

# SAMOMOTIVACIJA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO TEMELJNE LIDERSKE VJEŠTINE

---

Orkić, Matea

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:312451>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Menadžment*)

Matea Orkić

**SAMOMOTIVACIJA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO  
TEMELJNE LIDERSKE VJEŠTINE**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Menadžment*)

Matea Orkić

**SAMOMOTIVACIJA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA KAO  
TEMELJNE LIDERSKE VJEŠTINE**

Diplomski rad

**Kolegij: Liderstvo**

JMBAG: 0010220844

e-mail: morkic@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Professional Study (*Management*)

Matea Orkić

**SELF-MOTIVATION AND EMPLOYEES MOTIVATION AS  
FOUNDATION FOR LEADERSHIP SKILLS**


Graduatepaper

Osijek, 2021.

## Izjava o akademskoj čestitosti

### IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Matea Orkić  
**JMBAG:** 0010220844  
**OIB:** 34265520909  
**e-mail za kontakt:** matea.orkic@gmail.com  
**Naziv studija:** Diplomski studij (Menadžment)  
**Naslov rada:** Samomotivacija i motivacija zaposlenika kao temeljne liderske vještine

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.dr.sc Željko Požega

U Osijeku, 20.06.2021. godine

Potpis



## **Samomotivacija i motivacija zaposlenika kao temeljne liderske vještine**

### **SAŽETAK**

Upravljanje ljudskim potencijalima je područje interdisciplinarnog karaktera. Ljudi su najvažniji resurs u poduzeću i važno ih je razvijati i upravljati njima kako bi imali najbolju utjecaj na poduzeće. Važno je imati dobro motivirane zaposlenike, velik dio motivacije zaposlenika može doći od njih samih na način da se sami motiviraju kako bi imali veći uspjeh ne samo u poslovanju nego i svih sferama života. No za ostatak motivacije zaduženi su lideri kojima je zadaća omogućiti što je moguće bolje uvjete za rad zaposlenicima i na taj način ostvariti dobre rezultate poslovanja poduzeća. Postoje brojne teorije motivacije koje imaju različite poglede na to što doista zaposlenike potiče na ulaganje maksimalnog trud u ono što rade. Ne moguće je svakog zaposlenika motivirati na isti način i imati samo jednu strategiju motiviranja koja je primjenjiva na sve dijelove organizacije i sve zaposlenike. Svaki lider mora razviti vlastitu strategiju motiviranja koju će prilagoditi kako bi imala utjecaj na svakog zaposlenika i kako bi se mogla prilagođavati posebnim zahtjevima svakog od njih. U radu su navedeni primjeri dva poduzeća, jedno na stranom te jedno na domaće, tržištu kako bi se pokazali najbolji načini motiviranja na dvije različite razine. Za strano tržište izabrana je grupa Virgin dok je za poduzeće na domaće tržištu izabran Lidl kao jedno od poduzeća s najboljim učinkom motiviranja svojih radnika i korištenjem modernih tehnika motiviranja.

**Ključne riječi:** ljudski resursi, motivacija, poduzeće, menadžment

## **ABSTRACT**

Managing human potential is an interdisciplinary character field. Humans are the most important resource in companies and it is important to develop and manage them to have the best influence on the company. It is important to have motivated employees, a big part of employee motivation can be achieved by employees themselves so they would have not only better success in business but all parts of their lives. Another part of the motivation is in hands of leaders whose goal is to ensure the best work conditions for their employees so that the company could have good results. There are countless theories of motivation with different views on what motivates employees to invest maximum effort into what they are doing. It is impossible to have the same motivation for every employee and have only one strategy of motivation that can be applied to all parts of the organization and employees. Every leader must develop his strategy for motivation which he will apply to affect every employee and which should adjust to the special request of each one of them. In paper there are two different types of companies, one on foreign and one of domestic market in order to showcase best way of motivating in both ways. For foreign market it is selected group Virgin whilst on domestic market Lidl has been chosen as one of the best companies for motivating their employees and using modern techniques of motivation.

