

Motiviranje i osnaživanje zaposlenika

Bogojević, Doris

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:249200>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Doris Bogojević
Motiviranje i osnaživanje zaposlenika

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Doris Bogojević
Motiviranje i osnaživanje zaposlenika

Diplomski rad

Kolegij: Poduzetničke vještine

JMBAG: 0010228996

e-mail: dbogojevic1@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
The Faculty of Economics in Osijek
University Graduate Study *Entrepreneurial management and entrepreneurship*

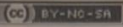
Doris Bogojević
Motivating and empowering employees

Graduate paper

Osijek, 2024.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Doris Boyjerec

JMBAG: 0010228996

OIB: 61203231778

e-mail za kontakt: doris.boyjerec1@gmail.com

Naziv studija: Stručni diplomski studij Poluzetniti menadžment i poluzetnistvo

Naslov rada: Motiviranje i osnaživanje zaposlenika

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 2024. godine

Potpis

Doris Boyjerec

Motiviranje i osnaživanje zaposlenika

SAŽETAK

Motiviranje i osnaživanje zaposlenika danas, možda više nego ikada prije, igraju ključnu ulogu u uspjehu poslovanja. Motivirani i osnaženi zaposlenici su učinkovitiji i produktivniji, no organizacije moraju prepoznati što je to što motivira zaposlenike i na koji način mogu kreirati motivirajuću okolinu koja će ih potaknuti na rad. Cilj rada je istražiti na koji način motivirani i osnaženi zaposlenici utječu na tijek poslovanja te analizirati učinkovitost i zadovoljstvo onih zaposlenika čiji poslodavci nastoje kreirati motivirajuće okruženje u svom poduzeću. U radu će se pobliže pojasniti što pokreće zaposlenike u nekoj organizaciji te kako motiviranje i osnaživanje koje pružaju nadređeni utječu na privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Osnaživanje zaposlenika omogućuje njihov razvoj i napredak u organizaciji, što rezultira većim zadovoljstvom na radnom mjestu, boljom radnom učinkovitosti i većom predanošću organizaciji. U istraživačkom djelu rada na temelju odabranog poduzeća prikazat će se sustav motiviranja i osnaživanja djelatnika i njegov utjecaj na učinkovito poslovanje poduzeća.

Ključne riječi: motivacija, osnaživanje, zadovoljstvo zaposlenika, sustav motiviranja

Motivating and empowering employees

ABSTRACT

Today, perhaps more than ever before, the motivation and empowerment of employees plays a key role in a company's success. Motivated and empowered employees are more efficient and productive, but organizations need to recognize what motivates employees and how they can create a motivating environment that encourages them to work. The aim of the paper is to examine how motivated and empowered employees influence business performance and to analyze the efficiency and satisfaction of those employees whose employers strive to create a motivating environment in their company. The paper elaborates on what motivates employees in an organization and how motivation and empowerment by supervisors affect employee attraction and retention. Empowering employees enables their development and progress in the organization, which leads to greater job satisfaction, better work efficiency and greater commitment to the organization. In the research part of the thesis, the system of motivation and empowerment of employees and its effects on the efficient operation of the company are presented on the basis of the selected company.

Keywords: motivation, empowerment, employee satisfaction, motivation system

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada.....	2
2.1. Metode istraživanja	2
2.2. Sadržaj i struktura rada.....	2
3. Pojam motivacije	3
3.1. Teorije motivacije	3
3.1.1. Teorije sadržaja potreba.....	4
3.1.2. Procesne teorije motivacije.....	8
3.1.3. Suvremene teorije motivacije	9
3.2. Strategije motivacije.....	11
3.2.1. Materijalni oblici motivacije.....	11
3.2.2. Nematerijalni oblici motivacije.....	12
3.3. Nagrađivanje zaposlenika.....	13
3.4. Utjecaj organizacijske kulture i klime na motivaciju zaposlenika.....	14
4. Osnaživanje zaposlenika	16
4.1. Međuljudski odnosi u organizaciji.....	17
4.1.1. Stvaranje povjerenja u organizaciji.....	18
4.2. Tehnike osnaživanja zaposlenika.....	18
4.3. Koristi osnaživanja zaposlenika.....	19
5. Opis istraživanja i rezultati istraživanja	21
5.1. Opće informacije o poduzeću Lidl d.o.o. k.d.....	21
5.2. Organizacijska kultura i klima poduzeća.....	23
5.3. Percepcija zaposlenika tvrtke Lidl o metodama motiviranja i osnaživanja te njihovoj učinkovitosti.....	25
5.4. Rasprava	29
6. Zaključak.....	31

Literatura.....	33
Popis slika	36
Popis tablica	36
Popis grafikona.....	366

1. Uvod

Motivacija predstavlja proces koji usmjerava djelovanje čovjeka prema cilju. U osnovi proučavanja motivacije je objašnjavanje ljudskog ponašanja i razumijevanje različitih ljudskih potreba. Kada su zaposlenici motivirani povećava se njihova produktivnost koja je povezana s uspjehom unutar tvrtke. Motivirani zaposlenici su predani, entuzijastični i produktivni u svom poslu. Osnaživanje zaposlenika povezano je s njihovom motivacijom te se odnosi na upravljanje zaposlenicima na način da im se dopušta da samostalno donose odluke i imaju osjećaj ovlaštenosti za poduzimanje radnji koje smatraju prikladnim. Osnaživanje rezultira motiviranim zaposlenicima, većim povjerenjem u vodstvo organizacije te poboljšava kreativnost. Važno je da organizacije pronađu način na koji će osnažiti svoje zaposlenike kako bi ih ohrabрили. Iz tog razloga zaposlenici dobivaju osjećaj da značajno pridonose uspjehu tvrtke i samim time se poboljšava njihovo emocionalno blagostanje. U današnje vrijeme zaposlenici nisu isključivo motivirani novčanim nagradama. Zahvalnost nadređenih, smislen rad fleksibilno radno vrijeme, međuljudski odnosi te osjećaj osobnog postignuća snažni su motivatori, a osnaživanje predstavlja čimbenik koji omogućuje bolju izvedbu zaposlenika kroz navedene mehanizme. U teorijskom dijelu rada obradit će se koncept motivacije, njeno značenje kao i teorije na kojima se temelje strategije motivacije u suvremenom poslovanju. Također, teorijski dio rada objasnit će principe osnaživanja i dati odgovor na pitanje što osnaživanje predstavlja za organizaciju i zaposlenika. U empirijskom dijelu rada analizirat će se rezultati istraživanja provedenog na zaposlenicima poduzeća Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. Cilj empirijskog istraživanja je utvrditi na koji način poduzeće Lidl motivira i osnažuje svoje zaposlenike. Kraj rada obuhvaća zaključno mišljenje o temi rada i rezultatima empirijskog istraživanja.

2. Metodologija rada

Poglavlje metodologija rada referira se većim dijelom na metode istraživanja korištenih prilikom izrade rada. Temelji se na dva kraća podnaslova u kojima će se detaljnije opisati metode istraživanja koje su korištene prilikom izrade rada. Zatim u slijedećem podnaslovu pojasniti će se sadržaj i struktura rada.

2.1. Metode istraživanja

Rad je podijeljen na dva dijela: teorijski i empirijski dio. U prvom djelu rada opisana je teorija motiviranja i osnaživanja zaposlenika, dok je u drugom djelu rada putem ankete istraženo koliko Lidl ulaže u motivaciju i osnaživanje svojih zaposlenika. Kako bi se što uspješnije obradila tema rada tijekom izrade su se koristile različite metode istraživanja. Primarni izvor informacija su stručne knjige i znanstveni radovi te relevantni Internetski izvori koji su vezani uz tematiku rada. Također su u radu korištene deskriptivna metoda, metoda analize te induktivna i deduktivna metoda. Navedenim metodama se definirao sam pojam motivacije i osnaživanja zaposlenika, analizirao se utjecaj strategija motivacije i tehnika osnaživanja na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika. Podaci za istraživanje prikupljeni su putem ankete u *Google Forms* obrascu. Rezultati istraživanja koje se provelo za potrebe rada analizirani su deskriptivom statistikom te je na temelju istraživanja izneseno mišljenje o Lidlu kao poslodavcu koji motivira i osnažuje svoje zaposlenike.

2.2. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na 6 poglavlja. Prva dva poglavlja odnose se na uvod u rad te metodologiju i strukturu rada. Treće i četvrto poglavlje teoretski se bave pojmovima motivacije i osnaživanja te analiziraju tehnike i metode koje organizacije mogu koristiti za povećanje učinkovitosti zaposlenika. Peto poglavlje temelji se na istraživanju percepcije zaposlenika poduzeća Lidl o metodama motivacije i osnaživanja unutar poduzeća. U sklopu ovog poglavlja bit će analizirani rezultati istraživanja te će se donijeti zaključci. Zaključna razmatranja, proizašla iz teorijskog i empirijskog dijela rada, obuhvaćena su u šestom poglavlju. Na kraju rada nalaze se popisi korištene literature, slika, tablica i grafikona..

3. Pojam motivacije

Motivacija obuhvaća skup raznih čimbenika koji pobuđuju i održavaju određeno ponašanje čovjeka. Smatra se kako su ljudi motivirani za onaj oblik ponašanja koji rezultira zadovoljenjem njihovih potreba. Ponašanje čovjeka posljedica je motivacijskog ciklusa koji počinje kada se dogodi narušavanje ravnoteže u čovjekovom organizmu kroz izmjenu neke psihološke ili fiziološke potrebe. Kada se govori o radnoj motivaciji zaposlenika tada se može reći kako je to sposobnost povećanja posvećenosti djelatnika na odgovoran i angažiran doprinos ciljevima organizacije. Motivacija utječe pozitivno na produktivnost i kvalitetu pojedinca, učinak organizacije i organizacijsku kulturu te samim time zadovoljstvo klijenata i održivost poduzeća. „Menadžeri koji su sposobni motivirati svoje zaposlenike, dakle prepoznati njihove potrebe i osigurati zadovoljenje tih potreba, osiguravaju da je radna uspješnost njihovih zaposlenika visoka te da zaposlenici doprinose efikasnom i efektivnom ostvarivanju organizacijskih ciljeva“ (Tudor *et. al.* 2010:12). Motivacija se povezuje s time kakav će osoba imati stav prema određenom zadatku, koliko će se zalagati u izvršavanju zadatka te koliko će biti uporna i ustrajna u izvršenju istoga.

3.1. Teorije motivacije

Gutić *et. al.* (2017.) smatraju kako je teorija motiva i teorija motivacije dugo bila dominantan pristup kojim se pokušavalo predviđati i tumačiti ponašanje ljudi kako općenito u svakodnevnom životu tako i u organizacijama. Tome je značajan doprinos dao pravac psihologije koji se pojavio sredinom 60-ih godina prošlog stoljeća. Prema Gutić *et. al.* (2017.) u SAD-u institut Ernest Dichtera objavio je motivacijska istraživanja koja su motivima i motivaciji dala vodeću ulogu u znanosti o ponašanju. Ljudi se razlikuju jedni od drugih te je svaki čovjek različito motivirano i vrlo kompleksno biće, a svaka osoba motivirana je različitim motivima.

