirao. Naime, zaposlenici su predstavljali instrument za izvršenje zadataka te su bili izjednačavani sa strojevima, gdje je jedina razlika bila u tome što su zaposlenici bili motivirani zaradom. Tek nakon Drugog svjetskog rata sve je veću važnost dobilo poimanje da razvoj vještina zaposlenika treba postati primarni cilj poduzeća. Dakle, nije dovoljno samo početno osposobljavanje za rad, nego je potrebno i daljnje stručno usavršavanje. U 70-tim godinama 20. stoljeća mijenja se pogled na posao općenito odnosno posao ne predstavlja više samo zaradu, nego i mjesto osobnog napretka što ima za posljedicu organizaciju rukovodećeg kadra čija je zadaća upravo upravljanje ljudskim potencijalima. U 90-tim godinama 20. stoljeća zaposlenike se počelo smatrati „kapitalom poduzeća“, a osnovni cilj je postao odabir najstručnijeg osoblja u pravo vrijeme i na pravu poziciju u poduzeću [1].

Uz spomenuto, u današnje vrijeme sve je veći naglasak i na praćenju trendova te sukladno tome korištenju novih tehnologija za pospješene razvoja zaposlenika [1].

Razvoj digitalizacije i tehnoloških promjena glavni je pokretač društvenih i gospodarskih promjena te uvelike utječe i na uspješnost i razvoj poduzeća. Iako digitalna transformacija omogućuje odnosno otvara nove razvojne prilike koje upotrebom novih tehnoloških dostignuća omogućuju osvajanje novih tržišta u kratkom vremenskom periodu,

potrebno je naglasiti da upravljanje ljudskim potencijalima mora pratiti i razvijati se u skladu s promjenama digitalizacije kako bi poduzeće bilo spremno na nove radne zadatke, nove metode rada i profile zaposlenika. Pritom se naglašava važnost stručnjaka za upravljanje ljudskim potencijalima koji moraju uvesti strateške i organizacijske promjene, kao i nove tehnologije, alate i analitike za postizanje potrebnih mjera [3].

Važnost upravljanja ljudskim potencijalima očituju se u brzom odgovoru na promjene u nestabilnom okruženju. Prijenosom radnih zadataka sa čovjeka na strojeve odnosno posljedično iskorištavanje radne snage u druge svrhe, menadžeri svoj fokus usmjeravaju direktno na one zaposlenike čiji se rad ne može zamijeniti novim tehnologijama [3].

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadaću povezati ljude, procese i organizaciju odnosno zaposlenici izravno postaju sukreatori strategije poduzeća. Kao multidisciplinarna znanost uključuje različite znanstvene discipline radi boljeg razumijevanja čovjeka općenito:

- menadžment,
- discipline poslovne ekonomije,
- psihologija,
- sociologija,
- antropologija,
- povijest,
- obrazovne (edukacijske) znanosti,
- pravne znanosti i
- političke znanosti [4].

Čovjekovo ponašanje se ne može mjeriti samo psihološkim i socijalnim čimbenicima, nego su potrebni stručnjaci iz raznih područja kako bi se mogle odrediti sve varijable koje utječu na njega. Osim prethodno spomenutih, sve više se koriste i novije discipline: lingvistika, kibernetika, informacija, teorija odlučivanja, teorija igara itd. [4].

2.1.1. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima

Primarni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je otkrivanje, zatim razvijanje i pokretanje ljudske radne snage za realizaciju ciljeva i strategija poduzeća. Menadžeri koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima imaju za cilj *privući*, ali i *zadržati* kvalificirane zaposlenike te učinkovito *upravljati* njima. Ciljevi se mogu podijeliti u dvije skupine, a to su poslovni i ekonomski ciljevi te socijalni ciljevi. Poslovni i ekonomski ciljevi su [5]:

- ostvariti profit,
- povećati produktivnost,
- sniziti troškove proizvodnje,
- osigurati konkurentne sposobnosti i
- povećati učinkovitost i uspješnost.

Socijalni ciljevi su sljedeći [5]:

- zadovoljiti potrebe zaposlenika,
- poboljšati socijalni i ekonomski položaj,
- osigurati dobre uvjete rada,
- osigurati dobru radnu atmosferu i dobre kolegijalne odnose,
- poticati osobni angažman i
- brinuti za zdravlje zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima je, upravo zbog čovjeka kao predmeta svog istraživanja, složen proces. Naglasak je na individualnom pristupu, jer je svaki zaposlenik individualan u svojim željama i ambicijama. Odlika menadžera u tom slučaju je mogućnost prepoznavanja problema te kreiranje pozitivne radne atmosfere za zaposlenike [5].

Menadžment pojedinog poduzeća ima zadaću upravljanja logističkim procesima što podrazumijeva donošenje odluka koji znatno utječu na njeno daljnje poslovanje i uspješnost te stvaranje konkurentne prednosti. Mnoga poduzeća ne bi mogla opstati bez adekvatnog rukovodećeg kadra jer se on u današnje vrijeme susreće s mnogim izazovima. Uspješnost samog poduzeća dosta ovisi o poduzetničkom razmišljanju i ponašanju, kreativnosti i znanju ljudi koji imaju funkciju odlučivanja. Ljudski potencijali predstavljaju konkurentsku i strategijsku prednost. Stoga je vrlo važan proces njihove regrutacije, selekcije i razvoja [6].

Usljed sve zahtjevnijih zahtjeva klijenata odnosno korisnika usluge, potrebno je postići takav logistički menadžment koji će uspjeti riješiti izazove koji se pred njih stavljaju. Pritom veliku ulogu igra menadžment ljudskih potencijala čija je osnovna zadaća odabir stručno sposobnih zaposlenika za ostvarenje aktualnih i budućih ciljeva [6].

Menadžment donosi odluku o [6]:

- planiranju,
- organiziranju,

- upravljanju ljudskim potencijalima,
- kontroliranju i
- vođenju.

Strategija upravljanja ljudskim potencijalima usko je povezana s interakcijom poduzeća i njegove okoline, odnosno pomaže u definiranju snage i slabosti organizacije te otkrivanju prijetnji i šansi iz okruženja što može biti od koristi u ostvarivanju strateških i organizacijskih ciljeva samog poduzeća [4].

2.2. Ključne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima mogu se povezati s razinama upravljanja u poduzeću općenito, odnosno funkcije se nadopunjuju, pa tako postoji strateška, taktička i operativna razina [7].

- **Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima na strateškoj razini.**

Upravljanje ljudskim potencijalima na strateškoj razini označava strategijsko planiranje, organiziranje, kontrolu i upravljanje. Zadaća je pružiti podršku u ostvarivanju vizije i misije poduzeća. Potrebno je definirati prednosti poduzeća, prepoznati rizike, potrebu i šanse za napredovanjem, provesti odgovarajuće mjere za postizanje istog te ojačati konkurentnu poziciju [7]. Postoje različite varijante povezanosti strategije upravljanja ljudskim potencijalima i strategije poduzeća [8]:

1. Kada strategije ne ovise jedna o drugoj, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je stvoriti takvu radnu atmosferu koja će omogućiti provođenje strateških ciljeva poduzeća.
2. U slučaju da strategija upravljanja ljudskim potencijalima prati strategiju poduzeća, njena zadatak je analizirati portfelj kako bi na taj način mogla definirati radnu kulturu i planirati potrebne potencijale.
3. Postoji i obrnuti slučaj, odnosno kada strategija poduzeća prati strategiju upravljanja ljudskim potencijalima. Tada poduzeće svoju strategiju definira na osnovu primjerice trenutnih ljudskih potencijala što znatno sužava strateške mogućnosti.

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima uvelike ovisi o okolini u kojoj se provode njene aktivnosti odnosno utječe na vanjske čimbenike te je potrebno ispitati na koji se

način ulaganjem u ljudsku radnu snagu može povećati uspješnost poduzeća [8]. Od velike je važnosti pružiti podršku prilikom implementacije novih sustava, uvođenja novih strategija, analizi potencijalnih rizika i šansi, ulaganju u tehnološke inovacije, analizi uzročno-posljedičnih veza između ideja i provedenih aktivnosti, razvoju kreativnosti te strategijskog i inovativnog razmišljanja menadžera i sl. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima na strateškoj razini su [7]:

- Istražiti u kolikoj mjeri je korištena politika upravljanja ljudskim potencijalima prikladna za postizanje strategije poduzeća,
- Analizirati prihode po zaposleniku i njihovu produktivnost,
- Pronaći nove i analizirati gubitak ključnih zaposlenika,
- Odrediti budžet upravljanja ljudskim potencijalima po zaposleniku,
- Povećati ugled poduzeća kroz učinkovito upravljanje zaposlenicima,
- Istražiti povratne informacije zaposlenika i menadžera na pojedinim hijerarhijskim razinama s obzirom na razinu zadovoljstva s upravljanjem,
- Moral zaposlenika,
- Dodana vrijednost od ulaganja u upravljanje ljudskim potencijalima,
- Broj novih sustava za upravljanje ljudskim potencijalima,
- Broj zaposlenika u odjelu ljudskih potencijala u odnosu na ukupni broj zaposlenika itd.

- **Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima na operativnoj razini.**

Upravljanje ljudskim potencijalima na operativnoj razini označava prilagođavanje unutarnjih čimbenika poduzeća promjenama okoline. Za razliku od strategijskog upravljanja, operativno upravljanje naglasak stavlja na efikasnost poslovanja odnosno prikazuje najbolji odnos između postignutih ciljeva i korištenih ljudskih potencijala. Fokus stavlja na procese i pojave u poslovnoj organizaciji, kao što su [7]:

- Operativno planiranje,
- Kontrola,
- Informiranje,
- Usklađeno korištenje sustava i/ili alata,
- Organizacija,
- Povećanje ekonomičnosti,

- Povećanje rentabilnosti,
- Očuvanje likvidnosti i sl.

Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima na operativnoj razini uključuju istraživanje osobina i vještina pojedinih menadžera i njihovo razvijanje. Također je važno napraviti analizu troškova i koristi upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri se na operativnoj razini upravljanja bave fluktuacijom zaposlenika, analizom vremena potrebnog za pronalaženje nove radne snage, prihodima i troškovima po zaposleniku, budžetiranjem, implementacijom novih sustava i programa za upravljanje ljudskim potencijalima, bilježe produktivnost zaposlenika, rješavaju pritužbe itd. [7], [8].

- **Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima na taktičkoj razini.**

Menadžeri upravljanja ljudskim potencijalima na taktičkoj razini bave se određivanjem potrebnog broja zaposlenika, analizom postojećih zaposlenika odnosno njihovim razvojem i raspoređivanjem na pojedinim radnim zadacima, fluktuacijom, upravljanjem troškovima, vođenjem, itd. Osim toga, određuju koliko je kvalitetna usluga upravljanja ljudskim potencijalima te istražuju zadovoljstvo samih zaposlenika i voditelja na raznim hijerarhijskim razinama [7], [8].

2.3. Modeli upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima

Na upravljanje ljudskim potencijalima utječu razni vanjski i unutarnji čimbenici. Vanjski čimbenici mogu se podijeliti na [5]:

- ekonomski sustav,
- institucionalni čimbenici,
- tržište rada i
- kulturu društva.

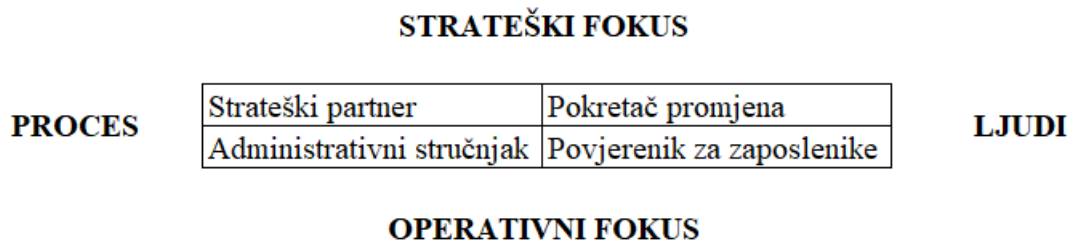
Unutarnji se mogu podijeliti na sljedeće [5]:

- upravljanje,
- veličina organizacije,
- vrsta djelatnosti i tehnološka opremljenost rada i
- organizacijska kultura.

Zahvaljujući navedenim čimbenicima, zadaci s kojima se susreću menadžeri postaju sve složeniji i raznolikiji što dovodi do potrebe za novim modelima upravljanja, ali i

reorganizacijom cjelokupnog odjela upravljanja ljudskim potencijalima. Najpoznatiji modeli su tzv. model s više uloga (eng. *Multiple Role Model*) i model tronožnog stolca (eng. *Three-legged Stool Model*) [3].

Model s više uloga (eng. *Multiple Role Model*) označava podjelu ljudskih potencijala u četiri funkcije odnosno uloge koje se temelje na četiri dimenzije što prikazuje Slika 1 [3]



Slika 1. Prikaz tzv. modela s više uloga

Izvor: Prilagodio autor [3]

Model osigurava jasnu podjelu uloga odnosno odgovornosti pojedinih menadžera. Strateški partner (eng. *Strategic Partner*) ima zadaću povezati strategiju ljudskih potencijala sa strategijom poduzeća. Cilj je osigurati rast i razvoj poduzeća kroz evaluaciju korištenih procesa i sustava. Administrativni stručnjak (eng. *Administrative Expert*) upravlja uobičajenim svakodnevnim zadacima s ciljem smanjenja troškova i povećanja učinkovitosti. Nadalje, u slučaju većih promjena u poduzeću vrlo je važna uspješna realizacija željenog rješenja jer takve promjene mogu imati utjecaj na korporativnu kulturu. Pritom pokretači promjena (eng. *Change Agent*) služe kao podrška. Povjerenik za zaposlenike (eng. *Employee Champion*) fokus stavlja na zadovoljstvo, potrebe i želje zaposlenika što ima izravan utjecaj i na uspješnost poduzeća [3], [9].

Model tronožnog stolca (eng. *Three-legged Stool Model*) podrazumijeva podjelu na tri područja [3]:

- poslovni partner za ljudske potencijale (eng. *HR Business Partner*),
- stručnjaci upravljanja ljudskim potencijalima (eng. *Competence Center*) i
- odjel upravljanja ljudskim potencijalima (eng. *Shared Services*).

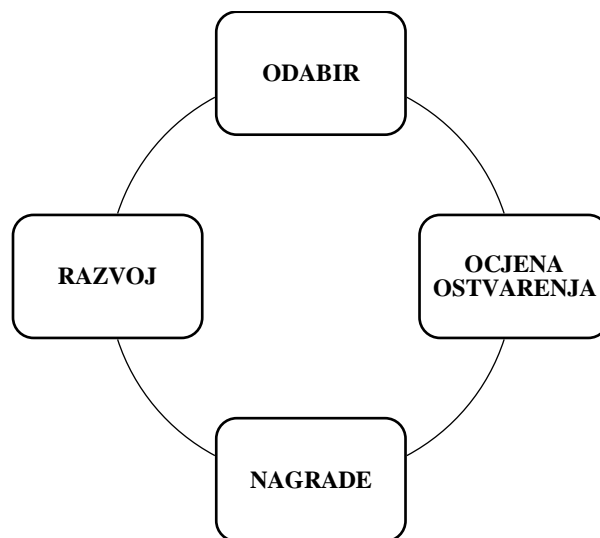
Budući da model karakterizira nejasna raspodjela zadataka jer se aktivnosti pojedinih područja često preklapaju, iz njega proizlazi tzv. *Run & Change Model*. *Run & Change Model* može se opisati s dva pravca – *Run* i *Change*. Pravac *Run* usmjeren je na osnovne zadatke

odjela upravljanja ljudskim potencijalima, dok se *Change* bavi inovacijama, lovom na talente i sl. [3].

Noviji modeli upravljanja ljudskim potencijalima su organizacijska ambideksnost, model s više nogu i agilna organizacija. Organizacijska ambideksnost podrazumijeva kombinaciju modela s više uloga i *Run & Change* model te je naglasak na prilagođavanju potrebama organizacije, kao npr. razvoj digitalnih usluga. Model s više nogu temelji se na modelu tronožnog stolca, ali dodatno uključuje primjerice inovacije s obzirom na vođenje. Nadalje, agilna organizacija sastoji se od nekoliko skupina stručnjaka [3].

2.4. Ciklus ljudskih potencijala

Postoje četiri temeljne funkcije ljudskih potencijala, a prikazane su na Slici 2 [1].



Slika 2. Prikaz ciklusa ljudskih potencijala

Izvor: Prilagodio autor [1]

Odabir. Odabir ili selekcija označava zapošljavanje i interno razvijanje ljudi. Prilikom odabira, pozornost nije samo na vještinama i stručnosti budućeg zaposlenika, nego i njegova sposobnost da se uklopi u samo poduzeće i prihvati da njegov osobni razvoj ujedno označava i razvoj i uspjeh poduzeća [10]. Odabiru prethodi kadrovsko planiranje čiji je zadatak odrediti potreban broj zaposlenika s odgovarajućim kvalifikacijama za raspoređivanje u pravo vrijeme i na pravo mjesto s ciljem ostvarenja zadanih strateških ciljeva. Budući da planiranje u velikoj mjeri ovisi o trenutnom stanju na tržištu i raznim trendovima, često dolazi do promjena s obzirom na aspekte kvantitete, kvalitete, vremena i mjesta [3].

Novi zaposlenik mora biti u stanju riješiti moguće probleme i prepoznati ključne elemente za razvoj poslovanja poduzeća. Osim toga, mora biti u mogućnosti donijeti potrebne odluke, a njihovi osobni ciljevi trebali bi biti u skladu s ciljevima poduzeća [10]. Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima mora pratiti i nove strategije samog poduzeća što pokazuje Tablica 1.