**Key words:** human resources, motivation, enterprise, management

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	Error! Bookmark not defined.
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	2
1.2. Metodologija rada.....	2
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. Samomotivacija</b> .....	<b>3</b>
2.1. Važnost i utjecaji samomotivacije .....	4
2.2. Tehnike samomotivacije .....	6
2.3. Samomotivacija u upravljanju.....	7
2.4. Mogući problemi pretjerane samomotivacije.....	8
<b>3. Pojam i važnost motivacije</b> .....	<b>10</b>
3.1. Radna motivacija .....	12
3.2. Uloga lidera i odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u motiviranju zaposlenika.....	13
<b>4. Teorije motivacije zaposlenika</b> .....	<b>16</b>
4.1. Teorije sadržaja potreba .....	16
4.2. Procesne teorije motivacije.....	20
4.3. Teorije pojačavanja.....	23
<b>5. Motivacijske tehnike prilikom upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću</b> .....	<b>26</b>
6.1. Materijalne kompenzacije .....	26
6.2. Nematerijalne kompenzacije .....	28
<b>6. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na stranom tržištu na primjeru lidera Richarda Bransona i brenda Virgin</b> .....	<b>30</b>
6.1. Osnovni načini motiviranja radnika u Virgin grupi.....	31
6.2. Korištenje različitih teorija motivacije unutar Virgin grupe.....	32



6.2.1. Maslowljeva hijerarhija potreba .....	32
6.2.2. McGregorova teorija X i Y .....	33
6.2.3. Hezbergova dvofaktorska teorija .....	34
<b>7. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta Lidl Hrvatska .....</b>	<b>35</b>
7.1. Opći podaci o Lidl Hrvatska .....	35
7.2. Zapošljavanje, materijalne i nematerijalne kompenzacije u Lidl Hrvatska .....	38
<b>8. Zaključak .....</b>	<b>41</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>42</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>44</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>44</b>
<b>Popis shema .....</b>	<b>44</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>44</b>

## 1. Uvod

Samomotivacija je važan čimbenik u razvoju zaposlenika i predstavlja ogroman aspekt uspjeha i gradnje karijere gotovo svakog čovjeka. Važno je da lideri potiču samomotivaciju kod svojih radnika kako ona ne bi utjecala samo na rad unutar poduzeća nego na cjelokupno razmišljanje i stav osobe.

Motivacija pokreće ljude na poduzimanje određenih radnji. Motivi koji pokreću pojedinca mogu dolaziti iznutra (intrinzični) ili izvana (ekstrinzični). Motivacija je vrlo važno područje u upravljanju ljudskim resursima o čijim aspektima menadžeri moraju neprestano učiti te ju pratiti kroz vrijeme. Ona može imati velik utjecaj na poslovne rezultate poslovnog subjekta jer će motivirani zaposlenici više pridonositi poslovnim ciljevima.

Lider mora identificirati što točno motivira njegove zaposlenike. Često lider i zaposlenici nemaju ista očekivanja ili isti način razmišljanja te iz tog razloga dolazi do pada motivacije kod zaposlenika. Važno je pronaći pravu razinu ulaganja truda u zadatke i kompenzacija kojima se nagrađuje trud kako bi obje strane u poduzeću imale iste ciljeve. Na taj način je zadovoljan lider i zaposlenici.

Diplomski promatra utjecaj motiviranih zaposlenika na postizanje uspješnih poslovnih rezultata i konkurentnosti poduzeća. Pojmovno se definira samomotivacija i sve utjecaje koje može imati na zaposlenike i poduzeće, motivacija s naglaskom na radnu motivaciju te važnost lidera i odjela za upravljanje ljudskim resursima u stvaranju i održavanju motivirajućih radnih uvjeta. Kao primjer dobre prakse u motiviranju zaposlenika opisano je poduzeće Virgin, kao jedno od najpopularnijih primjera kvalitetne i uspješne motivacije zaposlenika osim toga biti će opisane tehnike motiviranja u poslovnom subjektu Lidl Hrvatska koji je prema posljednjem istraživanju „Poslodavac prvog izbora“ svrstan na visoko drugo mjesto u Republici Hrvatskoj.