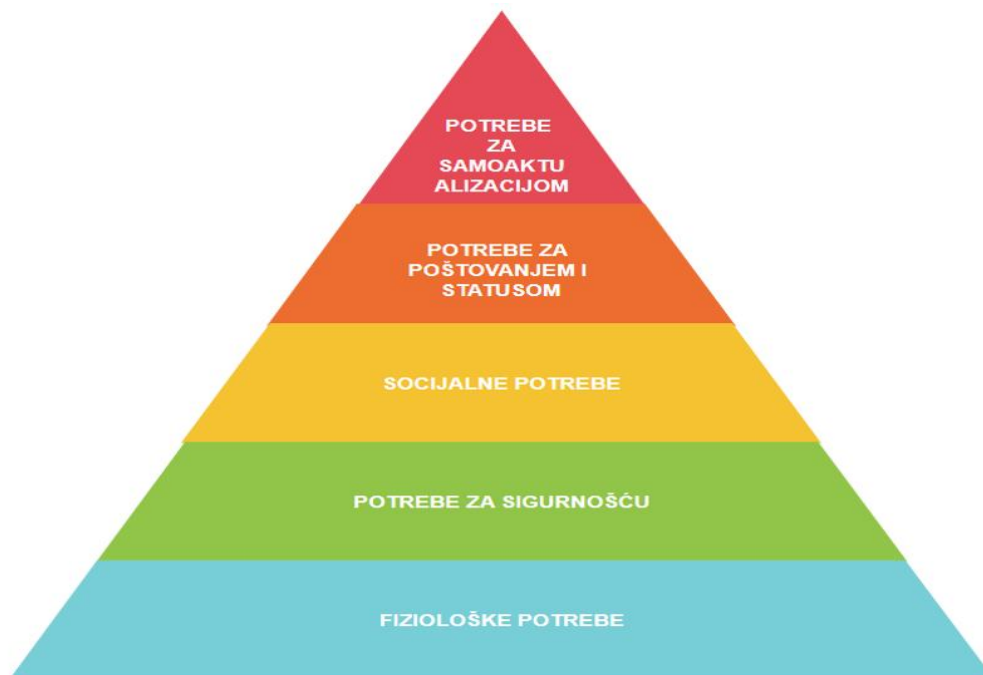
Dugogodišnja istraživanja psihologa, ekonomista i sociologa rezultirala su brojnim teorijama motivacije. Teorije se temelje na različitim spoznajama te ističu različite karakteristike ljudskog ponašanja i čimbenike koji utječu na isto. Teorije motivacije mogu se svrstati u slijedeće tri skupine teorija motivacije: teorije sadržaja potreba, teorije procesa te teorije pojačanja.

3.1.1. Teorije sadržaja potreba

Teorije sadržaja potreba prvenstveno se fokusiraju na individualne potrebe pojedinca. Ova teorija prepoznaje potrebe ljudi te ukazuje na načine ispunjavanja tih potreba i njihov utjecaj na postizanje ciljeva. (Gutić *et. al.* 2017:128). Autori u teorije sadržaja potreba ubrajaju:

- Maslowljevju teoriju motivacije
- McClellandovu teoriju motivacije
- Herzbergovu teoriju motivacije

Maslowljeva teorija motivacije jedna je od najpoznatijih teorija motivacije. Nastala je 1950-ih godina. Glavno polazište ove teorije je da svaka osoba ima niz potreba koje ga pokreću, a vodeću ulogu u ponašanju imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Potrebe su svrstane hijerarhijski na pet razina.



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Izrada autora prema Tudor *et. al.* (2010:15)

Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba postoji pet osnovnih skupina potreba koje su rangirane na *slici 1*. Na samom dnu piramide nalaze se **fiziološke potrebe**; potrebe koje trebaju biti prvo zadovoljene. To su osnovne potrebe za život kao što je hrana, voda te prostor za život odnosno egzistencijalne potrebe. Te potrebe se zadovoljavaju kupnjom namirnica, vode, odjeće i slično.

Sljedeća razina su **potrebe za sigurnošću** što se odnosi na zaštićenost i stabilnost te zadovoljenje fizičkih i psihičkih potreba. Ove potrebe se zadovoljavaju primjerice kupnjom police osiguranja ili programom zaštite na radu u organizaciji te osiguranjem imovinskog pitanja. Nadalje se u piramidi nalaze **socijalne potrebe**, odnosno potrebe za prihvaćenošću od strane drugih osoba na radnom mjestu; potrebe za prijateljstvom, društvom i ljubavlju. U organizaciji bi to bilo primjerice organiziranje uredskih proslava ili izleta. Prethodno navedene razine pripadaju potrebama nižeg ranga dok su slijedeće dvije razine potreba, potrebe višeg ranga. **Potreba za poštovanjem i statusom** predstavlja potrebu za prestižem i uživanjem poštovanja od strane drugih ljudi te samopouzdanje u vlastitu kompetentnost i izvrsnost. Primjerice unaprjeđenje na bolje radno mjesto u organizaciji, dodjeljivanje titula ili priznanja. Na samom vrhu hijerarhije potreba nalazi se **potreba za samoaktualizacijom** odnosno potreba za vlastitim razvojem te korištenje svog potencijala na najpotpuniji način. "Maslow smatra da zadovoljenje jedne skupine potreba uzrokuje prestanak te skupine potreba kao motivatora. Naime, ta razina potreba koja je zadovoljena i dalje ostaje, ali joj se gubi važnost i intenzitet, jer nastupa novi, tj. viši rang potreba kao čovjekova motivacija" (Gutić *et.al.* 2017:129). Maslow je otvorio novi put u psihologiji s hijerarhijom ljudskih potreba te daje optimističnu sliku ljudske osobnosti i potreba. Iako je ova teorija jedna od najpoznatijih teorija motivacije postoje i brojne kritike upućene ovoj teoriji. Cherry (2024.) ističe kako potrebe ne slijede hijerarhiju; dok su neka istraživanja pokazala potporu Maslowljevim teorijama, s druge strane većina njih nije uspjela potkrijepiti ideju hijerarhije potreba. Razlog tomu je malo dokaza za Maslowljevo rangiranje ovih potreba te dokaza kako su te potrebe u hijerarhijskom redu. Maslowljevo istraživanje samoaktualizacije temeljilo se na ograničenom uzorku pojedinaca, uključujući ljude koje je također poznao i za koje je vjerovao kako su samoaktualizirani.

McClellandova teorija motivacije ili teorija potreba za postizanjem rezultata temelji se na intrinzičnoj motivaciji. Intrinzična motivacija odnosi se na pojedinca koji slijedi vlastite interese i čije je ponašanje rezultat unutarnjeg poticaja i vlastitih osjećaja. David McClelland je svojim istraživanjem došao do zaključka kako su ponašanja ljudi potaknuta urođenim potrebama koje su stečene i razvijaju se kroz interakciju pojedinca i okoline. Prema Osemnke i Adegoboyega (2017.) postoje slijedeće vrste potreba: prva grupa potreba obuhvaća **potrebe za postignućem** odnosno želju za uspjehom. Reflektira se kao jaka želja za preuzimanjem odgovornosti i sposobnost postavljanja visokih, ali ostvarivih ciljeva. Visoka razina potreba za postignućem karakterizira poduzetnike. Sljedeća grupa su **potrebe za pripadanjem** koje se odnose na uspostavljanje i održavanje prijateljskih veza i odnosa s drugima. Osobe s izraženom

ovom potrebom preferiraju rad u grupama. Treća grupa potreba odnosi se na **potrebu za moći**. Potreba za moći predstavlja težnju za dominacijom i kontrolom nad drugim ljudima. Ova grupa potreba karakteristična je za menadžere, a prihvatljiva je samo ukoliko ne dovode do potpune dominacije i kontrole nad drugima.

Menadžeri si često postavljaju pitanje kako motivirati zaposlenike jer su individualne želje, preferencije i potrebe zaposlenika vrlo različite. Stoga je važno voditi računa o tome jesu li zadovoljene određene socijalne, fiziološke i materijalne potrebe zaposlenika. Osim toga, važno je obratiti pozornost i na sljedeću razinu potreba kao što su mogućnost napredovanja, stvaranje pozitivnog radnog okruženja jer to također utječe na visoki moral i radnu izvedbu zaposlenika. Potrebno je da menadžeri razumiju što motivira pojedinog zaposlenika te da odaberu odgovarajuću nagradu koja će potaknuti zaposlenike i motivirati ih da ostvare očekivane rezultate. Iako svaki menadžer ima svoj stil vođenja važno je znati prilagoditi stil kako situaciji u kojoj se nalazi sa zaposlenicima tako i predanosti, sposobnosti i potrebama zaposlenika. „Idealni pristup motiviranju zaposlenika je *situacijski pristup*, odnosno prilagođavanje strategije motiviranja i nagrađivanja pojedinoj situaciji tj. osobi.“ (Tudor *et.al.* 2010:16).

Hezbergova dvofaktorska teorija za razliku od prethodne dvije istražuje vanjske faktore koji utječu na izvor motivacije zaposlenika. Alshememri (2017.) ističe kako ova teorija predstavlja dvodimenzionalnu paradigmu faktora koji utječu na stavove ljudi prema poslu. Glavni koncept teorije je razlika između faktora motivacije i higijenskih faktora. Dvofaktorska teorija istražuje razlog zadovoljstva i nezadovoljstva poslom te naglašava kako na ponašanje ljudi u organizacijama utječu dvije vrste čimbenika; „higijenski“ odnosno ekstrinzični čimbenici te „motivatori“ odnosno intrinzični čimbenici. Prema Tudor *et. al.* (2010.) higijenski čimbenici su oni koji ne potiču motivaciju ali je njihova prisutnost u organizaciji nužna kako zaposlenici ne bi bili nezadovoljni. S druge strane motivatori su čimbenici koji svojom prisutnošću motiviraju zaposlenike za bolji i kvalitetniji rad, ali ukoliko nisu prisutni ne dovode do nezadovoljstva. Malik Ehsan i Naeem (2013.) ističu kako su ljudi različiti te ih pokreću različiti izvori zadovoljstva i nezadovoljstva poslom te se usprkos širokoj prihvaćenosti teorije ona susreće s izazovima i ograničenjima. Nadalje promjene u vanjskom okruženju kao što su tehnološki napredak ili ekonomske fluktuacije mogu utjecati na efikasnost strategija motivacije. Ova teorija daje važnost nagrađivanju i priznavanju zaposlenika što dovodi do znatnog povećanja zadovoljstva poslom te produktivnosti. Premda, prevelik naglasak na motivacijske faktore može voditi zanemarivanju higijenskih faktora, što na kraju može rezultirati padom motivacije

i produktivnosti zaposlenika. Zato je važno pronaći ravnotežu između ove dvije vrste faktora kako bi se omogućila primjena teorije u praksi.

