

# Problematika pronalaska radne snage u sektoru trgovine

---

**Vidović, Katarina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:830734>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-24**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani prijediplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija-smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**PROBLEMATIKA PRONALASKA RADNE SNAGE U SEKTORU  
TRGOVINE**

Diplomski rad

**Katarina Vidović**

**Zagreb, lipanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani prijediplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija-smjer Trgovina i međunarodno poslovanje**

**PROBLEMATIKA PRONALASKA RADNE SNAGE U SEKTORU  
TRGOVINE**

**THE ISSUE OF WORKFORCE SHORTAGES IN THE TRADE  
SECTOR**

Diplomski rad

**Studentica: Katarina Vidović**

**JMBAG studenta: 0067569439**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Kristina Petljak**

**Zagreb, lipanj 2024.**

## SAŽETAK

U radu su analizirani procesi zapošljavanja i uvođenja zaposlenika u trgovačkim lancima Lidl i Spar, koristeći kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda. U istraživanju je sudjelovalo 16 ispitanika, od kojih 7 iz Lidla i 9 iz Spara, uključujući prodavače i voditelje poslovnica. Korišteni su anketni upitnici za prikupljanje kvantitativnih podataka te dubinski intervjui s menadžerima za kvalitativne uvide. Socio-demografska analiza pokazala je uravnoteženu spolnu strukturu među ispitanicima i raznoliku dobnu i obrazovnu strukturu. Glavni izazovi u zapošljavanju radne snage u sektoru trgovine uključuju nedostatak domaće radne snage i potrebu za oslanjanjem na strane radnike. Rezultati ankete pokazali su da zaposlenici Spara nešto više ocjenjuju efikasnost i organizaciju procesa zapošljavanja, kao i jasnost i privlačnost oglasa za posao. Proces zapošljavanja u oba poduzeća ocijenjen je relativno visoko, ali postoji prostor za poboljšanje u podršci i obuci novih zaposlenika te u privlačenju domaće radne snage poboljšanjem uvjeta rada i plaća. Dubinski intervjui s menadžerima otkrili su da se oba poduzeća suočavaju s izazovima u privlačenju radne snage te da koriste razne kanale i metode za oglašavanje radnih mjesta. Menadžeri iz Lidla i Spara istaknuli su važnost kontinuirane obuke i prilagodbe radnog okruženja za strane radnike. Regulatorna i migracijske politike imaju ključnu ulogu u dostupnosti radne snage, a složenost i promjenjivost tih politika često otežava proces zapošljavanja stranih radnika. Ključne vještine i kompetencije koje poslodavci traže uključuju komunikacijske vještine, sposobnost rada s kupcima, fleksibilnost i osnovne tehničke vještine. Kontinuirana obuka i razvoj zaposlenika smatraju se ključnima za prilagodbu promjenjivim zahtjevima tržišta. Međutim, nailazi se na potrebu za sveobuhvatnim pristupom u rješavanju problema zapošljavanja u sektoru trgovine, uključujući poboljšanje uvjeta rada, prilagodbu regulative, usmjeravanje na kontinuiranu obuku i razvoj radne snage te promjenu percepcije sektora trgovine kao atraktivnog poslodavca. Ove mjere mogu značajno doprinijeti privlačenju i zadržavanju kvalificirane radne snage, što je ključno za dugoročni uspjeh trgovačkih lanaca.

***Ključne riječi:*** sektor trgovine, radna snaga, , poboljšanje rada, zapošljavanje.

## **ABSTRACT**

In this study, the recruitment and onboarding processes in the retail chains Lidl and Spar were analysed using a combination of quantitative and qualitative methods. The study involved 16 respondents, including 7 from Lidl and 9 from Spar, comprising both sales staff and store managers. Quantitative data were collected using survey questionnaires, and in-depth interviews with managers provided qualitative insights. The socio-demographic analysis showed a balanced gender structure among the respondents and a diverse age and educational structure. The main challenges in recruiting workforce in the retail sector include a shortage of domestic labour and the need to rely on foreign workers. The perception of the retail sector as an employer also affects the attraction of potential workers, with respondents from Spar rating working conditions and opportunities for advancement somewhat more favourably compared to those from Lidl. Survey results indicated that Spar employees slightly rated the efficiency and organization of the recruitment process, as well as the clarity and attractiveness of job advertisements, higher. The recruitment process in both companies was rated relatively high, but there is room for improvement in the support and training of new employees and in attracting domestic labour by improving working conditions and wages. In-depth interviews with managers revealed that both companies face challenges in attracting workforce and use various channels and methods for job advertising. Managers from Lidl and Spar emphasized the importance of continuous training and adaptation of the work environment for foreign workers. Regulations and migration policies have a crucial role in the availability of labour, and the complexity and variability of these policies often hinder the recruitment process of foreign workers. Key skills and competencies that employers seek include communication skills, the ability to work with customers, flexibility, and basic technical skills. Continuous training and employee development are considered essential for adapting to changing market demands. However, a comprehensive approach to solving recruitment problems in the retail sector is needed, including improving working conditions, adjusting regulations, focusing on continuous training and workforce development, and changing the perception of the retail sector as an attractive employer. These measures can significantly contribute to attracting and retaining qualified workforce, which is crucial for the long-term success of retail chains.

***Keywords:*** retail sector, workforce, work improvement, recruitment.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI


Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora 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.



(vlastoručni potpis studenta)



(mjesto i datum)

## STATEMENT OF THE ACADEMIC INTEGRITY

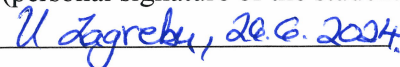
I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)



(place and date)

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## ABSTRACT

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	4
2.1. Definiranje menadžmenta ljudskih potencijala.....	4
2.2. Temeljne karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala.....	8
2.3. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.....	11
<b>3. PLANIRANJE I REGRUTACIJA ZAPOSLENIKA U SEKTORU TRGOVINE</b> .....	14
3.1. Planiranje ljudskih resursa i radnih mjesta u sektoru trgovine .....	14
3.2. Analitika kandidata i radnih mjesta u sektoru trgovine .....	17
3.3. Proces regrutiranja zaposlenika u sektoru trgovine .....	18
3.4. Politika privlačenja, selekcije i zapošljavanja u sektoru trgovine .....	21
3.5. Motiviranje zaposlenika.....	24
3.6. Problematika zapošljavanja stranih radnika u sektoru trgovine.....	28
<b>4. PRONALAZAK I UVOĐENJE ZAPOSLENIKA U POSAO</b> .....	30
4.1. Metodologija istraživanja .....	30
4.2. Uzorak istraživanja .....	31
4.3. Rezultati istraživanja .....	33
4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	40
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	42
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	43
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	45
<b>PRILOZI</b> .....	46
<b>Prilog 1. Anketni upitnik</b> .....	46
<b>Prilog 2. Dubinski intervju</b> .....	48
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTICE</b> .....	49

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Pronalaženje adekvatne radne snage predstavlja izazov koji duboko utječe na sektor trgovine. U uvodu i za samo razumijevanje ove teme, bitno je naglasiti kako je trgovina ključna komponenta globalnog gospodarstva, pružajući proizvode i usluge potrebne potrošačima širom svijeta. Međutim, odgovarajuće kvalificirane zaposlenike koji će podržati ovaj sektor predstavlja sve izraženiji problem. Potrebne su stručne vještine kako bi se zadovoljile raznolike potrebe kupaca, održao korak s brzim promjenama u tržištu te postigao održiv uspjeh u okolini gdje konkurencija nikada nije bila veća.

U tom kontekstu, ovaj rad istražuje problematiku pronalaženja radne snage u sektoru trgovine, analizira njezine ključne aspekte, te pruža uvid u izazove i rješenja koji oblikuju ovu temu. U fokusu su pitanja regrutiranja, selekcije, motivacije i zadržavanja kvalificiranih radnika koji su ključni za uspjeh trgovinskih organizacija. Kroz temeljnu analizu i istraživanje, ovaj rad će obraditi kako globalnu, tako i nacionalnu perspektivu problema te istražiti različite strategije i pristupe koji mogu pomoći u prevladavanju ovog izazova.

Jedan vrlo bitan zadatak svakog poduzeća pronalazak je radne snage. Za proces regrutiranja zaposlenika zadužen je menadžment ljudskih potencijala. Kada je u pitanju sektor trgovine tada je moguće istaknuti problematiku koja se veže uz pronalazak radne snage. Zbog vrlo malog odaziva i zainteresiranosti domaće radne snage za pojedina radna mjesta posljedično dolazi do zapošljavanja stranih državljana koji će popuniti radna mjesta.

Temeljni predmet ovog rada stoga se odnosi na problem pronalaska radne snage u sektoru trgovine. U tom kontekstu unutar rada nastojat će se istražiti sam proces pronalaska radne snage i uz to važnost menadžmenta ljudskih resursa. Istražiti će se na koji način motivirati veći broj potencijalne radne snage da se javi na određen oglas za posao, ali i koji su razlozi manjeg odaziva na radna mjesta u sektoru trgovine. Cilj rada je istražiti zašto dolazi do problema ove vrste i zašto je priljev stranih radnika zadnjih godina u porastu i koliko je navedena stavka dobra za buduće poslovanje.



## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za potrebe ovoga rada provedeno je sekundarno i primarno istraživanje. Sekundarni izvori podataka baziraju se na postojećoj literaturi koja obuhvaća znanstvene radove i istraživanja. Primarno istraživanje sastoji se od anketnog istraživanja i intervjua. Anketno istraživanje usmjereno je na zadovoljstvo ispitanika u procesu zapošljavanja i uvođenja zaposlenika u posao. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici trgovačkih lanaca Lidl i Spar. Uzorak je obuhvatio šesnaest ispitanika, od kojih je sedam zaposlenika iz Lidla i devet zaposlenika iz Spara. Istraživanje je provedeno u travnju 2024. godine. U intervjuu su sudjelovali menadžeri ljudskih potencijala iz gore navedenih trgovačkih lanaca. S njima su provedeni razgovori o procesu regrutiranja, zapošljavanju i o izazovima s kojima se suočavaju u privlačenju domaće, ali i strane radne snage. Intervju je proveden u svibnju 2024. godine.

U intervjuu je najveći naglasak na radnim uvjetima i motivaciji kao faktorima koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Udio stranih radnika iz godine u godinu u sektoru trgovine je sve veći. Naime, strani radnici predstavljaju cjenovno prihvatljivu radnu snagu te stoga dolazi do problema zapošljavanja domaće radne snage. Unutar rada ujedno će se provesti i intervju s vodstvom, odnosno sa sektorom ljudskih potencijala poduzeća. Na ovaj način će se pokušati istražiti što ljudski potencijali smatraju da bi bilo poželjno implementirati pri regrutaciji zaposlenika i na koji način motivirati novu radnu snagu da se javi na određeno radno mjesto. Zahvaljujući intervju s odjelom za ljudske potencijale uspjeli bi uvidjeti koliko je zapravo odaziv na određeno radno mjesto domaće radne snage i zašto postoji tolika potražnja za stranim radnicima.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja. U uvodnom dijelu rada prikazuje se predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja podataka, sadržaj i struktura rada. Drugo poglavlje odnosi se na menadžment ljudskih potencijala. Unutar navedenog poglavlja definira se menadžment ljudskih potencijala, njegove temeljne karakteristike i funkcije. Treće poglavlje odnosi se na područje planiranja i regrutacije zaposlenika u sektoru trgovine. U trećem poglavlju prikazuje se planiranje ljudskih resursa i radnih mjesta u sektoru trgovine, analitika kandidata kao i radnih mjesta u sektoru trgovine i proces regrutacije zaposlenika u sektoru trgovine. Isto tako u navedenom poglavlju obrađuje se politika koja se odnosi na privlačenje, selekciju i na zapošljavanje unutar sektora

trgovine, osiguranje motivacije zaposlenika kao i problematika zapošljavanja stranih radnika u sektoru trgovine. Četvrto poglavlje odnosi se na istraživanje gdje se obrađuje pronalazak i uvođenje zaposlenika u posao. Unutar tog poglavlja prikazuje se metodologija istraživanja, uzorak istraživanja, rezultati istraživanja, ograničenja i preporuke za buduća istraživanja. Na kraju rada nalazi se zaključak rada u kojem su izvedeni svi relevantni zaključci dobiveni na temelju rada.

## 2.MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

### 2.1. Definiranje menadžmenta ljudskih potencijala

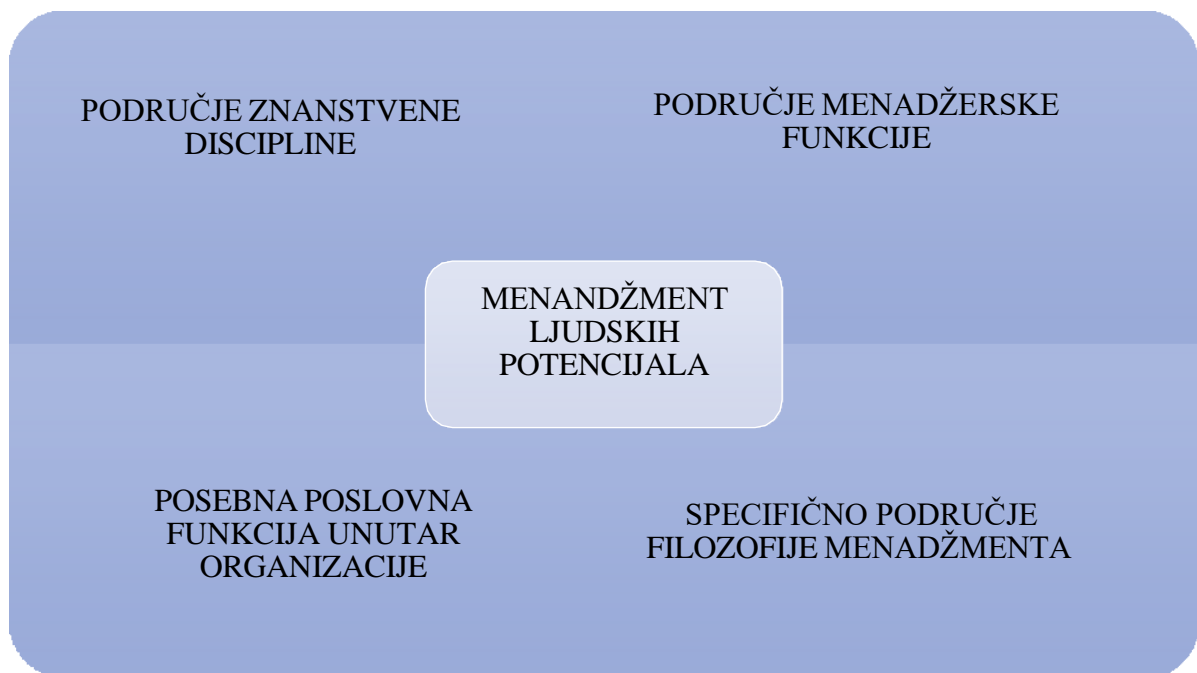
Prilikom definiranja menadžmenta ljudskih potencijala, važno je istaknuti da se upravo ljudski potencijali odnose na ukupna znanja, vještine i sposobnosti pojedinca. Ovdje se ujedno obuhvaćaju različite kreativne mogućnosti, područje motivacije te odanosti zaposlenika prema organizaciji. Razmatrajući koncept ljudskih potencijala, u biti se radi o području ukupne intelektualne i psihičke snage pojedine organizacije. Iz ovog razloga postaje jasno kako suvremene organizacije sve više prepoznaju ljudske potencijale kao svoj temeljni resurs.