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet izrade diplomskog rada je samomotivacija i motivacija zaposlenika kao temeljne liderske vještine, cilj je pojasniti pojmove samomotivacije i motivacije u poslovanju i prikazati kako oni utječu na zaposlenike na radnom mjestu i što lider može napraviti kako bi maksimalno motivirao zaposlenike. Cilj je prikazati koji su sve oblici i tehnike motiviranja zaposlenika i na koji način ih je moguće primijeniti osim toga, prikazana su dva primjera poduzeća na domaćem i stranom tržištu kako bi se pokazao utjecaj motivacije na konkurentnost nekog poduzeća.

### **1.2. Metodologija rada**

Prilikom pisanja ovog završnog rada korišteni su sekundarni izvori podataka koji dolaze iz stručne literature, nastavnih materijala za kolegije koji su vezani za menadžment i motivaciju te internetskih izvora.

U pisanju rada su korištenje metode deskripcije, induktivna metoda, deduktivna metoda, statistička metoda te metoda studije slučaja.

### **1.3. Struktura rada**

Diplomski rad sačinjen je od osam cjelina. Prva cjelina čini uvod u rad, druga cjelina pobliže opisuje pojam samomotivacije i utjecaja na poslovanje, treća cjelina pobliže pojašnjava pojam motivacije i važnost motivacije u poslovanju, četvrta cjelina prikazuje različite teorije motivacije, peta cjelina su motivacijske tehnike, a šesta i sedma cjelina su primjeri poduzeća i način primjene motivacije u tim poduzećima. Posljednja osma cjelina je zaključak diplomskog rada.

## 2. Samomotivacija

Motivirati svoje zaposlenike važna je zadaća svakog poduzeća odnosno menadžmenta, iako velik dio same motivacije, želje i volje za napredovanjem i rezultatima dolazi direktno od radnika te dobar dio te motivacije nije vezan za menadžment. Samomotivacija predstavlja razlog, nagon, interes, entuzijazam ili bilo koji drugi pokretač koji izaziva akciju ili neku vrstu ponašanja kod osobe. Motivacija je velik dio svakodnevnog života i dobar dio motiviranosti i spremnosti vezan je za njihov privatni život i njihovu motivaciju za uspjeh u svim sferama života. Samomotivacija vezana je za filozofiju života, osoba samo odlučuje što će i kako napraviti, ukoliko se radnik ne motivira sam i ne potiče svoj napredak, učenje i vještine postoji velika ovisnost o vanjskim faktorima i rizik da ga motivacija od strane menadžmenta neće dovesti do željenog cilja (hr.thecorporatedictionary, 2021.).

Samomotivacija uključuje:

- Usmjerenje ka cilju, odnosno orijentacija na postignuće
- Predanost s utvrđenim ciljevima.
- Inicijativa, to jest spremnost osobe na ostvarivanje određenog dijela
- Pozitivno razmišljanje i viđenje budućnosti
- Pametna motivacija omogućuje ljudima ustrajnost u ciljevima i njihovom ostvarenju

Važno je za radnike da samomotivaciju ne koriste samo tijekom posla, odnosno bitno je kako njihova volja za ostvarivanjem ciljeva i mogućnost osobnog djelovanja na pokretanje i izvršenje ciljeva bude svakodnevna i u svim sferama života. Važan dio samomotivacije je odustajanje od rutine i stvaranje novih navika i aktivnosti koje će poboljšati performasnu i šansu za uspjehom. Kako bi radnici bili što više motivirani važno je da ostave stvari koje troše previše njihovog vremena i energije, te da to usmjere na važne stvari koje su ključne za ostvarenje ciljeva. Kako bi se prilagodilo promjena potrebno je stvoriti okruženje u kojem će vladati atmosfera udobnosti (hr.thecorporatedictionary, 2021.).