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na motivaciju u organizacijama prema F. Hezberg

Higijenski čimbenici (ekstrinzični čimbenici)	Motivatori (intrinzični čimbenici)
Uvjeti rada	Obilježja posla
Organizacijske politike i administracija	Odgovornost
Nadgledanje	Postignuće
Sigurnost posla	Priznanje
Plaća	Mogućnost napredovanja
Status	Mogućnost rasta (samoaktualizacija)
Odnosi s nadređenima	
Odnosi s kolegama	
Odnosi s podređenima	
Privatni život	

Izvor: Izrada autora prema Tudor et. al. (2010:14)

Prema *tablici 1.* higijenski čimbenici ne potiču na aktivnost te sami po sebi ne potiču motivaciju, ali ukoliko nisu prisutni u organizaciji dovode do nezadovoljstva. Prema dvofaktorskoj teoriji zadovoljstvo i nezadovoljstvo nemaju iste uzroke. Prema Gutić *et. al.* (2017.) nedostatak vanjskih faktora poput statusa, plaće, međuljudskih odnosa ili radnih uvjeta može omesti razvoj motivacije kod zaposlenika. Suprotno tome, kada su ovi uvjeti odgovarajući mogu smanjiti nezadovoljstvo, ali ne mogu direktno potaknuti motivaciji. Intrinzični čimbenici, za razliku od ekstrinzičnih, su ti koji pokreću motivaciju i izvor su zadovoljstva. Osjećaj vlastitog postignuća kao i prilika za napredovanjem, priznanjem i postignućem služe kao snažni motivatori za zaposlenike. Ekstrinzična motivacija dugo vremena se smatrala lošom, ali danas se shvaća kako teorija ne može djelovati bez povezanosti intrinzične i ekstrinzične motivacije. Mathews (2024.) smatra da ekstrinzični čimbenici poznatiji kao „nezadovoljnici“ sprječavaju nezadovoljstvo te u konačnici stvaraju okruženje u kontekst u kojemu zaposlenici obavljaju svoj posao. Ovi čimbenici služe poput preventivnih mjera koje čine zdravu okolinu za obavljanje rada.

3.1.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije ne obuhvaćaju samo ljudske potrebe kao izvor motivacije, već uzimaju u obzir i druge čimbenike poput sustava vrijednosti, očekivanja i percepcije. Procesne teorije analiziraju proces odlučivanja koji se događa prilikom odabira aktivnosti. U procesne se teorije prema Oban (2018.) ubrajaju:

- Lockeova teorija postavljanja ciljeva
- Vroomov kognitivni model
- Adamsova teorija pravednosti

Edwin Locke svoju teoriju postizanja ciljeva temelji na pretpostavci da su ljudi racionalna bića koji postavljaju određene ciljeve prema kojima oblikuju svoje ponašanje. Ističe kako na povećanje motivacije zaposlenika utječu jasni, ostvarivi i izazovni ciljevi. Također smatra da dodjeljivanje veće odgovornost i postavljanje jasnih kriterija za vrednovanje rada zaposlenika dodatno povećava njihovu motivaciju za izvršavanjem zadatka.



Slika 2. SMART ciljevi

Izvor: Izrada autora

Prema teoriji postavljanja ciljeva motivacija se povećava jasno definiranim ciljevima koje zaposlenik treba postići. Lockeov pristup ističe važnost SMART ciljeva, što je doprinijelo razumijevanju načina na koji se ciljevi postavljaju a kako bi ih zaposlenici brže usvojili. Smart ciljevi predstavljaju ciljeve koji su jasno postavljeni, mjerljivi, ostvarivi, realni te vremenski određeni (*slika 2.*).

„Vroomov model polazi od toga da svaki pojedinac sasvim svjesno i sam bira one oblike ponašanja prema efektima koje od toga očekuje. On tako odabire jedan, te izbjegava drugi oblik ponašanja“ (Gutić *et. al.* 2010:136). Vroom istražuje faktore koji povećavaju vjerojatnost da će

zaposlenici uložiti maksimalan napor u izvršavanju radnih zadataka. Njegovo istraživanje sugerira da se zaposlenici percipiraju kao racionalna bića koja vrednuju svoj uloženi trud u odnosu na dobivene koristi (Oban, 2018). Kada se minimalni napor tolerira i kada ne postoji mogućnost da veći uloženi trud donese i veću nagradu to može demotivirati zaposlenike. Motivacija zaposlenika za obavljanje zadatka ovisi o očekivanim nagradama; što je ostvareni rezultat veći to je veće očekivanje zaposlenika da će biti adekvatno i nagrađen.

Adamsova teorija pravednosti pretpostavlja kako je ponašanje zaposlenika na radnom mjestu uvjetovano osjećajem pravednosti. Oban (2018.) ističe kako motivacija zaposlenika, prema ovoj teoriji,

ovisi o tome kolika je kompenzacija koju zaposlenici primaju od poduzeća u odnosu na uloženi trud odnosno kako je nagrađen njihov trud u odnosu na trud drugih kolega. Zaposlenici u većini slučajeva percipiraju pravednost i nepravednost u odnosu na naknade koje primaju na radnom mjestu. Osobe koje smatraju da se prema njima odnosi na nepravedan način mogu se očitovati u smanjenoj radnoj učinkovitosti, češćem izostajanju s radnog mjesta ili, u najgorem slučaju, prelaskom na drugo radno mjesto. Kada se u organizaciji pojavi neravnoteža motivacija zaposlenika počinje varirati kao i njihov pogled na pravednost. Stoga je za menadžera važno shvatiti kako je pravednost usko povezana s uspješnim i motiviranim zaposlenikom. „Svoje nezadovoljstvo zaposlenik pokazuje na više načina: pad lojalnosti, fluktuacija, apsentizam, neispravno rukovanje alatima i opremom, kašnjenje u rokovima izvršavanja posla, propusti u kvaliteti obavljenog posla negativan odnos prema ciljevima i nastojanjima tvrtke itd.“ (Gutić *et.al.* 2010:137).

3.1.3. *Suvremene teorije motivacije*

Prema Gutić *et. al.* (2017.) u skupinu suvremenih teorija motivaciju pripadaju:

- Teorija pojačanja
- Teorija nepristranosti

Teoriju pojačanja definirao je jedan od najutjecajnijih psihologa u 20. stoljeću, američki psiholog B.F. Skinner. Skinner je istraživao ljudsko ponašanje te je razvio teoriju koja pokušava pojasniti što motivira dobro, a što loše ponašanje zaposlenika na radnom mjestu. Ova teorija zapravo ne predstavlja teoriju motivacije, nego analizira čimbenike koji utječu na određena

ponašanja. Skinnerova teorija se fokusira na promjenu ponašanja kroz primjenu nagrada ili kazni kao poticaja za određeno ponašanje. „Ova teorija zanemaruje unutarnje stanje pojedinca i usredotočena je isključivo na ono što se nekoj osobi događa kad poduzima neku akciju, dakle, traži odnose između ponašanja i posljedica tog ponašanja“ (Gutić *et.al.* 2010;138). Kada se određeni oblik ponašanja kažnjava, manje je vjerojatno kako će doći do njegovog ponavljanja. Isto tako ukoliko određeni oblik ponašanja rezultira nagradom tada je vjerojatnost njegovog ponavljanja veća. Gordan (2014.) ističe četiri su najčešća pristupa kojima se prilagođava ponašanje zaposlenika:

1. Pozitivno pojačanje: ponašanje koje je nagrađeno vjerojatno će se ponoviti; nagrada za dobro obavljen posao; primjerice, povišica ili pohvala.
2. Negativno pojačanje: otklanjanje ili smanjivanje negativnih posljedica ponašanja, uklanjanje nečega što izaziva nelagodu zaposlenika tijekom obavljanja posla; primjerice, osobama koje rade u zatvorenom prostoru u uniformama omogućiti veći broj pauza tijekom radnog vremena.
3. Utrnuće, gašenje: određeno ponašanje ostaje bez nagrade te postepeno prestaje; primjerice, konstantno kašnjenje na posao kako bi se privukla pozornost tijekom ulaska na radno mjesto; nitko ne pridaje pozornost tijekom ulaska te kašnjenje s vremenom prestaje
4. Kažnjavanje: uskraćivanje plaće, ukor; primjerice, zaposlenik je došao na posao u alkoholiziranom stanju, udaljen je s radnog mjesta te dobiva opomenu pred otkaz.

Doprinos ove teorije je u tome što nagrade i kazne mogu utjecati na pojačanje ili nestanak određenih oblika ponašanja. Nepoželjni oblici ponašanja pokušavaju se smanjiti ishodom koji su zaposleniku neprivaćni kao što je suspenzija, ukidanje djela plaće ili udaljavanje s radnog mjesta. S druge strane veliki je broj faktora koji organizacije koriste kako bi potaknule pozitivno ponašanje. To su primjerice: financijski poticaji, poticaji vezani uz posao i karijeru, poticaji vezani uz kvalitetu radne okoline.

„Teorija nepristranosti kaže da zaposlenici opažaju ono što dobivaju kroz svoj rad i zalaganje (rezultat) u usporedbi s onim što ulažu (input) i uspoređuju svoj *input-output* omjer s *input-output* omjerom drugih relevantnih pojedinaca iz njihovog okruženja“ (Gutić *et.al.* 2010;140). Ukoliko zaposlenici primijete kako je njihov omjer zalaganja jednak omjeru zalaganja drugih zaposlenika s kojima se uspoređuju, tada postoji stanje nepristranosti. Ukoliko su omjeri nejednaki, tada je prisutna pristranost.

3.2. Strategije motivacije

Strategije motivacije, motivacijske tehnike i sustavi konstantno se razvijaju i unaprjeđuju što je shvatljivo obzirom da poslovna okolina postaje dinamičnija. Većini zaposlenika potrebna je motivacija kako bi radili optimalno i zadovoljili što poslodavac očekuje od njih. Zaposlenici su motivirani novcem, priznanjima ili nagradama ovisno o osobi. Razine motivacije na radnom mjestu izravno utječu na produktivnost zaposlenika, a motivacija je uvijek bila glavni problem za menadžere. Upravo je iz tog razloga potrebno razvijati i primjenjivati nove strategije koje će voditi visokoj motiviranosti i zadovoljstvu zaposlenika što će u konačnici rezultirati uspješnim poslovanjem. Strategija motivacije dijeli se na dva oblika: materijalni oblici i nematerijalni oblici motivacije.