Naglašava se da ljudi, odnosno ljudski resursi, igraju ključnu ulogu u svakom pojedinom poduzeću, predstavljajući primarni faktor. U tom smislu, menadžment ljudskih potencijala u potpunosti je orijentiran prema upravljanju ljudima i njihovim potencijalima te rješavanju problematike koja je povezana s tim aspektima. Ovo poglavlje će istražiti različite aspekte menadžmenta ljudskih potencijala i kako se ti aspekti odražavaju na proces pronalaska radne snage u sektoru trgovine. U vezi s tim, ovo će poglavlje istraživati i analizirati ključne aspekte menadžmenta ljudskih potencijala u kontekstu problema pronalaska radne snage u sektoru trgovine. Fokusirat će se na definiciju ljudskih potencijala, njihove temeljne karakteristike i funkcije koje su neophodne za učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u modernom poslovnom okruženju. Ovim pristupom, pokušat će se razumjeti kako menadžment ljudskih potencijala ima ključnu ulogu u rješavanju problema s pronalaskom kvalificirane radne snage u sektoru trgovine te kako se njegovi aspekti odražavaju na učinkovitost i konkurentnost organizacija.

Današnja moderna poduzeća, organizacije i institucije sve više prepoznaju da je njihov najvrjedniji kapital često njihova radna snaga, odnosno zaposlenici. Ovaj kapital definira se kao produktivan potencijal znanja i sposobnosti svakog pojedinca, ističe *Vodopija (2006:23)*. Prema tome, svaka osoba posjeduje specifična znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti koje zajedno tvore ljudski kapital. Ovaj ljudski kapital pruža organizacijama i institucijama posebnu konkurentsku prednost na tržištu (*Vodopija, 2006*). U skladu s ovim razumijevanjem razvio se koncept menadžmenta ljudskih potencijala koji obuhvaća niz procesa uključujući regrutiranje, razvoj, evaluaciju i nagrađivanje zaposlenika. Posebna pažnja se posvećuje brizi o zaposlenicima, radnim odnosima,

zdravlju i sigurnosti na radu (Dessler, 2015:30). Tako se menadžment ljudskih potencijala temelji na različitim disciplinama kao što su ekonomija, psihologija, upravljanje i organizacija (Pržulj, 2002:2). Dessler (2015) također navodi kako je riječ o funkcionalnoj oblasti organizacije koja se bavi regrutiranjem, selekcijom, obukom i razvojem, motivacijom, evaluacijom i nagrađivanjem zaposlenika, dok je osnovni cilj menadžmenta ljudskih potencijala osigurati da organizacija ostvari svoje ciljeve putem efikasnog upravljanja svojim ljudskim kapitalom. Paralelno, Bratton i Gold (2017) ističu kako se menadžment ljudskih potencijala može pojmovno odrediti i kao cjelokupan skup aktivnosti usmjerenih na upravljanje ljudskim kapitalom organizacije. Ove aktivnosti uključuju regrutiranje, selekciju, obuku, razvoj, evaluaciju i nagrađivanje zaposlenika, a menadžment ljudskih potencijala ima ključnu ulogu u ostvarivanju poslovnih ciljeva organizacije kroz optimizaciju upotrebe ljudskih potencijala.

Slika 1. Prikaz područja menadžmenta ljudskih resursa



Izvor: prilagodba autorice rada prema Bahtijarević-Šiber (1999: 3).

Menadžment ljudskih potencijala može se definirati i kao područje koje obuhvaća strategije, poslove i aktivnosti vezane uz upravljanje zaposlenicima u organizaciji. To uključuje njihovu učinkovitost, motivaciju, produktivnost i stavove (*Obradović i sur., 2015*). Uz to, *Bahtijarević-Šiber (1999:3)* ističe kako koncept menadžmenta ljudskih potencijala ima četiri ključna značenja, a što je detaljno prikazano na Slici 1. Prema tome, navedene definicije nude različite perspektive na menadžment ljudskih potencijala, ali sve naglašavaju važnost upravljanja ljudskim kapitalom za postizanje organizacijskih ciljeva i konkurentске prednosti.

Dakle, suvremene organizacije prepoznaju menadžment ljudskih potencijala kao ključni faktor za svoju unutarnju dinamiku i uspjeh na tržištu. U tom smislu, mnoge organizacije formiraju posebne odjele za taj segment. Kako je spomenuto, menadžment ljudskih potencijala moguće je tumačiti na različite načine, no prije svega označava specifično područje koje kombinira znanstveni i praktični interes. Iako su unutar poduzeća, menadžerske funkcije raznolike, među njima se posebno ističe funkcija upravljanja ljudskim resursima, odnosno ljudskim potencijalima. Ova funkcija je odgovorna za odabir visokokvalitetnih zaposlenika i istovremeno se usredotočuje na njihovo obrazovanje, motivaciju i razvoj kako bi postigli izvanredne rezultate i ispunili ciljeve organizacije (*Bahtijarević-Šiber, 2014:5*). Tako je jedna od ključnih uloga ove funkcije upravo proces regrutiranja i selekcije zaposlenika. Odabirom visokokvalitetnih kandidata organizacija osigurava da njezini potencijali budu usmjereni prema postavljenim potrebama i ciljevima. Ovo uključuje analizu potreba za određenim kompetencijama i vještinama te pronalaženje kandidata koji najbolje odgovaraju tim zahtjevima. Nadalje, upravljanje ljudskim potencijalima također se bavi obukom i razvojem zaposlenika. Organizacija osigurava da njezini zaposlenici stječu potrebna znanja i vještine kako bi obavljali svoje poslove na najbolji mogući način. Ova funkcija potiče kontinuirano učenje i razvoj te pruža podršku zaposlenicima u njihovom profesionalnom rastu. Motivacija je još jedan ključni aspekt upravljanja ljudskim potencijalima. Kroz različite strategije i sustave nagrađivanja, organizacija potiče visoku motivaciju svojih zaposlenika. Motivirani zaposlenici su skloniji radu na visokoj razini, što pozitivno utječe na produktivnost i rezultate organizacije. Također, ova funkcija se bavi i upravljanjem radnim odnosima unutar organizacije. Brine se o stvaranju pozitivnog radnog okruženja, rješavanju konflikata te promicanju suradnje među zaposlenicima.

U konačnici, uloga upravljanja ljudskim potencijalima je ključna za postizanje konkurentne prednosti organizacije. Kvalitetno upravljanje ljudskim kapitalom može doprinijeti boljoj učinkovitosti, inovacijama i dugoročnom uspjehu organizacije na tržištu (*Mathis i Jackson, 2019*).

Sugerira se da postoje različiti motivi i razlozi zbog kojih ljudi biraju menadžerske funkcije. Ovi motivi variraju od želje za moći i autoritetom do natjecateljskog duha i potrebe za dokazivanjem. Važno je istaknuti da menadžerske funkcije nisu samo obnašanje određenih odgovornosti, već se često temelje na osobnim karakteristikama i sklonostima pojedinca. Upravo zbog te raznolikosti motiva i profila menadžera, menadžment ljudskih resursa postaje sve važniji za organizacije kako bi se osigurala adekvatna selekcija, razvoj i motivacija menadžerskog kadra. S obzirom na različite motive, organizacije također trebaju prilagoditi svoje strategije upravljanja ljudskim resursima kako bi odgovarale različitim profilima svojih menadžera (*Lussier i Hendon, 2019*). Temeljne motive za izbor menadžerske funkcije, navode *Varga i Gale (2011:151)*:

- Ostvarenje pozitivnih stavova prema autoritetu i prema ljudima unutar same organizacije,
- Potreba za pokazivanjem moći nad drugima unutar organizacije
- Potreba za pružanjem odgovornosti
- Potreba za istaknutom pozicijom i istaknutim ponašanjem
- Natjecateljski duh
- Potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem

Na temelju navedenih motiva za izbor menadžerske funkcije, evidentno je da menadžment ljudskih potencijala postaje sve važniji u organizacijama kako bi se suočile s različitim profilima menadžera. Raznovrsni motivi koji potiču pojedince da odaberu menadžerske uloge, od pozitivnih stavova prema autoritetu do potrebe za pokazivanjem moći i natjecateljskog duha, zahtijevaju prilagodljive strategije upravljanja ljudskim potencijalima. Tako organizacije moraju razviti fleksibilne pristupe za selekciju, razvoj i motivaciju svojih menadžera, prepoznajući različite potrebe i karakteristike njihovih kadrova.

## 2.2. Temeljne karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala

Ljudski kapital je ključni element svake organizacije, a njegovo upravljanje fokusira se na razumijevanje ponašanja unutar same organizacije te odnosa prema kolegama (*Bahtijarević-Šiber, 1999*). Menadžeri na najvišoj razini posvećuju izuzetnu pažnju upravljanju ljudskim kapitalom zbog njegove vitalne važnosti za svaku organizaciju. U konačnici, ljudi su osnova organizacije i predstavljaju ključni intelektualni kapital (*Jambreč i Penić, 2008*).

Koncept menadžmenta ljudskih potencijala karakteriziraju specifičnosti koje su istaknute u radu. Te specifičnosti uključuju (*Bahtijarević-Šiber, 2014: 12*):

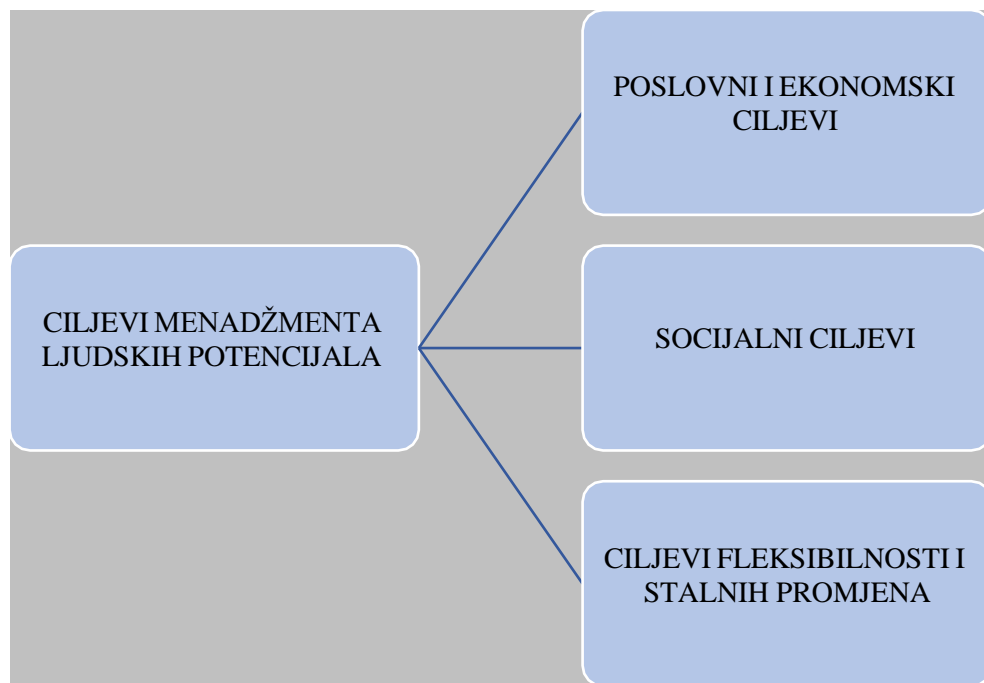
- Menadžment ljudskih potencijala kao jedinstvenu filozofiju i pristup u menadžmentu
- Ljude kao najvrjedniji kapital i izvor održive konkurentske prednosti
- Ključnu stratešku ulogu menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji
- Odgovornost menadžmenta za kvalitetu i efikasno upravljanje ljudskim resursima
- Partnerstvo između izvršnih menadžera i menadžera ljudskih potencijala u ostvarivanju zajedničkih ciljeva
- Menadžment ljudskih potencijala kao integrativnu djelatnost na svim razinama i u svim aktivnostima
- Individualizirani pristup u menadžmentu ljudskih potencijala
- Ostvarivanje poslovnih ciljeva kao krajnji cilj menadžmenta ljudskih potencijala
- Ovi principi naglašavaju važnost ljudi u organizacijama te ulogu menadžmenta u maksimiziranju njihovog potencijala za postizanje poslovnih ciljeva.

Nadalje, menadžment ljudskih potencijala obuhvaća širok spektar međusobno povezanih aktivnosti i zadaća unutar menadžmenta i same organizacije. Cilj je osigurati optimalan broj zaposlenika te njihova znanja, vještine, motivaciju i druge oblike ponašanja potrebne za izvršavanje transformacijskih i transakcijskih aktivnosti. *Bahtijarević-Šiber (2014:15)* detaljno opisuje ove procese navodeći kako se transformacijske aktivnosti odnose na strateški aspekt menadžmenta ljudskih potencijala, naglašavajući stvaranje vrijednosti i dugoročne konkurentske sposobnosti. Uključuju upravljanje znanjem, kompetencijama, promjenama, razvojem menadžmenta, kreiranje kulture, obnovu i strateško preusmjeravanje. Transformacijski

menadžment ljudskih potencijala usmjeren je na organizacijski razvoj, inovacije u radu i procesima, te promjene koje predstavljaju revolucionarni pristup u menadžmentu ljudskih potencijala. S druge strane, transakcijske aktivnosti odnose se na standardizirane procese u svakodnevnom upravljanju ljudskim potencijalima. To uključuje aktivnosti poput regrutiranja, selekcije, treninga, ocjenjivanja radne uspješnosti, nadzora, kompenzacija i beneficija te implementacije politika (Bahtijarević-Šiber, 2014: 15).

Menadžment ljudskih potencijala tako postavlja ciljeve usklađene s ciljevima organizacije, ali istovremeno ima i specifične ciljeve koji se mogu kategorizirati u tri glavne skupine. Ovi ciljevi obuhvaćaju različite aspekte upravljanja ljudskim potencijalima, od strateškog planiranja do operativnog upravljanja, pružajući sveobuhvatan okvir za efikasno upravljanje najvažnijim resursom svake organizacije - njenim ljudima. Bahtijarević-Šiber (2014:15) detaljno objašnjava kako su ovi ciljevi vitalni za uspjeh i napredak svake organizacije, stvarajući osnovu za razvoj i implementaciju različitih strategija upravljanja ljudskim potencijalima (Slika 2.).

Slika 2. Prikaz ciljeva menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: prilagodba autorice rada prema Obradović i sur. (2015:20).