## 2.1. Važnost i utjecaji samomotivacije

Samomotivacija omogućuje osobi kretanje po izabranom putu odnosno daje mu moć donošenja vlastitih odluka i usmjeravanju prema željenim ciljevima. Samomotivacija može imati veliki utjecaj na život osobe, ima velik utjecaj na savladavanje različitih prepreka i djeluje na ispunjavanje osobe smislom odnosno daje ljudima posebnu volju i želju za napretkom. Važan dio motivacije odnosi se na osobitost pojedinca i njegovo gledište na rad odnosno posao koji obavlja. Menadžment ne može svima udovoljiti na isti način i neke osobe je puno teže motivirati nego ostale. Poticanje samomotivacije kod radnika je izrazito teška i komplicirana misija. Samomotivacija je kod svake osobe različita, a vezana je za njihova vjerovanja, težnje, želje i tako dalje. Jačina samomotivacije veže se za postizanje poslovnih ili nekih drugih ciljeva o kojima je osoba mogla samo sanjati, a uz vlastito poticanje i ohrabrivanje može ostvariti nezamislive rezultate (hrv.healthyliving, 2021.).

Brojne osobe žele napredovati na radnom mjestu, a poduzeća žele stvoriti sposobnije, obrazovanije i vještije radnike, velika razlika vezana je za mogućnost vlastitog motiviranja kada poduzeće možda nije u mogućnosti. Takav stav razlikuje zaposlenike koji su spremni postići uspjeh i one koji napreduju samo ukoliko im to uvjetuje poduzeće ili netko drugi. Poticanje samomotivacije je važno jer motiviranost nije urođena u svima. Dobro motivirane osobe mogu pokazati i pridonijeti puno više nego ostali.

Vrijeme stvara tri oblika samomotivacije:

- Nisko. Kada osoba jednostavno preferira zanimanje. Emocije u ovom obliku nisu dovoljne da se pojedinac mobilizira "ovdje i sada".
- Prosječni. Taj se oblik javlja kada se pojavi važan, ali ne i hitan zadatak.
- Visoka. Ovdje je poticaj emocija na razini na kojoj pojedinac praktički nema drugog izbora nego to učiniti upravo sada.

Doza samomotivacije koju osoba ima vezano za poslovanje pokazuje kolika je spremnost za obavljanje određenih zadataka ili obaveza na poslu. Visoka razina samomotivacije omogućuje gotovo nesmetanu usmjerenost na zadatak i obavljanje istog, poduzeće može imati veliku

korist od takvih radnika iz razloga što nude veliku predanost i požrtvovnost prema poduzeću. Menadžeri takve radnike mogu dodatno motivirati kako bi nastavili ostvarivati odlične rezultate, ali ne moraju strahovati kako će njihov posao ostati ne obavljen ili kako će njihova performansa biti neadekvatna (hrv.healthyliving, 2021.).

Osim vremenskih faktora na samomotivaciju mogu utjecati:

- Unutarnje prepreke
- Pojedinačne značajke
- Opći razvoj
- Godine

Unutarnje prepreke kod ljudi kao što je manjak samopoštovanja i nedovoljna vjera u samoga sebe mogu kočiti i onemogućiti samomotivaciju kod određenih osoba. Pojedinačne značajke mogu imati veliki utjecaj u uspješnosti samomotivacije kod određenih ljudi, iako ljudi možda imaju dovoljno energije i volje za napredak i postizanje boljih rezultata, nemogućnost organizacije i provedbe nauma može imati veliki utjecaj u realizaciji njihovih ciljanja i mogućnosti uspješne samomotivacije. Opći razvoj vezan je za osobe koje imaju ambicije ili razrađene želje kako bi napredovali, ali su lijeni i nedovoljno spremni pokrenuti se kako bi stvarno ostvarili svoje želje i ciljeve. Godine mogu predstavljati važan faktor u samomotivaciji djeca i starije osobe manje su spremne samomotivirati se i imaju veće poteškoće u tome nego što to imaju drugi.