Tablica 1. Prikaz mjera za provođenje strategija poduzeća

STRATEGIJA PODUZEĆA	MJERE ODJELA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA
- Proširenje / ekspanzija	<ul style="list-style-type: none"> - Školovanje zaposlenika u smjeru novog načina poslovanja - Planiranje raspoređivanja osoblja - Zapošljavanje novih zaposlenika
- Suradnja	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizacija odjela - Prekvalificiranje zaposlenika
- Pružanje vanjskih usluga i usvajanje novih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Školovanje zaposlenika u smjeru novih aktivnosti - Integracija novih zaposlenika u poduzeće - Organizacija raspoređivanja osoblja - Zapošljavanje novih zaposlenika
- Održavanje postojeće strukture unutar poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> - Održavanje razine pružene usluge - Kontrola fluktuacije zaposlenika - Razvoj karijere zaposlenika - Reorganizacija odjela i radnih mjesta
- Upotreba nove tehničke opreme	<ul style="list-style-type: none"> - Reorganizacija odjela i radnih mjesta - Školovanje zaposlenika u vezi s novim tehnologijama

Izvor: Prilagodio autor [1]

Tablica 1 prikazuje situaciju kada se strategija osoblja prilagođava strategijama poduzeća, ali je moguća i obrnuta situacija. Razvoj strategije osoblja moguće je opisati sa sljedećim koracima [1]:

1. Analiza trenutne situacije

2. Definiranje ciljeva
3. Planiranje mjera
4. Provođenje i ocjenjivanje mjera.

Analiza trenutne situacije obuhvaća trenutnu analizu poduzeća i zaposlenika, analizu okolnih čimbenika i analizu mogućih rizika, a primjeri za navedene analize dani su u Tablici 2 [1].

Tablica 2. Prikaz primjera za analizu unutarnjih čimbenika poduzeća i zaposlenika

Primjeri za analizu unutarnjih čimbenika poduzeća i zaposlenika	Primjeri okolnih čimbenika	Primjeri mogućih rizika
- Fluktuacija zaposlenika	- Tehnološki razvoj	- Nedostatak radne snage
- Želje i interesi zaposlenika	- Promjene u radnom pravu	- Otkazi
- Planirana proizvodnja, godišnji odmor, radno vrijeme	- Promjene na tržištu i konkurencija	- Nedovoljno kvalificirani i školovani zaposlenici
- Ekonomski položaj poduzeća	- Raspored potrošača	- Nedostatak motivacija

Izvor: Prilagodio autor [1]

Definiranje ciljeva s jedne strane treba biti razumljivo i jednostavno, a s druge realistično i pristupačno. Isto tako predstavljati i svojevrsni izazov. Mjere koje se koriste za postizanje ciljeva moraju zadovoljiti potrebu za kvantitavnim razvojem, npr. pridobivanje zaposlenika i potrebu za kvalitativnim razvojem, kao što su npr. obavezna školovanja i seminari za sve zaposlenike. Za provođenje mjera treba odrediti tko ih provodi i za koje vremensko razdoblje [1].

Na temelju planiranja i prognoziranja potrebnog broja ljudi, menadžment potom određuje kadrovske strategije. Postoje četiri strategije:

1. Premještanje zaposlenika iz jednog odjela u drugi.
2. Zapošljavanje novih ljudi.

3. Premještaj zaposlenika na novo radno mjesto uz dodatno obrazovanje.
4. Zapošljavanje novih ljudi uz dodatno obrazovanje [10].

Konačna odluka o odabiru se donosi na temelju više izvora, npr. životopis i prijava zaposlenika, intervju, molbe, preporuke i sl. Izvori pribavljanja resursa mogu biti unutarnji, vanjski, obrazovne institucije ili stručne prakse i skupovi. Dok unutarnji izvori predstavljaju već zaposlene ljude koji imaju potencijala za napredovanje unutar poduzeća, vanjski izvori su primjerice oglašavanje ili agencije za zapošljavanje [2].

Regrutacija zaposlenika može biti izazovna jer zaposlenici s odgovarajućim kvalifikacijama odabiru ono poduzeće koje njima najbolje odgovara odnosno među regruterima vlada tzv. rat za talente (eng. *War for Talents*). Stoga je vrlo važno jasno definirati ciljnu skupinu te im pritom mogu pomoću pružatelji softverskih usluga koji nude automatske funkcije pronalaženja i odabira potencijalnih kandidata. Takvi sustavi mogu preuzeti svu administraciju: izrada traženog profila, filtriranje pristiglih prijava, kontaktiranje i sl. [3]

Ocjena ostvarenja. Ocjena ostvarenja označava formalizirani proces kojim se menadžeri potiču da u redovitim intervalima, najčešće svakih godinu dana, ocjenjuju učinak i rad svojih zaposlenika. Ocjena će određivati koju nagradu zaposlenici mogu dobiti, ali sam razgovor služi i kao povratna informacija o njihovom dosadašnjem radu i budućim planovima razvoja. Na taj će način zaposlenici dobiti jasniju sliku o strategijama i ciljevima poduzeća te se usmjeriti na zadatke koji su u skladu s ispunjavanjem istih [2]. Ocjena ostvarenja je najvažniji alat za analizu razine stručnosti zaposlenika u obavljanju svog posla. Nudi sveobuhvatni pregled njegovih znanja i vještina, ali i nedostataka. Pritom komunikacija mora biti otvorena, a iznošenje mišljenja i stavova jasno i razumljivo [10].

Ocjena odnosno procjena zaposlenika mora biti objektivna, a ocjenjivati se može sljedeće [10]:

- kvaliteta i kvantiteta rada,
- kooperativnost,
- samostalnost,
- poznavanje posla,
- sposobnost učenja,
- sposobnost vođenja,
- izgledi za napredovanje i mogućnosti razvitka,
- stav prema poduzeća itd.

Provođenje procesa ocjenjivanja može se odnositi na ocjenjivanje učinka i ocjenjivanje potencijala. Ocjenjivanje učinka ne označava samo veličinu učinka, nego i način kako je taj učinak ostvaren, a koristi se za procjenu povišice i za motivaciju zaposlenika. Ocjenjivanje potencijala odnosi se na procjenu potencijalnog razvoja zaposlenika npr. u pogledu planiranja budućih menadžera ili voditelja ili planova usavršavanja. Oba načina mogu se i kombinirati, ali pritom treba obratiti pozornost na činjenicu da se ne može odrediti jasna veza između osobnosti zaposlenika i njegovog učinka [11].

Sustav nagrađivanja. Sustav nagrađivanja je motivacijski alat koji utječe na zadovoljstvo i učinkovitost zaposlenika. Kako bi zaposlenik dobio adekvatnu nagradu za svoj rad, veza između rezultata rada i same nagrade mora biti jasna. Nagrade se većinom vežu uz pozitivni učinak radnog ponašanja zaposlenika na koje zaposlenik može utjecati [2]. Cilj i zadaća menadžera je osigurati kvalitetan i prije svega pravedan sustav nagrađivanja u poduzeću. Iz tog razloga, u slučaju nejasnoća, menadžer mora savjetovati zaposlenika te osigurati ugodnu i pravednu radnu atmosferu. Dakle, nagrađivanje je dio povećanja motivacije zaposlenika [12]. Pritom je važno definirati što se točno nagrađuje, a to može biti [12]:

- izvršenje zadanih zadataka i
- ponašanje zaposlenika koje ide na korist poduzeća (npr. odnos s klijentima ili ponašanje u kritičnim situacijama).

Nagrade bi trebale poticati i motivirati zaposlenika na proaktivno djelovanje, a mogu biti materijalne i nematerijalne. Materijalne nagrade su [12]:

- bonusi na plaću,
- stimulansi i sl.

Nematerijalne nagrade su [12]:

- mogućnost usavršavanja i školovanja,
- razna priznanja itd.

Razvoj. Razvoj zaposlenika obuhvaća njihovo konstantno usavršavanje i stručno osposobljavanje kojim poduzeće može postići veću konkurentsku prednost. Poduzeće bi trebalo ići u korak s modernizacijom i tehnološkim napretkom i sukladno tome organizirati školovanje zaposlenika s obzirom na promijenjene zahtjeve tržišta. Cilj razvoja je stvaranje nove generacije sposobnih menadžera, ali i motiviranje zaposlenika za posao općenito. Model razvoja kadrova sastoji se od sljedećih faza [10]:

- utvrđivanje potreba za razvojem s individualnog i organizacijskog aspekta,
- stvaranje radne klime,
- utvrđivanje performansi ovisne o specifikacijama posla,
- utvrđivanje individualnih performansi i
- plan napredovanja.

Procjena performansi zaposlenika koristi se za dodjeljivanje adekvatnog radnog mjesta prema njegovim sposobnostima i mogućnostima. Ocjenjivati se može primjerice kvaliteta obavljenog posla, prilagodljivost, samostalnost, poznavanje posla, marljivost itd. Procjena pritom mora biti objektivna, a dobiva se zbrajanjem svih ocjena navedenih karakteristika [10]. Poduzeće na taj način nastoji povećati svoju učinkovitost i motiviranost zaposlenika te ostvariti veću konkurentnost na tržištu. Kako bi se poslovni ciljevi ostvarili, edukacije treba strateški isplanirati. Menadžeri koji provode edukacije imaju ogroman utjecaj na zaposlenike davanjem povratnih informacija. Ako su povratne informacije nejasne ili loše prenesene, povećat će nezadovoljstvo zaposlenika. Menadžeri moraju pronaći balans između davanja pozitivnih povratnih informacija za dobro odrađene zadatke i pravilnog iznošenja kritika. Iz tog razloga, nije isključivo bitan razvoj zaposlenika, nego i menadžera. Menadžeri uče kako upravljati vremenom, zaposlenicima i stresom [13].

Za uspješan razvoj, zaposlenici moraju s jedne strane razvijati tehničke, a s druge strane tzv. meke vještine – dobre komunikacijske vještine, samokontrola u kritičnim situacijama, empatija, stvaranje ugodne radne atmosfere i sl. Svaki zaposlenik je individualna osoba, pa je važno stvoriti dobar odnos među njima. Razvoj zaposlenika dakle uključuje i razvoj međuljudskih odnosa. Važno je naučiti kako na adekvatan način komunicirati svoje osjećaje i stavove, pogotovo ako se razlikuju od drugih kolega. Upravljanje emocijama i upravljanje stresom bitan je aspekt razvoja zaposlenika [13].

3. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOM SEKTORU

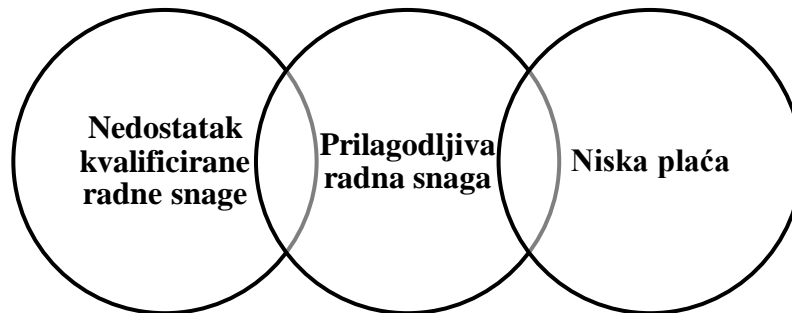
Logistički sektor u velikoj mjeri utječe na gospodarski i ekonomski rast i razvoj te integraciju različitih industrija na tržištu. Zahvaljujući širenju aktivnosti proizvodnje i potrošnje na međunarodnoj i globalnoj razini, logistički opskrbni lanci suočavaju se sa sve složenijim zahtjevima. Kako bi se stvorilo okruženje koje omogućuje nesmetan protok ljudi, robe i kapitala, razvoj logistike prvenstveno podrazumijeva logističku i prometnu infrastrukturu, te usklađivanje propisa i zakona. Vrlo je važno potom odabrati stručne ljude koji će svojim radom ostvariti zadane poslovne ciljeve i strategije [14].

3.1. Značajke i specifičnosti upravljanja ljudskim potencijalima u logističkom sektoru

Unatoč značajnom razvoju tehnologije, mehanizacije, automatizacije i sl., ljudski potencijali s odgovarajućim logističkim vještinama ipak ostaju primarni resurs čije zapošljavanje postaje sve veći problem. Naime, zapošljavanje ljudi sa sposobnostima i znanjem za nadgledanje opskrbnih lanaca i logističkih postupaka veliki je izazov za poduzeća. Istraživanja su pokazala da postoji manjak logističkog osoblja u svim segmentima – vozači, skladišni radnici i stručnjaci za upravljanje opskrbnim lancima. Problem predstavlja nedovoljna stručnost povezana s tehnološkim napretkom odnosno zaposlenici nisu u stanju pratiti najnovija tehnološka dostignuća i promjenjivo radno tržište. Osim toga, na negativnu reputaciju logističke industrije svakako utječu primanja koja su u usporedbi s drugim industrijama znatno niža, pogotovo za zaposlenike na operativnoj razini. Osim plaće, nedostatak interesa za područje logistike može se pripisati nizu čimbenika, uključujući prirodu posla, mogućnosti napredovanja i radne uvjete. Fokus bi stoga trebao biti na razvoj boljih radnih uvjeta, radne atmosfere i okruženja kako bi poduzeće privuklo nove, ali i zadržalo postojeće radnike. Također bi se trebali usredotočiti na interna i eksterna školovanja, profesionalna usmjeravanja i povećanje motivacije zaposlenika. Osim toga, obrazovne ustanove trebale bi prilagoditi svoj nastavni plan i program novim zahtjevima tržišta [14].

Usklađivanje radne snage i aktivnosti obuke s organizacijskim ciljevima poduzeća u velikoj mjeri ovisi o odabiru odgovarajuće strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Učinkovit sustav upravljanja doprinosi tome da se potencijal zaposlenika u potpunosti iskoristi te može pomoći u njihovom obučavanju i razvoju. Logistički sektor zahtijeva kvalificiranu radnu snagu upravo zbog promjenjivih kupovnih navika kupaca i korisnika usluga. U

nedostatku konkurentne radne snage u logističkoj industriji, operacije poput pakiranja, skladištenja, transporta i sl. mogu pretrpjeti i tako dovesti do smanjenja profitabilnosti poduzeća. Isto vrijedi i za stručnjake kao što su vođitelji skladišne i transportne logistike. Najčešći izazovi s kojima se susreće logistički sektor prikazani su na Slici 3 [15].



Slika 3. Prikaz najčešćih izazova u logističkom sektoru

Izvor: Prilagodio autor [15]

Nekoliko je razloga koji uzrokuju nedostatak kvalificirane radne snage [16]:

- **Opći nedostatak radne snage.** Uzrok tome je pad nataliteta koji dovodi do nedostatka mlađe radne snage koja će zamijeniti stariju generaciju koja odlazi u mirovinu. Poduzeće stoga mora povećati napore pri zapošljavanju.
- **Mlađi kandidati bez iskustva.** Većina potencijalnih zaposlenika ne posjeduje vještine potrebne u logističkoj industriji. Problem također predstavlja što fakultetsko obrazovanje ne nudi nikakvo praktično iskustvo.
- **Promjena potrebnih vještina.** Iako su pojedine inovativne tehnologije pojednostavile poslovne procese i poboljšali učinkovitost radnog mjesta, u velikoj su mjeri i promijenile razinu potrebnih vještina.

Potreba prilagodljivosti radne snage proizlazi iz promjenjive potražnje potrošača što dovodi do velikih promjena u procesima u opskrbnom lancu – nabavi, parkiranju, skladištenju i isporuci. Sve veća popularnost kupovine putem interneta također je pridonijela transformaciji logističkih procesa. Neka od rješenja su sljedeća [16]:

- **Unakrsno osposobljavanje zaposlenika** (eng. *Cross-training*). Unakrsno osposobljavanje podrazumijeva obučavanje radne snage za različita radna mjesta što donosi konkurentsku prednost.

- **Potreba za privremenom radnom snagom.** Sve češće se koriste privremeni ili sezonski radnici za popunjavanje radnih mjesta. Služe kao dodatna pomoć u rješavanju promjenjivih zahtjeva potrošača.
- **Analiza radnog mjesta.** Predviđanje i planiranje osoblja izuzetno je važno za logistički sektor koji zapošljava privremene zaposlenike.

3.1.1. Značajke zaposlenika u logističkom sektoru

Internacionalizacija tržišta, porast troškova, stalne promjene zbog znanstvenog napretka u informacijskim tehnologijama, promjenjivi zahtjevi kupaca i korisnika s obzirom na bolju kvalitetu usluge doveli su do potrebe za većim udjelom stručnjaka i visokokvalificiranih zaposlenika na operativnoj i strateškoj razini. Iskorištavanje znanja i vještina zaposlenika uz uvođenje i optimizaciju logističkih inovacija i suradnju među logističkim odjelima moraju biti u fokusu menadžera u logističkom sektoru. Dakle, za postizanje logističkih i poslovnih ciljeva poduzeće se mora okrenuti inovativnijim konceptima kako bi postigli konkurentsku prednost. Pritom je za uspjeh poduzeća od velike važnosti pravilan odabir i razvoj te odgovarajući raspored zaposlenika. Potencijal zaposlenika sastoji se od karakteristika koje su prikazane u Tablici 3 [17].

Tablica 3. Prikaz karakteristika zaposlenika

Inteligencija
Vještina donošenja odluka
Spremnost na preuzimanje rizika
Fleksibilnost
Sposobnost rješavanja problema
Incijativa
Znanje
Iskustvo
Vještine
Kreativnost

Izvor: Prilagodio autor [17]

Kvalificiranost zaposlenika postiže se adekvatnim planiranjem, organizacijom, kontrolom i razvojem kadrova odnosno upravljanje ljudskim potencijalima uključuje

iskorištavanje i poboljšanje raspoloživih ljudskih potencijala. Na tržištu se sve više traže nova logistička rješenja, ali problem predstavlja činjenica da zaposlenici s odgovarajućim vještinama nisu odmah dostupni. Takva tržišta poprilično su dinamična i složena što ima za posljedicu da rastu i zahtjevi prema zaposlenicima. Razlikuju se tri kategorije zahtjeva za logističkim uslugama: tehnički, kognitivni i društveni zahtjevi iz kojih se mogu definirati potrebna znanja i vještine zaposlenika u logističkom sektoru prikazane u Tablici 4 [17].