Svaka organizacija teži ostvarivanju profita kao osnovnog ekonomskog cilja, a investicija u zaposlenike predstavlja ključan element u tome. Kvalitetni zaposlenici i njihov razvoj direktno doprinose ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Neodgovarajući odabir zaposlenika ili njihova alokacija može negativno utjecati na poslovanje organizacije. Stoga je zadaća menadžmenta ljudskih potencijala osigurati adekvatan broj kvalificiranih zaposlenika, njihovo pravovremeno angažiranje na odgovarajućim pozicijama te maksimalno iskorištavanje njihovih potencijala, znanja i vještina. Pored ekonomskih, bitni su i socijalni ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala. Oni nisu ograničeni samo na ekonomsku dimenziju, već teže poboljšanju općeg blagostanja zaposlenika. To uključuje zadovoljavanje njihovih potreba, očekivanja i interesa, unapređenje socioekonomskog položaja zaposlenika, razvoj njihovih individualnih mogućnosti, osiguranje stalnog zapošljavanja i podizanje kvalitete radnog života. Također, za opstanak i konkurentnost u dinamičnom okruženju, organizacije trebaju fleksibilnost i sposobnost brze prilagodbe promjenama. U tom kontekstu, zaposlenici predstavljaju ključan izvor fleksibilnosti. Menadžment ljudskih potencijala stoga ima zadatak osigurati optimalnu fleksibilnost zaposlenika, stvaranje i održavanje adaptibilnog potencijala radne snage, poticanje prihvatanja promjena kao normalnog dijela radnog i privatnog života te povećanje osjetljivosti zaposlenika na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene unutar organizacije (*Armstrong, 2006*).

U konačnici, za uspjeh u upravljanju ljudskim potencijalima ključno je pridržavanje određenih principa. Zaposlenici se shvaćaju kao dugoročna investicija čiji će doprinosi premašiti uloženo. Efikasno upravljanje ljudskim potencijalima daje organizacijama temeljnu konkurentsku i stratešku prednost. Tako politika i praksa upravljanja ljudskim potencijalima moraju obuhvatiti ekonomske, socijalne i psihološke potrebe zaposlenika. Balansiranje između postizanja organizacijskih i individualnih ciljeva ključno je za optimalne rezultate. Najbolji ishodi ostvaruju se kada zaposlenici ostvaruju osobne ciljeve koji su u skladu s ciljevima organizacije (*Bratton i Gold, 2017*). Paralelno, povećanje predanosti i povezanosti zaposlenika s organizacijom rezultat je zadovoljavanja njihovih individualnih potreba unutar organizacije. Organizacijska kultura i radno okruženje trebali bi biti usmjereni na poticanje zaposlenika da razvijaju svoje intelektualne i kreativne sposobnosti te znanje (*Bahtijarević-Šiber, 1999: 21-22*).

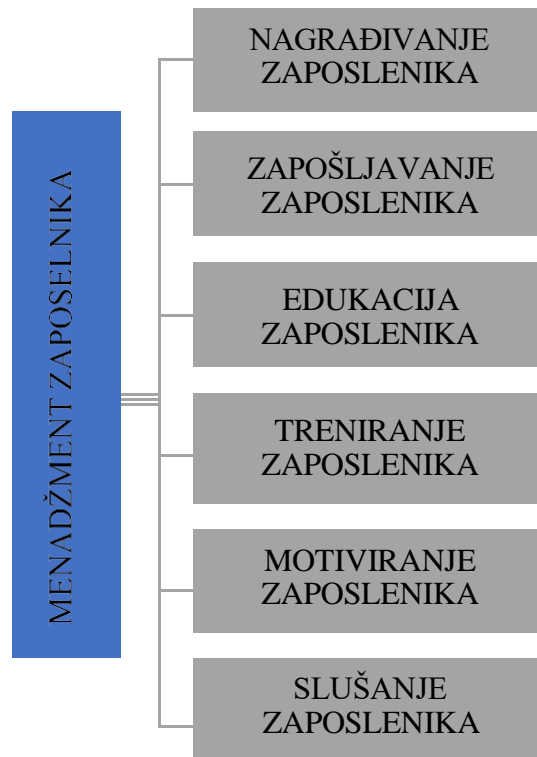
### 2.3. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Cilj menadžmenta ljudskih potencijala jest maksimizirati povrat ulaganja u kvalitetan ljudski kapital, minimalizirajući financijske rizike i smanjujući troškove. Važnost ljudskih resursa za organizacije i institucije je odražena kroz različite pokazatelje. U organizacijama gdje se cijeni kvalitetan ljudski kapital, menadžeri ljudskih potencijala imaju visok ugled. Ljudski resursi se smatraju ključnim i centralnim komponentama u takvim organizacijama, obuhvaćajući širok spektar aktivnosti, uključujući proizvodnju i upravljanje marketingom. Također, bilježi se porast broja zaposlenih u ovim područjima. Materijalne kompenzacije, sustavi nagrađivanja i radikalne promjene u organizacijskoj strukturi također su važne stavke (*Kuka, 2011*).

Suvremeni menadžment ljudskih potencijala odgovoran je za zadovoljavanje potreba, interesa i zahtjeva organizacije te potreba, interesa i zahtjeva zaposlenika iz različitih djelatnosti. Menadžment ljudskih potencijala unapređuje i razvija zaposlenike, motivira ih, nudi sustave nagrađivanja i pogodnosti te upravlja i vodi zaposlenike pa je, sukladno tome, moguće izdvojiti nekoliko temeljnih zadataka menadžmenta ljudskih resursa, a radi se zapravo o sljedećim stavkama (*Kuka, 2011*):

- Područje planiranja kadrovskih potreba
- Osiguranje angažmana radnika
- Zapošljavanje radnika
- Napredovanje radnika
- Segment otpuštanja radnika
- Upravljanje radnicima
- Plaćanje radnika
- Ocjenjivanje
- Administracija cjelokupne radne snage

Slika 3. Prikaz poslova ljudskih potencijala



Izvor: prilagodba autorice rada prema: autor rada prema Psidra-privatni psiholog (2019), *Ljudski resursi (Human Resources)*, dostupno na: [Ljudski Resursi \(Human Resources\) | Psidra - Privatna Psihološka Praksa](#) (10. listopada 2023).

Tumači se da što je sama organizacija, tj. institucija veća, ujedno tako dolazi i do porasta potrebe koja se odnosi na sam proces pribavljanja ljudi koji se kao takvi angažiraju u području za upravljanjem ljudskih resursa. Riječ je upravo o menadžerima ljudskih resursa koji vrše procese kao što su: regrutacija, selekcija, briga o plaćama, sigurnosti na radu, zdravlju zaposlenika i ostalim stavkama. Sumirano gledano, funkcije, odnosno poslovi ljudskih potencijala su poslovi koji se usmjeravaju prema nekoliko temeljnih kategorija koji su prikazani prema Slici 3.

Poslovi ljudskih potencijala obuhvaćaju različite zadatke vezane uz upravljanje zaposlenicima, uključujući nagrađivanje, zapošljavanje, obuku, treniranje i druge aktivnosti. Glavna svrha ovih funkcija je pružiti podršku organizaciji i njezinim menadžerima kako bi učinkovito upravljali svojim ljudskim resursima. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala mogu se provoditi na

različite načine, od pojedinca koji obavlja sve zadatke povezane s ljudskim resursima do cjelokupnog odjela posvećenog tom području (*Armstrong i Taylor, 2000*). Tako se ove funkcije mogu se kategorizirati u tri glavne skupine:

- *Funkcije koje se odnose na menadžment ljudskih potencijala i organizaciju:* Ova kategorija uključuje suradnju s drugim dijelovima organizacije, postavljanje ciljeva i planiranje budućih zahtjeva za ljudskim potencijalima. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima spada u ovu kategoriju (*Certo i Certo, 2008*).
- *Funkcija menadžmenta ljudskih potencijala i odnos sa zaposlenicima:* Ova funkcija obuhvaća zadatke poput zapošljavanja i selekcije, obuke, edukacije i razvoja zaposlenika. Također uključuje discipliniranje zaposlenika.
- *Medijacija između organizacije i zaposlenika:* Ova funkcija osigurava ravnotežu između potreba organizacije i zaposlenika. To uključuje sustave nagrađivanja, motivacije te praćenje i unaprjeđenje radne uspješnosti zaposlenika (*Obradović i sur., 2015*).

Važno je napomenuti da menadžment ljudskih potencijala postaje sve važniji u organizacijama zbog raznolikih motiva i profila menadžera. Organizacije se sve više prilagođavaju kako bi zadovoljile potrebe različitih profila menadžera (*Lussier i Hendon, 2019*). Osim toga, menadžment ljudskih potencijala sve više dobiva na značaju, što se očituje u sljedećim aspektima (*Pržulj, 2002:18*):

1. Povećan broj znanstvenih i stručnih radova posvećenih ovom području
2. Učenje menadžmenta ljudskih resursa kao zasebne znanstvene discipline na fakultetima diljem svijeta.
3. Povećanje zapošljavanja stručnjaka za ljudske resurse.
4. Rast agencija koje pružaju usluge vezane uz menadžment ljudskih potencijala.
5. Porast plaća stručnjaka u ovom području.

Sve navedeno ukazuje na rastuću važnost menadžmenta ljudskih potencijala u poslovnom svijetu. Ljudski resursi imaju ključnu ulogu u oblikovanju i postizanju ciljeva organizacija, čime se postiže kontinuirano unapređenje poslovnih aktivnosti i stvaranje profita. Menadžeri na ovim pozicijama ne samo da brinu o poslovnim aspektima, već i o ljudskim resursima unutar organizacije.

### **3. PLANIRANJE I REGRUTACIJA ZAPOSLENIKA U SEKTORU TRGOVINE**

#### **3.1. Planiranje ljudskih resursa i radnih mjesta u sektoru trgovine**

Planiranje i regrutacija zaposlenika u sektoru trgovine su ključni koraci u osiguranju učinkovite i konkurentske radne snage. S obzirom na dinamičnu prirodu tržišta i sezonske fluktuacije, usklađivanje potreba za radnom snagom sa zahtjevima sektora trgovine postaje od iznimne važnosti. Pravilno planiranje osigurava da organizacije imaju dovoljno kvalitetnih zaposlenika kako bi zadovoljile potrebe kupaca i osigurale kontinuirani poslovni uspjeh. Regrutacija, s druge strane, ima ključnu ulogu u privlačenju talentiranih pojedinaca koji će doprinijeti produktivnosti i konkurentskoj prednosti tvrtke. S obzirom na rastuću konkurenciju na tržištu rada, posebno u sektoru trgovine, pravilna regrutacija postaje presudna za privlačenje kandidata s potrebnim vještinama i sposobnostima. Učinkovita regrutacija također pomaže smanjiti troškove obuke i zadržavanja zaposlenika.

U cjelini, planiranje i regrutacija zaposlenika u sektoru trgovine su od suštinskog značaja za stvaranje radne snage koja je u skladu s potrebama tržišta, zadovoljava potrebe kupaca i pridonosi dugoročnom uspjehu organizacija u ovoj industriji zbog čega ovo poglavlje istražuje strategije i procese koji su posebno važni za privlačenje, odabir i zapošljavanje kvalitetnih zaposlenika u maloprodajnim i veleprodajnim okruženjima. Osim toga, istražuje se kako se sektor trgovine suočava s jedinstvenim izazovima i potrebama kada je riječ o planiranju i regrutaciji osoblja. U nastavku poglavlja, razmotrit će se najbolje prakse i strategije koje se koriste za uspješno upravljanje ljudskim resursima u sektoru trgovine, s naglaskom na izazove i trendove koji oblikuju ovu industriju.

U sektoru trgovine, planiranje ljudskih resursa i radnih mjesta ima ključnu ulogu u osiguravanju učinkovitog upravljanja ljudskim kapitalom i zadovoljavanju potreba organizacija. Tako određivanje optimalnog broja zaposlenika i njihovih kompetencija u trgovinskom sektoru zahtjeva pažljivo promišljanje. Poduzeća moraju pravilno uravnotežiti svoje potrebe za radnom snagom kako bi se nosili s vrhuncima potražnje, kao što su naprimjer ljetne sezone kada je obujam posla znatno veći, i istovremeno izbjegli gubitke zbog viška radne snage tijekom manje aktivnih

razdoblja. Osim sezonske fluktuacije, trgovina se suočava s brzim promjenama na tržištu uzrokovanim promjenjivim potrebama potrošača i novim tehnološkim trendovima. To znači da planiranje ljudskih resursa u sektoru trgovine treba biti dinamično i prilagodljivo kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe. Također, u sektoru trgovine, kvaliteta usluge i zadovoljstvo kupaca ključni su za uspjeh. Stoga, planiranje ljudskih resursa ne uključuje samo broj zaposlenika, već i stvaranje i održavanje timova visokih performansi koji su sposobni pružiti izvanrednu uslugu klijentima (*Milkovich, Newman i Gerhart, 2017*).

Proces planiranja ljudskih resursa u sektoru trgovine složen je i zahtijeva pažljivu analizu i strateški pristup. Ovdje će se razmotriti svaki korak u procesu planiranja ljudskih resursa (*Milkovich, Newman i Gerhart, 2017*):

1. *Analiza potreba*: Prvi korak u procesu planiranja ljudskih resursa je detaljna analiza potreba organizacije. To uključuje procjenu trenutačnih potreba za radnom snagom, uzimajući u obzir sezonske fluktuacije koje su česte u trgovini. Organizacije također moraju predvidjeti buduće potrebe za radnom snagom na temelju očekivanog rasta i razvoja. Promjene u strategiji poslovanja također imaju ključnu ulogu u određivanju potreba za određenim kompetencijama i vještinama.
2. *Strateško planiranje*: Strateško planiranje ljudskih resursa usmjereno je na dugoročne ciljeve organizacije. Ovo uključuje definiranje strategija upravljanja ljudskim resursima koje će podržati ostvarenje tih ciljeva. U sektoru trgovine, ovo može uključivati identifikaciju ključnih kompetencija i vještina potrebnih za pružanje vrhunske usluge kupcima tijekom sezonskih vrhunaca.
3. *Operativno planiranje*: Nakon što su identificirane potrebe i strategijski ciljevi, organizacije prelaze na operativno planiranje. Ovaj korak uključuje detaljno planiranje broja zaposlenika, njihovih vještina i uloga. U sektoru trgovine, to znači osiguravanje dovoljnog broja prodavača i osoblja za podršku tijekom vrhunaca potražnje. Također se moraju definirati specifične uloge i odgovornosti kako bi se osiguralo glatko funkcioniranje rada u sektoru trgovine.
4. *Izvršenje plana*: Implementacija planova zahtijeva regrutaciju, obuku i razvoj zaposlenika u skladu s potrebama i politikama organizacije. U sektoru trgovine, brza regrutacija i obuka novih zaposlenika može biti ključna tijekom sezonskih razdoblja.
5. *Procjena učinkovitosti*: Kako bi se osigurala kontinuirana učinkovitost planiranja ljudskih resursa, organizacije moraju redovito procjenjivati svoje postupke. Periodična provjera

učinkovitosti planiranja omogućuje organizacijama da prate svoj napredak i pravilno reaguju na promjene na tržištu. Prilagodba planova prema novim uvjetima i potrebama ključna je za dugoročni uspjeh u sektoru trgovine.