Jačanje samomotivacije ili početak njenog razvoja u osobi najčešće dolazi kod određenih poraza u životu. Ako osoba ne nastavi razmišljati o porazima i pređe preko njih te ih shvati kao važnu lekciju tada nastaje veća volja za budućim uspjesima. Poslovice kaže: „Što te ne ubije, ojača te.“, cilj je ne odustati. Važan dio kontrole vlastitog uspjeha i samomotivacije je ne preuzimati tuđe probleme nego se fokusirati na rješavanje vlastitih i tako stvoriti atmosferu podobnu uspjehu (hrv.healthyliving, 2021.).

## 2.2. Tehnike samomotivacije

Samomotivacija predstavlja vještinu pojedinca da ostane ustrajan u ostvarivanju željenih ciljeva iako je gotovo sigurno kako će se na putu do ostvarenja stvoriti prepreke i problemi. Postoje razne tehnike koje mogu pomoći zaposlenicima poticanje samomotivacije i stvaranje većeg uspjeha i napretka unutar poduzeća, ali i u privatnom životu.

Izlazak iz zone komfora izrazito je važan dio poticanja samomotivacije. Rizičniji potezi i promjene ključni su u napretku. Važno je ne bojati se pogrešaka, nego učiti na pogreškama i tako napredovati. Poznati motivacijski govornik Mike Moore rekao je kako mudrost pomaže izbjeći greške, ali proizlazi iz toga što smo napravili milijun pogrešaka.

Potrebno je završiti sve započete radnje, brojni ljudi su spremni suočiti se s novim izazovom i započeti nešto novo, no problem nastaje kada poduhvat treba realizirati, često dolazi do odustajanja tijekom procesa. Kako bi samomotivacija bi na najvišoj razini potrebno je potruditi se završiti sve što je započeto, takav način razmišljanja i djelovanja ključan je za postizanje ciljeva i razvoj motivacije.

Educiranje i cjeloživotno učenje važno je za razvoj motivacije. Tu spada čitanje knjiga, praćenje konkurencije ili velikih i uspješnih poduzeća koja nalazi unutar iste industrije, dobro naučene i informirane osobe bolje će sagledati mogućnosti i donijeti će bolje odluke ukoliko im se ponude prilike za uspjehom.

Vjera u uspjeh je jedan od najvažnijih koraka u stvaranju samomotivacije. Ukoliko zaposlenik ne vjeruje u napredak sebe, odjela u kojem radi ili cijelog poduzeća male su mogućnosti da će stvoriti dovoljnu motivaciju za napredak.

Ne odustati kada je teško, ukoliko dođe do neočekivanih problema ili zastoja na putu do ostvarenja cilja, važno je suočiti se s poteškoćama i ne odustajati dok cilj ne bude ostvaren. U modernom poslovanju postoje brojne poteškoće na koje se nailazi svakodnevno, veliki ciljevi poput unapređenja, rasta poslovanja poduzeća, izlaženja na nova tržišta itd. suočavaju se s brojnim poteškoćama koje mogu izazvati stres i paniku. Važno je ne zaboraviti na krajnji cilj i ne odustati kada je najteže (dci, 2021.).

### 2.3. Samomotivacija u upravljanju

Uspješne i dobro uhodane organizacije pokazuju kako radnici mogu biti uspješni, razvijati se i rasti bez prevelikog utjecaja menadžmenta i stalnog poticanja motivacije, radnici u takvim organizacijama imaju sposobnost samomotivacije i mogu sami djelovati u teškim i stresnim situacijama. Najučinkovitiji zaposlenici se motiviraju s ciljem većeg uspjeha i pozicije u poduzeću, odnosno u obzir prvenstveno uzimaju vlastite prioritete. Menadžment na takve zaposlenike može gledati s dva gledišta, prvo ulaganje manje napora kako bi se takvi zaposlenici motivirali, te menadžment svoje vrijeme može uložiti u nešto drugo, dok postoji i mogućnost težeg upravljanja takvim zaposlenicima. Zaposlenici koji su odlučni i samomotivirani mogu izgubiti interese važne poduzeću ukoliko shvate da ne mogu dodatno napredovati ili da je njihov dodatan trud nedovoljno kompenziran od strane menadžmenta (hrv.healthyliving, 2021.).