Tablica 4. Prikaz znanja i vještina zaposlenika s obzirom na zahtjeve logističkih usluga

Tehnički zahtjevi	Kognitivni zahtjevi	Društveni zahtjevi
- poznavanje zahtjeva logističkog objekta	- razumijevanje zahtjeva korisnika usluge	- odgovornost, pouzdanost, upravljanje vremenom, adekvatna organizacija posla, komunikacijske vještine, fleksibilnost, informiranje klijenata, spremnost na rad, empatičnost, pregovaračke vještine, analitičko razmišljanje, sposobnost prosuđivanja, sposobnost suradnje, tolerancija
- znanje o pruženim logističkim uslugama, njeno područje primjene i granice	- identifikacija i uklanjanje odstupanja	
- znanje o postupcima, metodama, instrumentima	- razvoj prikladnih logističkih rješenja za klijente	
- sposobnost koordinacije i kombiniranja usluga	- sposobnost prepoznavanja i spajanja pojedinih usluga	
- poznavanje postavljenih logističkih ciljeva i njihovih granica	- obrada i rješavanje problema kombiniranja usluga	

Izvor: Prilagodio autor [17]

3.1.2. Značajke menadžera upravljanja ljudskim potencijalima u logističkom sektoru

Poslovi upravljanja ljudskim potencijalima postaju sve zahtjevniji što je logistika u pojedinom poduzeću razvijena. Cilj je pravilnim upravljanjem radnom snagom osigurati usklađenost svih logističkih usluga vezane uz protok robe i materijala:

- Skladištenje,
- Transport,
- Manipulacije,

- Komisioniranje,
- Pakiranje,
- Pretovar i
- Informacijske usluge [17].

Menadžeri svojim primjerom motiviraju i usmjeravaju zaposlenike na ostvarenje ciljeva poduzeća. Kako bi se zadaci adekvatno strukturirali, potrebno je donijeti propise za raspodjelu poslova i planirati i rasporediti aktivnosti među zaposlenicima koji se raspoređuju sukladno svojim vještinama. Uspješni logističari imaju tzv. pristup triju vještina (eng. *Three-Skill-Approach*). Pristup se sastoji od tri dijela: tehničke, konceptualne i socijalne vještine od kojih svaka ima različite karakteristike koje ovise o razini upravljanja. Cilj je poticati rješavanje problema, pa je stoga fokus na konceptualnim i socijalnim vještinama. Tablica 3 prikazuje pojedine karakteristike [17].

Tablica 5. Prikaz karakteristika za tzv. pristup triju vještina

Tehničke vještine	Konceptualne vještine	Socijalne vještine
- Stručna osposobljenost	- Optimalna upotreba postojećeg specijalističkog znanja	- Sposobnost menadžera da motiviraju zaposlenike prema ostvarenju ciljeva poduzeća
- Poznavanje metoda, postupaka, tehnika raznih logističkih poslova	- Kreativno, analitičko, logičko, kritičko i strukturirano razmišljanje	- Razumijevanje pozadine ili razloga ljudskog ponašanja
- Sposobnost primjene teorijskog znanja u praksi	- Poznavanje i primjena algoritama, heuristike i kreativnih tehnika	- Sposobnost suočavanja s problemima i sukobima
- Praćenje i prilagođavanje znanstvenom napretku		- Sposobnost davanja i prihvaćanja konstruktivne povratne informacije i kritike

Izvor: Prilagodio autor [17]

Nadalje, menadžeri u vođenju koriste tzv. tehnike upravljanja. To se odnosi na različite načine organiziranja zadataka, donošenje odluka, kontrolu i informiranje kojima je cilj stvoriti

povoljne uvjete odnosno usmjeriti upravljanje na ostvarenje ciljeva. Tehnike se dijele na sljedeće:

- upravljanje prema ciljevima i
- upravljanje prema iznimkama [17].

Upravljanje prema ciljevima podrazumijeva uključivanje zaposlenika u postavljanje ciljeva kako bi se na taj način lakše povezali ili identificirali s logističkim ciljevima i upravljanjem, dok upravljanje iznimkama znači da menadžeri tek mogu intervenirati kada odstupanje prijeđe granice tolerancije odnosno u iznimnim slučajevima [17].

Kako bi se mogli nositi sa svakodnevnim obavezama u upravljanju opskrbnim lancima, menadžeri moraju imati sljedeće vještine [14]:

- dobre komunikacijske i organizacijske vještine,
- prilagodljivost,
- ažurnost,
- orijentiranost prema ostvarenju zadanih ciljeva i
- moraju biti dobri govornici.

U logističkom sektoru mogu se rasporediti na višu, srednju i nižu razinu ovisno o svom području odgovornosti i prvenstveno imaju zadatak delegirati aktivnosti i odgovornosti te pritom uključiti interese svojih zaposlenika i surađivati s drugim odjelima [17].

3.2. Značenje i utjecaj privlačne radne kulture na zadovoljstvo zaposlenika

Radna kultura uključuje vrijednosti, norme ponašanja i stavove poduzeća te je ključna za njezin uspjeh. Pozitivna i privlačna radna kultura pridonosi ugodnoj radnoj atmosferi odnosno okruženju i važna je za privlačnost poduzeća, a njezine karakteristike prikazane su na Slici 4 [18].



Slika 4. Prikaz karakteristika pozitivne radne kulture

Izvor: Prilagodio autor [18]

Naglasak je na otvorenoj ili transparentnoj komunikaciji koja omogućuje zaposlenicima i menadžerima da izjasne svoje zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo poslom [18]. Poduzeća su počela obraćati pozornost na to kakav dojam ostavljaju na kandidate tijekom procesa selekcije odnosno istraživanja su pokazala da atmosfera tijekom razgovora za posao utječe na donošenje odluke potencijalnih zaposlenika [19]. Menadžment općenito treba poticati pozitivno radno okruženje što je ključno za zadržavanje zaposlenika u poduzeću. Stoga je potrebno definirati jasne komunikacijske kanale kojima će poticati otvorenu komunikaciju [18].

Razvoj strategije za upravljanje ljudskim potencijalima ključno je za povećanje privlačnosti i poboljšanje percepcije zaposlenika o poduzeću. Važno je prepoznati i nagraditi zaposlenikova postignuća te menadžerima pritom mogu pomoći redoviti evaluacijski sastanci. Takvi im razgovori služe za davanje povratnih informacija zaposlenicima, ali i kako bi zaposlenici mogli predložiti moguća poboljšanja i sl. [19].

Pozitivna i privlačna radna kultura potiče suradnju i temelji se na povjerenju i poštovanju između zaposlenika i nadređenih [18]. Fluktuacija zaposlenika predstavlja jedan od najvećih problema s kojim se susreću logistička poduzeća. Stoga je potrebno povećati atraktivnosti i prepoznati kako privući i zadržati zaposlenike na tržištu koje karakterizira

prevelika potražnja [19]. Stručnjaci će najprije odabrati ono poduzeće u kojemu vide prostor za osobnim i profesionalnim rastom i razvojem. Naglasak je također na postizanju dobre ravnoteže između poslovnog i privatnog života (eng. *Work-Life-Balance*) što je moguće primjerice fleksibilnim radnim vremenom [18].

Kriterij za odabir poduzeća odnosno radnog mjesta za zaposlenika u logističkom sektoru su razvojne mogućnosti i odgovarajući strukturirani planovi kadrovske razvoja. Najčešći problemi su upravo nedostatak mogućnosti za karijeru i nedostatak izazova. Poduzeće treba poticati zaposlenika da pronalaze inovativna rješenja i da predlažu nove ideje [19]. Osim toga, redovite edukacije pridonose povećanju motivacije i angažmana među zaposlenicima [18].

3.2.1. Posebnosti pozitivne radne kulture u logističkom sektoru

Pozitivna radna kultura u logističkom sektoru nastoji osigurati bolje radne uvjete uz zadržavanje planirane razine produktivnosti poslovanja. Cilj je motivirati zaposlenike kako bi se optimalno mogle iskoristiti njihove vještine i sposobnosti te općenito povećati učinkovitost. Radna učinkovitost omjer je postignutih rezultata u odnosu na vremensko trajanje, a ovisi o tehničkim preduvjetima i sposobnostima zaposlenika koji mogu ovisiti o njihovoj dobi, fizičkoj spremnosti, mentalnim sposobnostima, kondiciji i sl. Opterećenja kojima su izloženi zaposlenici proizlaze iz samog fizičkog ili intelektualnog zadatka, radne okoline i korištenih radnih sredstava. Iako je osjećaj stresa ili preopterećenosti individualna reakcija, svejedno se naglašava važnost mjerenja i analiziranja radnih mjesta s ciljem utvrđivanja nedostataka u organizaciji i određivanja razine fizičkog i psihičkog stresa [20].

Dakle, metode analize rada služe za određivanje zahtjeva pojedinog radnog mjesta s prijedlozima za poboljšanje, a neke od njih su sljedeće [20]:

- Metoda promatranja,
- Upitnici za povratne informacije zaposlenika i
- Analiza podataka postojećih informacijskih sustava.

Pojedine analize provode se na osnovi nekoliko karakteristika prikazanih u Tablici 6 [20].

Tablica 6. Prikaz karakteristika za metode analize rada

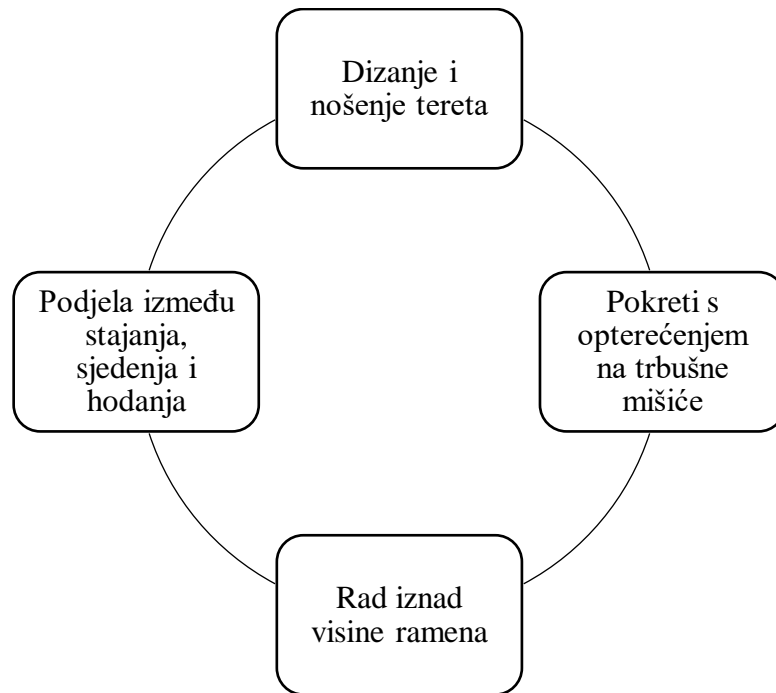
Opterećenje vrata
Opterećenje leđa
Opterećenje ruke i ramena
Opterećenje prstiju
Stajanje, hodanje i sjedenje
Buka
Klima
Osvjetljenje
Opasne tvari
Pokretljivost zglobova
Vlažnost
Količina informacija
Moguće opasnosti na radnom mjestu
Rukovanje teretom

Izvor: Prilagodio autor [20]

Za logističke poslove, osobito u operativnoj logistici, ističe se rukovanje teretom koje podrazumijeva *dizanje, spuštanje i nošenje tereta*. Iako primjerice komisioniranje podrazumijeva ponavljajuće obavljanje neke radnje, na razinu opterećenja utječu drugi čimbenici poput mase tereta ili držanja tijela [20].

Za komisioniranje se koriste različiti sustavi, kao što su: glasom usmjereno komisioniranje (eng. *Pick by Voice*), svjetlom usmjereno komisioniranje (eng. *Pick by Light*), manualni popisi za komisioniranje itd. te brzina obavljanja posla ovisi o sposobnostima radnika da obradi dobivene informacije. Koncentracija znatno opada s godinama odnosno važan čimbenik također predstavlja činjenica da starija radna snaga puno sporije reagira na informacije, ali se i teže suočavaju s promjenama kao što su nove tehnologije na skladištu [20].

Kao najveća slabost starije generacije u odnosu na mlađu spominje se opterećenje kralježnice koja proizlazi iz pokreta navedenih na Slici 5 [20].



Slika 5. Prikaz pokreta koji opterećuju kralježnicu logističkih zaposlenika

Izvor: Prilagodio autor [20]

Trenutni zahtjevi za vještinama zaposlenika u logistici dobivena su analizom radnih zadataka, a rješenja imaju dvije polazne točke [20]:

1. Prilagodba radnog mjesta vještinama zaposlenika. U slučaju prilagodbe radnog mjesta razlikuje se preventivno i korektivno oblikovanje gdje prednost ima preventivno. Moguća preventivna rješenja su:

- smanjenje dimenzija i mase transportnih spremnika što omogućuje oslobađanje zaposlenika od većih fizičkih napora i
- raspoređivanje odnosno skladištenje artikala prema obrtaju [20].

2. Prilagodba zaposlenika radnom mjestu. Zaposlenici se prilagođavaju novim zahtjevima radnog mjesta pomoću raznih edukacija i usavršavanja. Jedno od rješenje je tzv. rotacija poslova (eng. *Job rotation*) ili planiranje raspoređivanje osoblja [20].

3.3. Koncept održivog upravljanja ljudskim potencijalima

Cilj održivog upravljanja poduzećem fokus stavlja na ostvarivanje dugoročnih rješenja za povećanje uspješnosti uz minimizaciju negativnih utjecaja poslovanja na okoliš i

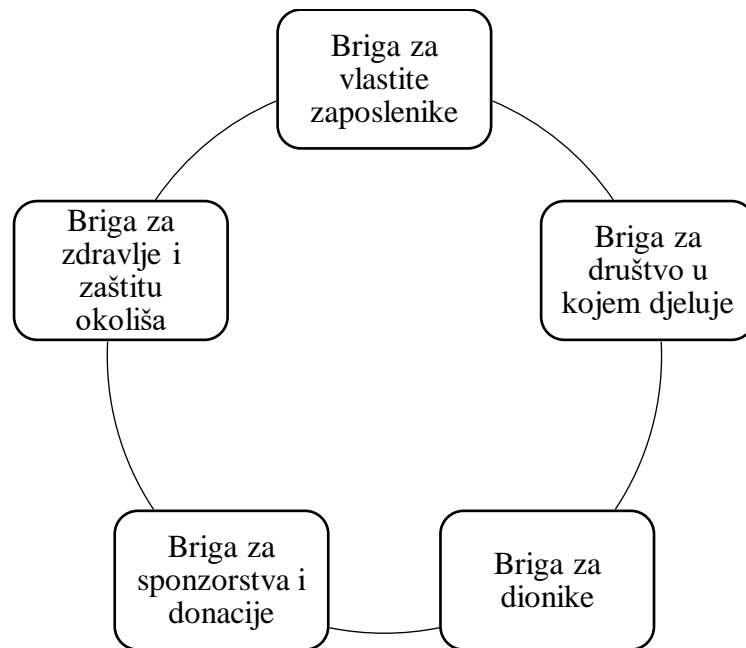
društvo, a dijeli se na: ekološku, ekonomsku i društvenu održivost. U tom smislu, zadatak odjela upravljanja ljudskim potencijalima je poticati zaposlenike da podržavaju i svojim radom i vještinama pridonose povećanju gospodarskog uspjeha poduzeća. Pritom moraju uzeti u obzir demografske promjene i tehnološke inovacije te osigurati dovoljan broj zaposlenika. Naglasak je također na pružanju mogućnosti razvoja zaposlenika odnosno planiranju karijera [21]. Prvi koraci za postizanje održivosti u poduzeću su [21]:

- analiza trenutnog stanja,
- postavljanje ciljeva,
- uključivanje zaposlenika i
- kontinuirana kontrola rezultata.

Poduzeće prati što i kako se proizvodi, koji se materijali pritom koriste, kakav utjecaj proizvodnja ima na okolinu ili zaposlenike, kakvi su radni uvjeti itd. Cilj je uskladiti ekonomske, socijalne i ekološke ciljeve poduzeća stavljanjem fokusa na društveno odgovorno poslovanje odnosno poslovanje čije su strategije usmjerene na dobrobit društva i brigu o okolišu. Takav koncept važan je čimbenik u povećanju konkurentske prednosti poduzeća. S jedne strane se povećava lojalnost kupaca ili korisnika usluge, a s druge se doprinosi općem dobru [22].

Ekonomska prednost postiže se društveno odgovornim poslovanjem koje podrazumijeva etičku i moralnu predanost poduzeća prema okolišu, radnicima, gospodarstvu i sl. Zapravo poduzeće poštuje pravila koja nisu dio zakona ili nekog standarda. Osim postizanja ekonomskih ciljeva, u fokusu je i korištenje strojeva koji su učinkovitiji s ciljem smanjenja ukupnih troškova [23].

Društveno odgovorno poslovanje sastoji se od 5 ključnih elemenata prikazanih na Slici 6 [22].