U sektoru trgovine, raznoliki pristupi planiranju ljudskih resursa često se koriste kako bi organizacije uspješno upravljale svojom radnom snagom. Ovi pristupi uključuju reaktivno i proaktivno planiranje. Reaktivno planiranje znači da u okviru ovog pristupa, organizacije zadovoljavaju svoje potrebe za radnom snagom kako se one trenutačno pojavljuju. To može dovesti do viška radne snage tijekom sezonskih padova u potražnji, dok u vrhunskim razdobljima može doći do nedostatka zaposlenika. Ovaj pristup često rezultira nedosljednim i suboptimalnim prilagodbama promjenama na tržištu. S druge strane, proaktivno planiranje označava pristup kada organizacije unaprijed identificiraju svoje potrebe za radnom snagom i poduzimaju mjere kako bi izgradile rezervu talenata. Uz to, usmjeravaju obuku i razvoj svojih zaposlenika prema budućim potrebama, pripremajući ih za specifične izazove s kojima će se organizacija suočiti. Ovaj pristup omogućava organizacijama da budu fleksibilnije i bolje pripremljene za dinamične promjene u sektoru trgovine (*Mathis, Jackson i Valentine, 2017*).

Planiranje ljudskih resursa i radnih mjesta u sektoru trgovine izuzetno je bitno zbog izazova s kojima se organizacije suočavaju u ovom sektoru. Promjenjive potrebe potrošača, sezonske fluktuacije i brze promjene na tržištu zahtijevaju pažljivo i strateško upravljanje ljudskim kapitalom kako bi se osigurala učinkovitost i konkurentska prednost. Zadovoljstvo kupaca i kvaliteta usluge imaju ključnu ulogu u ovom sektoru, što dodatno naglašava važnost pravilnog planiranja ljudskih resursa. Isto tako, dinamično okruženje ovog sektora zahtijeva prilagodljive strategije kako bi se ispravno odgovorilo na sezonske promjene i promjenjive potrebe potrošača. Kroz analizu potreba, strateško planiranje, operativno planiranje, izvršenje plana te kontinuiranu procjenu učinkovitosti, organizacije mogu optimizirati svoje resurse i osigurati izvrsnost u pružanju usluga. Odabir između reaktivnog i proaktivnog pristupa planiranju ovisi o specifičnim okolnostima i strategijama organizacije, ali naglašava se kako proaktivno planiranje može pružiti veću konkurentsku prednost u ovom zahtjevnom sektoru.

### **3.2. Analitika kandidata i radnih mjesta u sektoru trgovine**

U okviru sektora trgovine, analitika kandidata i radnih mjesta ima ključnu ulogu u efikasnom upravljanju ljudskim resursima. Ovaj pristup omogućuje organizacijama da razumiju i predvide potrebe tržišta rada, kao i da identificiraju ključne karakteristike potencijalnih zaposlenika koji će najbolje odgovarati zahtjevima specifičnih radnih mjesta. Prema tome, analitika kandidata podrazumijeva primjenu analitičkih metoda i alata za prikupljanje i analizu podataka o kandidatima. To uključuje, ali nije ograničeno na, analizu njihovih vještina, iskustva, obrazovanja, ponašanja i motivacije. Cilj je identificirati one kandidate koji će najbolje odgovarati kulturi organizacije i koji posjeduju potrebne kompetencije za uspješno obavljanje zadataka. Osim toga, analitika kandidata može pomoći u predviđanju uspješnosti kandidata na radnom mjestu, kao i u smanjenju stope fluktuacije zaposlenika (*Isson i Harriott, 2016*).

S druge strane, analitika radnih mjesta uključuje detaljnu analizu radnih mjesta unutar organizacije. Ovo uključuje razumijevanje specifičnih zadataka, odgovornosti i vještina potrebnih za svako radno mjesto. Također, analizira se kako se određena radna mjesta uklapaju u širu strukturu organizacije i kakav je njihov doprinos ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Analitika radnih mjesta osigurava da su opisi poslova točni i ažurirani, te da odražavaju stvarne zahtjeve i očekivanja od zaposlenika. U kontekstu trgovinskog sektora, analitika kandidata i radnih mjesta posebno je važna zbog dinamične prirode tržišta i specifičnih izazova s kojima se sektor suočava. Na primjer, u maloprodaji, gdje je izravna interakcija s kupcima ključna, analitika može pomoći u identificiranju kandidata s odgovarajućim vještinama u komunikaciji i uslužnosti. U veleprodaji, gdje su logističke i analitičke vještine često važne, analitika pomaže u pronalaženju kandidata s odgovarajućim tehničkim i analitičkim sposobnostima (*Lussier i Hendon, 2019*).

Primjena analitike u sektoru trgovine obuhvaća i napredne tehnike poput analize podataka o ponašanju kandidata na društvenim mrežama ili korištenje softvera za praćenje kandidata. Ove tehnike omogućuju bolje razumijevanje kako se potencijalni zaposlenici uklapaju u kulturu i vrijednosti organizacije, kao i kako će se snalaziti u dinamičnom okruženju trgovinskog sektora kao i strateško pristupanje zapošljavanju, osiguravajući da zaposlenici ne samo da odgovaraju trenutnim potrebama organizacije, već i da su sposobni prilagoditi se budućim promjenama i

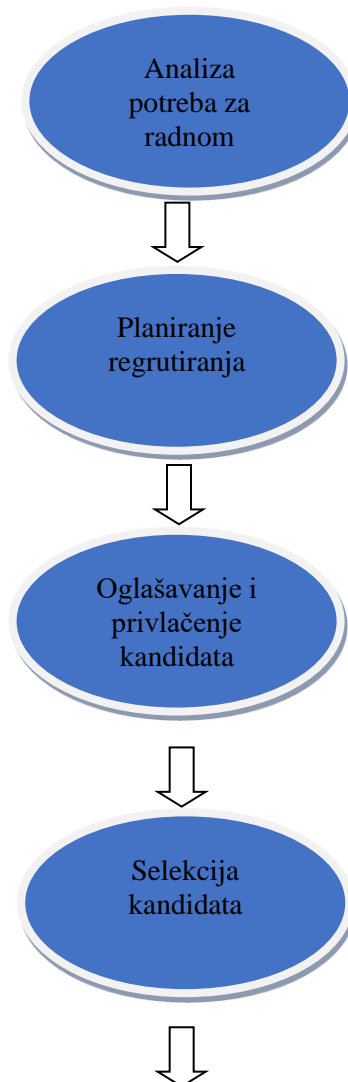


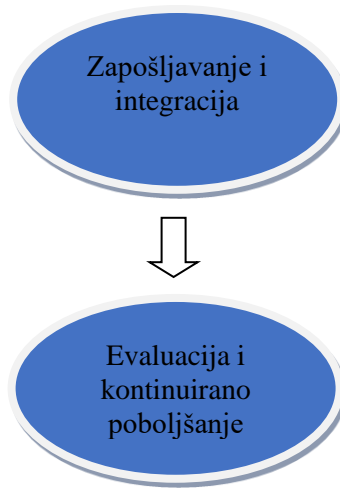
izazovima tržišta. Ovo je posebno važno u dinamičnom sektoru trgovine, gdje se zahtjevi i potrebe brzo mijenjaju. Učinkovito korištenje analitike u procesima regrutacije i planiranja radnih mjesta može značajno doprinijeti uspjehu organizacija u sektoru trgovine, pružajući im konkurentsku prednost i osiguravajući zadovoljstvo kako kupaca tako i zaposlenika (*Isson i Harriott, 2016*).

### 3.3. Proces regrutiranja zaposlenika u sektoru trgovine

Proces regrutiranja zaposlenika predstavlja ključnu fazu u upravljanju ljudskim resursima, posebno u sektoru trgovine. Ovaj proces omogućuje organizacijama da privuku, identificiraju i odabiru kandidate koji najbolje odgovaraju njihovim potrebama i zahtjevima posla (*Milkovich, Newman i Gerhart, 2017*). Riječ je o važnom koraku koji zahtijeva pažljivo planiranje i izvršenje kako bi se osigurala kvalitetna radna snaga.

Slika 4. Prikaz koraka u procesu regrutiranja





*Izvor: Prilagodba autorice rada prema Monks i Pizam (2017)*

Koraci u procesu regrutiranja jesu (Monks i Pizam, 2017) :

1. *Analiza potreba za radnom snagom:* Prvi korak u procesu regrutiranja jest provođenje detaljne analize potreba za radnom snagom. Organizacije moraju identificirati specifične pozicije i kompetencije koje su im potrebne za postizanje ciljeva. U sektoru trgovine, sezonske fluktuacije i brze promjene na tržištu često rezultiraju promjenjivim potrebama za radnom snagom. Stoga je ključno razumjeti trenutne i buduće potrebe te uzeti u obzir promjenjive uvjete.
2. *Planiranje regrutiranja:* Nakon analize potreba za radnom snagom, organizacije razvijaju plan regrutiranja. Ovaj plan uključuje definiranje strategija i kanala regrutiranja, kao i postavljanje rokova i ciljeva. U sektoru trgovine, brza i učinkovita regrutacija često je ključna zbog sezonskih vrhunaca u potražnji.
3. *Oglašavanje i privlačenje kandidata:* Organizacije koriste različite kanale za oglašavanje radnih mjesta kako bi privukle potencijalne kandidate. To može uključivati internetske portale za zapošljavanje, društvene mreže, agencije za zapošljavanje te unutarnje izvore, poput postojećih zaposlenika. U sektoru trgovine, važno je koristiti kanale koji će privući kandidate s odgovarajućim kompetencijama i interesima.
4. *Selekcija kandidata:* Nakon prikupljanja prijava, organizacije provode proces selekcije kako bi identificirale najbolje kandidate. To uključuje pregled prijava, provođenje razgovora za posao, testiranje i provjeru referenci. U sektoru trgovine, sposobnost brze i precizne selekcije kandidata ključna je zbog potrebe za brzim popunjavanjem radnih mjesta tijekom sezonskih vrhunaca.

5. *Zapošljavanje i integracija*: Nakon odabira kandidata, organizacije pristupaju procesu zapošljavanja i integracije. To uključuje izradu ponude za posao, pregovaranje o uvjetima zapošljavanja te proces integracije novih zaposlenika u organizacijsku kulturu i tim.
6. *Evaluacija i kontinuirano poboljšanje*: Proces regrutiranja zaposlenika u sektoru trgovine zahtijeva kontinuiranu evaluaciju kako bi se osigurala njegova učinkovitost. Organizacije analiziraju ishode regrutiranja, provodeći procjene i povratne informacije od novozaposlenih kako bi identificirali poboljšanja u procesu.

Proces regrutiranja zaposlenika u sektoru trgovine izazovan je zbog sezonske fluktuacije i brzih promjena na tržištu. Stoga, organizacije moraju biti prilagodljive i strategije kako bi privukle i zadržale kvalitetne zaposlenike. Ispravno provođenje ovog procesa ključno je za uspjeh u konkurenciji na tržištu trgovine. Sukladno tome, moguće je provesti interno i eksterno zapošljavanje koje osigurava pronalazak odgovarajuće radne snage, dok menadžment ljudskih potencijala ima značajnu ulogu u svakom koraku procesa (*Milkovich, Newman i Gerhart, 2017*). Tako u sektoru trgovine interno zapošljavanje predstavlja ključnu strategiju za upravljanje radnom snagom tijekom vrhunaca potražnje. Ova praksa podrazumijeva promociju postojećih zaposlenika na više pozicije unutar organizacije. Ovaj pristup donosi niz prednosti. Naime, organizacije već posjeduju postojeće zaposlenike koji su upoznati s operacijama i procesima rada, te su već obučeni u skladu s kulturom i standardima tvrtke. To može rezultirati uštedom vremena i resursa jer zaposlenici ne zahtijevaju temeljitu obuku o organizaciji i njezinim postupcima. Interna promocija je svakako od posebnog značaja tijekom sezonskih promjena, kao što su blagdanske, ljetne i/ili zimske sezone ili pak posebne prodajne akcije. Ovaj pristup omogućava brzu prilagodbu povećanju potražnje jer postojeći zaposlenici brzo mogu preuzeti nove odgovornosti. Uz to, interna promocija često potiče motivaciju i vjernost zaposlenika jer prepoznaje njihov potencijal za rast unutar organizacije. Paralelno, eksterno zapošljavanje, a osobito tijekom sezonskih vrhunaca, kada potreba za radnom snagom znatno raste, postaje neizostavno. Ovaj pristup omogućava organizacijama brzo popunjavanje radnih mjesta s novim kandidatima izvan postojećeg osoblja. U sektoru trgovine, gdje potreba za dodatnim osobljem tijekom blagdanske sezone može biti izrazito visoka, eksterno zapošljavanje osigurava dovoljan broj zaposlenika kako bi se zadovoljila povećana potražnja (*Monks i Pizam, 2017*).

Menadžment ljudskih potencijala ima ključnu ulogu u suradnji s vanjskim izvorima regrutiranja, poput agencija za zapošljavanje i internetskih portala za oglašavanje poslova, kako bi privukao nove kandidate. Brza i ciljana selekcija potencijalnih zaposlenika postaje prioritet kako bi se osigurala adekvatna radna snaga tijekom sezonskih vrhunaca. U sektoru trgovine, menadžment ljudskih potencijala ima odlučujuću ulogu u svim fazama procesa regrutiranja. Prvo, analiziraju potrebe organizacije, uzimajući u obzir sezonske promjene i tržišne faktore. Zatim, planiraju strategije regrutiranja kako bi se osigurala dostupnost radne snage tijekom sezonskih vrhunaca. U fazi selekcije kandidata, menadžment ljudskih potencijala sudjeluje u pregledu prijavi, intervjuima i provjeri referenci. Njihova uloga je identificirati kandidate koji najbolje odgovaraju specifičnim zahtjevima organizacije u sezoni. Nadalje, menadžment ljudskih potencijala sudjeluje u procesu zapošljavanja i integracije novih zaposlenika kako bi se osigurala njihova brza i učinkovita prilagodba timu i radnom okruženju. Osim toga, njihova uloga u procjeni učinkovitosti procesa regrutiranja je ključna kako bi se osiguralo da organizacija pravilno reagira na sezonske i tržišne promjene (Mathis i Jackson, Valentine, 2017).

#### **3.4. Politika privlačenja, selekcije i zapošljavanja u sektoru trgovine**

Politika privlačenja zaposlenika u sektoru trgovine nužna je u osiguranju kvalitetnog i kompetentnog osoblja za organizacije. Organizacije u sektoru trgovine često se oslanjaju na raznolike strategije za privlačenje i regrutiranje kvalitetnih zaposlenika. Učinkovite politike privlačenja zaposlenika uključuju sljedeće aspekte (Dessler, 2017):

1. *Oglašavanje radnih mjesta*: Organizacije moraju pažljivo izraditi oglase za radna mjesta kako bi privukle odgovarajuće kandidate. Oglasi trebaju biti jasni i informativni te naglašavati prednosti rada unutar organizacije. Osim tradicionalnih oglašavanja, sve više organizacija koristi *online* platforme i društvene medije kako bi dosegli širu publiku.
2. *Ponuda atraktivnih beneficija*: Organizacije u sektoru trgovine često privlače kandidate ponudom konkurentske naknade i paketa beneficija. To može uključivati pristup zdravstvenoj zaštiti, bonuse, i fleksibilne radne uvjete. Osim toga, bonusi za rad tijekom sezonskih vrhunaca također privlače potencijalne zaposlenike.