3.2.1. Materijalni oblici motivacije

Materijalni oblici motivacije odnose se na kompenzacije za rad koje zaposlenici dobivaju u obliku novca. Prema Tudor *et. al.* (2010.) Materijalne kompenzacije mogu se klasificirati na izravne i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne materijalne kompenzacije odnose se na: plaće, bonuse i poticaje, naknade za inovacije i poboljšanja. „Novac je najčešće korišten motivator za radnike gotovo svih profesija. No, ako se plaća kao oblik motivacije, stavi u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti, tada se uviđa da na povećanje proizvodnosti ne utječe svako povećanje plaće. Iz tog razloga, potrebno je pratiti djelovanje materijalnoga faktora na učinkovitost individualnoga rada i radnoga učinka.“ (Kapetinić Mioković i Puljić Pleša 2022:52). Neizravne materijalne kompenzacije, s druge strane, obuhvaćaju sljedeće: školarine, stipendije, slobodne dane, plaćene odsutnosti te menadžerske beneficije i profesionalnu odjeću. Plaća kao oblik materijalnog nagrađivanja najizravniji je oblik priznanja zaposlenikova rada. Organizacije imaju različite poticaje za pojedine djelatnike kada se govori o plaći. Stoga prema Dessler (2011) postoje:

- planovi plaća po izvršenoj normi koji je jedan od najstarijih poticajnih planova usmjeren prema pojedincima; riječ je o praksi plaćanja određenog iznosa zaposleniku za svaku jedincu proizvoda koju proizvede

- plaća prema zaslugama ili povećanje plaće prema zaslugama čime tvrtka nagrađuje zaposlenika na temelju njegovog radnog učinka; razlikuje se od bonusa jer takvo povećanje postaje sastavni dio plaće zaposlenika
- plan plaće za djelatnike u prodaji (plan provizije) plaća djelatnike po rezultatu; planovi provizije privlače prodajne djelatnike visoke izvedbe koji jasno prepoznaju da trud donosi nagrade

„Kompenzacijski sustav u kojem su kompenzacije proporcionalne doprinosu pojedinca ili njegove radne grupe ukupnom organizacijskom uspjehu odašilje poruku da se dobri radni rezultati cijene i potiču, te da ulaganje dodatnih radnih napora neće proći nezamijećeno ili nenagrađeno“ (Tudor *et. al.* 2010:20).

3.2.2. Nematerijalni oblici motivacije

Većina menadžera smatraju kako je novac glavni motivator. Galetić (2015.) smatra kako je to jedna od najčešće korištenih metoda motivacije, ali nije uvijek učinkovita u mjeri u kojoj menadžeri to očekuju. S druge strane nematerijalni oblici nagrađivanja su složeniji iz razloga što se mogu koristiti na mnogo različitih načina. Svaka aktivnost koja pozitivno utječe na fizičko, emocionalno ili intelektualno stanje zaposlenika pripada skupini nematerijalnih oblika motivacije. Nenovčane nagrade i nagrade temeljene na priznanju pripadaju skupini nematerijalnih oblika motivacije. Program priznanja se odnosi na formalne programe kao što je program djelatnik mjeseca. “Program društvenog priznanja obično se odnosi na neformalnu razmjenu pohvala i odobravanja između menadžera i djelatnika ili kad menadžer djelatniku daje do znanja da se cijeni njegov dobro obavljen posao“ (Dessler 2011:466). Materijalne kompenzacije obuhvaćaju potrebe nižeg reda. Kako bi organizacija ostvarila sveobuhvatan i djelotvoran sustav motivacije važno je da se u obzir uzmu i potrebe višeg reda odnosno intrinzični motivatori koji se „ne plaćaju“. Prema Tudor *et. al.* (2010.) oblici nematerijalne motivacije su:

- Rotacija posla odnosno premještanje zaposlenika s posla na posao kako bi se izbjegla dosada koju uzrokuje specijalizacija
- Proširivanje posla odnosno dodavanje novih zadataka kako bi posao bio manje jednoličan i manje zamarajući

- Obogaćivanje posla odnosno dodavanje postojećem poslu nove, odgovornije i izazovnije zadatke.

Tablica 2. Oblici nematerijalne imovine

Nematerijalni oblici motivacije
Fleksibilni oblici radnog vremena
Programi osposobljavanja
Putovanje za djelatnika
Grupno putovanje
Darovni kupon
Priznanje upućeno djelatniku
Poslovne i životne pogodnosti

Izvor: Izrada autora prema Dessler (2011) i Tudor *et.al.* (2010)

Tablica 2. prikazuje nematerijalne oblike motivacije koje organizacije koriste kako bi motivirale svoje zaposlenike. Fleksibilni oblici radnog vremena omogućuju zaposlenicima usklađivanje privatnih i radnih obveza; rad od kuće ili određivanje početka i završetka radnog vremena. Ovaj oblik motivira zaposlenike koji vole mir, ali i smanjuje operativne troškove poslodavca.

3.3. Nagrađivanje zaposlenika

Nagrađivanje zaposlenika je najuspješnija metoda zadržavanja i motiviranja zaposlenika. Nagrade dokazano imaju utjecaj na poboljšanje organizacijskih vrijednosti te ujedno doprinose poboljšanju zadovoljstva ne samo zaposlenika, već i klijenata. Nagrade mogu poslužiti kao snažan motivator za zaposlenike da promijene svoja ponašanja i ulože veći napor u obavljanju radnih zadataka. Kroz pravedan i učinkovit sustav nagrađivanja organizacije mogu potaknuti željeno ponašanje i potaknuti svoje zaposlenike na uspješno ostvarivanje zacrtanih organizacijskih ciljeva. Važno je napomenuti da svaka organizacija stvara svoj jedinstveni sustav nagrađivanja prema svojim mogućnostima i specifičnostima posla i okruženja. Prema Petar i Vrhovski (2004.), strategije nagrađivanja su jedna od najosjetljivijih faktora u održavanju odnosa menadžera i zaposlenika. Menadžeri koji se ne trude ili ne žele saznati što

njihove zaposlenike motivira ili frustrira sami pridonose tome da zaposlenici odlaze iz organizacije. Menadžeri koji smatraju da zaposlenici odlaze iz organizacije jer su dobili bolju ponudu za posao u smislu plaće, mogu biti u zabludi. Razlozi odlaska zaposlenika često nisu samo povezani s plaćom, nego i drugim važnim aspektima poput radne atmosfere, razine kvalitete odnosa s nadređenima, nedostatka beneficija i bonusa, nemogućnosti napredovanja, radnog opterećenja i slično. Sustavi nagrađivanja mogu biti različiti, primjerice nagrađivanje prema znanju i vještinama koje zaposlenici primjenjuju u svome radu i s kojim pridonose većem organizacijskom uspjehu. Drugi primjer je nagrađivanje prema radnoj uspješnosti gdje se zaposlenicima nagrada dodjeljuje na temelju visoke produktivnosti i izvrsnih rezultata. „Praksa je pokazala da dosljednost u nagrađivanju može potaknuti i onaj najveći postotak zaposlenika, onih neangažiranih – njih 51%. Dosljednost u nagrađivanju postiže sljedeće rezultate:

- *povećana motivacija = povećana produktivnost*
- *veće zadovoljstvo zaposlenika*
- *bolje korisničko iskustvo klijenata*
- *lojalnost klijenata i zaposlenika*
- *veći financijski učinak*
- *brži i bolji poslovni rezultati*
- *kvalitetan timski rad*
- *rad bez stresa manje izostanaka s posla.“ (LQ, 2022)*

3.4. Utjecaj organizacijske kulture i klime na motivaciju zaposlenika

Organizacijska klima se odnosi na to kako se zaposlenici osjećaju obavljajući svoje radne zadatke. „Organizacijska klima, kao složeni skup nematerijalnih resursa organizacije, jedan je od oblika socijalne klime, jer je organizacija viši oblik socijalne grupe. Budući da organizacijska klima nastaje u interakciji karakteristika ličnosti članova organizacije i zahtjeva posla, može se definirati i kao misli i osjećaji djelatnika o različitim aspektima posla.“ (Mateljak i Kraljević 2020:88) S druge strane organizacijska kultura odnosi se na način kako organizacija funkcionira odnosno sustav vrijednosti, vjerovanja i pravila koja predstavljaju stupove organizacije. „Organizacijska kultura je duboko ukorijenjen skup vrijednosti, stavova i ponašanja koji definiraju DNK vaše tvrtke.“ (Scott 2024.) Prema Mateljak i Kraljević (2020.) Kako bi se organizacijska klima efikasno implementirala, važno je da menadžeri budu primjer članovima organizacije svojim ponašanjem. Svojim utjecajem menadžeri imaju mogućnost potaknuti zaposlenike da probiju svoju „komfor zonu“ te im probude volju za učenjem i želju

za promjenama. Također je važno da je uz organizacijsku kulturu oblikovan i sustav motiviranja koji će zadovoljiti želje i potrebe zaposlenika. Osim kvalitetnog motivacijskog sustava za uspostavljanje organizacijske kulture važno je uspostaviti kvalitetne međuljudske odnose te međusobnu komunikaciju zaposlenika koja stvara dobru radnu atmosferu. Prema Ehrhart i Schneider (2016.) organizacijska klima i kultura vezane su za organizacijsko okruženje. Smatraju kako se organizacijska kultura veže za iskustva zaposlenika na radnom mjestu dok je organizacijska klima vezana uz percepciju zaposlenika o tome kako organizacija funkcionira odnosno svakodnevni doživljaj zaposlenika o radu u organizaciji. Paredes (2023.) ističe kako pozitivna organizacijska klima donosi sljedeće prednosti:

- Povećano zadovoljstvo poslom koje dovodi do većeg morala i motiviranosti
- Povećana produktivnost jer je vjerojatnije kako će zaposlenici biti angažiraniji ako se osjećaju cijenjenima i poštovanima
- Bolja dinamika tima, obzirom da se zaposlenici osjećaju povezaniji jedni s drugima i spremniji su na suradnju
- Poboljšana usluga korisnicima, jer pozitivna klima može dovesti do boljeg odnosa s kupcima
- Manja fluktuacija zaposlenika, jer je veća vjerojatnost kako će ostati na poslu gdje se osjećaju motivirano i osnaženo

4. Osnaživanje zaposlenika

Osnaživanje zaposlenika moderan je pristup upravljanju zaposlenicima u organizaciji koji omogućuje preuzimanje odgovornosti za svoj rad, kreativnost i angažiranost u poslu te donošenje samostalnih odluka. Fokus osnaživanja je potaknuti zaposlenike da samostalno donose odluke u obavljanju zadataka te da se osjećaju ovlaštenima poduzimati radnje koje smatraju prikladnim tijekom obavljanja posla. Ovakav pristup je ključ za povećanje zadovoljstva na radnom mjestu te samim time izgradnju uspješne organizacije. Kada se zaposlenici osjećaju osnaženo, tada organizacije mogu poticati okruženje međusobnog povjerenja, suradnje i inovacija. „Osnaživanje zaposlenika usredotočeno je na razvijanje povjerenja, motivacije i sudjelovanje u donošenju odluka“ (Meyerson i Dewettinck, 2012:40). Rezultat ovakve prakse u organizacijama rezultira većom produktivnošću zaposlenika te njihovoj većoj angažiranosti u organizaciji. Osnaživanje daje mogućnost zaposlenicima da eksperimentiraju i donose odluke samostalno umjesto da slijede upute od nadređenih. Kada zaposlenici osjećaju da imaju pravo reći kako se posao može obaviti, više ulažu napora u svoj rad, što na kraju dovodi do boljeg rješavanja problema i poboljšanih performansi. Prvi korak u osnaživanju je omogućavanje njihovog aktivnog sudjelovanja putem poticanja otvorenih rasprava na sastancima te dobivanje njihove povratne informacije. Kada zaposlenici osjete da se njihovi prijedlozi cijene, vjerojatnije je da će dijeliti svoje ideje. Osim toga zaposlenici moraju imati na raspolaganju odgovarajuće resurse i alate kako bi svoje ideje proveli u djelo. To može uključivati pristup programima osposobljavanja, mogućnost mentorstva ili tehnologiji koja pojednostavljuje radne procese. Ova kombinacija čimbenika može potaknuti zaposlenike da se angažiraju, budu kreativni i produktivni u svom radu. „Osnaživanje zaposlenika odnosi se na delegiranje ovlasti i odgovornosti s viših razina u organizacijskoj hijerarhiji na niže razine zaposlenika, posebno ovlasti za donošenje odluka“ (Baird i Wang, 2010:577).