Slika 6. Prikaz elemenata društveno odgovornog poslovanja

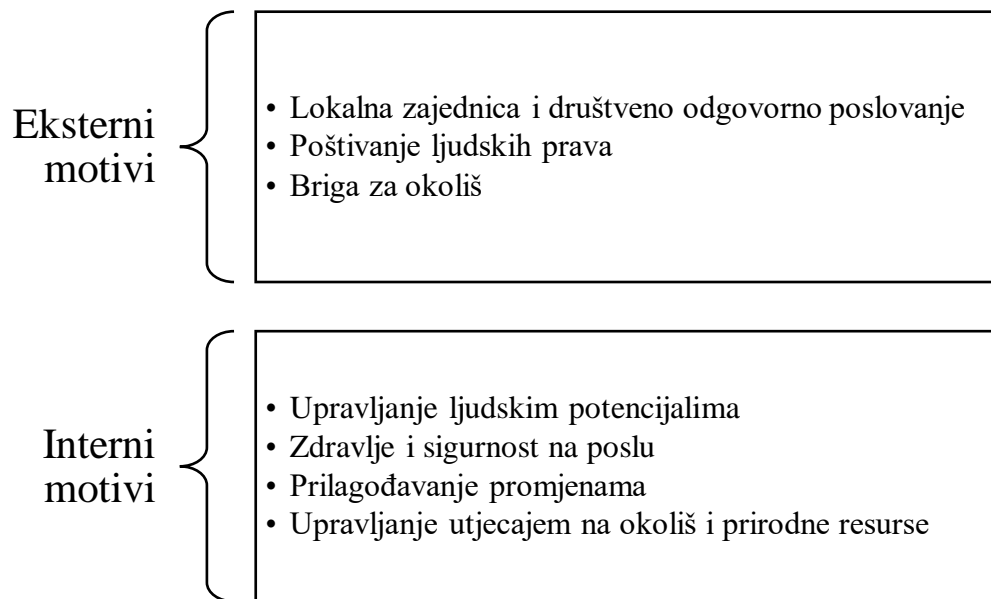
Izvor: Prilagodio autor [22]

Društveno odgovorno poslovanje dijeli na tri područja [23]:

1. Interno područje odgovornosti.
2. Srednje područje odgovornosti.
3. Vanjsko područje odgovornosti.

Interno područje odgovornosti podrazumijeva sve one smjernice i procese koji čine korporativnu strategiju i ne objavljuju se javno. Najteža je koordinacija aktivnosti u srednjem području odgovornosti jer utječu na ugled svih uključenih subjekata za uspjeh poduzeća, npr. emisije CO₂ u okoliš. Naposljetku, u vanjsko područje odgovornosti spadaju donacije ili sponzorstva koja imaju pozitivan utjecaj na održivost okoliša, dakle dobrotvorne aktivnosti [23].

Motivi za uvođenje društveno odgovornog poslovanja mogu biti financijske naravi ili orijentirani na zaposlenike odnosno dijele se na eksterne i interne motive koji su navedeni na Slici 7 [22].



Slika 7. Prikaz eksternih i internih motiva uvođenja društveno odgovornog poslovanja

Izvor: Prilagodio autor [22]

Upravljanje ljudskim potencijalima *ključno je za konkurentnost poslodavca*, a kako bi uspješno pripremili zaposlenike u pogledu održivosti, menadžeri upravljanja ljudskim potencijalima *moraju proaktivno djelovati i razviti odgovarajuće vještine* [24]:

1. **Sposobnost donošenja odluka.** Menadžeri moraju prepoznati, analizirati i razvijati moguća rješenja za povećanje održivosti u poduzeću.
2. **Društvene vještine.** Menadžeri moraju biti dobri govornici, davati povratne informacije, rješavati sukobe među zaposlenicima i sigurno upravljati rizicima i nesigurnostima.
3. **Vještina upravljanja negativnim posljedicama održivosti.** Menadžeri moraju biti sposobni riješiti probleme koji nastaju sukobljavanjem poslovnih, ekoloških i društvenih ciljeva.
4. **Dobre prezentacijske vještine.** Menadžeri moraju biti kreativni u prezentiranju ideja poduzeća s obzirom na održivost.
5. **Tehničke vještine.** Menadžeri moraju znati rukovati novim alatima, tehnologijama ili softverima za povećanje učinkovitosti.
6. **Stručnost.** Menadžeri moraju imati stručno znanje o standardima održivosti u poduzeću.

Održivo upravljanje ljudskim potencijalima također uključuje sljedeće [21], [24]:

- Optimizaciju radnih uvjeta,
- Promicanje zdravlja,
- Promicanje ekološki prihvatljivih praksi,
- Edukacije o pravilnom odvajanju otpada,
- Upotreba održivih materijala,
- Promjena organizacijske strukture (po potrebi),
- Provedba strukturirane analize pogrešaka ili problema,
- Osiguravanje fizičke i psihički dobrobit radnika,
- Omogućavanje fleksibilnih radnih modela,
- Motivacija i zadržavanje zaposlenika,
- Promicanje inkluzivnost i raznolikosti radnika,
- Stvaranje radnog okruženja u kojem se svi zaposlenici osjećaju ugodno bez obzira na invaliditet, seksualnu orijentaciju, dob, spol i etničko podrijetlo,
- Omogućavanje transparentne komunikacije,
- Osiguravanje psiholoških savjetovanja,
- Sprječavanje diskriminacije,
- Osiguravanje jednakih mogućnosti,
- Očuvanje ljudskih prava itd.

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja strategijski pristup koji fokus stavlja na ostvarivanje dugoročnih ciljeva uz minimizaciju utjecaja na okoliš i društvo. Iako je implementacija održivog upravljanja zahtjevan proces za koji je potrebno dosta vremena i resursa, Tablica 7 prikazuje *osnovne prednosti održivog upravljanja radnom snagom* [21].

Tablica 7. Prikaz prednosti održivog upravljanja ljudskim potencijalima

Povezivanje zaposlenika s poduzećem <ul style="list-style-type: none">• dovodi do smanjenja fluktuacije zaposlenika• povećava lojalnost zaposlenika poduzeću
Povećanje atraktivnosti poduzeća <ul style="list-style-type: none">• privlačenje stručne i motivirane radne snage
Povećanje produktivnosti poduzeća <ul style="list-style-type: none">• poduzeće s privlačnom radnom kulturom osigurava veću učinkovitost zaposlenika
Smanjenje rizika <ul style="list-style-type: none">• smanjenje nesreća na radnom mjestu adekvatnim zdravstvenim i sigurnosnim standardima
Korporativni imidž <ul style="list-style-type: none">• povećava se atraktivnost poduzeća za potencijalne investitore i zaposlenike

Izvor: Prilagodio autor [21]

3.3.1. Posebnosti u logističkom sektoru s obzirom na održivost

Održivo upravljanje lancima opskrbe podrazumijeva stvaranje, razvijanje i koordiniranje kretanja materijala, robe i informacija od tržišta nabave do proizvodnje odnosno prodaje uz integraciju ekonomskih, ekoloških i socijalnih mjera održivosti. U svakom slučaju naglasak je na međusobnoj suradnji zato što partnerstvo u opskrbnom lancu omogućuje pojedinačnim poduzećima smanjenje troškova i optimizaciju kvalitete. Stoga svi sudionici mogu zatražiti ispunjavanje određenih postavljenih standarda održivosti kao uvjet za opstanak poduzeća u opskrbnom lancu. S druge strane poduzeće može ispregovarati vlastite zahtjeve kao što su npr. povoljniji uvjeti. Svi sudionici u opskrbnom lancu moraju poštivati tzv. kodeks ponašanja (eng. *Code of Conduct*) koji podrazumijeva standarde, načela i smjernice kojih se

moraju pridržavati s obzirom na proizvodnju proizvoda i time povezanim logističkim procesima. Fokus pritom mora biti na zaštiti okoliša i ljudskih prava [25].

Iako se koncept održivosti sastoji od tri dimenzije – ekološka, socijalna i ekonomska, u logistici postoje dodatni alati koji mogu biti od pomoći, a prikazani su u Tablici 8 [25].

Tablica 8. Prikaz alata za održivo upravljanje opskrbnim lancima

UVOĐENJE KRIZNOG MENADŽEMENTA	TRANSPARENTNO POSLOVANJE	STRATEGIJA PODUZEĆA USMJERENA NA ODRŽIVOST	SUSTAV INFORMIRANJA
Alat koji omogućuje pravovremenu reakciju na rizike povezane s promjenjivom potražnjom, povećanim troškovima i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš i zdravlje zaposlenika. Fokus je na ekonomskim, ekološkim i socijalnima rizicima.	Potrebno je redovito izvještavati dionike i sudionike u opskrbnom lancu.	Važno je planirati strategiju poduzeća i organizacijsku strukturu u skladu s zahtjevima održivosti.	Pravovremene informacije mogu sudionicima u opskrbnom lancu pomoći u donošenju odluka, planiranju i kontroli procesa.

Izvor: Prilagodio autor [25]

Za mjerenje uspješnosti poduzeća u postizanju svojih strateških ciljeva koristi se sustav uravnoteženih ciljeva (eng. *Balanced Scorecard - BSC*) koji fokus ne stavlja samo na financijske rezultate, nego ih nadopunjuje kvalitativnim informacijama. Sastoji se od četiri perspektive koje pomoću mjera, ključnih pokazatelja i smjernica nastoje ostvariti vizije najvišeg menadžmenta. Slika 8 prikazuje spomenute perspektive, a označavaju sljedeće [25]:

- Financijska perspektiva prikazuje uspjeh odnosno neuspjeh korištenih strategija poduzeća za postizanje postavljenih ciljeva.

- Perspektiva procesa odnosi se poboljšanje internih procesa s obzirom na financijske ciljeve i ciljeve zadovoljenja kupaca.
- Perspektiva učenja i rasta podrazumijeva pripremu na buduće promjene i prilagodbe na način da osigurava zadovoljstvo, motivaciju i učinkovitost zaposlenika, razvoj novih tehnoloških dostignuća i informacijske sustave.
- Perspektiva kupaca istražuje koji su ključni kupci, kako doživljavaju poduzeće i kako im pristupiti.



Slika 8. Prikaz perspektiva alata BSC

Izvor: Prilagodio autor [25]

Održivi sustav uravnoteženih ciljeva (eng. *Sustainability Balanced Scorecard-SBSC*) predstavlja onda proširenje alata BSC i zapravo uključuje održivost. Sastoji se od pet perspektiva [25]:

Ekonomska perspektiva. U ekonomsku perspektivu spadaju financijska perspektiva i perspektiva kupaca.

Ekološka perspektiva. Ekološka perspektiva podrazumijeva postizanje ekoloških ciljeva poduzeća, kao npr. smanjenje štetnih emisija CO₂, očuvanje bioraznolikosti i sl.

Socijalna perspektiva. Socijalna perspektiva uključuje perspektivu učenja i rasta odnosno razvoj i motivaciju zaposlenika.

Perspektiva procesa. Perspektiva procesa ostaje ista jer i u BSC alatu uključuje komponentu održivosti.

Perspektiva informiranja. Perspektiva informiranja povezuje sve perspektive održivosti s odgovarajućim procesima i tehnološkim sustavima.

3.4. Primjena tehnoloških inovacija na upravljanje ljudskim potencijalima

Odjel upravljanja ljudskim potencijalima s jedne strane sudjeluje u razvoju digitalizacije poduzeća, a s druge se strane mora transformirati odnosno prilagoditi novonastalim okolnostima [3].

Budući da je logistika područje koje se neprestano razvija, učinkovito planiranje raspoređivanja osoblja ključno je za savladavanje sve složenijih zahtjeva. Logističko poduzeće mora brzo reagirati na promjene i osigurati da dovoljan broj zaposlenika s odgovarajućim kvalifikacijama bude dostupan u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Iz tog razloga sve je veći naglasak na pronalaženju softverski podržanih rješenja za planiranje, kontrolu i optimizaciju raspoređivanja zaposlenika u logističkim odjelima koji zahtijevaju veći broj zaposlenika, kao što je primjerice skladišna logistika. Prilikom planiranja osoblja potrebno je uzeti u obzir dugoročnu potražnju količine u skladištu, ali i kratkoročne fluktuacije. Iako se promjene u potražnji većinom mogu prepoznati unaprijed, manualna analiza bi svejedno bila vremenski zahtjevnija [26].

Upravljanje radnom snagom ili WFM (eng. *Workforce Management*) predstavlja profesionalno rješenje koje zbog svoje povezanosti s operativnim sustavima poduzeća omogućuje prepoznavanje odstupanja između prognoze i stvarnog stanja u stvarnom vremenu. Na taj način može prilagoditi planiranje raspoređivanja osoblja trenutnim zahtjevima. Primjer takvog sustava je sustav upravljanja skladištem ili WMS (eng. *Warehouse Management System*) koji služi kao pomoć u upravljanju ljudskim potencijalima zato što automatski prepoznaje potrebne korake. Također može služiti kao komunikacijski alat za zaposlenike i tako osigurati transparentno i ažurno poslovanje. Ciljevi sustava upravljanja skladištem u budućnosti su uključivanje komponenti umjetne inteligencije čime se može postići sljedeće:

- inteligentna podrška u planiranju raspoređivanja osoblja,

- točnije predviđanje budućih potreba i
- analiza povijesnih podataka [26].

Za glatku implementaciju sustava koristi se pomoć tzv. WMS stručnjaka koji kombinacijom znanja i iskustva iz područja skladišne logistike mogu izbjeći probleme povezane sa specifičnim zahtjevima koji mogu dovesti do nepotrebnih troškova i gubitka vremena [26].

Činjenica je kako nove tehnologije s odgovarajućim novim poslovnim modelima zahtijevaju dublje strateške promjene kako bi poduzeće ostalo fleksibilno. Zadaća menadžera upravljanja ljudskim potencijalima je pritom provesti školovanja za razvoj tehničkih vještina zaposlenika jer digitalna transformacija znatno utječe na organizaciju rada, ali i na radno okruženje i način rada općenito. Prilikom školovanja, ali i davanja povratnih informacija, koriste se novi alati i pristupi u učenju koji omogućuju tzv. brze reakcije (eng. *Quick Reactions*) putem primjerice aplikacija. Također, omogućuju obradu veće količine internih i eksternih podataka što uz digitalizaciju svih dokumenata ubrzava cjelokupni proces upravljanja jer se podaci ne moraju unositi manualno [3].

Sustavi su tako programirani da prilikom obrade podataka kao čimbenike uzimaju u obzir socijalne, bihevioralne te motivacijske čimbenike. Iako je digitalna transformacija omogućila korištenje statističkih metoda, menadžeri svejedno moraju naučiti raditi s velikom količinom podataka. Cilj je zapravo digitalizirati rutinske i administrativne zadatke u ciklusu ljudskih potencijala kako bi se odjel upravljanja ljudskim potencijalima mogao fokusirati na svoje temeljne zadatke. Jedno od rješenja predstavlja korištenje softvera kao usluge odnosno Saas (eng. *Software as a Service*) koji nudi različite „modele pretplate“ kojima se može pristupiti putem interneta. Takva usluga djelomičnom automatizacijom pomaže u obavljanju raznih administrativnih zadataka i pruža podršku u donošenju strateških odluka kroz analizu podataka. Takva tehnologija omogućuje menadžerima da puno brže odgovore na zahtjeve i pronađu odgovarajuća rješenja [3].

Kako bi se poduzeće prilagodilo promjenjivim zahtjevima tržišta i ispunilo svoje poslovne ciljeve, važna je jaka povezanost s odjelom upravljanja ljudskim potencijalima. Iako primjena suvremenih tehnologija ubrzava pojedine procese, njihova upotreba nailazi na prepreke ukoliko nema dovoljno kvalificiranih i motiviranih zaposlenika. Naglasak je stoga na razvoju osoblja analogno razvoju tehnoloških inovacija. Potrebno je ispitati u kojoj mjeri zaposlenici uopće prihvaćaju nove tehnologije i jesu li informatički pismeni. Dakle, uvođenje

tehnoloških inovacija sa sobom nosi prilike za razvoj, ali i rizike. Prednost je svakako brz pristup informacijama što omogućuje i bržu obradu podataka. Najveći izazov predstavlja prethodno planiranje organizacije radnog mjesta koje može rezultirati prevelikim troškovima, nezadovoljstvom uključenih subjekata i lošim tehnološkim rješenjima ako se ne odradi precizno. Strateško planiranje odnosi se na dugoročno predviđanje i detaljnu analizu buduće potražnje, zadataka i uvjeta rada povezane s uvođenjem novih tehnologija kako bi se izbjegle negativne posljedice. Neke od posljedica implementacija tehnoloških inovacija su:

- zamjena ljudske radne snage sa strojevima / tehnologijama,
- izmjena zahtjeva s obzirom na vještine zaposlenika,
- izmjena radnih uvjeta,
- izmjena organizacijske strukture i sl. [27].

Kako navedene posljedice ne bi imale negativan utjecaj na poslovanje poduzeća, važno je sljedeće:

- detaljno školovati voditelje o primjeni i učinkovitosti novih tehnologija,
- uključiti zaposlenike u implementaciju i
- planirati potreban broj zaposlenika s odgovarajućim kvalifikacijama unaprijed [27].

4. IMPLEMENTACIJA UČINKOVITOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOM SEKTORU

4.1. Prikaz logističkog odjela u poduzeću

LIDL ili Lidl Stiftung & Co. KG trgovački je lanac s dugom povijesti. Osnovao ga je Joseph Schwarz još 30-ih godina 20. stoljeća u Baden-Württembergu, Njemačkoj. Iako se lanac nakon Drugog svjetskog rata potpuno uništio, 1954. godine obnovljena je glavna uprava. Prva trgovina osnovana je 1968. godine pod nazivom *Handelshof*, a prve Lidlove trgovine otvorene su 1973. godine kada je Josephov sin Dieter Schwarz preuzeo upravljanje. U Njemačkoj je Lidl svoj pravi procvat doživio 1980-ih godina, a u 1990-ima otvorio je svoje prve podružnice diljem Europe [28].