3. *Razvoj karijere*: Kandidati često traže organizacije koje nude mogućnosti za razvoj karijere. Stoga organizacije trebaju promicati stvaranje i napredak unutar tvrtke. Ovo može uključivati obuku i obrazovanje te jasno definirane putove karijere.
4. *Radno okruženje i kultura*: Poduzeća koja nude poticajno i ugodno radno okruženje privlače kandidate. Prijateljska i podržavajuća korporativna kultura ima ključnu ulogu u privlačenju talentiranih zaposlenika.
5. *Partnerstva s obrazovnim institucijama*: Organizacije u sektoru trgovine često surađuju s obrazovnim institucijama kako bi privukle nove kandidate. Ovo može uključivati praktičnu obuku, stvaranje praksi, i suradnju s lokalnim školama i fakultetima.

Sve navedene strategije privlačenja zaposlenika moraju se prilagoditi specifičnim potrebama i uvjetima sektora trgovine. S obzirom na izazove sezonske fluktuacije, organizacije moraju biti spremne brzo reagirati i prilagoditi svoje politike kako bi osigurale kontinuirani priljev kvalitetnih zaposlenika (*Milkovich Newman, Gerhart, 2017*).

Politika selekcije u sektoru trgovine također je neizbježna pri osiguranju kvalitetnog osoblja koje će odgovarati specifičnim potrebama i izazovima ovog sektora. Kako je već spomenuto, sezonske fluktuacije, brze promjene na tržištu i potreba za visokom razinom usluge kupcima postavljaju posebne zahtjeve na proces selekcije. Analiza poslovnih potreba i posla: Prvi korak u procesu selekcije je detaljna analiza potreba za radnom snagom i zahtjeva za određenim poslovima. To uključuje razumijevanje specifičnih zadataka i odgovornosti koji se odnose na svaku poziciju u sektoru trgovine. Ova analiza pomaže u stvaranju profila ideala kandidata za svako radno mjesto (*Dessler, 2017*):

- *Izbor izvora regrutiranja*: U sektoru trgovine, organizacije se često oslanjaju na različite izvore za privlačenje kandidata. To može uključivati internu promociju postojećih zaposlenika za više pozicije tijekom sezonskih vrhunaca. Također, eksterno zapošljavanje postaje ključno za brzo popunjavanje radnih mjesta tijekom sezonskih vrhunaca. Organizacije često surađuju s agencijama za zapošljavanje kako bi privukle kandidate.
- *Proces selekcije i intervjuiranje*: Organizacije koriste strukturirane procese selekcije kako

bi ocijenile kandidate. Ovi procesi uključuju pregled prijava, provođenje intervjua, testiranje vještina i provjeru referenci. U intervjuima se posebna pažnja posvećuje vještinama komunikacije i sposobnosti za rad s kupcima, s obzirom na visoku važnost usluge u sektoru trgovine.

- *Odlučivanje o zapošljavanju*: Na temelju rezultata procesa selekcije, organizacije donose odluke o tome koga će zaposliti. Ovdje je bitno usklađivanje profila kandidata s potrebama specifičnih radnih mjesta u trgovini. Također, treba uzeti u obzir i mogućnost obuke novih zaposlenika kako bi se brzo prilagodili potrebama sektora.
- *Osiguranje integracije novih zaposlenika*: Nakon odabira, integracija novih zaposlenika postaje ključna. To uključuje osiguravanje adekvatne obuke i podrške kako bi se novi zaposlenici brzo prilagodili i postali produktivni članovi tima.

Nadalje, politika zapošljavanja zaposlenika u sektoru trgovine je pak neizostavna vrsta politike u oblikovanju radne snage. Kako bi se osiguralo konkurentske prednosti, organizacije u sektoru trgovine razvijaju posebne politike zapošljavanja koje odražavaju njihove strategijske ciljeve i vrijednosti (*Phillips i Gully, 2015*).

1. *Analiza potreba za zapošljavanjem*: Prvi korak u razvoju politike zapošljavanja je analiza potreba za radnom snagom. To uključuje identifikaciju specifičnih radnih mjesta, potrebne kompetencije i broj zaposlenika koji će biti potrebni tijekom različitih razdoblja, uključujući sezonske vrhunce. Ova analiza omogućuje organizacijama da bolje razumiju svoje potrebe i usmjere svoje napore na privlačenje odgovarajućih kandidata.
2. *Privlačenje talenata*: Organizacije u sektoru trgovine koriste različite strategije za privlačenje talenata. To može uključivati oglašavanje radnih mjesta na internetskim platformama, suradnju s agencijama za zapošljavanje ili korištenje internih izvora poput promocije postojećih zaposlenika.
3. *Diversifikacija izvora regrutiranja*: S obzirom na sezonske fluktuacije u sektoru trgovine, organizacije često koriste različite izvore regrutiranja. Osim klasičnih načina, poput oglasa i agencija za zapošljavanje, organizacije se oslanjaju na internu promociju kako bi popunile više pozicije tijekom vrhunaca potražnje. Diversifikacija izvora pomaže u brzom popunjavanju radnih mjesta kad su potrebni dodatni resursi.
4. *Proces selekcije i prilagodbe*: Organizacije uspostavljaju jasne procese selekcije kako bi

odabrali najbolje kandidate. To uključuje intervjuiranje, testiranje vještina i provjeru referenci. Kandidati se procjenjuju ne samo na temelju tehničkih vještina, već i na sposobnostima za komunikaciju i rad s kupcima, što je ključno u sektoru trgovine.

5. *Poticanje raznolikosti*: Organizacije također razvijaju politike koje potiču raznolikost u radnoj snazi. Raznolikost donosi različite perspektive i ideje koje mogu biti korisne u osiguranju konkurentske prednosti na tržištu.

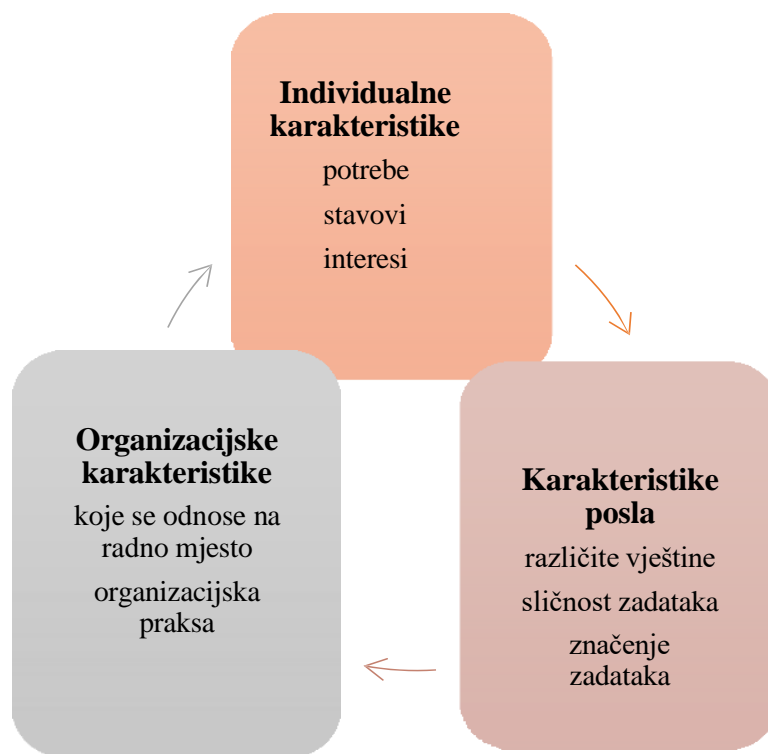
U sektoru trgovine, uloga menadžmenta ljudskih potencijala u provedbi politika privlačenja, selekcije i zaposlenja je od iznimne važnosti. Njihova zadaća obuhvaća analizu zahtjeva za radnom snagom, planiranje regrutiranja, privlačenje talenata, sudjelovanje u odabiru kandidata, organizaciju obuke i razvoja novih zaposlenika, te redovitu procjenu učinkovitosti politika zapošljavanja. Menadžment ljudskih potencijala surađuje s ostalim sektorima unutar organizacije kako bi razumio potrebe za radnom snagom na temelju sezonskih fluktuacija, predviđenog rasta i specifičnih potreba. Razvijaju strategiju za regrutiranje novih zaposlenika, uključujući odluke o broju i vrsti pozicija koje će biti otvorene u različitim razdobljima. U partnerstvu s odjelom za marketing, menadžment ljudskih potencijala privlači talente putem različitih kanala, uključujući oglašavanje poslova i sudjelovanje na sajmovima zapošljavanja. Također, sudjeluju u procesu selekcije i intervjuiranja kandidata, procjenjujući njihove kompetencije i vještine kako bi osigurali usklađenost s potrebama organizacije. Nakon odabira novih zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala razvija programe obuke i integracije kako bi novi članovi tima brzo postali produktivni i prihvatili organizacijsku kulturu. Redovito procjenjuju učinkovitost politika zapošljavanja i prilagođavaju svoje postupke kako bi odgovarali promjenama na tržištu i sezonskim fluktuacijama (*Pinnington, Macklin i Campbell, 2007; Milkovich, Newman i Gerhart, 2017*).

### **3.5. Motiviranje zaposlenika**

U okviru poslovnih organizacija, motivacija zaposlenika ima ključnu ulogu u poticanju njihove produktivnosti i ukupnog uspjeha tvrtke. Motivacija se definira kao proces unutarnjih ili vanjskih podražaja koji potiču, usmjeravaju i održavaju ponašanje kako bi se postigli određeni ciljevi i zadaci. To uključuje želju, interes, potrebe i ciljeve koji potiču pojedinca na akcije (*Robbins i Coulter, 2005:24*). Motivacija zaposlenika se određuje kao usmjeravanje prema dobrovoljnim

aktivnostima s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva (*Lazibat i Dumičić, 2002:129*). U vezi s tim, moguće je pojmovno odrediti i financijsku motivaciju te motivaciju karijerom pa se tako financijska motivacija odnosi na poticanje zaposlenika putem financijskih nagrada, uključujući plaće, bonuse, i udjele u dobitku. Financijske poticaje često koriste organizacije kako bi nagrađivale zaposlenike za postignute rezultate i potaknule ih na veći trud i učinkovitost (*Kuvaas i Dysvik, 2009*). Motivacija karijerom je pak povezana s poticanjem zaposlenika razvojem njihovih karijera unutar organizacije. To uključuje napredovanje, stjecanje novih vještina i kompetencija, te povećanje odgovornosti. Motivacija karijerom često potiče dugoročno angažiranje i predanost zaposlenika prema organizaciji (*Inceoglu i sur., 2018*).

Slika 5. Interakcija motivacijskih faktora



Izvor: prilagodba autorice rada prema Buble (2000: 494).



Glavni motivacijski faktori, kako ističe *Bahtijarević-Šiber (1999:526)*, obuhvaćaju tri ključna razloga:

- 1) Povećanje učinkovitosti, produktivnosti i kreativnosti u radu.
- 2) Poboljšanje kvalitete radnog okruženja i života zaposlenika u organizaciji.
- 3) Podizanje konkurentske sposobnosti i ukupnog uspjeha tvrtke.

Važno je napomenuti da ne postoji univerzalni pristup motivaciji, jer motivacijski faktori variraju među zaposlenicima. Različite psihofizičke, socijalne i demografske karakteristike zaposlenika čine motivaciju izuzetno složenom i osobnom. Ono što može pozitivno poticati jednog zaposlenika, ne mora nužno imati isti učinak na drugog. Stoga se ističu tri ključna čimbenika koji oblikuju proces motivacije, a to su (1) individualne karakteristike, (2) specifičnosti poslova koje obavljaju te (3) organizacijske karakteristike (*Buble, 2000:494*). Uprava organizacije mora uzeti u obzir ovu dinamiku i međusobni utjecaj tih čimbenika prilikom oblikovanja strategije motivacije kako bi postigla željene rezultate i akcije od strane svojih zaposlenika. Ova interakcija se može vizualizirati, kao što je prikazano na Slici 5.

U suvremenom menadžmentu, postavljanje učinkovitog sustava motivacije i postizanje zadovoljstva zaposlenika predstavljaju ključni prioriteti. Ovakav pristup pomaže u jačanju konkurentske pozicije organizacije i optimizaciji vrijednosti koju pruža. Upravljanje motivacijom zaposlenika postalo je ključna komponenta upravljanja ljudskim potencijalima s ciljem ostvarivanja poslovnih ciljeva. Izbor odgovarajućih tehnika motivacije ovisi o odlukama menadžera i preciznoj analizi metoda koje će rezultirati najboljim učincima. Cilj je osigurati zadovoljstvo zaposlenika, uz istodobno postizanje razumijevanja važnosti organizacijskih ciljeva. Motivacijske tehnike su raznolike, ali njihov kompleksan karakter dopušta definiranje određenih metoda koje znatno utječu na radnu učinkovitost. Primjeri ovih metoda uključuju financijske poticaje, poput plaća i udjela u dobitku, kao i nefinancijske stimulanse poput kvalitete radnog okoliša, mogućnosti sudjelovanja, fleksibilnog radnog vremena i slično. Dakle, ove metode motivacije mogu se klasificirati kao financijske i nefinancijske, te ekstrinzične, koje obuhvaćaju sustav plaća i uvjete rada, te intrinzične, kao što su edukacija i mogućnosti napredovanja (*Buble, 2000*).

Motiviranje zaposlenika je ključna komponenta upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama, s posebnim naglaskom na sektor trgovine. U cilju postizanja vrhunskih performansi i zadovoljstva zaposlenika, menadžment u sektoru trgovine mora primijeniti različite strategije motivacije. Ovdje će se razmotriti nekoliko aspekata motiviranja zaposlenika, uzimajući u obzir složenost motivacije i raznolikost potreba zaposlenika. Tako je jedan od temeljnih faktora u motiviranju zaposlenika u sektoru trgovine pravedna kompenzacija. Pravilno vrednovanje i nagrađivanje zaposlenika, posebno prodavača, koji često rade pod pritiskom i ostvaruju direktne rezultate kroz prodaju, izuzetno je važno. Ovo uključuje adekvatno postavljanje plaća, bonuse za ostvarene rezultate, i dodatke za rad u sezonskim vrhuncima potražnje. Osim financijskih poticaja, motivacija zaposlenika također se postiže kroz razvoj karijere i napredovanje. Osiguravanje prilika za usavršavanje i rast u okviru organizacije može potaknuti zaposlenike da se posvete svojim poslovima i postignu bolje rezultate. Radno okruženje također ima ključnu ulogu u motiviranju zaposlenika. Poduzeća u sektoru trgovine trebaju stvoriti ugodno okruženje za svoje zaposlenike, gdje se osjećaju podržano i cijenjeno. To uključuje aspekte poput sigurnosti na radu, pozitivnih odnosa među kolegama, ravnoteže između poslovnog i privatnog života, i mogućnosti sudjelovanja u donošenju odluka (*Latham i Pinder, 2005*).