Primjer osnaživanja zaposlenika je Google. Googleovo pravilo od 20% poznato je kao jedan od najboljih primjera osnaživanja zaposlenika. Koncept se temelji na tome da bi zaposlenici trebali potrošiti 20% svog radnog vremena na ono što misle da bi koristilo organizaciji. Za neke zaposlenike je to razvoj novih vještina ili učenje novog softvera, dok je za druge to umrežavanje ili pohađanje raznih konferencija. Ovo Googleovo pravilo dovelo je do raznih inovativnih ideja te novih izvora prihoda od strane zaposlenika koji se osjećaju osnaženo za istraživanje vlastitih

ideja. Tako su nastali: Gmail, Google Ads, Google Maps, Google News, Google Earth u Gmail Labs. (Linkedin, 2023.)

4.1. Međuljudski odnosi u organizaciji

Amati *et. al.* (2018) smatraju kako međuljudski odnosi imaju veliki utjecaj na život čovjeka; predstavljaju socijalni faktor koji gradi osobnost čovjeka. Ovakvi odnosi izgrađuju društveni kapital. Taj kapital je moguće interpretirati kao resurs čija se osnova, u većoj mjeri, nalazi u zajednicama kojima ljudi pripadaju, nego u individualnim osobinama. Međuljudski odnosi u organizaciji su danas vrlo važni. „Današnji poslovi postaju previše kompleksni da bi ih mogla odraditi jedna osoba. Potrebni su nam drugi za složene projekte, treba nam njihovo znanje, kompetencije i motivacija, često smo samo dio jednog procesa i ne možemo obaviti svoj posao kvalitetno ako to nisu učinili i drugi.“ (Mapa znanja, 2024). Međuljudski odnosi referiraju se na sposobnost komunikacije na „zdrav“ način s drugim zaposlenicima u organizaciji te izgradnju snažnih odnosa. Ljudi su danas ključan resurs u organizacijama, a menadžeri u organizaciji imaju veliki utjecaj na međuljudske odnose. Uspješni menadžeri prepoznaju važnost međuljudskih odnosa te imaju veliki utjecaj na odnose u organizaciji. Takvi menadžeri nisu usmjereni samo na rezultate, nego i na ljude te shvaćaju važnost zaposlenika u ostvarivanju uspješnih rezultata. Robbins i Coulter (2005.) opisuju organizacijsku kulturu kao skup zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i percepcije koji drže zaposlenike unutar organizacije. Organizacijska kultura je odraz vrijednosti i vjerovanja koje zaposlenici koriste u organizaciji te može utjecati na njihove stavove i ponašanje. Menadžeri koji poštuju svoje zaposlenike stvaraju pozitivno organizacijsko okruženje, a komunikacijom smanjuju mogućnost konflikta. Ukoliko dođe do konflikta menadžer mora pronaći način za njegovo rješenje koje će zadovoljiti obje strane. Odnos sa zaposlenicima prije svega treba biti profesionalan. Važno je da se prema svim zaposlenicima odnosi jednako te da se izbjegava favoriziranje i diskriminacija. Ukoliko zaposlenici steknu dojam kako je menadžer naklonjen više jednom zaposleniku od drugoga dolazi do narušavanja međuljudskih odnosa. „Šef šalje signal o tome kako se ponašati. Ti signali mogu stvoriti kulturu na koju djelatnici odgovaraju. Organizacijsku kulturu možemo definirati kao „karakteristične vrijednosti, tradicije i ponašanja koja djelatnici tvrtke dijele“ (Dessler, 2010:535).

4.1.1. Stvaranje povjerenja u organizaciji

Povjerenje na razini tima može se relativno jednostavno stvoriti jer se temelji na uvjerenju da će zaposlenik ispuniti svoj zadatak do određenog roka ili da će menadžer osigurati dobre povratne informacije. Međutim, organizacijsko povjerenje je složeniji koncept jer obuhvaća povjerenje zaposlenika u cjelokupno funkcioniranje poduzeća, uključujući povjerenje u menadžere, pojedinačne članove tima, a proteže se i na organizacijske čimbenike kao što su: vizija, misija, kultura i vrijednosti organizacije, etika, raznolikost na radnom mjestu. Organizacijsko povjerenje znači povjerenje u kratkoročnu ili dugoročnu budućnost i uspjeh poduzeća. Istraživanja provedena početkom 1990-ih godina naglašavaju važnost povjerenja u organizacijama pokazujući da grupe s visokim stupnjem povjerenja efikasnije djeluju od grupa u kojima prevladava nepovjerenje. Gillespie et. al (2020.) ističu kako je povjerenje zaposlenika važan resurs za organizacije. Povjerenje olakšava suradnju i potiče učinkovitu koordinaciju, jača angažman zaposlenika i njihov trud te povećava kvalitetu rješavanja problema, dijeljenje znanja, potiče inovacije i dovodi do veće uspješnosti organizacije.

4.2. Tehnike osnaživanja zaposlenika

Prema Meyeson i Dewettinck (2012.) osnaživanje zaposlenika smatra se motivacijskom praksom čiji je cilj povećati organizacijsku uspješnost putem značajnijeg sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenju odluka. Prema autorima postoji nekoliko tehnika koje organizacije mogu primijeniti kako bi napredovale putem osnaživanja zaposlenika:

1. Dijeljenje vizije – Važno je da svi zaposlenici dijele viziju organizacije. Ako nemaju jasnu ideju o tome koji su ciljevi organizacije i zašto se moraju postići, zaposlenici neće razumjeti svoju ulogu u organizaciji. Ukoliko su misija i vizija jasni, zaposlenici će bolje prepoznati vrijednost osnaživanja te kako oni sami mogu doprinijeti povećanju profitabilnosti.
2. Postavljanje jasnih očekivanja i granica – Važno je postaviti parametre i granice unutar kojih zaposlenici mogu koristiti diskreciju i zdrav razum za samostalno donošenje odluka.
3. Delegiranje odgovornosti – ukoliko menadžment snosi svu odgovornost u organizaciji tada osnaživanje zaposlenika nije moguće. Delegiranje je osnovni korak koji zaposlenicima pruža priliku da se dokažu na radnom mjestu. Stoga je važno delegirati odgovornost odnosno pružiti zaposlenicima priliku da daju svoje ideje, nove sustave ili

metode za poboljšanja te ih potaknuti da upravljaju manjim odjelom bez nepotrebnog nadzora nadređenih.

4. Pokazivanje empatije – empatija postaje jedna od najvrjednijih liderskih vještina kada se radi o osnaživanju. Povezivanje nadređenih s načinom razmišljanja zaposlenika osigurava bolji odnos između njih i jasnije razumijevanje zaposlenika. Kada zaposlenici znaju da će biti saslušani i tretirani s empatijom stvara se kultura povjerenja i samopouzdanja koja zaposlenicima pomaže da se bolje suoče i s većim izazovima.
5. Osiguravanje resursa i podrške – Omogućiti zaposlenicima resurse i alate kako bi mogli obavljati posao nesmetano i bez zastoja. Kada zaposlenici imaju adekvatnu podršku i neometan pristup resursima to ih osnažuje i povećava njihovo samopouzdanje u obavljanju zadataka. Ovo smanjuje potrebu za stalnim traženjem pomoći ili odobrenja od nadređenih omogućavajući im veću autonomiju i samostalnost u izvršavanju poslovnih zadataka. Ovakav okvir potiče zaposlenike na efikasnost, samoinicijativnost i bolje donošenje odluka što može rezultirati većom produktivnošću i uspjehu u radu.

No, nijedna od prethodno navedenih tehnika neće imati pozitivan učinak ako u organizaciji nije zastupljena jasna i transparentna komunikacija. Nedostatak adekvatne komunikacije može rezultirati isključenošću i smanjenom učinkovitošću, stoga je važno uspostaviti dobre komunikacijske kanale kako bi zaposlenici bili dobro informirani. Bez dobre komunikacije većina zaposlenika neće moći djelovati samostalno ili preuzeti inicijativu. Važno je osnažiti zaposlenike da daju sve od sebe dosljednom, jasnom i relevantnom komunikacijom.

4.3. Koristi osnaživanja zaposlenika

Osnaživanje zaposlenika imat će pozitivan učinak na dugoročnu održivost poslovanja. Iako organizacije mogu biti izgrađene na temelju napornog rada i predanosti poduzetnika, održivi rast rezultat je timskog rada i suradnje među zaposlenicima. Ng (2023.) ističe nekoliko koristi za organizaciju koje proizlaze iz osnaživanja zaposlenika za organizaciju:

- Povećanje kreativnosti i produktivnosti zaposlenika – kada zaposlenici imaju slobodu donošenja odluka i izražavanja svoje kreativnosti bez pritiska imaju motivaciju raditi najbolje što znaju i time postići veću učinkovitost

- Povećanje odgovornosti zaposlenika – preuzimajući vlasništvo nad svojim radom, zaposlenici postaju odgovorniji i posvećeniji svom poslu te će bolje izvršavati zadane zadatke i aktivnije donositi odluke i rješenja za probleme.
- Povećanje motivacije – osnaživanje zaposlenika dovodi do osjećaja cijenjenosti što utječe na povećanje motivacije i radnog morala.
- Stvaranje pozitivnog radnog okruženja u kojemu svi imaju koristi – osnaživanje zaposlenika doprinosi slobodi izražavanja što omogućuje zaposlenicima da i sami pridonose ugodnijoj radnoj atmosferi za cijelu organizaciju.
- Veće povjerenje u vodstvo – članovi tima znaju koji su glavni ciljevi prema kojima rade i aktivno sudjeluju u njihovom oblikovanju. To im daje priliku da daju svoj doprinos i upravljaju delegiranim zadacima uz potporu vodstva.

5. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

Za empirijsko istraživanje na temu motiviranja i osnaživanja zaposlenika izabrana je tvrtka Lidl Hrvatska d.o.o. k.d. koja je poznata po pozitivnoj usmjerenosti prema svojim zaposlenicima. Nakon iznesenih općih informacija o tvrtki te opisa organizacijske kulture i klime i sustava nagrađivanja u tvrtki analizirani su rezultati anketnog ispitivanja kojemu je za cilj bio ispitati zaposlenike trgovine Lidl o načinima motivacije te istražiti da li je Lidl usmjeren na osnaživanje zaposlenika i na koji način. Anketa je postavljena u aplikaciji *We are Lidl*¹ kojoj imaju pristup isključivo zaposlenici Lidla koji se prijavljuju svojom dobivenom šifrom koju koriste u svakodnevnom radu.