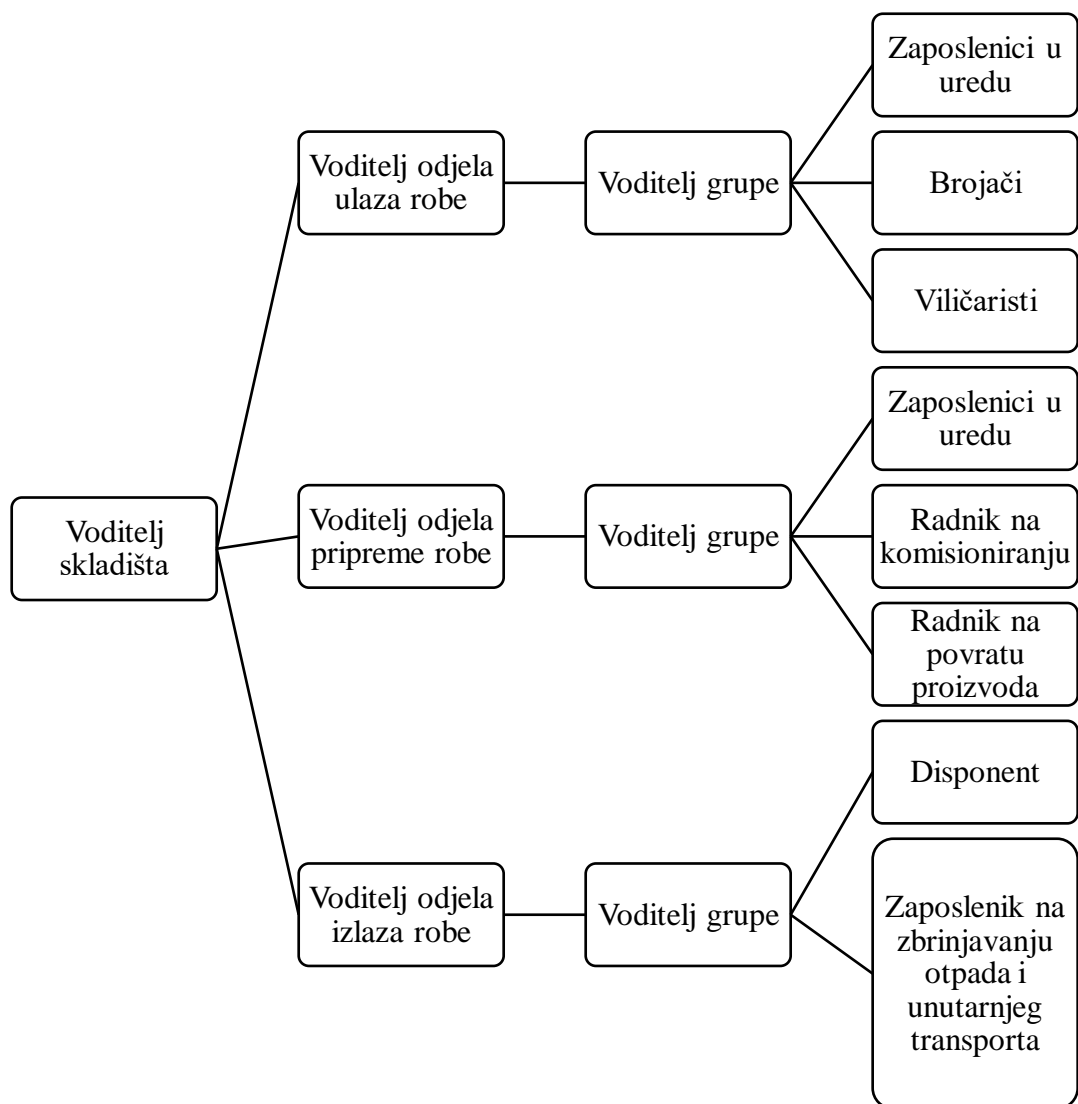
U Republici Hrvatskoj se prva LIDL trgovina otvorila 2006. godine, a danas, 2024. godine, sveukupno postoji 109 trgovina i tri logističko distributivna centra, jedan u Jastrebarskom, drugi u Perušiću, a treći u Križu.

Svako centralno skladište sastoji se od 3 odjela:

- Ulaz robe ili WE (njem. *Wareneingang*),
- Priprema robe ili WB (njem. *Warebereitstellung*) i
- Izlaz robe ili WA (njem. *Warenausgang*).

Cilj je kupcima ponuditi najbolju kvalitetu po najpovoljnijoj cijeni, a takav odnos cijene i usluge proizlazi upravo iz optimiziranog koncepta logistike, dobro definiranog asortimana i brzog obrtaja robe. Svi proizvodi prolaze strogu kontrolu i sami proizvođači moraju ispunjavati visoke norme kvalitete.

Za kontrolu urednog ispunjavanja svih zadataka na skladištu i provođenje postojećih i kontrolu budućih organizacijskih smjernica zaslužan je voditelj skladišta. Njemu su podređena tri voditelja odjela – voditelj odjela ulaza robe, voditelj odjela pripreme robe i voditelj odjela izlaza robe. Dodatno postoji po jedan voditelj grupe u odjelu ulaza i izlaza robe, dok ih u odjelu pripreme može biti do pet. Organizacijska struktura prikazana je na Slici 9.



Slika 9. Prikaz organizacijske strukture u skladišnim odjelima

Izvor: Prilagodio autor

4.1.1. Radni zadaci u odjelu ulaza robe

Odjel ulaza robe odgovoran je za prihvatanje, obradu i knjiženje otpremnica, provjeru kvalitete i kvantitete isporučene robe te za opremanje i brigu o zonama dohvata robe.

Vozač kamiona prijavljuje se u ured odjela ulaza robe s otpremnicama i CMR teretnim listom. Zatim zaposlenik ureda unosi podatke s otpremnice u sustav za obradu ulaza robe te se iz unesenih podataka generira nalog za brojanje za brojače odnosno osobe zadužene za brojanje pristigle robe. Vozaču se pritom dodjeljuje rampa za istovar. Nakon vizualne provjere čistoće i stabilnosti paleta te eventualnih šteta, brojači mogu započeti s brojanjem. Brojači brojanje i kontrolu robe obavljaju pomoću ručnog uređaja, a provjeravaju primjerice broj praznih paleta, temperaturu, deklaraciju, visinu palete, sadržaj kartona, broj kartona po sloju i broj slojeva kartona po paleti. Vrlo je važno očuvanje hladnog lanca, pa se tako isporuka svježih proizvoda preuzima u rashladnoj komori, a temperatura robe mjeri se pomoću termometra. U slučaju odstupanja, brojač mora obavijestiti voditelja. Tijekom brojanja dodjeljuje se kriterij za provjeru tzv. NVE kod ili broj jedinice otpreme koji se lijepi na paletu. Nakon što je proces brojanja uspješno završen, vozači brzohodnog viličara razvoze palete u svoje zone dohvata. Naposljetku vozači viličara nastavljaju s uskladištenjem paleta. Otprema vozača vrši se paralelno sa slaganjem robe [28].

4.1.2. Radni zadaci u odjelu pripreme robe

Odjel pripreme robe odgovaran je za administrativnu koordinaciju narudžbi trgovina i njihovu obradu, komisioniranje robe, slaganje narudžbi za trgovine te vodi brigu o povratu i dodjeli loma robe. Obrada loma podrazumijeva donošenje odluke o daljnjom postupanju s oštećenom robom. Postoje artikli koji se još mogu prodati i oni koji više nisu prikladni za prodaju. Djelatnici u uredu također imaju zadatak osigurati pomoćna sredstva za komisioniranje, kao što su: rastezljiva folija, nož za karton, rukavice, sigurnosna vrpca za neprehrambene proizvode, flomasteri i sl. [28].

Potrebno je provjeriti potpunost i vjerodostojnost narudžbi, a nalozi za komisioniranje se putem sustava automatski dodjeljuju različitim zaposlenicima na komisioniranju. Samo komisioniranje se vrši prema skladišnim mjestima i komisioneri se moraju pridržavati zadanog rasporeda na nalogu. U slučaju komisioniranja hlađenih proizvoda svježeg mesa ili svježe peradi, duboko smrznutih proizvoda i pekarskih proizvoda vrši se prethodno hlađenje rashladnim dekama. Za komisioniranje mesa se koriste crvene, a za komisioniranje duboko smrznutih i pekarskih proizvoda bijele eutektične ploče. Gotovo komisionirane palete označavaju se brojem trgovine i postavljaju na trake za izlaz robe [28].

4.1.3. Radni zadaci u odjelu izlaza robe

Odjel izlaza robe odgovoran je za transport od skladišta prema trgovinama, unutarnji transport, zbrinjavanje otpada, optimizaciju iskorištenosti kamiona, uredan utovar i sl. [28].

Po završetku komisioniranja disponenti započinju s optimizacijom planiranja isporuke, ispisuju izvješće o isporuci robe te ga predaju vozaču. Izvješće ujedno predstavlja popis robe i nalog za transport. Vozač potom dolazi na odgovarajuću rampu, kontrolira broj transportnih jedinica i numeraciju rashladnih škrinja te započinje s utovarom. Nakon utovara, zaposlenik na izlazu robe plombira kamion i unosi broj plombe u izvješće [28].

Povrat i prazna ambalaža istovaruju se u centralnom skladištu gdje slijedi kontrola od strane zaposlenika na izlazu robe. Vozač internu poštu, ključ trgovine i loger za temperaturu predaje u ured na izlazu robe. Disponenti naposljetku potpisuju papire i kopiju predaju vozaču [28].

4.2. Metode obuke i razvoja zaposlenika u operativnim logističkim odjelima

Svaki zaposlenik u Lidlu prolazi kroz detaljno uvodno školovanje i individualno mentorstvo te je razvoj svakog pojedinca u fokusu školovanja. Pritom se u obzir uzimaju i poštuju svi relevantni propisi iz Zakona o radu. Uvodno školovanje služi kao protokol i počinje već prvog radnog dana. Iako se može iskoristiti kao dodatna orijentacija za ocjenu probnog roka, ne smije biti osnova za bilo kakve stegovne mjere. U proces uvodnog školovanja uključeni su:

- Mentor¹,
- Trener² i
- Nadređena osoba.

Mentor nema nikakvu odgovornost što se tiče uvodnog školovanja, nego je zapravo na raspolaganju za sve neformalne teme i nalazi se na istoj hijerarhijskoj razini kao i novi zaposlenik. Za razliku od mentora, trener sudjeluje u školovanju.

Sadržaj uvodnog školovanja je individualno prilagođen svakom zaposleniku i započinje uvodnim upoznavanjem koje obuhvaća razgledavanje skladišta, davanje osnovnih

¹ U ovom diplomskom radu koristi se muški rod, ali se misli na oba spola. .

² U ovom diplomskom radu koristi se samo muški rod, ali se misli na oba spola. .

sigurnosnih uputa i upoznavanje s ciljanim područjem i njegovim zahtjevima i specifičnostima.

Prilikom ocjenjivanja zaposlenika fokus je na sljedećim točkama:

- Učinak i motivacija zaposlenika,
- Spremnost na kontinuirano učenje i želja za razvojem,
- Razina samostalnosti i predanosti u rješavanju izazova i zahtjeva,
- Timski rad i
- Pouzdanost odnosno izvršavanje zadataka u zadanom roku.

Zaposlenik i nadređena osoba u fiksnim intervalima vode razgovor o statusu uvodnog školovanja, a konačna ocjena se komentira na završnom razgovoru.

Tablica 9 prikazuje popis zaposlenika na skladištu koji prolaze školovanje.

Tablica 9. Prikaz radnih mjesta koji prolaze školovanje u skladištu

Brojači
Vozač viličara
Zaposlenik u uredu u odjelu ulaza robe
Zaposlenik na komisioniranju
Zaposlenik u uredu u odjelu pripreme robe
Voditelj grupe skladišne logistike
Voditelj odjela skladišne logistike
Disponent u odjelu izlaza robe
Voditelj grupe transportne logistike
Voditelj odjela transportne logistike
Voditelj skladišta
Voditelj odjela kućne tehnike

Izvor: Prilagodio autor

4.2.1. Tijek školovanja u skladišnim odjelima

Uvodno školovanje dijeli se na četiri dijela:

1. Početak uvodnog školovanja
2. Pozdravljanje u ciljnom odjelu
3. Stručno uvodno školovanje o ciljnom radnom mjestu
4. Završetak uvodnog školovanja

Početak uvodnog školovanja podrazumijeva pozdravljanje, obilazak i razgledavanje skladišta te obvezna školovanja. Svi zaposlenici moraju proći sljedeća obvezna školovanja:

- Sigurnost u skladištu,
- Higijena u skladištu,
- Savjesno upravljanje energijom,
- Usklađenost (*eng. Compliance*) i zaštita osobnih podataka i
- Prekršaj radnih vremena.

Pozdravljanje u cilnom odjelu obuhvaća obilazak skladišta i svih povezanih odjela i timova uključujući zajedničke socijalne prostorije. Novi zaposlenik upoznaje buduće kolege i vodi uvodni razgovor s nadređenom osobom. Voditelj pritom mora objasniti plan smjena, koncept evidentiranja radnog vremena, postupanje u slučaju nezgoda na radu, procjenu opasnih tvari itd.

Uvodno školovanje općenito sadrži sljedeće smjernice:

- Općenito o radnom mjestu,
- Osnovne informacije o skladištu,
- Pravilno podizanje i spuštanje tereta i
- Upravljanje materijalima koji se mogu reciklirati.

Stručno školovanje razlikuje se za pojedina radna mjesta prikazana u Tablici 9 iz poglavlja 4.2. *Metode obuke i razvoja zaposlenika u operativnim logističkim odjelima.*

Naposlijetku zaposlenik upoznaje susjedne odjele te slijedi završni razgovor s nadređenom osobom. Završni razgovor obuhvaća sljedeće točke:

- Vrednovanje rezultata teorijskog testa i tečaja,
- Vrednovanje radnih zadataka i
- Davanje povratnih informacija o zaposlenikovim vještinama.

Stručni trener provodi dodatna školovanja ako za njih ima potrebe nakon završnog razgovora.

U slučaju da novi zaposlenik preuzima rukovodeću funkciju, važno je dodatno obratiti pozornost na sljedeća pitanja:

- Izvršava li samostalno svoje zadatke?
- Preuzima li odgovornost?

- Zna li samostalno postaviti prioritete u rješavanju radnih zadataka?
- Posjeduje li potrebne strateško-analitičke kompetencije?
- Potiče li i razvija zaposlenike?
- Preuzima li vodstvo?
- Ima li uvjerljiv nastup?

4.3. Značajke upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na radnu kulturu u logističkom sektoru

Za potrebe detaljnijeg istraživanja utjecaja učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima na konkurentsku prednost poduzeća Lidl Hrvatska korištena je metoda intervjua voditelja sektora logistike i voditeljice odjela zapošljavanja. U pripremi analize značajki upravljanja ljudskih potencijala s obzirom na radnu kulturu u skladišnim odjelima postavljeni su sljedeći ciljevi:

1. Uloga privlačne radne kulture u zadržavanju i motiviranju skladišnih zaposlenika.
2. Povezanost razine automatizacije skladišnih procesa i povećanja zadovoljstva skladišnih zaposlenika.
3. Povezanost zahtjeva radnog mjesta i fizičkih sposobnosti skladišnih zaposlenika.

Za svaki od navedenih ciljeva istraživanja definirani su skupovi potpitanja koja služe za detaljnije informiranje o predmetu istraživanja. Ova metoda poznata je pod nazivom *dubinski intervjui*.

4.3.1. Uloga privlačne radne kulture u zadržavanju i motiviranju skladišnih zaposlenika

a) Na koji se način potiče pozitivna radna kultura u pojedinim skladišnim odjelima?

- Razvoj i povećanje motivacije zaposlenika.

Lidl fokus stavlja na povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika te nastoji stvoriti takvo radno okruženje koje odlikuje otvorenost, poštenje i povjerenje. Ljudi su pritom u središtu aktivnosti. Rad svih zaposlenika prati se cijelo vrijeme i to najčešće kroz brojčane pokazatelje na temelju kojih se dobivaju povratne informacije. Naglašava se jednakost prilika što omogućuje skladišnim zaposlenicima da svojim znanjem i angažmanom sudjeluju u ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća. Iznimno je važan i karijerni razvoj zaposlenika, pa

tako zaposlenici imaju mogućnost izbora između velikog broja edukacija. Neke od važnijih su mogućnost stipendije, rotacija poslova (eng. *Job Rotation*) i učenje stranog jezika, a svaki zaposlenik ide na minimalno jednu edukaciju godišnje. Ako se netko pokaže kao potencijal za neko drugo radno mjesto, u Lidlu dobiva mogućnost usavršavanja te daljnjeg razvoja unutar poduzeća.

Svim zaposlenicima na raspolaganju je *katalog edukacija*. Katalog nudi različite razvojne metode i alate kojima se osigurava razvoj ključnih kompetencija. Osim klasičnih edukacija, katalog nudi i prijedloge drugih razvojnih aktivnosti koje omogućuju brži razvoj kompetencija i direktnu primjenu na radnom mjestu. Primjeri razvoja su stipendije za preddiplomske, diplomske i postdiplomske studije koji su u skladu s poslovnim potrebama organizacije i zahtjevima radnog mjesta. Natječaj za stipendije izlazi jednom godišnje, a dodjeljuju se zaposlenicima koji pokazuju visok stupanj motivacije i organizacijske vještine.

- Poticanje inkluzivnosti i jednakosti.

Lidl potiče otvorenu komunikaciju i redovito se provode razgovori o procjeni kompetencija, učinka i potencijala zaposlenika. Određuju se razvojne aktivnosti bez predrasuda prema različitostima. Članovi #teamlidl čine zaposlenici različitih generacija, a neki od zaposlenika su u Lidlu još od studentskih dana. Uvažavanje raznolikosti jedno je od ključnih načela poslovanja, istaknuto i u posljednjem Izvještaju o održivosti.