Reframing odnosno preoblikovanje jedna je od tehnika kojom se može pomoći razvoj samomotivacije kod zaposlenika. Reframing je vježba kojom se omogućava sagledavanje novog kuta i promjena gledišta zaposlenika. Važno je znati stavove zaposlenika, jesu li oni optimisti ili pesimisti, optimist će težiti uspjehu, razvoju itd. dok će pesimist izbjegavati napredak i promjene. Posao lidera je utjecati na pozitivno razmišljanje zaposlenika i pozitivnu percepciju okoline. Cilj je kod zaposlenika stvoriti sposobnost sagledavanja drugih mogućnosti i mogućih rezultata za pojedine događaje.

Izgradnja reframinga provodi se prema načelima:

- Izgradnja više optimističnih interpretacija onoga što se događa, dok je samo negativna strana vidljiva golim okom.
- Pronalaženje osobne koristi za pojedinca u trenutnoj situaciji.
- Stvaranje profitabilnih usporedbi.
- Igranje kontrasta.



Menadžeri provode i tehniku „33 načina samo-motivacije“, iako u brojnim situacijama reframing ima veliki utjecaj na preoblikovanje razmišljanja zaposlenika i ima veliki utjecaj na njihovu samomotivaciju (hrv.healthyliving, 2021.).

#### **2.4. Mogući problemi pretjerane samomotivacije**

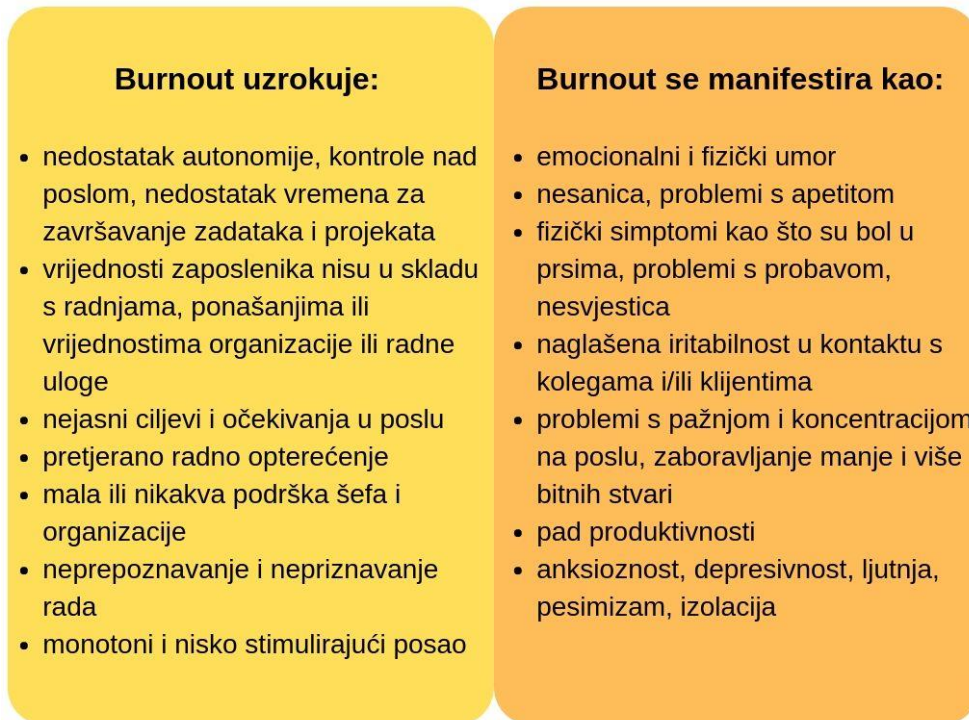
Samomotivacija dobrim dijelom dolazi prirodno, kod novih projekata i izazova, dolazi do izvanredne iluzije koja daje dodatnu motivaciju zaposlenicima, no u nekim slučajevima samomotivacija proizlazi iz stvarne želje za razumom, poticanjem volje i borbe protiv lijenosti i malodušnosti, te postoji mogućnost kroničnog izgaranja ili sindroma radnika.