5.1. Opće informacije o poduzeću Lidl d.o.o. k.d.

Lidl d.o.o. k.d. (slika 3.) međunarodna je organizacija koja svoje poslovanje u Republici Hrvatskoj započinje 2002. godine. Poduzeće je osnovano društvenim ugovorom i kao komanditno društvo što ga razlikuje od drugih gospodarskih subjekata. Prvi zaposlenici Lidla pripremali su tržišta, kupovali zemljišta i gradili trgovine. Prvih 13 trgovina u Hrvatskoj svoja vrata otvorilo je 2006. godine te od tada organizacija provodi svoju strategiju ulaganja u širenje svoje prodajne mreže. Od početnih 13 poslovnica danas u Hrvatskoj, Lidl broji njih 107 uz to ima 2 logističko distributivna centra te oko 3200 zaposlenih. Lidl ima svoje glavno sjedište u Njemačkoj, točnije mjestu Neckarsulm u pokrajini Baden-Wurtemberg, a svoje međunarodno poslovanje započinje 1930-ih godina kada je osnovana tvrtka za veleprodaju prehrambenih namirnica. 1973. godine otvara svoju prvu trgovinu u Njemačkoj. Zahvaljujući specifičnom modelu poslovanja tvrtka je brzo rasla te je nakon 15 godina u Njemačkoj imala otvoreno preko 450 trgovina. Danas Lidl posluje u oko 11.550 trgovina i više od 200 distribucijskih centara u 30 zemalja diljem svijeta. Lidl u svoje poslovanje temelji na sljedećoj misiji: „Kao međunarodna tvrtka ne snosimo odgovornost samo za dobre gospodarske rezultate već i za društveno odgovorno poslovanje u cjelini. Temelj našeg dnevnog rada je djelovati s kupcem u središtu pažnje, odgovorno upotrebljavati sredstva te se prema kupcima, zaposlenicima i poslovnim partnerima odnositi s poštovanjem. Te se vrijednosti nalaze u načelima naše tvrtke i kodeksu postupanja. Uzimajući u obzir sve zahtjeve tržišta i našu vlastitu odgovornost prema kupcima, društvu i okolišu, beskompromisno se držimo osnovnog načela: ponuditi najbolji

¹ Mi smo Lidl

omjer cijene i kvalitete u svim segmentima našeg asortimana.“ (Lidl, 2024.). S obzirom da djeluje na međunarodnoj razini tvrtka je svjesna svoje veličine i zastupljenosti u javnosti. Poštuje raznolikost kultura, njihovih vrijednosti i tradicija te ima svijest kako je uz prethodno navedeno odnos prema zaposlenicima jedan od bitnijih čimbenika koji oblikuju poslovanje poduzeća. U svome poslovanju zagovara slijedeće vrijednosti:

- Organiziranost; jednostavni i jasni procesi koji pružaju mogućnost da se uobičajene stvari rade neuobičajeno dobro
- Sigurnost; stabilno poslovanje te kontinuirani rast pružaju sigurnost svakom pojedinom zaposleniku i kupcu
- Pravednost: pravedan i uvažavajući odnos prema društvu, ljudima i okolišu
- Dinamičnost; strastveni i ambiciozan rad kako bi se ostvarila kvaliteta i uspjeh
- Učinkovitost; prioritet je timski rad kako bi se ostvarili što bolji rezultati (Lidl, 2024.)

Slika 3. Lidl logo



Izvor: Logo wine, 2024.

U asortimanu proizvoda mogu se pronaći proizvodi vlastite robne marke, koju nudi isključivo Lidl te proizvodi drugih poznatih robnih marki. U trgovinama Lidla mogu se pronaći raznolike vrste proizvoda od svježih namirnica, vrhunskih vina te hrane za kućne ljubimce do smrznutih proizvoda i sredstava za čišćenje. Velika se pozornost pridaje podrijetlu namirnica neovisno da li je riječ o lokanim, sezonskim, bio ili vegetarijanskim proizvodima te tekstilnim proizvodima. Velika pozornost pridaje se kvaliteti i svježini proizvoda; tvrtka se vodi najvišim standardima kako u proizvodnji tako i u cjelokupnom opskrbnom lancu. Ukoliko neki proizvod nije zadovoljavajući u potpunosti, u obzir se uzima povratna informacija te se ona koristi u

analizama kontinuiranog unapređivanja proizvoda. Provjere se vrše temeljito te se ispituju svi proizvodi prije nego dopiju u prodaju, neovisno radi li se o Lidlovoj robnoj marki ili brendu proizvoda.

5.2. Organizacijska kultura i klima poduzeća

Ljudski resursi su pokretač razvoja gotovo svakog poduzeća. Iz tog razloga poduzeća konstantno ulažu sredstva u njihov razvoj, osobito kada se radi o kompenzacijama ili drugim radnim uvjetima zaposlenika. Upravo prema tome se poduzeće razlikuje i ističe u odnosu na svoju konkurenciju te stoji za jednog od najpoželjnijih poslodavaca u skupini trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj. „Prije svega, naš prioritet je timski rad. Svi radimo zajedno kako bismo ostvarili najbolje rezultate. Lidl Hrvatska kroz stabilno poslovanje i konstantan rast pruža sigurnost svakom našem zaposleniku. Osiguravamo uvažavajući i pravedan odnos prema ljudima, društvu i okolišu. Radna kultura je vrlo dinamična. Radimo strastveno i ambiciozno kako bismo ostvarili kvalitetu i uspjeh. Promičemo vrijednosti nagrađivanja truda i zalaganja. Pružamo jednostavne i jasne procese koji zaposlenicima omogućuju da uobičajene stvari rade neuobičajeno dobro.“(Moj Posao, 2024.) Lidl za razliku od ostalih tvrtki ima razvijenu svjesnost o važnosti organizacijske klime. Prepoznali su važnost svakog zaposlenika te vode brigu o sljedećim načelima:

- Komunikacija je temelj za uspješno vođenje; pravovremena informiranost, poticanje otvorene komunikacije
- Razvoj zaposlenika; osposobljavanje i unapređivanje zaposlenika te davanje zadataka koji omogućuju njihov rast
- Otvaranje perspektive zaposlenicima; davanje konstruktivne povratne informacije o radu, stvaranje okruženja koje prepoznaje angažman te motiviranje zaposlenika da daju najbolje od sebe, prilika za davanje povratne informacije nadređenima
- Stjecanje povjerenja i pravednost; pogreške se smatraju prilikom za rast i učenje, kontrola služi kao podrška, a ne indikator nepovjerenja
- Preuzimanje odgovornosti; rukovoditelji su poduzetni te vode unapređenju poslovanja, zadaci su jasno definirani, vođenje dobrim primjerom, postavljajući pitanja te pokazujući zanimanje za obavljanje posla

- Proaktivnost; stvaranje slobodnog prostora za djelovanje i definiranje jasnih granica za donošenje samostalnih odluka, tijekom delegiranja vodi se sposobnostima i iskustvom svakog pojedinog zaposlenika
- Povjerenje u svoje zaposlenike; odnos prema svakom zaposleniku s poštovanjem te uvažavanje osobnosti zaposlenika, odnos rukovoditelja prema zaposlenicima je partnerski
- Dinamičnost; gdje su potrebne promjene aktivno se stvaraju, promjene koje su se pokazale uspješnim zadržavaju se, rukovoditelj dopušta inovacije, a učinkovitost se postiže uravnoteženim odnosom između posla i slobodnog vremena (Lidl, 2024.)

„Radna kultura je vrlo dinamična. Radimo strastveno i ambiciozno kako bismo ostvarili kvalitetu i uspjeh. Promičemo vrijednosti nagrađivanja truda i zalaganja. Pružamo jednostavne i jasne procese koji zaposlenicima omogućuju da uobičajene stvari rade neuobičajeno dobro.“
(Moj Posao 2024.)

Kako je ranije spomenuto Lidl se često navodi kao primjer kakav poslodavac treba biti. Pridržavanje pravila po kojima se odvijaju procesi, želja za učenjem, volja za preuzimanjem inicijative te timski rad i trud u Lidlu je uvijek nagrađen. Poštivanje prava zaposlenika te nagrade za rad očituju se kroz mogućnost napredovanja. Uz napredovanje uključena su i iznadprosječna primanja za Hrvatsku te ostale stimulacije. Svaki Lidlov zaposlenik prolazi kroz strukturirano školovanje uz potporu mentora koji mu je dodijeljen. Njegov rast se prati te mu se na tom putu otvaraju razne prilike za razvoj i napredovanje. Zaposlenici se prepoznaju kao najvažniji resurs i pokretačka snaga poslovanja. Stoga im je važno da se prema njima odnose s poštovanjem i pružaju mogućnost daljnjeg razvoja u okruženju koje je sigurno. Lidl Hrvatska je nositelj Certifikata Poslodavac Partner gotovo 13 godina te kontinuirano podiže ljestvicu izvrsnih hrvatskih praksi i inicijativa. Ove godine Lidl je po prvi puta nositelj nagrade *Top Employer* što znači da je prepoznat kao poslodavac koji aktivno sluša zaposlenike, prati njihov rast i razvoj te nudi razne vrste učenja i usavršavanja. Prema Moj Posao (2024.) u svom radu Lidl pokušava biti usklađen s društvenom zajednicom. Zaposlenicima osigurava dodatne benefite kao što su božićnica, uskrsnica te druge novčane nagrade, plaćeni prekovremeni rad, rad noću, nedjeljom i blagdanima, 2 slobodna dana u tjednu te strukturirano i moderno uvođenje u posao. Također daje mogućnost dodatnog usavršavanja i razvoja, organizira sportske aktivnosti, poklone za djecu te razne pogodnosti vezane za očuvanje zdravlja.

5.3. Percepcija zaposlenika tvrtke Lidl o metodama motiviranja i osnaživanja te njihovoj učinkovitosti

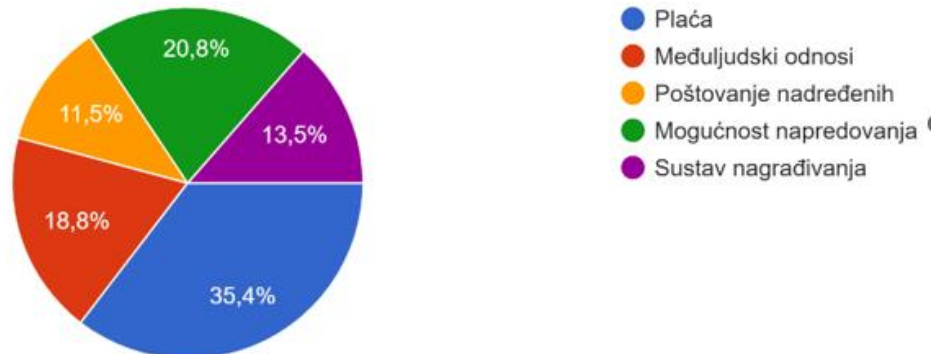
U istraživačkom odnosno empirijskom djelu rada analizirat će se odgovori zaposlenika Lidla putem ankete koja je napravljena u Google obrascu naziva „Motiviranje i osnaživanje zaposlenika“. Anketa je provedena tijekom kolovoza 2024. godine. Na anketu su odgovarali isključivo zaposlenici Lidla koji su zaposleni u prodaji odnosno trgovini. U istraživanju je sudjelovao 51 ispitanik. Anketa se sastoji od 21 pitanja. Prvi dio pitanja odnosi se na opće informacije o ispitanicima, drugi dio pitanja odnosi se na motivaciju na radnom mjestu, a treći dio na odnos nadređenih prema zaposlenicima.