Različitost i inkluzivnost su dio svakodnevnih aktivnosti odjela upravljanja ljudskim potencijalima što potvrđuje i misija „Zajedno u Lidlu“. Cilj je osigurati jednake mogućnosti za sve zaposlenike, a na različitost se gleda kao na snagu. Čak 70% zaposlenika u Lidlu čine žene, a svi oglasi napisani su u muško, ženskom i rodno neutralnom tonu. Također, Lidl je član raznih inicijativa koje promiču raznolikost, kao i rodnu ravnopravnost na radnom mjestu, poput Povelje o raznolikosti i UN-ovih načela osnaživanja žena. Prilikom selekcije i napredovanja zaposlenika uzima se u obzir načelo jednakosti. U slučaju sumnje na nepravdu, svaki se zaposlenik može javiti svojoj nadređenoj osobi ili povjereniku za zaposlenike. Redovito se provode i edukacije za rukovoditelje na temu raznolikosti i diskriminacije u radnom okruženju s ciljem dodatne senzibilizacije.

Lidl također zahtijeva ravnopravan tretman kroz cijeli lanac vrijednosti – od svojih poslovnih partnera i zaposlenika pa sve do kupaca. Cilj je promicati radno okruženje u kojem se svaki pojedinac osjeća dobrodošlim i cijenjenim. Često dolaze kolege iz svih dijelova Hrvatske, ali i Bosne i Hercegovine te Makedonije na školovanje.

- Detaljno uvodno školovanje i podrška nadređenih i kolega.

Novi zaposlenici u skladištu prolaze uvodno upoznavanje s novim radnom mjestom i radnim zadacima te detaljno uvodno školovanje u sklopu kojeg dobiju individualno kreirani plan sa svim potrebnim znanjima za preuzimanje vlastitih radnih zadataka. U Lidlu se redovito provode edukacije koje bi trebale olakšati odrađivanje pojedinih radnih zadataka. Primjer je edukacija o pravilnom dizanju i nošenju tereta. Najveći izazov je osigurati da stvarno svi zaposlenici odrade spomenuto školovanje, ali i da se i oni radni zadaci koji su planirani za taj dan odrade. Rješenje je organizacija zaposlenika u više manjih grupa. Metode obuka i razvoja zaposlenika detaljnije su opisane u poglavlju 4.2. *Metode obuke i razvoja zaposlenika u operativnim logističkim odjelima.*

Kroz proces školovanja imaju konstantnu podršku nadređene osobe, ali i od kolega koji su zaduženi za njih. Dodijeljeni su im mentor i trener koji ih pripremaju prema kreiranom planu školovanja. Tako će s jedne strane dobiti sve informacije u vezi onoga što se očekuje od njih, ali i razviti osjećaj da mogu pitati u slučaju da im nešto nije jasno odnosno da je u redu pitati i tražiti pomoć te dodatno objašnjenje.

Izazovi koji se javljaju u skladišnim odjelima mogu se povezati s organizacijom posla, pogotovo kad se uvodi neka promjena ili novi sustav. U tim situacijama može doći do nezadovoljstva zaposlenika jer su primjerice navikli na stari sistem rada što potencijalno može dovesti do odbijanja privikavanja na novu situaciju. Međutim, Lidl nastoji uvijek biti u trendu te su promjene sastavni dio posla, stoga zaposlenike odmah u početku pripremaju i školuju s ciljem što bolje prilagodbe rada u velikim sustavima.

- Nagrađivanje.

Zaposlenici se dodatno motiviraju raznim pogodnostima, kao što su:

- Božićnica,
- Uskrsnica,
- Jubilarne nagrade,
- Novčane nagrade,
- Mogućnost sistematskog pregleda svake dvije godine,
- Psihološko savjetovanje,
- Sufinanciranje školovanja,
- Sufinanciranje obroka,

- Darovi za zaposlenike,
- Darovi za djecu zaposlenika za blagdane i upis u školu,
- Dar za novorođenče itd.

Skladišnim zaposlenicima plaćeni su troškovi javnog prijevoza, imaju dva slobodna dana u tjednu i dodatno plaćen prekovremeni rad, rad noću, nedjeljom i blagdanom. Moguće su i druge novčane nagrade po odluci Uprave. Osim toga, za početak nove poslovne godine, Božić i druge bitne datume kao što je Majčin dan, Dan očeva i sl., zaposlenici primaju poklone. Osim što djeca zaposlenika dobivaju poklon za upis u školu, roditelji dobivaju slobodan dan za prvi dan prvog razreda osnovne škole.

Cilj je zaposlenicima osigurati što bolje uvjete rada: iznadprosječna plaća, standardno digitalizirano i strukturirano školovanje, dostupnost priručnika i smjernica, jačanje timskog duha organizacijom raznih druženja (npr. rođendan podružnice), redovni razgovori za davanje povratnih informacija, sistematski pregledi itd. Redovito se organiziraju i nagradne igre, a kao primjer se može navesti kako je četiri zaposlenika 2024. godine osvojilo karte za Europsko nogometno prvenstvo.

- Održivo poslovanje.

Lidl je također svjestan svoje ekološke, socijalne, ali i društvene odgovornosti te se neprestano razvija uzimajući pritom u obzir održivost. Cilj je da se poslovanje ne odvija na štetu ljudi i okoliša, a to postiže pomoću šest strategija prikazanih u Tablici 10.

Tablica 10. Prikaz strategija održivosti

STRATEGIJA	CILJ STRATEGIJE
ZAŠTITA KLIME	- Smanjenje emisije lanca vrijednosti
POŠTIVANJE BIORAZNOLIKOSTI	- Iskorištavanje prirodnih resursa u uzgoju sirovina - Smanjiti krčenje šuma
OČUVANJE RESURSA	- Odgovorno postupanje s kritičnim sirovinama
POŠTENO POSTUPANJE	- Poboljšanje radnih uvjeta i uvjeta života
POTICANJE ZDRAVLJA	- Razvoj odgovarajućih programa - Poticanje osviještene prehrane
VOĐENJE DIJALOGA	- Transparentno poslovanje s partnerima, dobavljačima i klijentima

Izvor: Prilagodio autor

Budući da se zahtjevi s obzirom na ekološke i društvene izazove neprestano mijenjaju, bitno pitanje predstavljaju ljudska prava i borba protiv svake vrste diskriminacije u lancu vrijednosti. Stoga Kodeks ponašanja (eng. *Code of Conduct*) sadržava održivi okvir za poslovne odnose te se sustavno analiziraju svi rizici i izazovi radi pravovremenog djelovanja. Budući da vodi brigu o svim propisima i regulativama, Lidl nema zabilježen niti jedan slučaj nepridržavanja zakona i propisa o zaštiti okoliša.

b) Koje su prednosti i koliko je važan tzv. *employer branding* za Lidl? Na koji način Lidl promovira diverzitet i inkluzivnost?

Employer Branding od velike je važnosti za Lidl. Reputacija i imidž poduzeća na tržištu rada danas je jedan od osnovnih kriterija za procjenu poželjnosti poslodavca od strane kandidata te je jedan od glavnih alata za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika. Kroz *Employer Branding* aktivnosti Lidl promovira kulturu i vrijednosti, prednosti rada u organizaciji, razne materijalne i nematerijalne benefite za zaposlenike kao i mogućnosti za daljnji razvoj karijere unutar lokalne i internacionalne organizacije. Cilj navedenih aktivnosti je dodatno učvrstiti poziciju poželjnog poslodavca i osvijestiti ciljane skupine o mogućnostima koje Lidl pruža za razvoj karijere. Prednosti *employer brandinga* su ponajviše one koje su vezane uz privlačenje i zadržavanje talenata. *Employer branding* aktivnosti i kvalitetan proces zapošljavanja svakako imaju izravan utjecaj i na troškove organizacije budući da dovode do smanjenja fluktuacije kroz transparentnost Lidla kao poslodavca te mogućnosti razvoja karijere i sl. Sve te aktivnosti dovode do vjernosti zaposlenika, a zaposlenici će svoje iskustvo rada u organizaciji prenositi dalje te time potencijalno privući nove talente.

c) Koliko je važan adekvatan program zdravlja za povećanje učinkovitosti obavljanja radnih zadataka, ali i motiviranost zaposlenika i kako je to povezano s ostvarivanjem konkurentske prednosti?

Očuvanje zdravlja zaposlenika iznimno je bitno te stoga Lidl ulaže u očuvanje zdravlja i sigurnosti svojih zaposlenika. Jedan od benefita je razvoj zdravog načina života zbog čega je svim zaposlenicima na dnevnoj bazi dostupno besplatno svježe voće. Osim što svim zaposlenicima osigurava dodatne pogodnosti u području fizičkog zdravlja, jednak fokus je i na mentalnom zdravlju. Program podrške zaposlenicima omogućuje besplatno savjetovanje sa stručnjacima iz područja mentalnog zdravlja te financijskih i pravnih usluga.

Treba istaknuti i rad na siguran način koji je visoko iznad zakonskih obaveznih standarda, a sve je usmjereno na očuvanje zdravlja i sigurnosti zaposlenika. Iz tog razloga se

za skladišne zaposlenike osiguravaju i edukacije za pravilno dizanje i spuštanje tereta kako bi se potencijalne ozljede svele na minimum.

d) Na koji način se kroz učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima može utjecati na konkurentnost poduzeća?

Budući da je konkurencija radnih mjesta u skladištu poprilično velika, zaposlenici se najčešće oslanjaju na reputacija poslodavca i preporuku bivših i sadašnjih radnika. Od velike je važnosti dobra i prijateljska atmosfera te okruženje u kojem se radnik osjeća ugodno što svakako skladišnim radnicima može ublažiti napore jer se ljudi međusobno povežu te zajedno djeluju kao tim.

e) Koji su najčešći razlozi nastanka toksične radne kulture u skladišnim odjelima?

Nedostatak komunikacije može ponajprije dovesti do pada motivacije ili neželjenog ponašanja. Voditelji bi stoga trebali uzeti u obzir da svi zaposlenici na stvari gledaju iz svoje perspektive i da im je često potrebno dati dodatna objašnjenja kako bi shvatili pozadinu pojedinih odluka ili procesa. U takvim situacijama su ljudi često spremni i prihvatiti pojedinu odluku. Ovo je dosta bitno i treba paziti da se to u nedostatku vremena ne zanemari. Također treba utvrditi koji je uzrok nezadovoljstva kako bi se moglo pristupiti rješavanju problema. Dobra argumentacija je ključ te se može iskoristiti niz pokazatelja za detaljniju analizu. U svakom skladištu nalazi se tzv. povjerenik za zaposlenike kojemu se zaposlenici mogu povjeriti ili zatražiti savjet ako misle da su zakinuti. Dakle, povjerenik za zaposlenike na raspolaganju je zaposlenicima kao posrednik u potencijalnim konfliktnim situacijama s kolegama ili nadređenim osobama.

f) Kako se određuje razina zadovoljstva skladišnih zaposlenika?

Zadovoljstvo skladišnih zaposlenika određuje se tako da se prate određeni poslovni pokazatelji od strane nadređene osobe, općenito atmosfera unutar tima, jesu li školovanja bila pravilna i strukturirana, imaju li djelatnici svu potrebnu oprema za rad (njezina ispravnost, nedostaje li određeni dio odjeće ili obuće i sl.). Iz spomenutih pokazatelja proizlazi odluka o tome je li neki kolektiv trenutno u dobrim odnosima i postoji li potencijalno razlog nezadovoljstva na radnom mjestu. Nadalje, svake dvije godine provodi se interna anketa o zadovoljstvu zaposlenika te se na temelju povratnih informacija kreiraju akcijske mjere koje se implementiraju s ciljem povećanja zadovoljstva zaposlenika.

g) Kako voditelji rješavaju nezadovoljstvo zaposlenika trenutnim radnim mjestom ili rasporedom?

Zaposlenici u skladištu sve informacije o smjenama i rasporedu dobivaju putem pravovremenih obavijesti te je moguće prije izrade samog rasporeda dati prijedlog njegove prilagodbe kako bi se izbjegle naknadne izmjene. Naknadne izmjene su moguće ako to opseg posla dopušta.

Ako djelatnici imaju želju za promjenom radnog mjesta, to je moguće rotacijom poslova koja se odvija periodično. Prilika za promaknućem procjenjuje se na temelju odnosa prema poslu i rezultatima koji se postižu na trenutnoj poziciji. U slučaju većeg broja potencijalnih kandidata koji zadovoljavaju uvjete, moguće je napraviti kratko testiranje. Za određene pozicije je testiranje obavezno.

h) Koji se problemi mogu pojaviti s obzirom na zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika u slučaju napredovanja?

Napredovanje jednog zaposlenika trebalo bi pozitivno utjecati na drugog zaposlenika jer predstavlja primjer nagrađivanja truda. Međutim, voditelj treba biti maksimalno transparentan i objasniti pozadinu i razloge odluke jer bi u suprotnom došlo do nezadovoljstva onih zaposlenika koji nisu napredovali. Prilika za takve stvari je svakako godišnji razgovor, ali po potrebi i češći razgovori kako bi se izbjegao pad motivacije zaposlenika.

Zaposlenike je moguće motivirati davanjem odgovornih i izazovnih zadataka kako bi mogli pokazati svoje vještine i mogućnosti. Fokus je na konstantnom razvoju zaposlenika, ali je u planu i uvođenje plaće prema učinku što bi dodatno motiviralo zaposlenike.

4.3.2. Povezanost razine automatizacije skladišnih procesa i povećanja zadovoljstva skladišnih zaposlenika

a) Koja je razina automatizacije prisutna u pojedinim skladišnim odjelima?

Automatizacija se u skladišnim odjelima primjenjuje isključivo kroz sustave. Cilj je ubrzati i pojednostaviti procese i stvoriti što pouzdanije sustave neovisne o ljudskom čimbeniku odnosno pogrešci. Ulaganjem u sustave, Lidl nastoji olakšati zaposlenicima svakodnevne radne zadatke.

Primjer: sustav dodjeljivanja slobodnih rampi kod istovara robe

➔ Kada se u sustav unese vrsta robe koju je dobavljač dostavio u skladište, sustav sam računa koja je rampa optimalna kako bi putevi uskladištenja ili pospremanja robe bili što kraći.

b) Po kojem principu se vrši komisioniranje? Kako odabrani sustav utječe na zaposlenike i njihovu učinkovitost?

Oprema za zaposlenike na komisioniranju sastoji se od električnih viličara i slušalica tzv. PbV sustava. Putem slušalica dobivaju naloge koji artikl i koliko komada trebaju staviti na pojedinu paletu za određenu trgovinu. Komisioniranje svakako spada u fizički posao što je često demotivirajuće. Budući da tehnologija koja bi u tom dijelu trebala djelatnicima olakšati posao još nije tako lako dostupna, potrebno je obratiti pozornost na ostale čimbenike na koje se može utjecati i koji također utječu na zadovoljstvo i učinkovitost djelatnika:

- Bitan je redoslijed komisioniranja i raspored artikala u zonama dohvata. Teži artikli su na nižoj, a lakši na višoj razini te je važna i kvaliteta ambalaže u kojoj se roba nalazi. Naime, kvaliteta ambalaže utječe na stabilnost robe na paleti.
- Dostupnost robe u zoni za komisioniranje jako utječe na učinkovitost. Komisioniranje treba složiti također na način da su djelatnici ravnomjerno raspoređeni po skladištu kako bi se izbjegla gužva i ometanje od strane drugih djelatnika.

Treba prilagoditi svaki i najmanji čimbenik koji se može poboljšati jer svi oni zajedno znatno utječu na zadovoljstvo djelatnika i na njihovu učinkovitost.

c) Koji (drugi) sustavi se koriste na skladištu? Kako utječu ili su utjecali na učinkovitost zaposlenika?

Neki od sustava koji se koriste na skladištu su sljedeći:

Sustav za skladištenje robe u regale. Sustav za skladištenje robe u regale uzima u obzir rokove trajanja artikala te na taj način rasterećuje zaposlenike brige i evidencije gdje se roba nalazi i koju robu prvo treba poslati na trgovine.

Sustav za isporuku robe prema trgovinama. Sustav za isporuke robe prema trgovinama olakšava zaposlenicima pregled stanja i planiranje kako bi roba na vrijeme bila isporučena u trgovine.

Sustav za školovanje djelatnika. Sustav za školovanje djelatnika sadrži smjernice i upute svih radnih zadataka.

Sustav za komisioniranje. Sustav za komisioniranje detaljnije je opisan u prethodnom pitanju.

Sustav za rezervaciju termina istovara u odjelu ulaza robe. Sustav za rezervaciju termina istovara u odjelu ulaza robe smanjuje gužvu i omogućava lakše i brže planiranje zaposlenika.

Nedavno su uvedena dva nova sustava na osnovi kojih se može pratiti ubrzanje procesa:

- **Sustav za slanje kamiona na istovar i pregled korištenja prostora za istovar.**
 - ➔ Zahvaljujući ovom sustavu zaposlenici više ne moraju međusobno komunicirati putem telefona, nego su sve bitne informacije sadržane već u sustavu.
- **Digitalna inventura.**
 - ➔ Digitalna inventura omogućuje brojanje artikala putem uređaja, a ne manualno pomoću papira. Na taj način smanjuju se pogreške i štedi na vremenu i po nekoliko desetaka sati.

Svaki proces može se optimizirati, a Lidl daje prioritet razvoju onih sustava gdje postoji najveći potencijal za poboljšanje. Uvođenjem novih sustava diže se motivacija zaposlenika jer se procesi pojednostavljuju, a uštedeno vrijeme može se usmjeriti na neke druge zadatke.