Dodatno, važno je prepoznati različite potrebe zaposlenika. Ne postoje univerzalne strategije motivacije koje će odgovarati svima. Individualne karakteristike i preferencije imaju ključnu ulogu u definiranju učinkovitih metoda motivacije. Zbog toga menadžment treba komunicirati sa svojim zaposlenicima, razumjeti njihove ciljeve i težnje, te prilagoditi svoje strategije kako bi se zadovoljile njihove potrebe. Prema tome, motiviranje zaposlenika u sektoru trgovine je izazovan, ali ključan zadatak. Pravedna kompenzacija, mogućnosti razvoja karijere, poticajno radno okruženje, i prilagodba strategija prema individualnim potrebama svakog zaposlenika imaju ključnu ulogu u osiguranju produktivnosti i dugoročnog uspjeha trgovine (*Deci, Vallerand, Pelletier, i Ryan, 1991; Latham i Pinder, 2005*).

### 3.6. Problematika zapošljavanja stranih radnika u sektoru trgovine

Prvo, pravna regulativa ima ključnu ulogu u procesu zapošljavanja stranih radnika. To uključuje različite zakone i propise koji reguliraju imigraciju i radne dozvole. Ovi zakoni variraju od zemlje do zemlje i često su predmet promjena, što može predstavljati izazov za poslodavce u trgovini koji žele zaposliti strane radnike (*Castles i Miller, 1993*). Kulturne razlike također predstavljaju važan faktor u zapošljavanju stranih radnika. Razumijevanje i prilagodba na različite kulturne pozadine radnika može biti izazov, ali i prilika za stvaranje raznolikog i inkluzivnog radnog okruženja. Organizacije moraju razviti strategije za učinkovitu integraciju stranih radnika, uključujući treninge o kulturnoj osviještenosti i komunikacijskim vještinama. Jezične barijere također predstavljaju značajan izazov. Komunikacija je ključna u sektoru trgovine, a strani radnici se često suočavaju s preprekama u komunikaciji zbog ograničenog poznavanja lokalnog jezika. To može utjecati na njihovu sposobnost pružanja kvalitetne usluge kupcima i efikasnog obavljanja zadatka (*Coupland, 2010*). Nadalje, integracija stranih radnika u radno okruženje je još jedan ključan aspekt. Osim pravnih i jezičnih izazova, poslodavci se moraju baviti i socijalnom integracijom stranih radnika. To uključuje stvaranje podržavajućeg i otvorenog radnog okruženja koje promiče razumijevanje i poštivanje različitosti (*Castles i Miller, 1993*).

Tako na primjer, problematika zapošljavanja stranih radnika u Republici Hrvatskoj ima svoje specifičnosti, pogotovo u sektoru trgovine. Razmatrajući spomenute ključne aspekte iznose se izazovi i prilike u tom kontekstu (*Franičević i Puljiz, 2009*):

1. **Pravna regulativa:** Hrvatska, kao članica Europske unije, podliježe određenim EU direktivama i regulativama koje se tiču zapošljavanja stranih radnika. To uključuje pravila o slobodi kretanja radnika unutar Europske unije, kao i specifične propise za radnike iz trećih zemalja. Pravni okvir u Hrvatskoj također sadrži propise o radnim dozvolama, socijalnom osiguranju i porezima koji se primjenjuju na strane radnike.
2. **Kulturne razlike:** Hrvatska ima svoju jedinstvenu kulturu i tradiciju, što može predstavljati izazov za strane radnike u prilagodbi na novu sredinu. Kulturne razlike mogu se odnositi na radne navike, komunikacijske stilove i hijerarhijske odnose unutar poslovnog okruženja. Strani radnici mogu naići na poteškoće u razumijevanju lokalnih običaja i poslovnih praksi. Važno je promicati međukulturnu osviještenost kako bi se olakšala integracija stranih

radnika.

3. **Jezične barijere:** Hrvatski jezik može biti značajna barijera za strane radnike u sektoru trgovine, gdje je komunikacija s kupcima ključna. Iako je u većim gradovima i turističkim područjima engleski jezik široko rasprostranjen, poznavanje hrvatskog jezika često je potrebno za efikasno obavljanje poslovnih zadataka. Poslodavci mogu organizirati jezične tečajeve ili osigurati materijale za učenje jezika kako bi pomogli stranim radnicima u prevladavanju jezičnih barijera.
4. **Integracija u radno okruženje:** Integracija stranih radnika u radnu zajednicu u Hrvatskoj zahtijeva aktivne napore poslodavaca i kolega. To uključuje podršku u smještaju, orijentaciji u novom gradu ili regiji, kao i pomoć u razumijevanju lokalnih zakona i običaja. Osim toga, važno je stvoriti inkluzivnu radnu kulturu koja poštuje različitosti i promiče međusobno uvažavanje.

Zapošljavanje stranih radnika u sektoru trgovine u Hrvatskoj donosi brojne izazove, ali i prilike za obogaćivanje radne snage i unapređenje poslovnih praksi. Učinkovito upravljanje ovim procesom zahtijeva razumijevanje i prilagodbu pravnim okvirima, kulturnim razlikama, jezičnim preprekama i potrebama integracije, čime se osigurava uspješna integracija stranih radnika i njihov doprinos sektoru trgovine u Hrvatskoj, a u konačnici zapošljavanje stranih radnika u sektoru trgovine stoga zahtijeva pažljivo razmatranje niza faktora. Od pridržavanja pravnih zahtjeva do rješavanja kulturnih i jezičnih izazova, poslodavci moraju razviti sveobuhvatne strategije kako bi osigurali uspješnu integraciju stranih radnika u svoje organizacije. Efikasno upravljanje ovim izazovima ne samo da pomaže u postizanju poslovnih ciljeva, već također doprinosi stvaranju pozitivnog i produktivnog radnog okruženja, koje je ključno za dugoročni uspjeh u dinamičnom sektoru trgovine.

## 4. PRONALAZAK I UVOĐENJE ZAPOSLENIKA U POSAO

### 4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje koristi kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda za analizu procesa zapošljavanja i uvođenja zaposlenika u posao u sektoru trgovine. Metodologija se temelji na anketnim upitnicima i dubinskim intervjuima, što omogućuje sveobuhvatno razumijevanje iskustava i percepcija zaposlenika i menadžera.

1. Anketni upitnik: Anketni upitnici su korišteni za prikupljanje kvantitativnih podataka od zaposlenika u sektoru trgovine. Upitnik sadrži skalu od pet stupnjeva (od „u potpunosti se slažem“ do „u potpunosti se ne slažem“) za procjenu različitih aspekata procesa zapošljavanja i uvođenja u posao.
2. Dubinski intervjui: Dubinski intervjui su provedeni s menadžerima zaduženima za zapošljavanje u dva trgovačka lanca, Lidl i Spar. Intervjui su osmišljeni kako bi se dobilo detaljno razumijevanje praksi zapošljavanja, izazova s kojima se suočavaju te strategija koje koriste za privlačenje i zadržavanje zaposlenika.
3. Obrada podataka u Pythonu: Kvantitativni podaci prikupljeni putem anketnih upitnika obrađeni su korištenjem programskog jezika Python i njegovih biblioteka pandas i SciPy. Ovi alati su korišteni za upravljanje podacima, izračunavanje deskriptivne statistike i provođenje statističkih testova.
4. Deskriptivna statistika: Izračunate su srednje vrijednosti i standardne devijacije za odgovore ispitanika iz Lidla i Spara, kako bi se dobio uvid u centralne tendencije i varijabilnost podataka.
5. Kruskal-Wallis test: Za testiranje statistički značajnih razlika između odgovora zaposlenika Lidla i Spara korišten je Kruskal-Wallis test. Ovaj neparametrijski test omogućuje usporedbu medijana odgovora između dviju skupina, što je prikladno za ordinalne podatke i manji broj ispitanika. Rezultati testa uključuju p-vrijednosti.
6. Tablični prikaz rezultata: Rezultati istraživanja prikazani su tablično, uključujući frekvencije odgovora, srednje vrijednosti, standardne devijacije i rezultate Kruskal-Wallis testa s pripadajućim p-vrijednostima.
7. Tematska analiza intervjuja: Kvalitativni podaci iz dubinskih intervjuja analizirani su metodom tematske analize. Ova metoda uključuje kodiranje i identifikaciju ključnih tema i

obrazaca unutar transkripata intervjuja. Rezultati tematske analize uključuju identifikaciju zajedničkih izazova, strategija i percepcija menadžera u vezi s procesom zapošljavanja i uvođenja zaposlenika u posao.

8. Citati i primjeri: Relevantni citati iz intervjuja uključeni su kako bi se ilustrirali ključni nalazi i pružili dublji uvid u iskustva i stavove regionalnih voditelja poslovnica. Ovi citati pomažu u boljem razumijevanju specifičnih praksi i strategija zapošljavanja u Lidlu i Sparu.

#### **4.2.Uzorak istraživanja**

U istraživanju su sudjelovali zaposlenici trgovačkih lanaca Lidl i Spar. Uzorak je obuhvatio 16 ispitanika, od kojih je 7 zaposlenika iz Lidla i 9 zaposlenika iz Spara. Menadžeri ljudskih potencijala iz oba trgovačka lanca sudjelovali su u dubinskim intervjuima i zatražili su svoje zaposlenike (prodavače) da ispune anketu. Time su obuhvaćeni sljedeći sudionici:

##### **Lidl:**

Iz uzorka od sveukupno 16 ispitanika, doprinos ovome istraživanju dalo je 7 ispitanika, od kojih je 6 prodavača/prodavačica i 1 voditelj/voditeljica poslovnice. Od 7 ispitanika, 4 osobe su muškog roda, dok su 3 osobe ženskog roda. Dobna struktura ispitanika obuhvaća skoro sve dobne skupine pa tako su 2 ispitanika u dobi od 25-34 godine, 2 ispitanika u dobi od 35-44 godine te 1 ispitanik u dobi od 45-54 godine. Od svih 7 ispitanika, niti jedan ne posjeduje minimalno završeno osnovnoškolsko obrazovanje, ali svakako i na ovome polju vidljiv je različiti opseg obrazovne strukture. Diplomom srednje škole posjeduju 3 ispitanika, visoko obrazovanje (preddiplomskog smjera) posjeduju 2 ispitanika te 2 ispitanika imaju visoko obrazovanje (diplomski/magisterij/doktorat). Posljednje, ujedno i najbitnije za prikaz lojalnosti zaposlenika, radni staž zaposlenika prikazuje sljedeće: 1 ispitanik radi manje od 1 godine, 2 ispitanika rade 1-3 godine, 2 ispitanika rade 4-6 godina, 1 ispitanik radi 7-10 godina te 1 ispitanik radi više od 10 godina.

## **Spar:**

U istraživanju se sudjelovalo ukupno 9 ispitanika. Od njih ukupno 9, 8 ispitanika je prodavač/prodavačica i 1 voditelj/voditeljica poslovnice. Omjer spolne strukture bio je jednak kao i u trgovačkom lancu Lidl, nešto je više muških ispitanika nego ženskih pa je tako 5 muških ispitanika i 4 ženska ispitanika. Kada uzmemo u obzir dob, struktura je sljedeća: 2 ispitanika su u dobi od 18-24 godine, 2 ispitanika su u dobi od 25-34 godine, 2 ispitanika su u dobi 35-44 godine, 2 ispitanika su u dobi od 45-54 godine te 1 ispitanik u dobi od 55-64 godine. Uzevši u obzir da u trgovačkom lancu Lidl niti jedan ispitanik nema završenu samo osnovnu školu, u trgovačkom lancu Spar imamo 2 ispitanika sa završenom osnovnom školom, 4 ispitanika sa srednjom školom, 2 s visokim obrazovanjem (preddiplomski smjer) te 1 s visokim obrazovanjem (diplomski/magisterij/doktorat). Ako se pogleda radni staž u trgovačkom lancu Spar on izgleda ovako: 1 ispitanik radi manje od 1 godine, 2 ispitanika rade 1-3 godine, 3 ispitanika rad 4-6 godina, 2 ispitanika rade 7-10 godina te 1 ispitanik radi više od 10 godina.

### 4.3.Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u tri tablice. Tablica 1. prikazuje socio-demografske karakteristike zaposlenika Lidla i Spara koji su sudjelovali u istraživanju. Tablica 2. prikazuje rezultate zadovoljstva ispitanika u procesu zapošljavanja u trgovačkim lancima Lidl i Spar. I tablica 3. prikazuje rezultate privlačnosti poslovanja u trgovačkim lancima Lidl i Spar.

Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika

<b>KATEGORIJA</b>	<b>POTKATEGORIJA</b>	<b>LIDL</b>	<b>SPAR</b>
<b>Spol</b>	Muški	4	5
<b>Spol</b>	Ženski	3	4
<b>Godine</b>	18-24 godine	2	2
<b>Godine</b>	25-34 godine	2	2
<b>Godine</b>	35-44 godine	2	2
<b>Godine</b>	45-54 godine	1	2
<b>Godine</b>	55-64 godine	0	1
<b>Godine</b>	65 ili više godina	0	0
<b>Obrazovanje</b>	Osnovna škola	0	2
<b>Obrazovanje</b>	Srednja škola	3	4
<b>Obrazovanje</b>	Visoko obrazovanje (preddiplomski)	2	2
<b>Obrazovanje</b>	Visoko obrazovanje (diplomski/magisterij/doktorat)	2	1
<b>Radni staž</b>	Manje od 1 godine	1	1
<b>Radni staž</b>	1-3 godine	2	2
<b>Radni staž</b>	4-6 godina	2	3
<b>Radni staž</b>	7-10 godina	1	2
<b>Radni staž</b>	Više od 10 godina	1	1
<b>Funkcija</b>	Prodavač/Prodavačica	6	8
<b>Funkcija</b>	Voditelj/Voditeljica prodavaonice	1	1

Izvor: Izrada autorice



Tablica 2. Analiza rezultata zadovoljstva procesom zapošljavanja u trgovačkim lancima Lidl i Spar

<b>Tvrdnja</b>	<b>Lidl Mean</b>	<b>Spar Mean</b>	<b>Lidl Std Dev</b>	<b>Spar Std Dev</b>	<b>Kruskal-Wallis p-value</b>
Proces zapošljavanja u našem poduzeću je efikasan i dobro organiziran.	2.86	3.67	1.25	0.94	0.191
Oglasi za posao u našem poduzeću su jasni i privlačni potencijalnim kandidatima.	2.71	3.44	0.70	0.68	0.071
Proces zapošljavanja u sektoru trgovine odvija se brzo i učinkovito.	3.86	4.22	0.64	0.63	0.288
Novi zaposlenici primaju adekvatnu podršku i obuku pri uvođenju u posao.	2.71	3.00	0.70	0.82	0.499
Plaće i uvjeti rada u sektoru trgovine privlačni su za domaću radnu snagu.	2.71	3.11	0.70	0.57	0.237

*Izvor: Izrada autorice rada*

Rezultati istraživanja prikazani u Tablici 2. pokazuju kako ispitanici iz Spara nešto više ocjenjuju efikasnost i organizaciju procesa zapošljavanja u odnosu na ispitanike iz Lidla. Međutim, razlike nisu statistički značajne ( $p=0.191$ ). Oglasi za posao u Sparu također su ocijenjeni kao jasniji i privlačniji u usporedbi s Lidlom, ali te razlike nisu statistički značajne ( $p=0.071$ ). Proces zapošljavanja u sektoru trgovine oba su poduzeća ocijenila relativno visoko, s nešto višim ocjenama među ispitanicima iz Spara. Ipak, razlike nisu statistički značajne ( $p=0.288$ ). Kada je riječ o podršci i obuci novih zaposlenika, ispitanici iz Spara su dali malo više ocjene nego ispitanici iz Lidla, no razlike nisu statistički značajne ( $p=0.499$ ). Kada su u pitanju plaće i uvjeti rada, ispitanici iz Spara su ih ocijenili nešto privlačnijima nego ispitanici iz Lidla. Međutim, te razlike nisu statistički značajne ( $p=0.237$ ). Ovi rezultati pružaju uvid u percepcije zaposlenika Lidla i Spara o različitim aspektima procesa zapošljavanja i radnih uvjeta. Razlike između skupina nisu statistički značajne, što ukazuje na sličnosti u percepcijama zaposlenika dvaju trgovačkih lanaca.