U provedenom istraživanju sudjelovao je 51 ispitanik odnosno zaposlenik trgovine Lidl. Od ukupnog postotka ispitanika 82,4% čine žene dok 17,6% čine muškarci. Najviše ispitanika je starosti između 25 i 30 godina (47,1%), a najmanje onih između 55 i 65 godina (2%). Kada se govori o razini obrazovanja ispitanika najviše je onih sa srednjom stručnom spremom (82,4%) te je najmanji postotak ispitanika sa višom stručnom spremom (17,6%) dok niti jedan ispitanik nema visoku stručnu spremu. Obzirom da su pristup anketi imali zaposlenici Lidla iz cijele Hrvatske, najviše ispitanika dolazi iz Središnje Hrvatske (42,6%), zatim iz Slavonije (25%), te Dalmacije (17,3%) i Istre (11,5%).

Kao što je vidljivo na Grafikonu 1. istraživanje je pokazalo kako zaposlenicima Lidla najveću motivaciju na radnom mjestu pruža novac (35,4%). Ipak pored novca važno im je da imaju mogućnost za napredovanje (20,8%) dok im je najmanje važno poštovanje nadređenih (11,5%). Dobiveni rezultati ankete pokazuju kako su materijalni oblici motivacije ono što potiče zaposlenike Lidla na rad.

Grafikon 1. Motivacijski faktori na radnom mjestu

51 odgovor



Izvor: Obrada autora

Kao što je vidljivo u Tablici 5, zaposlenici Lidla, kao benefite koje im Lidl pruža najviše izabiru novčane nagrade (54,90%) što potvrđuje rezultate vidljive na Grafikonu 1 kako su zaposlenici Lidla u najvećoj mjeri motivirani novcem. S druge strane, najrjeđe izabrani benefit je fleksibilnost radnog vremena (3,90%).

Tablica 3. Benefiti Lidla kao poslodavca

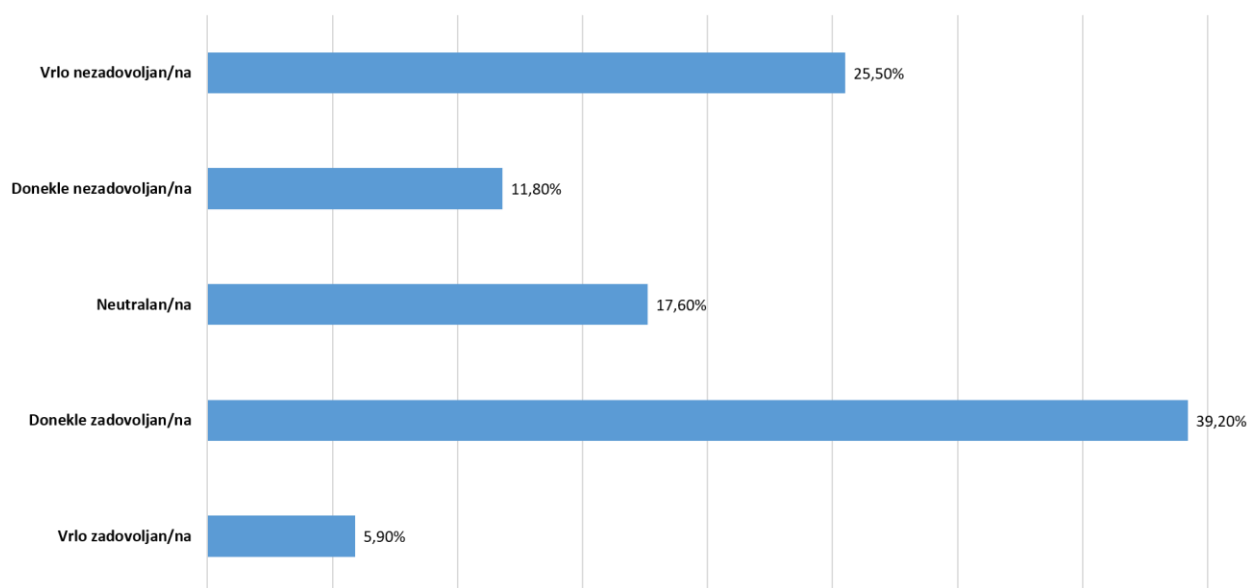
Benefiti koje Lidl pruža kao poslodavac	Postotak ispitanika
Novčane nagrade	54,90%
Slobodni dani	35,30%
Edukacija	5,90%
Fleksibilnost radnog vremena	3,90%

Izvor: Obrada autora

Zaposlenici Lidla su donekle zadovoljni načinom na koji ih nadređeni motiviraju (Grafikon 2). Uz to, istraživanje je pokazalo da nisu potpuno zadovoljni ni komunikacijom, jer 44,2 % ispitanika smatra da nadređeni tek donekle dobro komuniciraju s njima, dok 11,5 % ispitanika ocjenjuje da komunikacija nije nimalo dobra.

Grafikon 2. Zadovoljstvo načinom motivacije od strane nadređenih

8. U kojoj mjeri ste zadovoljni načinom na koji vas nadređeni motiviraju



Izvor: Obrada autora

Organizacijska klima tvrtke oblikovana je nizom međusobno povezanih karakteristika, koje obuhvaćaju sustav nagrađivanja, unutrašnju komunikaciju te kvalitetu međusobnog informiranja. Istraživanje je pokazalo da je organizacijska klima u poduzeću Lidl zadovoljavajuća, što ukazuje na pozitivno radno okruženje i učinkovite mehanizme komunikacije unutar tvrtke.

Usporedbom različitih tvrdnji iz istraživanja može se zaključiti da su zaposlenici Lidla, osim plaće, dodatno motivirani jasnim kriterijima za vrednovanje rada i većom odgovornošću na svojim radnim mjestima (Tablica 3). Ovi rezultati sugeriraju da jasno definirani kriteriji i povećana odgovornost doprinose boljem angažmanu zaposlenika i njihovoj posvećenosti radu.

Prema istraživanju, razina samostalnosti koju nadređeni pružaju zaposlenicima je donekle zadovoljavajuća, što sugerira da Lidl prepoznaje važnost autonomije zaposlenika u izvršavanju zadataka. Ovaj pristup rezultira zadovoljnim i osnaženim zaposlenicima. Istraživanje također pokazuje da Lidl omogućava zaposlenicima da iznose vlastite ideje i metode za poboljšanje rada, što predstavlja jednu od ključnih tehnika osnaživanja zaposlenika i značajno doprinosi kreativnosti i produktivnosti na radnom mjestu.

I ovdje je još jednom potvrđeno da ispitanici nisu u potpunosti zadovoljni s komunikacijom između njih i njihovih nadređenih jer smatraju kako u poduzeću ne postoji jasna i transparentna komunikacija.

Tablica 4. Percepcija organizacijske klime u poduzeću Lidl

Tvrdnje	Ocjena
Smatrate li da je pravednost prema zaposlenicima važan čimbenik motivacije na radnom mjestu	4,8
Smatrate li da je na vašem radnom mjestu zastupljena jasna i transparentna komunikacija od strane nadređenih	3,07
Odnosi s kolegama, nadređenima i podređenima imaju veliku važnost u kvaliteti obavljanja posla	4,62
Jeste li zadovoljni razinom samostalnosti koju vam nadređeni pružaju u donošenju odluka	3,54
Dodjeljivanje veće odgovornosti i postavljanje jasnih kriterija za vrednovanje rada pružaju vam dodatnu motivaciju za izvršavanje zadataka	4,98
Smatrate li da ste dovoljno informirani o tome što se od vas očekuje tijekom obavljanja posla?	3,64

Izvor: Obrada autora

Zadovoljstvo zaposlenika poslom nema jasnu i općeprihvaćenu definiciju, ali se može smatrati pozitivnim iskustvom koje zaposlenik doživljava obavljajući svoj rad. Prema rezultatima istraživanja, zadovoljstvo zaposlenika Lidlom kao poslodavcem iznosi 3,49, dok razina zadovoljstva pravednošću poslodavca iznosi 3,17 (Tablica 4). Iako je Lidl jedan od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, koji nudi nadprosječna primanja i različite oblike motivacije, ovi rezultati ukazuju na postojanje različitih stavova među zaposlenicima te na određenu dozu nezadovoljstva unutar radne okoline. Stoga bi Lidl trebao nastojati identificirati faktore koji utječu na nezadovoljstvo zaposlenika te ih analizirati kako bi se povećalo opće zadovoljstvo.

Tablica 5. Ocjene tvrdnji ispitanika postavljene u istraživanju

Tvrdnje	Ocjena
Koliko ste zadovoljni pravednošću vašeg poslodavca prema zaposlenicima	3,17
Koliko ste zadovoljni Lidlom kao svojim poslodavcem	3,49

Izvor: Obrada autora

Percepcija pravednosti među ispitanicima pokazuje da Lidl u očima svojih zaposlenika nije ni pravedan ni nepravedan poslodavac. Ovaj rezultat može biti povezan s općim zadovoljstvom zaposlenika prema poslodavcu, a istraživanje sugerira da Lidl ne uživa čvrstu reputaciju pravednog poslodavca. Također, istraživanje pokazuje da točno polovica ispitanika (50%) na temelju vlastitog iskustva preporučuje Lidl kao poslodavca drugima, dok druga polovica (50%) to ne bi učinila. Ovi rezultati naglašavaju potrebu za dodatnim radom na unaprjeđenju percepcije pravednosti i općeg zadovoljstva zaposlenika unutar organizacije.

5.4. Rasprava

Prema dobivenim rezultatima istraživanja provedenog putem ankete, ispitanici odnosno zaposlenici Lidla su većinom zadovoljni načinom motivacije nadređenih te odnosu poslodavca prema njima. Iz odgovora moguće je zaključiti kako Lidl osim u motivaciju zaposlenika ulaže i u njihovo osnaživanje. Ispitanici su zadovoljni razinom samostalnosti, odnosno slobodom za donošenje odluka i predlaganja vlastitih ideja i metoda za poboljšanje radnih procesa. Autonomija u donošenju odluka igra važnu ulogu u osnaživanju zaposlenika (Baird i Wang, 2010:577), a istraživanje je pokazalo kako Lidl kao poslodavac ulaže napore u osnaživanje što rezultira produktivnijim i kreativnijim zaposlenicima.