4.3.3. Povezanost zahtjeva radnog mjesta i fizičkih sposobnosti skladišnih zaposlenika

Postoje vještine (npr. koordinacija, motorika, dizanje, upravljanje viličarima itd.) koje se mijenjaju s godinama, a relevantne su za učinak u logističkim aktivnostima.

a) Na koji se način u pojedinim skladišnim odjelima nastoji olakšati izvršavanje težih fizičkih radnih zadataka?

Najbolje rješenje za olakšavanje izvršavanja težih fizičkih radnih zadataka predstavlja svakako uvođenje novih alata i/ili strojeva koji mogu olakšati izvođenje pojedinih fizičkih zadataka, npr. određene vrste viličara koje zaposlenici koriste. Kod podizanja tereta kao primjer postoji testiranje egzoskeleta. Osim toga, mogu se uvesti neke organizacijske promjene, ali one imaju tek manji učinak.

b) Kako su navedeni koraci pomogli s jedne strane u povećanju učinkovitosti, a s druge za motivaciju zaposlenika?

Lidl neprestano razvija nove ideje za povećanje učinkovitosti obavljanja skladišnih zadataka, ali ujedno i povećanje motivacije zaposlenika. Primjer jednostavnog koraka koji je uvelike rasteretio skladišne zaposlenike je analiza prodaje artikala. Ako postoji artikl koji se jako dobro prodaje, on će se u trgovini prezentirati na paleti što znači da se u trgovinu dostavljaju cijele palete tog artikla. Navedeno ima kao posljedicu manje fizičkog rada budući da se originalna paleta od dobavljača šalje u trgovinu.

c) Koji su najveći izazovi povezani sa zadržavanjem skladišnih radnika, osobito mlađe generacije?

Rad u skladištu podrazumijeva fizički posao i rad na niskim temperaturama što većini ljudi nije privlačno, osobito mlađim generacijama. Mlađe generacije fokus stavljaju na fleksibilnost u radu, raznolikost, individualni pristup, društvenu odgovornost i sl. Međutim, Lidl nastoji zadovoljiti potrebe i interese mlađih generacija stoga se stalno ispituju njihove preferencije te im nastoji pružiti ono što traže kako bi ih na taj način zadržali u organizaciji.

4.4. Strategije i izazovi planiranja ljudskih potencijala u logističkim odjelima

Za potrebe detaljnijeg istraživanja utjecaja učinkovitog upravljanja ljudskim potencijalima na konkurentsku prednost poduzeća Lidl Hrvatska korištena je metoda intervjuiranja voditelja sektora logistike i voditeljice odjela zapošljavanja. U pripremi analize strategija i izazova u upravljanju ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima postavljeni su sljedeći ciljevi:

1. Analiza trenutnih strategija s obzirom na upravljanje ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima
2. Analiza izazova u upravljanju ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima

Za svaki od navedenih ciljeva istraživanja definirani su skupovi potpitanja koja služe za detaljnije informiranje o predmetu istraživanja. Ova metoda poznata je pod nazivom dubinski intervju.

4.4.1. Analiza trenutnih strategija s obzirom na upravljanje ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima

a) Za koliko se sveukupno zaposlenika trenutno provodi planiranje ljudskih potencijala u skladišnim odjelima ulaza, pripreme i izlaza robe?

Lidl Hrvatska d.o.o. trenutno ima tri logističko-distributivna centra na tri različite lokacije: Jastrebarsko, Perušić i Križ te u svakom zapošljava oko 180 djelatnika te još dodatno 10 djelatnika u Jastrebarskom i Perušiću za potrebe sezone.

b) Kako se provodi planiranje i prognoziranje potrebnog broja novih skladišnih radnika? Na osnovi kojih podataka se donosi odluka o zapošljavanju novih zaposlenika?

Trenutne strategije s obzirom na planiranje ljudskih potencijala u odjelu ulaza, pripreme i izlaza robe temeljene su na potrebama i troškovno su optimizirane. Osim na temelju godišnjeg plana, planiranje osoblja prema potrebi zahtijeva stalno preispitivanje na temelju aktualnog odnosno stvarnog prometa. Iz planiranog prometa se jednostavno može izračunati koliko komada robe je potrebno prodati kako bi se ostvario zadani promet. Na osnovi broja komada robe se izračunava koliko je djelatnika potrebno da bi se planirani posao mogao odraditi. Ako je trenutni broj djelatnika nedovoljan, zapošljavaju se dodatni ljudski potencijali. Cilj je pokrivanje svih skladišnih zadataka u skladu s radnim vremenom, sigurnosnim zahtjevima i operativnim ograničenjima, ali i stvoriti jasne strukture radnih procesa i izbjeći prazan hod.

Natječaj za nove skladišne radnike otvara se u slučaju potrebe od strane organizacije. Natječaji se pokreću na temelju točno definiranog opisa radnog mjesta unutar kojeg se nalaze i potrebne kvalifikacije i vještine potrebne za uspješno obavljanje poslova na određenom radnom mjestu.

c) Koji podaci o zaposlenicima se uzimaju u obzir pri planiranju ljudskih potencijala?

Raspoloživi kapaciteti moraju se rasporediti s obzirom na svoje sposobnosti za različite aktivnosti u odgovarajućim smjenama. Iako nije presudno, pri zapošljavanju i selekciji je poželjno da kandidati imaju iskustva na sličnim poslovima. Ovisno o radnom mjestu postoje minimalni uvjeti koje kandidati moraju zadovoljiti, npr. zadovoljavanje liječničkog pregleda.

d) Koja se vremena procesa uzimaju u obzir pri raspodjeli zadataka i planiranju ljudskih potencijala?

Pri raspodjeli zadataka i planiranja ljudskih potencijala se s jedne strane koriste povijesni, a s druge aktualni podaci. Aktualni podaci svakako mogu varirati od prosjeka:

- Primjer: Tijekom XXL akcije su veće količine robe u odnosu na druge akcije te tada treba uzeti u obzir povećani obujam posla pri planiranju djelatnika.

e) Koji se kriteriji općenito uzimaju u obzir pri planiranju ljudskih potencijala?

Glavni kriterij koji se uzima u obzir pri planiranju ljudskih potencijala predstavlja zakonska regulativa s obzirom na primjerice dnevni odmor, tjedni odmor, godišnji odmor, maksimalan broj radnih sati koji je dozvoljen na mjesečnoj bazi i sl.

Osim toga, za planiranje je potrebno uzeti u obzir i radno intenzivna vremena, kao što je povećana količina isporuke, naknadna obrada, komisioniranje i sl. Idući bitan čimbenik stoga predstavlja količina posla te se pri planiranju moraju uzeti u obzir dodatni zadaci jer određene aktivnosti oduzimaju više vremena. Aktivnosti koje nisu vremenski kritične kao što je primjerice arhiviranje dokumenata ili neke pripremne radnje treba obavljati u vrijeme manjeg obujma posla na skladištu. Jedno od rješenja predstavlja rotacija djelatnika iz drugih odjela:

- Primjer: Nedostaje radnika na komisioniranju, pa se uzimaju radnici s obrade povrata iz trgovina jer komisioniranje ima prednost nad obradom povrata koja ne mora isti dan biti gotova.

Također, pri planiranju uvijek treba uzeti u obzir minimalnu razinu zaposlenika koja se mora osigurati za svaku aktivnost, dok maksimalan broj ovisi o dnevnim, tjednim ili sezonskim fluktuacijama. Naglasak je na prilagođavanju planiranim i iznenadnim promjenama i zahtjevima te optimizaciji planiranja osoblja. Jedan od zahtjeva može biti da se u svakom trenutku u skladištu nalazi barem jedna osoba koja je osposobljena za pružanje prve pomoći.

f) Koji se kriteriji koji se ne odnose na vrijeme uzimaju u obzir prilikom dodjele zadataka i planiranja ljudskih potencijala?

Prilikom dodjele zadataka i planiranja ljudskih potencijala potrebno je pratiti čimbenike koji u najvećoj mjeri utječu na promatrano radno mjesto. Za odjel ulaza robe koristi se broj ulaznih paleta, na pripremi robe broj kartona koji se treba iskomisionirati i poslati na trgovine, na obradi povrata broj komada povrata itd.

Voditelji u odjelu pripreme robe prilagođavaju planiranje osoblja prema stvarnim naručenim količinama i koriste sustave za optimizaciju koji uzimaju u obzir planska ograničenja. Moraju osigurati da zaposlenici imaju sva potrebna sredstva za rad na raspolaganju kako bi mogli na vrijeme započeti sa svojim zadacima: rukavice i ostala radna oprema, napunjeni viličari u stanici za punjenje, dovoljno paleta... Kako se ne bi stvorio zastoј na komisioniranju, predlaže se varijabilni početak smjene za zaposlenike.

Stoga je vrlo važno sve informacije o smjenama proslijediti putem ažurnih i, prije svega, pravovremenih obavijesti o rasporedu. Za pokrivanje vršnih ili nedostajućih kadrovskih kapaciteta koriste se studenti ili sezonski radnici.

g) Koji ključni pokazatelji se prikupljaju tijekom operativnih skladišnih zadataka i kako se koriste u upravljanju ljudskim potencijalima?

Ključni pokazatelji koriste se za optimizaciju dnevnih, tjednih, mjesečnih, ali i godišnjih planova. Pomoću dobivenih rezultata pokušavaju se pronaći i analizirati uzroci loših rezultata te ujedno služe za identifikaciju onih procesa koje treba poboljšati. Naposljetku se kontrolira rezultat poboljšanja što dovodi da stvaranja novog pokazatelja koji će biti specifičan za taj proces. Formule za mjerenje variraju, pa neki od primjeri su: kartona/h, kartona/europaleta, europaleta/h, EUR/h, EUR/km, km/europaleta...

Neki od ključnih pokazatelja koji se prikupljaju su:

- Produktivnost,
- Broj iskomisioniranih paleta,
- Broj kartona koji se tek trebaju komisionirati,
- Broj preuzetih komada povrata,
- Broj zaprimljenih paleta,
- Broj proizvoda na koje treba zalijepiti deklaraciju itd.

h) Koji se alati i/ili sustavi koriste za planiranje postojećih ljudskih potencijala?

Za planiranje postojećih ljudskih potencijala koristi se sustav Primion i Excel kao pomoćni alat. Najveći nedostatak je manjak automatizacije te je u planu uvođenje novog sustava koji će automatski obraditi veći broj različitih čimbenika i tako olakšati i ubrzati proces planiranja. Sustav bi trebao na osnovi zadanih postavki izračunati koliko je ljudi potrebno u kojem odjelu i u kojoj smjeni. Bitnu ulogu igraju i sami voditelji koji moraju kontrolirati točnost i cjelovitost ulaznih podataka.

4.4.2. Analiza izazova u upravljanju ljudskim potencijalima u skladišnim odjelima

a) Koji su najčešći problemi u odjelu ulaza robe s obzirom na raspoređivanje osoblja?

Najveći problem u odjelu ulaza robe predstavlja nepoznati broj ulaznih paleta. Voditelj i zaposlenici u odjelu ulaza robe samo za 60% kamiona imaju točnu najavu dolaska, dok ostalih 40% može isporučiti robu bilo koji dan u tjednu. Cilj je osigurati dovoljan broj djelatnika što dodatno može otežati činjenica da ne mogu predvidjeti iznenadni manjak ljudi uzrokovan primjerice bolovanjem.

b) Koji su najčešći problemi u odjelu pripreme robe s obzirom na raspoređivanje osoblja?

Osim nepredvidivog manjka ljudi koje je teško kratkoročno nadomjestiti, najveći problem u odjelu pripreme robe su oscilacije u narudžbama trgovina. Rješenje predstavlja novi sustav koji automatski dodjeljuje robu na trgovine i u njemu se u određenoj mjeri te oscilacije mogu kompenzirati.

c) Koji su najčešći problemi u odjelu izlaza robe s obzirom na raspoređivanje osoblja?

Najveći izazov u odjelu izlaza robe su trenutno neradne nedjelje zbog kojih je otežano planiranje isporuke robe na trgovine, a samim time i raspoređivanje zaposlenika.

d) Koji su ostali izazovi u planiranju raspoređivanja osoblja?

Iako Lidl naglasak stavlja na ravnotežu privatnog i poslovnog života te stoga nastoji maksimalno izaći ususret zaposlenicima s obzirom na njihove želje u planiranju godišnjih odmora, također se moraju zadovoljiti i potrebe kupaca kako bi poslovanje bilo održivo. S jedne strane se dakle nalaze potrebe i želje zaposlenika, a s druge strane radni zadaci koji se moraju odraditi. Voditelji stoga imaju zadatak što je bolje moguće povezati ta dva aspekta kako bi se uspjeli prilagoditi svakom pojedincu.

4.5. Prijedlozi i smjernice za poboljšanje

Iz odgovora na pitanja se može zaključiti da Lidl naglašava važnost adekvatnih mjera obuka odnosno neprestani razvoj i školovanje kompetentnih zaposlenika koji će svojim radom doprinijeti ostvarivanju strateških poslovnih ciljeva. Osim toga, neprestano traži i razvija ideje,

poput novih tehnoloških sustava, mjerenja i pokazatelja kako bi skladišnim zaposlenicima olakšali svakodnevne radne zadatke te tako povećali njihovu motiviranost što naposljetku ima utjecaja na samu konkurentnost poduzeća. Neki od prijedloga i smjernica za poboljšanje su sljedeći:

1. Koncept „Moja ideja“

„Moja ideja“ je prijedlog kojim će se zaposlenici u većoj mjeri uključiti u proces donošenja odluka jer će motivirani, primjerice novčanom nagradom, moći dati svoju ideju za poboljšanje nekog sustava ili postojeće smjernice za rad. Budući da skladišni zaposlenici imaju ponavljajuće zadatke, puno prije nadređene osobe mogu primijetiti ako postoji prostora za unaprjeđenjem.

2. Odabir zaposlenika mjeseca

Ideja odabira zaposlenika mjeseca proizlazi iz činjenice da osim materijalnih i novčanih nagrada, veliki motivator predstavlja i osjećaj cijenjenosti. Odnosno, predstavlja primjer nagrađivanja truda koji se može povezati i s novčanom ili sličnom nagradom što bi pozitivno utjecalo i na druge zaposlenike.

3. Češći razgovori s nadređenom osobom

Iako Lidl provodi godišnje razgovore i zaposlenici se u svakom trenutku mogu obratiti nadređenoj osobi ili povjereniku za zaposlenike, prijedlog je uvođenje neformalnih mjesečnih razgovora s fiksnim terminom, npr. prva srijeda u mjesecu. Voditelj će osloboditi određeni termin i pozornost i pažnju usmjeriti na zaposlenika. Također, treba omogućiti da se takav neformalni razgovor može odraditi u grupama jer će se pojedini zaposlenici možda osjećati opuštenije, ako su okruženi kolegama s istim problemom.

4. Koncept „Peer Bonus“

„Peer Bonus“ je nominacijski sustav kojim zaposlenici mogu jedni druge imenovati za novčanu nagradu. To je također način za jačanje kolektiva i međuljudskih odnosa.

5. Koncept „Wall of Happy“

Za „Wall of Happy“ se može iskoristiti dio oglasne ploče. To je mjesto gdje zaposlenici mogu staviti bilješke motivacije, viceve i sl. za svoje kolege.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim potencijalima ima presudnu ulogu u povećanju konkurentnosti poduzeća na današnjem globalnom tržištu. Poduzeća koja učinkovito upravljaju svojim ljudskim potencijalima mogu privući i zadržati vrhunske talente, što dovodi do povećane produktivnosti i inovacija. Nadalje, učinkoviti sustavi upravljanja mogu pomoći u identificiranju područja za poboljšanje i pružiti zaposlenicima povratne informacije o njihovom učinku. To može dovesti do viših razina motivacije i angažmana među zaposlenicima, što u konačnici pridonosi povećanju konkurentnosti poduzeća. Zapošljavanjem pojedinaca s potrebnim vještinama i kvalifikacijama, poduzeće može izgraditi jaku radnu snagu koja je sposobna ispuniti zahtjeve konkurentnog tržišta. Osim toga, ulaganje u programe obuke i razvoja zaposlenika može dodatno poboljšati vještine i sposobnosti zaposlenika, čineći ih vrijednijom imovinom za poduzeće. U brzom i konkurentnom poslovnom okruženju, jedan od ključnih izazova s kojima se susreće odjel upravljanja ljudskim potencijalima je upravljanje raznolikom radnom snagom. S globalizacijom i napretkom tehnologije, tvrtke sve više djeluju na globalnoj razini i zapošljavaju ljude iz različitih sredina te je potrebno stvoriti inkluzivnu kulturu radnog mjesta koja cijeni različitost i promiče suradnju među zaposlenicima iz različitih kulturnih sredina.

Prilikom planiranja svoje poslovne strategije, poduzeće mora uzeti u obzir trenutne ljudske resurse te, ako je potrebno, započeti sa zapošljavanjem i potragom za novim ili razvojem i školovanjem trenutnih zaposlenika. Adekvatnom brigom o zaposlenicima brže se ostvaraju ciljevi poduzeća te na taj način omogućuje njegovo isticanje na ionako prenatrpanom tržištu. Povećava se produktivnost, ostvaruje veći profit, povećava se uspješnost i sl. Upravljanje ljudskim potencijalima označava učinkovito upravljanje sposobnostima i mogućnostima pojedinih zaposlenika te ih potiče i usmjerava na ne samo na rast poduzeća, nego i na osobni rast i razvoj. Pritom važnu ulogu igraju menadžeri čija je zadaća privući, ali i zadržati kvalificirane zaposlenike. Svojim primjerom motiviraju i usmjeravaju zaposlenike na ostvarenje ciljeva poduzeća. Moraju biti osposobljeni za upravljanje ljudskim potencijalima te davati jasne povratne informacije kako bi se zaposlenici mogli fokusirati odnosno razlikovati koji radni zadaci imaju prednost. Upravljanje ljudskim potencijalima ima ključnu ulogu u pomaganju poduzećima da se prilagode promjenama tržišnih uvjeta i da povećaju svoju agilnost. Poduzeća danas moraju biti u stanju brzo odgovoriti na promjenjive tržišne trendove i zahtjeve klijenata. Upravo im učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima može pomoći da razviju potrebne vještine i sposobnosti za prilagodbu tim promjenama. Osim toga, upravljanje

ljudskim potencijalima također može igrati ključnu ulogu u poticanju kulture inovacija unutar organizacije. Poticanjem kreativnosti i preuzimanja rizika među zaposlenicima, razvijaju se novi proizvodi ili usluge koje zadovoljavaju potrebe klijenata na tržištu koje se brzo mijenja.