Tablica 3. Analiza rezultata privlačnosti poslovanja trgovačkih lanaca Lidl i Spar

<b>Tvrđnja</b>	<b>Lidl Mean</b>	<b>Spar Mean</b>	<b>Lidl Std Dev</b>	<b>Spar Std Dev</b>	<b>Kruskal-Wallis p-value</b>
U našem poduzeću obuka i usavršavanje zaposlenika su visoko prioritetni.	3.00	3.89	0.76	0.74	0.057
Komunikacija između menadžmenta i zaposlenika u vezi sa zapošljavanjem je jasna i otvorena.	3.29	3.56	0.70	0.68	0.405
Radna mjesta u sektoru trgovine su atraktivna za mlade radnike.	3.86	4.44	0.64	0.50	0.085
Mogućnosti za napredovanje unutar našeg poduzeća su dobre i jasno definirane.	2.71	2.78	0.70	0.63	0.816
Beneficije i pogodnosti koje nudimo konkurentne su na tržištu rada.	2.86	3.00	0.64	0.47	0.605

*Izvor: Izrada autorice rada*

Rezultati istraživanja prikazani u Tablici 3. ukazuju na to kako ispitanici iz Spara više ocjenjuju prioritete poduzeća u vezi s obukom i usavršavanjem zaposlenika u odnosu na ispitanike iz Lidla. Iako je razlika značajna ( $p=0.057$ ), ona se nalazi na granici statističke značajnosti. Komunikacija između menadžmenta i zaposlenika u vezi sa zapošljavanjem također je ocijenjena nešto višim ocjenama od strane ispitanika iz Spara, ali razlike nisu statistički značajne ( $p=0.405$ ). Radna mjesta u sektoru trgovine su ocijenjena kao atraktivnija za mlade radnike među ispitanicima iz Spara u odnosu na Lidlovu grupu. Međutim razlike nisu statistički značajne ( $p=0.085$ ). Mogućnosti za napredovanje unutar poduzeća su ocijenjene sličnim ocjenama od strane obje skupine ispitanika, s malim razlikama koje nisu statistički značajne ( $p=0.816$ ). Beneficije i pogodnosti koje poduzeća nude su ocijenjene višim ocjenama od strane ispitanika iz Spara u odnosu na ispitanike iz Lidla, ali razlike nisu statistički značajne ( $p=0.605$ ). Razlike između skupina nisu statistički značajne, što ukazuje na sličnosti u percepcijama zaposlenika dvaju trgovačkih lanaca, osim u pogledu prioriteta obuke i usavršavanja zaposlenika gdje su razlike značajne, ali na granici statističke značajnosti.

Rezultati dubinskog intervjua s menadžerom ljudskih resursa iz Lidla ukazuju na nekoliko ključnih točaka u vezi s procesima regrutiranja, zapošljavanja i izazovima s kojima se suočavaju u privlačenju domaće i strane radne snage.

1. **Promjene u procesu regrutiranja i zapošljavanja:** Proces regrutiranja i zapošljavanja digitalizirao se u posljednje tri godine. Ova promjena nije izravno povezana s nedostatkom domaće radne snage ili fokusom na uvoz strane radne snage.
2. **Metode i kanali za privlačenje radne snage:** Koriste se razne metode za privlačenje domaće radne snage, uključujući oglašavanje na web stranici poduzeća, portalima poput "Moj posao", oglasi na radiju, Google i web oglasi, te oglašavanje na web portalima drugih država (Bosna i Hercegovina) i billboardi. Nije došlo do značajnih promjena u metodama oglašavanja unatoč sve većem oslanjanju na stranu radnu snagu.
3. **Izazovi u privlačenju domaće radne snage:** Glavni izazovi uključuju nedostatak radne snage i nezainteresiranost ljudi za rad u trgovini. Trenutno nema usporedbe sa zapošljavanjem stranih radnika jer se tek planira njihovo zapošljavanje u skoroj budućnosti.
4. **Strategije za privlačenje strane radne snage:** Za strane radnike iz zemalja trećeg svijeta planiraju se koristiti usluge agencija za uvoz strane radne snage. Za djelatnike iz BiH koristi se oglašavanje na web portalima BiH.
5. **Odaziv na oglase za posao i učinkovitost kanala:** Odaziv domaće radne snage na oglase za posao ocijenjen je kao zadovoljavajući. Nema trenutne usporedbe s učinkovitosti agencija za uvoz radne snage jer taj proces još nije započeo.
6. **Prilagodba radnog okruženja za strane radnike:** Uvodno školovanje je sastavni dio tzv. *onboarding* procesa za sve radnike, uključujući strane radnike. Planiraju se pripreme prezentacija, edukacije i pripreme timova na dolazak stranih radnika.
7. **Utjecaj poboljšanja uvjeta rada i plaća:** Poboljšanje uvjeta rada i plaća smatra se ključnim za privlačenje domaće radne snage. Nema iskustva s učinkom ovih mjera na strane radnike.
8. **Kvalifikacije stranih radnika i potreba za obukom:** Svi radnici, uključujući strane, trebaju proći uvodno školovanje prilagođeno njihovim pozicijama.
9. **Dugoročna sigurnost oslanjanja na stranu radnu snagu:** Nema konkretnih podataka o dugoročnoj sigurnosti oslanjanja na stranu radnu snagu ili o periodu trajanja radnih ugovora za strane radnike jer taj proces tek treba započeti.

10. **Budućnost zapošljavanja u sektoru trgovine:** Budućnost zapošljavanja u sektoru trgovine vidi se kao izazovna, s naglaskom na potrebu za razvojem ključnih strategija koje će pomoći u rješavanju trenutnih izazova u pronalasku radne snage.

Rezultati dubinskog intervjua s menadžerom ljudskih resursa iz Spara jesu:

1. **Proces regrutiranja i zapošljavanja:** Menadžer ljudskih resursa iz Spara navodi da je proces regrutiranja i zapošljavanja u posljednje tri godine značajno unaprijeđen digitalizacijom. Fokus je na korištenju naprednih softverskih alata za praćenje kandidata, što omogućava efikasnije upravljanje prijavama i selekcijskim postupkom.
2. **Metode i kanali za privlačenje radne snage:** Spar koristi raznovrsne kanale za privlačenje domaće radne snage, uključujući oglašavanje na web stranici poduzeća, portalima za zapošljavanje, društvenim mrežama i internim preporukama. Uvedene su nove metode oglašavanja, kao što su ciljani oglasi na društvenim mrežama i suradnja s lokalnim obrazovnim institucijama radi privlačenja mladih talenata.
3. **Izazovi u privlačenju domaće radne snage:** Glavni izazovi uključuju konkurenciju s drugim trgovačkim lancima i sektorima, te promjene u očekivanjima radnika glede uvjeta rada i plaća. Spar se suočava s potrebom za stalnim prilagođavanjem ponude kako bi privukao i zadržao kvalificiranu radnu snagu.
4. **Strategije za privlačenje strane radne snage:** Menadžer ističe da Spar koristi specijalizirane agencije za regrutiranje strane radne snage iz zemalja trećeg svijeta. Također, ulažu se napor u prilagodbu oglašavanja radnih mjesta na jezike ciljnih zemalja i osiguranje potrebnih radnih dozvola i logistike.
5. **Odaziv na oglase za posao i učinkovitost kanala:** Odaziv domaće radne snage na oglase za posao je zadovoljavajući, no menadžer primjećuje da je učinkovitost agencija za uvoz radne snage veća u smislu brzine popunjavanja radnih mjesta. Međutim, domaća radna snaga se pokazala pouzdanijom u smislu dugoročnog ostanka u poduzeću.
6. **Prilagodba radnog okruženja za strane radnike:** Spar posvećuje veliku pažnju prilagodbi radnog okruženja za strane radnike kroz uvodne treninge, jezične tečajeve i kulturne radionice. Timovi su pripremljeni za rad s radnicima različitih kultura kako bi se olakšala integracija.
7. **Utjecaj poboljšanja uvjeta rada i plaća:** Menadžer smatra da bi poboljšanje uvjeta rada i

plaća značajno doprinijelo privlačenju domaće radne snage. Iskustvo pokazuje da su konkurentne plaće i fleksibilni radni uvjeti ključni faktori za zadržavanje radnika.

8. **Kvalifikacije stranih radnika i potreba za obukom:** Svi radnici, uključujući strane, moraju proći detaljan program obuke prije početka rada. Strani radnici često dolaze s relevantnim iskustvom, ali je potrebno dodatno prilagoditi njihova znanja specifičnostima posla u Sparu.
9. **Dugoročna sigurnost oslanjanja na stranu radnu snagu:** Menadžer navodi da je dugoročna sigurnost oslanjanja na stranu radnu snagu neizvjesna zbog promjenjivih zakonskih regulativa i potencijalnih političkih promjena. Trenutno, strani radnici često ostaju na kratkoročne ugovore od 6 mjeseci do 1 godine.
10. **Budućnost zapošljavanja u sektoru trgovine:** Budućnost zapošljavanja u sektoru trgovine menadžer vidi kao izazovnu, s potrebom za implementacijom novih tehnologija i fleksibilnijih radnih uvjeta kako bi se privukla mlada i kvalificirana radna snaga. Ključne strategije uključuju ulaganja u razvoj talenata i održavanje konkurentnih uvjeta rada.

Rezultati ovog istraživanja pružaju detaljan uvid u percepcije i iskustva zaposlenika u sektoru trgovine, kao i izazove s kojima se suočavaju menadžeri u procesu regrutiranja i zapošljavanja. Kombinirajući kvantitativne podatke iz anketa s kvalitativnim uvidima iz dubinskih intervjua, moguće je bolje razumjeti složenost i dinamiku tržišta rada u sektoru trgovine. Zaposlenici iz oba trgovačka lanca, Lidla i Spara, imaju slične demografske karakteristike, što omogućava validnu usporedbu njihovih percepcija i iskustava.

Analiza ankete pokazuje da ispitanici iz Spara nešto više ocjenjuju efikasnost i organizaciju procesa zapošljavanja u odnosu na ispitanike iz Lidla, iako te razlike nisu statistički značajne ( $p=0.191$ ). To može ukazivati na sličnosti u postupcima i politikama zapošljavanja koje provode oba poduzeća, ali i na moguću potrebu za daljnjim poboljšanjima u oba lanca. Oglasi za posao u Sparu su ocijenjeni kao jasniji i privlačniji u usporedbi s Lidlom, no ni ove razlike nisu statistički značajne ( $p=0.071$ ). Ovaj podatak sugerira da obje kompanije koriste učinkovite metode oglašavanja, ali Spar može imati blagu prednost u percepciji atraktivnosti svojih oglasa. Proces zapošljavanja u sektoru trgovine oba su poduzeća ocijenjena relativno visoko, s nešto višim ocjenama među ispitanicima iz Spara. Ipak, razlike nisu statistički značajne ( $p=0.288$ ). Ovaj nalaz ukazuje na to da obje kompanije uspješno provode svoje regrutacijske procese, ali postoji prostor za poboljšanje kako bi se postigla još veća učinkovitost. Kada je riječ o podršci i obuci novih

zaposlenika, ispitanici iz Spara su dali malo više ocjene nego ispitanici iz Lidla, no razlike nisu statistički značajne ( $p=0.499$ ). To pokazuje da oba poduzeća prepoznaju važnost adekvatne obuke i podrške novim zaposlenicima, ali bi mogla dodatno unaprijediti svoje prakse kako bi zadovoljila očekivanja zaposlenika. Plaće i uvjeti rada u sektoru trgovine ocijenjeni su nešto privlačnijima od strane ispitanika iz Spara nego od strane ispitanika iz Lidla, ali ni ove razlike nisu statistički značajne ( $p=0.237$ ). Ovo sugerira da obje kompanije nude konkurentne plaće i uvjete rada, ali postoji mogućnost za dodatna poboljšanja kako bi se privukla i zadržala kvalificirana radna snaga.

Ispitanici iz Spara više ocjenjuju prioritete poduzeća u vezi s obukom i usavršavanjem zaposlenika u odnosu na ispitanike iz Lidla. Iako je razlika značajna ( $p=0.057$ ), ona se nalazi na granici statističke značajnosti. To ukazuje na to da Spar može imati snažniji fokus na kontinuiranu obuku i usavršavanje svojih zaposlenika, što može biti ključno za dugoročni uspjeh i zadržavanje radne snage. Komunikacija između menadžmenta i zaposlenika u vezi sa zapošljavanjem također je ocijenjena nešto višim ocjenama od strane ispitanika iz Spara, ali razlike nisu statistički značajne ( $p=0.405$ ). Ovo ukazuje na potrebu za poboljšanjem komunikacijskih kanala u oba poduzeća kako bi se osigurala jasna i otvorena komunikacija koja može povećati zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Radna mjesta u sektoru trgovine ocijenjena su kao atraktivnija za mlade radnike među ispitanicima iz Spara u odnosu na Lidlovu grupu. Međutim razlike nisu statistički značajne ( $p=0.085$ ). To sugerira da Spar može bolje privući mlađu radnu snagu, što može biti važno za dugoročni rast i inovacije u poduzeću.

Mogućnosti za napredovanjem unutar poduzeća su ocijenjene sličnim ocjenama od strane obje skupine ispitanika, s malim razlikama koje nisu statistički značajne ( $p=0.816$ ). Ovo ukazuje na to da obje kompanije pružaju slične mogućnosti za karijerni napredak, ali bi mogle dodatno raditi na jasnijem definiranju i promicanju tih mogućnosti. Beneficije i pogodnosti koje poduzeća nude su ocijenjene višim ocjenama od strane ispitanika iz Spara u odnosu na ispitanike iz Lidla, ali razlike nisu statistički značajne ( $p=0.605$ ). Ovo sugerira da obje kompanije nude konkurentne beneficije, ali postoji prostor za dodatna poboljšanja kako bi se povećala privlačnost radnih mjesta.