Većini ispitanika je plaća glavni motivator ali između ostalog motivira ih mogućnost napredovanja, međuljudski odnosi te sustav nagrađivanja i poštovanje koje kao zaposlenici dobivaju od svojih nadređenih. Lidl svojim zaposlenicima pruža i određene benefite, a rezultati su pokazali da ispitanici najviše izabiru novac i novčane nagrade, te slobodne dane. Zanimljivo je da tek mali postotak ispitanika izabire mogućnost dodatnog educiranja i fleksibilnost radnog vremena. Iako je Lidl Hrvatska već trinaestu godinu za redom nositelj Certifikata Poslodavac Partner, nešto više od polovice ispitanika odgovorilo je kako Lidl ne ispunjava njihova očekivanja kao poslodavac. Također, većina ispitanika je tek donekle zadovoljna načinom na koji ih nadređeni u poduzeću motiviraju. Pravednost je ispitanicima jedan od važnijih motivacijskih čimbenika, no nedostatak jasne i transparentne komunikacije može biti razlog određene razine nezadovoljstva. Ovo naravno ovisi i o odnosu između podređenih i nadređenih, no činjenica je da se posao može uspješno obaviti samo ako postoji učinkovita dvosmjerna komunikacija i dobra i jasna povratna informacija. Ovi rezultati ukazuju na potrebu za poboljšanjem komunikacijskih vještina unutar tima, što može dodatno povećati motivaciju i angažman zaposlenika. Dodatno, bilo bi zanimljivo provesti istraživanje koje bi se fokusiralo na točne uzroke (ne)zadovoljstva zaposlenika u Lidlu, kako bi se dobila jasnija slika o njihovim

očekivanjima i potrebama. To bi omogućilo menadžmentu da bolje razumije što utječe na zadovoljstvo zaposlenika te da implementira konkretne mjere za unapređenje organizacijske klime.

6. Zaključak

U današnjem poslovanju fokus organizacije bi trebao biti zaposlenik. Kako bi se postigla što bolja kvaliteta obavljanja posla cilj poslodavca bi trebao biti privlačenje najboljih ljudskih resursa. Kako okruženje postaje dinamičnije i mijenja se tako se i zahtjevi i potrebe radnika mijenjaju. Nije dovoljno samo zaposleniku pružiti zadovoljavajuću plaću, nego i osigurati dodatne benefite, kao što je mogućnost napredovanja, nagrađivanje, poštovanje nadređenih, fleksibilnost radnog vremena. Motivacija zaposlenika i njegovo osnaživanje važni su čimbenici uspješnog poslovanja. Kako bi iskoristili te resurse, poslodavci se moraju usredotočiti na izgradnju timova koji su motivirani i sposobni ostvariti željene ciljeve. Jedan od načina da se zaposlenici osjećaju motivirano je odavanje priznanja za dobro obavljen posao te prepoznavanje napora tijekom obavljanja posla. Nije potrebno nagrađivanje isključivo u obliku novca, nego veliku ulogu igra samo povratna informacija od strane nadređenih.

Konkretno istraživanje provedeno na zaposlenicima poduzeća Lidl pokazalo je da Lidl kao poslodavac aktivno radi na osnaživanju i motiviranju svojih zaposlenika. Pružajući im razne benefite, zaposlenici imaju mogućnost iznijeti vlastite ideje i metode za obavljanje svojih zadataka. No, iako Lidl prepoznaje potrebe svojih zaposlenika i nudi im mogućnosti za napredovanje i razvoj, istraživanje je ukazalo na to da ispitanici nisu potpuno zadovoljni komunikacijom sa svojim nadređenima, kao ni povratnom informacijom koju primaju. To otvara prostor za unaprjeđenje komunikacijskih kanala unutar organizacije. S obzirom na to da se potrebe i želje zaposlenika mijenjaju brzim tempom, ključno je održavati korak s tim promjenama i raditi na njihovom zadovoljavanju. Najefikasniji sustavi motivacije često su jednostavni i besplatni, a nadređeni bi ih trebali umjeti primjenjivati kako bi maksimalno iskoristili potencijal svojih zaposlenika.

Prema svemu navedenom, može se zaključiti da su zaposlenici ključni pokretači svake organizacije. Svojim znanjem, vještinama, iskustvom i voljom doprinose kvaliteti obavljanja posla i ostvarivanju ciljeva organizacije. Kako bi se održala razina zadovoljstva poslom i motivacija na radnom mjestu, iznimno je važno da poslodavac prepozna i nagradi zaposlenike za kvalitetno obavljen rad.

Kompletan proces motivacije i osnaživanja zaposlenika uvelike ovisi o poslodavcu i menadžmentu organizacije. Ako rukovodeće osobe nisu motivirane, bit će im teško inspirirati i motivirati svoje zaposlenike. Stoga je ključno integrirati motivacijske čimbenike i elemente osnaživanja zaposlenika u strukturu organizacije, što će na kraju rezultirati ne samo zadovoljstvom zaposlenika i poslodavca, već i zadovoljstvom krajnjih kupca.

Literatura

1. Alshememri M., Shahwan-Akl L., Maude P. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory* [Online] str. 12-16. Raspoloživo na: https://www.academia.edu/download/79799334/03_32120lsj140517_12_16.pdf
2. Amati V. et. al. (2018). *Social relations and life satisfaction: the role of friends* [Online] Raspoloživo na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5937874/> [Pristupljeno 07.08.2024.]
3. Baird, K., Wang, S. (2010). *Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors.* [Online] str. 574-598. Raspoloživo na: https://www.researchgate.net/publication/242337975_Employee_empowerment_Extent_of_adoption_and_influential_factors [Pristupljeno 06.06.2024.]
4. Cherry K. (2024.) *Maslow's Hierarchy of Needs.* Raspoloživo na: <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760> [Pristupljeno 06.08.2024.]
5. Dessler G. (2011.) *Upravljanje ljudskim potencijalima dvanaesto izdanje.* Zagreb: MATE d.o.o.
6. Ehrhart, M. G., Schneider, B. (2016). *Organizational Climate and Culture.* Oxford Research Encyclopedia of Psychology
7. Galetić L. (2015): *Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagraživanjem u poduzećima.* Zagreb: Sinergija
8. Gillespie N., Searle R., Gustafsson S., Hailey H. V. (2020.) *Preserving employee trust during crisis* [Online] str. 59-68. Raspoloživo na: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/237946152000600208>
9. Gordan M. (2014.) *A Review of B. F. Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation* [Online] str. 680-688. Raspoloživo na: https://www.academia.edu/download/56471035/A_Review_of_B._F._Skinner's_Reinforcement_Theory_of_Motivation.pdf [Pristupljeno 06.06.2024]
10. Gutić D., Devčić A., Hak M. (2017.) *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima.* Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
11. Kapetinić Mioković D., Puljić Pleša, N. (2022). *Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije* [Online] str. 52-58. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/422561> [Pristupljeno 07.08.2024.]

12. Lidl (2024). *O nama*. Raspoloživo na: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama> [Pristupljeno 08.08.2024.]
13. Logo Wine (2024). *Lidl Logo Download*. Raspoloživo na: <https://www.logo.wine/logo/Lidl> [Pristupljeno 08.08.2024.]
14. LQ (2022.) *Kratki vodič za nagrađivanje zaposlenika*. Raspoloživo na: <https://www.lq.hr/kratki-vodic-za-nagradivanje-zaposlenika/> [Pristupljeno 29.04.2024.]
15. LinkedIn (2023). *Google's 20% Time: Fostering Innovation and Employee Empowerment*. Raspoloživo na: <https://www.linkedin.com/pulse/googles-20-time-fostering-innovation-employee-robert-baines> [Pristupljeno 07.08.2024.]
16. Mathews S. (2024.) *Herzberg Hygiene Factors vs Motivators – Why People Leave Managers, not Jobs* Raspoloživo na: <https://www.leadingsapiens.com/herzberg-hygiene-motivation-theory/> [Pristupljeno 07.08.2024.]
17. Malik Ehsan M., Naeem B (2013). *Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation* [Online] str. 1031-1036. Raspoloživo na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=06e20913a17e466cf6fc9270e496d0699e7ed637> [Pristupljeno 06.08.2024.]
18. Mapa znanja (2024.) *Međuljudski odnosi u organizaciji*. Raspoloživo na: [Međuljudski odnosi u oganizaciji | Mapa znanja](#) [Pristupljeno 30.04.2024.]
19. Mateljak Ž., Kraljević M. (2020). *Razina implementacije načela organizacijske kulture i njen utjecaj na motivaciju zaposlenika u djelatnosti osiguranja Splitsko-dalmatinske županije* [Online] str. 85-110. Raspoloživo na: [366560 \(srce.hr\)](#) [Pristupljeno 02.09.2024.]
20. Meyerson, G. Dewettinck, B. (2012). *Effect of empowerment on employees performance*. [Online] str. 40-46. Raspoloživo na: <https://modir3-3.ir/article-english/article465.pdf> [Pristupljeno 06.06.2024.]
21. Moj Posao (2024). *Lidl: Zaposlenici su naš najveći resurs i pokretačka snaga!* Raspoloživo na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/83928/Lidl-Zaposlenici-su-nas-najveci-resurs-i-pokretacka-snaga/2/> [Pristupljeno 08.08.2024.]
22. Ng J. (2023.) *Osnajte zaposlenike | Vodič korak po korak u 2024*. Raspoloživo na: <https://ahaslides.com/hr/blog/empower-employees/> [Pristupljeno 29.04.2024.]
23. Oban C. (2018.). *Part 3: Process Theories of Motivation* [Online] Raspoloživo na: <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=motivationforpublicservants>

24. Osemke M, Adegboyega S. (2017.) *Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs* [Online] str. 161-173. Raspoloživo na: [Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf \(fujabf.org\)](#) [Pristupljeno 05.06.2024.]
25. Paredes R (2023.) *Understanding Organizational Climate* [Online] Raspoloživo na: <https://safetyculture.com/topics/workplace-safety/organizational-climate/> Pristupljeno 02.09.2024.
26. Petar S., Vrhovski I. (2004.) *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.,
27. Robbins S. P, Coulter M (2005). *Management. 8 edition*. Pearson Prentice Hall.
28. Scott C. (2024.) *Organizational Culture vs. Climate: The Key Differences (Plus Company Examples)*. [Online] Raspoloživo na: [Organizational Culture vs. Climate: The Key Differences - AIHR](#) [Pristupljeno 02.09.2024.]
29. Simplr (2024.) *Employee Empowerment*. Raspoloživo na: <https://www.simplr.com/glossary/employee-empowerment/> [Pristupljeno 28.04.2024.]
30. Tudor et. al. (2010.) *Vođenje i motiviranje ljudi*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.,

Popis slika

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	4
Slika 2. SMART ciljevi.....	8
Slika 3. Lidl logo	22

Popis tablica

Tablica 1. Čimbenici koji utječu na motivaciju u organizacijama prema F. Hezberg	7
Tablica 2. Oblici nematerijalne imovine.....	13
Tablica 5. Benefiti Lidla kao poslodavca	26
Tablica 3. Percepcija organizacijske klime u poduzeću Lidl.....	28
Tablica 4. Ocjene tvrdnji ispitanika postavljene u istraživanju	28

Popis grafikona

Grafikon 1. Motivacijski faktori na radnom mjestu.....	26
Grafikon 2. Zadovoljstvo načinom motivacije od strane nadređenih	27