Ciklus ljudskih potencijala sastoji se od odabira, ocjene ostvarenja, nagrađivanja i razvoja zaposlenika. Odabir podrazumijeva potragu za novim zaposlenicima koji s jedne strane moraju imati odgovarajuća znanja i vještine, ali s druge strane moraju se uklopiti u viziju poduzeća odnosno njihovi se osobni ciljevi moraju poklapati s ciljevima poduzeća. Postoje razni načini pribavljanja resursa prije čega prvenstveno treba odrediti koje su kadrovske strategije, mogući rizici i trenutno stanje poduzeća. Potreban broj ljudi planira se i prognozira unaprijed. Ocjena ostvarenja je ocjena koja se donosi s obzirom na dosadašnji rad zaposlenika te služi kao povratna informacija i orijentacija za budućnost. Menadžer pritom moraju ostati objektivni i svoje mišljenje iznijeti jasno i razumljivo. Ocjena također određuje koju će nagradu zaposlenici dobiti. Nagrađivanje mora biti pravedno i trebalo bi motivirati zaposlenike na rad. Također menadžeri mogu odrediti razvojne mjere za stručno usavršavanje zaposlenika čime bi se stvorila veća konkurentska prednost poduzeća.

Zahvaljujući širenju aktivnosti proizvodnje i potrošnje na međunarodnoj i globalnoj razini, logistički opskrbni lanci suočavaju se sa sve složenijim zahtjevima. Logistički sektor zahtijeva kvalificiranu radnu snagu upravo zbog promjenjivih kupovnih navika kupaca i korisnika usluga. Unatoč značajnom razvoju tehnologije, mehanizacije, automatizacije i sl., ljudski potencijali s odgovarajućim logističkim vještinama ipak ostaju primarni resurs čije zapošljavanje postaje sve veći problem. Učinkovit sustav upravljanja doprinosi tome da se potencijal zaposlenika u potpunosti iskoristi te može pomoći u njihovom obučavanju i razvoju.

Budući da fluktuacija zaposlenika predstavlja jedan od najvećih problema s kojima se susreću logistička poduzeća, potrebno je povećati njihovu atraktivnost razvojem pozitivne i privlačne radne kulture. Pritom je motivacija zaposlenika u fokusu kako bi se optimalno iskoristile njihove vještine i sposobnosti. Osim toga, naglasak je i na promicanju održivog upravljanja poduzećem te upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva poticanje zaposlenika da podržavaju i svojim radom pridonose minimizaciji negativnih utjecaja poslovanja na okoliš i društvo. Dakle, cilj je uskladiti ekonomske, socijalne i ekološke ciljeve poduzeća stavljanjem fokusa na društveno odgovorno poslovanje. Neke od prednosti su pritom povećanje atraktivnosti i produktivnosti poduzeća, povezivanje zaposlenika s poduzećem, smanjenje nesreća na radnom mjestu itd. Cilj je dodatno učvrstiti poziciju poželjnog

poslodavca i osvijestiti ciljane skupine o mogućnostima koje poduzeće pruža u odnosu na konkurenciju.

Logističko poduzeće mora brzo reagirati na promjene i osigurati da dovoljan broj zaposlenika s odgovarajućim kvalifikacijama bude dostupan u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Iz tog razloga sve je veći naglasak na razvoju i primjeni suvremenih tehnologija koji ubrzavaju pojedine procese povezane s planiranjem, kontrolom i optimizacijom raspoređivanja zaposlenika u skladišnim odjelima.

Lidl Hrvatska u skladišnim odjelima fokus stavlja na povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika stvaranjem radnog okruženja koje odlikuje otvorenost, poštenje i povjerenje. Privlačnu i pozitivnu radnu kulturu postiže otvorenom komunikacijom poštujući načelo jednakosti i inkluzivnosti te adekvatnim materijalnim i nematerijalnim nagradama. Svaki zaposlenik prolazi detaljno uvodno školovanje i konstantno ima podršku nadređene osobe i kolega koji imaju funkciju mentora ili trenera. Zagovara društveno odgovorno poslovanje te nastoji zaposlenicima olakšati svakodnevne radne zadatke optimizacijom postojećih sustava, tehnologija ili pokazatelja, ali i uvođenjem novih. Uvođenjem novih sustava diže se motivacija zaposlenika jer se procesi pojednostavljuju, a uštedeno vrijeme može se usmjeriti na neke druge zadatke.

Nedostatak komunikacije može ponajprije dovesti do pada motivacije ili neželjenog ponašanja te je potrebno utvrditi koji je uzrok nezadovoljstva kako bi se moglo pristupiti rješavanju problema. Neprestano se razvijaju nove ideje za povećanje učinkovitosti u obavljanju skladišnih zadataka, ali ujedno i povećanje motivacije zaposlenika. Voditelj moraju ostati transparentni i uvijek argumentirati i objasniti pozadinu i razloge pojedine odluke.

Planiranje raspoređivanja osoblja provodi se na način da se pokriju svi skladišni zadaci u skladu s radnim vremenom, sigurnosnim zahtjevima i operativnim ograničenjima, ali i stvaranjem jasne strukture radnih procesa i izbjegavanjem praznog hoda. Uvijek se uzima u obzir minimalna razina zaposlenika koja se mora osigurati za svaku aktivnost. Naglasak je na prilagođavanju planiranim i iznenadnim promjenama i zahtjevima te optimizaciji planiranja osoblja. Voditelji raspoređuju zaposlenike na temelju godišnjeg plana, pomoću povijesnih i aktualnih podataka o primjerice naručenim količinama odnosno planiranje zahtijeva stalno preispitivanje na temelju aktualnog odnosno stvarnog prometa.

Najveći izazovi koji se pritom pojavljuju je svakako nedovoljan broj podataka za detaljniju analizu, ali i samo zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo zaposlenika s rasporedom. Voditelji pritom nastoje maksimalno izaći ususret zaposlenicima s obzirom na njihove želje.

Prijedlozi rješenja orijentirani su na uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka. Dodatna motivacija se pritom postiže primjerice novčanom nagradom. Kako bi se ojačali međuljudski odnosi i općenito kolektiv u skladišnim odjelima, prijedlog također predstavlja nominacijski sustav nagrađivanja u kojem zaposlenici mogu nominirati svoje kolege koji su se istaknuli svojim radom i trudom. Osim materijalnim odnosno novčanim nagradama, predlaže se motivacija zaposlenika odabirom djelatnika mjeseca. Na taj način će zaposlenici osjećati da se njihov rad zaista cijeni i vidi. Iako se u poduzeću provode godišnji razgovori, prijedlog je uvođenje razgovora na mjesečnoj bazi o zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvu. Navedeni razgovor može se provesti grupno ili individualno. Konkurentne plaće, bonusi i druge materijalne i nematerijalne nagrade pomažu u stvaranju motivirane radne snage koja je posvećenija postizanju ciljeva poduzeća. Nadalje, mogu potaknuti učinak i produktivnost zaposlenika što rezultira povećanim ukupnim uspjehom. Vjerojatnije je da će oni zaposlenici koji se osjećaju cijenjenima i vrijednima biti angažirani i predani svom poslu što dovodi do nižih stopa fluktuacije i konačno jačeg konkurentskog položaja poduzeća.

LITERATURA

[1] Haubrock A., Öhlschlegel-Haubrock S. *Personalmanagement*. W. Kohlhammer GmbH Stuttgart; 2009. Preuzeto s: https://books.google.hr/books?id=OwDw2L13vFAC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=personalmanagement+definition&source=bl&ots=prBLclffnd&sig=ACfU3U2R576SwzvvYBl0UvlpuQyQ-r9bxQ&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwizjZPRs_n9AhWUO-wKHc6oCcsQ6AF6BAgEEAM#v=onepage&q&f=false [Pristupljeno: 05.04.2023]

[2] Mandžuka B. Materijali iz kolegija Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Fakultet Prometnih znanosti; 2023.

[3] Gasser J. *HR in Zeiten der digitalen Transformation*. Diplomski rad. Fachhochschule Vorarlberg, Masterstudiengang Betriebswirtschaft; 2021. Preuzeto s: https://opus.fhv.at/frontdoor/deliver/index/docId/4265/file/Masterarbeit_GASSER_Johanna_HRO_2021_1.pdf [Pristupljeno 23.03.2024]

[4] prof.dr. Gutić, D., doc.dr. Peterschik A. *Menadžment ljudskih resursa*. Međugorje: Fakultet društvenih znanosti „dr. Milenka Brkića“; 2013.

[5] Jambrek I., Penić I. *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor; motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu; 2008. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/63808> [Pristupljeno: 5.4.2023.]

[6] Baltić N. *Menadžment u funkciji logističkog odlučivanja*. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu: Fakultet prometnih znanosti; 2015. Preuzeto s: <https://repositorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A230/datastream/PDF/view> [Pristupljeno: 24.03.2024.]

[7] Kada V. *Kontroling u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Završni rad. Sveučilište Sjever: Odjel tehnička i gospodarska logistika; 2016. Preuzeto s: <https://repositorij.unin.hr/en/islandora/object/unin%3A1041/datastream/PDF/view> [Pristupljeno: 01.04.2024.]

[8] Scholz C. *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Verlag Franz Vahlen München; 2013. Preuzeto s:

https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=spDSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR2&dq=trends+im+personalmanagement&ots=9YnduwFZwh&sig=tRnZEHkdn5berQGkiV53cV-Ed9k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [Pristupljeno: 19.03.2024.]

[9] testcandidates.com. *The David Ulrich HR Model*. Preuzeto s: <https://www.testcandidates.com/magazine/the-david-ulrich-hr-model/> [Pristupljeno: 30.03.2024.]

[10] Karić M. Menadžement ljudskih potencijala. Završni rad. Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću: Stručni studij Ekomonike poduzetništva; 2016. Preuzeto s: <https://repozitorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A547/datastream/PDF/view> [Pristupljeno: 29.03.2024.]

[11] haufe.de. Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalentwic ... / 1 Was bedeutet Mitarbeiterbeurteilung? Preuzeto s: https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/mitarbeiterbeurteilung-als-instrument-der-personalentwic-1-was-bedeutet-mitarbeiterbeurteilung_idesk_PI42323_HI583080.html [Pristupljeno: 5.4.2023.]

[12] gooma. *Evo kako izgraditi dobar sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika*. Preuzeto s: <https://www.gooma.biz/nagrađivanje-zaposlenika/> [Pristupljeno: 5.4.2023.]

[13] ramiro. *Razvoj zaposlenika*. Preuzeto s: <https://www.ramiro.hr/razvoj-zaposlenika> [Pristupljeno: 5.4.2023.]

[14] Kilibarda M., Pajić V., Andrejić M. *HUMAN RESOURCES IN LOGISTICS AND SUPPLY CHAINS: CURRENT STATE AND TRENDS*. Preuzeto s: https://logic.sf.bg.ac.rs/wp-content/uploads/LOGIC_2019_ID_17.pdf [Pristupljeno: 13.04.2024.]

[15] arkindia.co. Importance of Human Resource Management in Supply Chain. Preuzeto s: <https://www.arkindia.co.in/blog-details.asp?id=77> [Pristupljeno: 20.04.2024]

[16] randstand.com. *HR trends in the logistics industry*. Preuzeto se: <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/hr-trends-logistics-industry/> [Pristupljeno: 20.04.2024.]

[17] research.wu.ac.at. *Frauen in der Logistik - Ursachenforschung zum geringen Anteil an Frauen mit Führungsfunktion in der Logistik- und Transportbranche*. Preuzeto s: <https://research.wu.ac.at/en/publications/frauen-in-der-logistik-ursachenforschung-zum-geringen-anteil-an-f-3> [Pristupljeno: 14.04.2024.]

[18] hagel-it.de. *DIE AUSWIRKUNGEN EINER POSITIVEN UNTERNEHMENSKULTUR AUF DIE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT*. Preuzeto s: https://www.hagel-it.de/it-insights/die-auswirkungen-einer-positiven-unternehmenskultur-auf-die-arbeitgeberattraktivitaet.html#Was_versteht_man_unter_Unternehmenskultur

[Pristupljeno: 21.04.2024.]

[19] logistik-heute.de. *Was motiviert Logistiker?* Preuzeto s: <https://logistik-heute.de/fachmagazin/fachartikel/was-motiviert-logistiker-5137.html>

[Pristupljeno: 21.04.2024]

[20] Walch M.D. *Belastungsermittlung in der Kommissionierung vor dem Hintergrund einer altersgerechten Arbeitsgestaltung der Intralogistik*. Doktorski rad. Technische Universität München: Lehrstuhl für Fördertechnik Materialfluss Logistik; 2011. Preuzeto s: https://mediatum.ub.tum.de/doc/1187877/fml_20131230_70_export.pdf

[Pristupljeno: 13.03.2024.]

[21] shiftbase.com. *Wie nachhaltiges Personalmanagement dein Unternehmen verändern kann*. Preuzeto s: <https://www.shiftbase.com/de/blog/wie-nachhaltiges-personalmanagement-unternehmen> [Pristupljeno: 27.04.2024.]

[22] Knežević M. *Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na motivaciju zaposlenih u CEMEX Hrvatska*. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet; 2019. Preuzeto s: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2899/datastream/PDF/view>

[Pristupljeno: 28.04.2024.]

[23] dqsglobal.com. *Društveno odgovorno poslovanje - dokazuje se certifikatom*. Preuzeto s: <https://www.dqsglobal.com/hr-hr/edukacija/blog/drustveno-odgovorno-poslovanje-dokazuje-se-certifikatom> [Pristupljeno: 30.04.2024.]

[24] plant-values.de. *Nachhaltigkeit im Personalmanagement: Was es wirklich bedeutet und warum Unternehmen darauf nicht verzichten sollten*. Preuzeto s: <https://plant-values.de/nachhaltigkeit-personalmanagement/8023/> [Pristupljeno: 28.04.2024.]

[25] Jentjens S., Münchow-Küster A. *Ein Nachhaltigkeitskonzept für Supply Chains*. Preuzeto s: <https://www.yumpu.com/de/document/view/25349447/ein-nachhaltigkeitskonzept-fa-1-4-r-supply-chains-20-mb-institut-fa-1-4-r->

[Pristupljeno: 01.05.2024.]

[26] bvl.de. *Workforce Management: Durch transparente Personaleinsatzplanung versteckte Potenziale im Lager nutzen*. Preuzeto s: <https://www.bvl.de/blog/workforce-management-durch-transparente-personaleinsatzplanung-versteckte-potenziale-im-lager-nutzen/> [Pristupljeno: 13.04.2024.]

[27] Meiser M., Wagner D., Zander E. *Personal und neue Technologien: Organisatorische Auswirkungen und personalwirtschaftliche Konsequenzen*. Oldenbourg: Oldenbourg Verlag München Wien; 1991. Preuzeto s: https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/4803/file/Meiser_Wagner_Zander_Personal+und+neue+Technologien_bearb.pdf [Pristupljeno: 08.04.2024.]

[28] Barišić A. *Primjena sustava za praćenje pošiljaka u špediterskom poslovanju*. Završni rad. Sveučilište u Zagrebu: Fakultet prometnih znanosti; 2022. Preuzeto s: <https://repozitorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A2769/datastream/PDF/view> [Pristupljeno: 04.05.2024.]

POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz tzv. modela s više uloga.....	9
Slika 2. Prikaz ciklusa ljudskih potencijala	10
Slika 3. Prikaz najčešćih izazova u logističkom sektoru	17
Slika 4. Prikaz karakteristika pozitivne radne kulture	22
Slika 5. Prikaz pokreta koji opterećuju kralježnicu logističkih zaposlenika	25
Slika 6. Prikaz elemenata društveno odgovornog poslovanja	27
Slika 7. Prikaz eksternih i internih motiva uvođenja društveno odgovornog poslovanja	28
Slika 8. Prikaz perspektiva alata BSC	32
Slika 9. Prikaz organizacijske strukture u skladišnim odjelima.....	37

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz mjera za provođenje strategija poduzeća	11
Tablica 2. Prikaz primjera za analizu unutarnjih čimbenika poduzeća i zaposlenika	12
Tablica 3. Prikaz karakteristika zaposlenika	18
Tablica 4. Prikaz znanja i vještina zaposlenika s obzirom na zahtjeve logističkih usluga	19
Tablica 5. Prikaz karakteristika za tzv. pristup triju vještina	20
Tablica 6. Prikaz karakteristika za metode analize rada	24
Tablica 7. Prikaz prednosti održivog upravljanja ljudskim potencijalima	30
Tablica 8. Prikaz alata za održivo upravljanje opskrbnim lancima	31
Tablica 9. Prikaz radnih mjesta koji prolaze školovanje u skladištu	40
Tablica 10. Prikaz strategija održivosti.....	45

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
Vukelićeva 4, 10000 Zagreb

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOSTI


Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD
(vrsta rada)

isključivo rezultat mojega vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju upotrijebljene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu završnog/diplomskog rada pod naslovom RAZVOJ KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ UČINKOVITO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA, u Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

Annunziata Banšić 
(ime i prezime, potpis)