## **Ključni uvidi iz dubinskih intervjuja**

Menadžer ljudskih resursa iz Lidla ističe digitalizaciju procesa regrutiranja i zapošljavanja te korištenje raznih metoda za privlačenje radne snage. Ukazuje na glavne izazove, uključujući nedostatak radne snage i nezainteresiranost za rad u trgovini. Planira koristiti agencije za uvoz strane radne snage i prilagoditi radno okruženje za strane radnike kroz uvodno školovanje i edukacije. Smatra da bi poboljšanje uvjeta rada i plaća moglo privući više domaće radne snage, dok menadžer ljudskih resursa iz Spara navodi unapređenje procesa regrutiranja i zapošljavanja kroz digitalizaciju i korištenje naprednih softverskih alata. Ističe raznovrsne kanale za privlačenje domaće radne snage te nove metode oglašavanja. Suočava se s konkurencijom i promjenama u očekivanjima radnika glede uvjeta rada i plaća. Koristi specijalizirane agencije za regrutiranje strane radne snage i posvećuje pažnju prilagodbi radnog okruženja kroz uvodne treninge i kulturne radionice. Smatra da bi poboljšanje uvjeta rada i plaća značajno doprinijelo privlačenju domaće radne snage. Navodi neizvjesnost dugoročne sigurnosti oslanjanja na stranu radnu snagu zbog promjenjivih zakonskih regulativa. Rezultati ovog istraživanja pružaju sveobuhvatan uvid u percepcije zaposlenika i strategije menadžera u sektoru trgovine. Iako nema značajnih razlika između Lidla i Spara u većini aspekata, ključni uvidi ukazuju na potrebu za daljnjim poboljšanjima u procesima zapošljavanja, obuci i radnim uvjetima kako bi se osigurala dugoročna održivost i konkurentnost na tržištu rada. Daljnje istraživanje i kontinuirano praćenje tih aspekata bit će ključno za prilagodbu strategija i postizanje željenih rezultata.

### **4.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Ovo istraživanje suočava se s nekoliko značajnih ograničenja koja utječu na valjanost i generalizaciju dobivenih rezultata. Prvo, veličina uzorka od 16 ispitanika ograničava mogućnost ekstrapolacije nalaza na širu populaciju zaposlenika u sektoru trgovine. Također, geografsko ograničenje na područje Zagreba može utjecati na reprezentativnost rezultata, s obzirom na moguće regionalne razlike u praksi zapošljavanja i uvjetima rada. Osim toga, subjektivnost odgovora u anketama i dubinskim intervjuima može dovesti do pristranosti, jer ispitanici mogu imati različite stavove i iskustva koji oblikuju njihove percepcije. Istraživanje je pokrilo ograničen broj tema, a dodatni aspekti zapošljavanja i radnih uvjeta mogli su pružiti sveobuhvatniji uvid.

Također, provođenje istraživanja u određenom vremenskom razdoblju znači da rezultati odražavaju specifične uvjete tog vremena, a promjene u tržištu rada ili zakonodavstvu mogu utjecati na relevantnost nalaza.

Za buduća istraživanja preporučuje se povećanje veličine uzorka kako bi se omogućila bolja generalizacija rezultata. Proširenje istraživanja na druge gradove moglo bi omogućiti usporedbu praksi zapošljavanja i radnih uvjeta na širem području, pružajući dublji uvid u regionalne specifičnosti. Nastavak kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda može obogatiti razumijevanje tema, dok bi dodavanje novih pitanja i tema u intervju moglo donijeti dodatne uvide. Provođenje longitudinalnih istraživanja omogućilo bi praćenje promjena u percepcijama i praksama tijekom vremena, pružajući uvid u dugoročne trendove i učinke različitih strategija zapošljavanja. Uključivanje vanjskih faktora, kao što su ekonomski uvjeti i zakonodavne promjene, može pružiti kontekstualno razumijevanje procesa zapošljavanja. Konačno, uključivanje ispitanika s različitih hijerarhijskih razina unutar poduzeća moglo bi pružiti cjelovitiju sliku organizacijskih praksi i percepcija, što bi dodatno unaprijedilo razumijevanje procesa zapošljavanja i radnih uvjeta u sektoru trgovine.



## 5. ZAKLJUČAK

Poslodavci u sektoru trgovine suočavaju se s nizom izazova pri traženju i zapošljavanju radne snage, među kojima su najizraženiji nedostatak domaće radne snage i potreba za oslanjanjem na strane radnike. Ova situacija dovodi do potrebe za prilagodbom procesa zapošljavanja, uključujući digitalizaciju i korištenje specijaliziranih agencija za regrutiranje stranih radnika.

Percepcija sektora trgovine kao poslodavca značajno utječe na privlačenje potencijalnih radnika. Sektor trgovine često se doživljava kao manje atraktivan zbog nižih plaća, manje stabilnosti posla i ograničenih mogućnosti za napredovanje. Ovo istraživanje pokazuje da su zaposlenici Sparanešto povoljnije ocijenili uvjete rada i mogućnosti za napredovanje u odnosu na zaposlenike Lidla, što može biti odraz različitih internih politika i praksi ova dva trgovačka lanca.

Regulativa i migracijske politike igraju ključnu ulogu u dostupnosti radne snage. Složenost i promjenjivost tih politika često otežavaju i usporavaju proces zapošljavanja stranih radnika, što dodatno opterećuje menadžment ljudskih resursa. Unatoč tim izazovima, menadžeri ističu važnost kontinuirane obuke i prilagodbe radnog okruženja kako bi se olakšala integracija stranih radnika.

Ključne vještine i kompetencije koje poslodavci traže uključuju komunikacijske vještine, sposobnost rada s kupcima, fleksibilnost i prilagodljivost te osnovne tehničke vještine. Kontinuirana obuka i razvoj zaposlenika prepoznati su kao ključni faktori za prilagodbu promjenjivim zahtjevima tržišta i unapređenje kvalitete usluge. Uvođenje novih tehnologija i digitalizacija procesa zapošljavanja zahtijevaju od zaposlenika da posjeduju osnovne digitalne vještine.

Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu za poboljšanjem radnih uvjeta, povećanjem plaća i pružanjem jasnih puteva za napredovanje kako bi se povećala atraktivnost sektora trgovine kao poslodavca. Budući izazovi uključuju prilagodbu regulative, razvoj strategija za privlačenje i zadržavanje radne snage te kontinuirano praćenje i prilagođavanje tržišnim uvjetima što može značajno doprinijeti privlačenju i zadržavanju kvalificirane radne snage, što je ključno za dugoročni uspjeh trgovačkih lanaca. Kombinacija kvantitativnih podataka iz anketa i kvalitativnih uvida iz dubinskih intervjua pruža sveobuhvatnu sliku trenutnog stanja i izazova u sektoru trgovine te predlaže konkretne korake za unapređenje procesa zapošljavanja i uvjeta rada.

## POPIS LITERATURE

1. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
4. Bratton, J., i Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Palgrave.
5. Buble, M. (2000.), *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Split
6. Bušelić, M. (2014.), *Tržište rada: teorijski pristup*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile
7. Ciampa, D.; Watkins, M. (2007.), *Uspješni od samog početka: kako postati uspješan menadžer*, Zagreb: Mozaik knjiga
8. Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education.
9. Jambrek, I., i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor: motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, 29(2), 1181-1206.
10. Jurina M., (2011.), *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić
11. Kamp, D. (2002.), *Menadžer 21. stoljeća: tehnike rukovođenja za novi milenij*, Zagreb: M.E.P. Consult
12. Karaman, N., Ježić, Z. (2009.), Human Resources development and research capacity and their impact on economic growth, *Zbornik radova ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 27(2), 263-291.
13. Knego, N., Renko, S. i Knežević, B. (2014.), *Perspektive trgovine: ljudi, tehnologija, znanje*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
14. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 64-66.
15. Lussier, R. N., i Hendon, J. R. (2019). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications.

16. Malik, F. (2009.), *Upravlјati, stvoriti, živјeti – učinkoviti menadžment za novo vrijeme*, Zagreb: Mozaik knjiga
17. Marušić, S. (2001.), *Upravlјanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Adecco d.o.o.
18. Mathis, R. L., i Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. Mason: Engage Learning.
19. Obradović, V., Samardžija, J., i Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada.
20. Portolese, D. L. (2011.), *Human resource management*, 1. izdanje, Washington: Flat World Knowledge
21. Pološki Vokić, N. (2004.), Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.
22. Požega, Ž. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa – upravlјanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
23. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća.
24. Stone, R. J. (2004.), *Human Resource Management*, Zagreb: Mate d.o.o.
25. Varga, M., i Gale, E. (2011). Društveno odgovorno upravlјanje ljudskim potencijalima u obrazovnim ustanovama nematerijalnim motivacijskim tehnikama. *Medijski dijalozi*, 26, 151-168.
26. Vodopija, Š. (2006.), *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka: Naklada Žagar.
27. Vujević, V. (2005.), *Menadžment ljudskog kapitala*, Rijeka: MEP Consult

# POPIS SLIKA I TABLICA

## Popis slika

Slika 1. Prikaz područja menadžmenta ljudskih resursa .....	5
Slika 2. Prikaz ciljeva menadžmenta ljudskih potencijala .....	9
Slika 3. Prikaz poslova ljudskih potencijala.....	12
Slika 4. Prikaz koraka u procesu regrutiranja .....	19
Slika 5. Interakcija motivacijskih faktora .....	25

## Popis tablica

Tablica 1. Socio-demografska obilježja ispitanika.....	33
Tablica 2. Analiza rezultata zadovoljstva procesom zapošljavanja u trgovačkim lancima Lidl i Spar .....	34
Tablica 3. Analiza rezultata privlačnosti poslovanja trgovačkih lanaca Lidl i Spar.....	35

## PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik

Molimo izrazite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama, gdje je 1=u potpunosti se ne slažem, 2=ne slažem se, 3=niti se slažem, niti se ne slažem, 4=slažem se, 5=u potpunosti se slažem.

Tvrdnja	1	2	3	4	5
Proces zapošljavanja u našem poduzeću je efikasan i dobro organiziran.					
Oglasi za posao u našem poduzeću su jasni i privlačni potencijalnim kandidatima.					
Proces zapošljavanja u sektoru trgovine odvija se brzo i učinkovito.					
Novi zaposlenici primaju adekvatnu podršku i obuku pri uvođenju u posao.					
Plaće i uvjeti rada u sektoru trgovine privlačni su za domaću radnu snagu.					
U našem poduzeću obuka i usavršavanje zaposlenika su visoko prioritetni.					
Komunikacija između menadžmenta i zaposlenika u vezi sa zapošljavanjem je jasna i otvorena.					
Radna mjesta u sektoru trgovine su atraktivna za mlade radnike.					
Mogućnosti za napredovanje unutar našeg poduzeća su dobre i jasno definirane.					
Beneficije i pogodnosti koje nudimo konkurentne su na tržištu rada.					

### Socio-demografska obilježja

#### 1. Koji je vaš spol?

- a) Muški
- b) Ženski

**2. Koliko imate godina?**

- a) 18-24 godine
- b) 25-34 godine
- c) 35-44 godine
- d) 45-54 godine
- e) 55-64 godine
- f) 65 ili više godina

**3. Koja je vaša najviša razina obrazovanja?**

- a) Osnovna škola
- b) Srednja škola
- c) Visoko obrazovanje (preddiplomski)
- d) Visoko obrazovanje (diplomski/magisterij/doktorat)

**4. Koliko dugo radite u poduzeću?**

- a) Manje od 1 godine
- b) 1-3 godine
- c) 4-6 godina
- d) 7-10 godina
- e) Više od 10 godina

**5. Koju funkciju obavljate u poduzeću?**

- a) Prodavač/Prodavačica
- b) Voditelj/Voditeljica prodavaonice
- c) Skladištar/Skladištarica
- d) Menadžer/Menadžerica ljudskih resursa
- e) Drugo (navedite)

## Prilog 2. Dubinski intervju

1. Kako bi se opisao trenutačni postupak regrutiranja i zapošljavanja u vašem poduzeću?
2. Koji specifični izazovi su se susretali u pronalasku i privlačenju domaće radne snage za radna mjesta u sektoru trgovine?
3. Kako su se koristile metode i strategije kako bi se privukla domaća radna snaga na radna mjesta u vašem poduzeću?
4. Kako je ocijenjen odaziv domaće radne snage na oglase za posao u sektoru trgovine u posljednjih nekoliko godina?
5. Koje prednosti i nedostaci su se pojavili pri zapošljavanju stranih radnika u vašem sektoru?
6. Kako se vaše poduzeće nosilo s različitim kulturnim i jezičnim izazovima koji su se pojavili pri zapošljavanju stranih radnika?
7. Smatra li se da je potrebno poboljšati uvjete rada i plaće kako bi se privuklo više domaćih radnika u sektor trgovine?
8. Kako se promovira obuka i usavršavanje zaposlenika u cilju smanjenja problema pronalaska kvalificirane radne snage?
9. Jesu li postojale posebne inicijative ili suradnje s obrazovnim institucijama kako bi se osigurao kontinuiran dotok potencijalnih zaposlenika?
10. Kako se gleda na budućnost zapošljavanja u sektoru trgovine i koje su strategije planirane za rješavanje problema pronalaska radne snage u vašem poduzeću?

# KATARINA VIDOVIĆ

katarinavidovic08@gmail.com | Zagreb

---

## SUMMARY

- Katarina Vidović rođena je 29. lipnja 1998. godine u Zagrebu .
- Osnovnu školu Većeslava Holjevca pohađa od 2005. god - 2013. god.
- Nakon toga upisuje XIII. gimnaziju u Zagrebu. Maturirala je 2017. god. i upisala Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu ,a kasnije odabire smjer Trgovina i međunarodno poslovanje.
- Za sebe kaže da je jako komunikativna, ljubazna, pedantna i pouzdana i voli timski rad. Od hobija najviše voli duge šetnje i pilates.

---

## WORK EXPERIENCE

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| <b>Rad na blagajni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muller</li></ul>                                     | <b>Oct 2016 - sept 2018</b> |
| <b>Manager</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Botella Bar D.O.O.</li></ul>                                 | <b>Feb 2019 - Oct 2021</b>  |
| <b>Office Coordinator, administrator</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zelina Upravljanje D.O.O</li></ul> | <b>Jan 2022 - Sept 2023</b> |

---

## EDUCATION

- Osnovnu školu Većeslava Holjevca 2005. god - 2013. god.
- XIII. gimnaziju u Zagrebu. 2013. god - 2017. god.
- Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- DELF – diplomu francuskog jezika, razinu A1.

---

## KEY SKILLS

- Poznavanje Office i Word
- Fluent Engleski jezik
- Organizacijske vještine i vještine upravljanja vremenom
- Francuski jezik
- korisnička služba
- pažnja na detalje