Prevelika fokusiranost na posao, na uspjeh i veliki stres koji dolazi s većim ulaganjem energije u usavršavanje i napredovanje unutar poslovanja može prouzročiti profesionalni sindrom izgaranja ili burnout. Burnout je moguće definirati kao stanje mentalne i fizičke iscrpljenosti koja je prouzrokovana prevelikom izlaganju stresom i profesionalnim načinom života. Do takvih problema dolazi kada se radnika preopterećuje, radnici koji su visoko motivirani za vlastiti uspjeh i uspjeh poduzeća, često troše više energije na obavljanje svoga posla, čak i nakon radnog vremena. Kada radnici multitaskaju odnosno obavljaju velik broj poslova odjednom, dolazi do iscrpljivanja, a kasnije i neproduktivnosti i opadanja koncentracije. Kada u poduzećima dolazi do povećanja opsega posla, a u isto vrijeme poduzeće ne zapošljava nove radnike, tada oni najsposobniji moraju obavljati više zadataka, što utječe na njihovu samomotivaciju u poduzeću, a na posljetku i na njihovo zdravlje pošto prevelik stres i zaokupljenost poslom mogu imati ogroman utjecaj na ljudsko tijelo. Nedostatak procijene koju količinu posla bi neki radnik mogao i trebao obavljati često izaziva sindrom izgaranja kod radnika. Problem na posljetku nisu samo radnici nego se on oslikava i na poduzeće koje mora plaćati bolovanja i troškove liječenja, a nerijetki su i trenutci kada mogu u potpunosti izgubiti kvalitetnog i motiviranog radnika (MojPosao, 2017.).

Samomotivacija je jedan od najvažnijih bihevioralnih motora, ona nije jedini način kako se osobe mogu pokrenuti i ostvariti neki cilj. Umjesto pretjeranog traženja motivacije, velikog stresa i nedostatka volje, postoji mogućnost drugih načina rješavanja tih problema. Odmor i opuštanje predstavljaju veliku pomoć radnicima koji se osjećaju nemotivirano,

neorganizirano, bez da moraju tražiti motivaciju u nečemu i stvarati dodatan pritisak i ulaganje dodatne energije u posao (hrv.healthyliving, 2021.).

Slika 1: Uzroci i manifestacija burnouta



Izvor: <https://selekcija.hr/2019/10/izgaranje-na-poslu-burnout/> Pristupljeno: 8.6.2021.

Nedovoljna pažnja i kontrola lidera vezana za motivaciju i opširnost poslova koje zaposlenici obavljaju može dovesti do velikih problema vezanih za psihičko, ali i fizičko zdravlje radnika. Veliki problem kod pretjerane angažiranosti, posvećenosti i opterećenosti poslom može izazvati brojne probleme ne samo u radu zaposlenika nego i u cjelokupnoj organizaciji.

### 3. Pojam i važnost motivacije

Motivacija dolazi od latinske riječi „movere“, a znači pomicati se. Motivacija je unutarnji pokretač svakog čovjeka koja mu omogućava obavljanje određenih poslova i ustrajnost za napredak i ne odustajanje. Sve što pojedinac napravi kada je motiviran posljedica su njegovih ciljeva.

Motivacija nema samo jednu uobičajenu definiciju, postoje razni načini kako bi se mogla opisati motivacija i način na koji utječe na ljude.

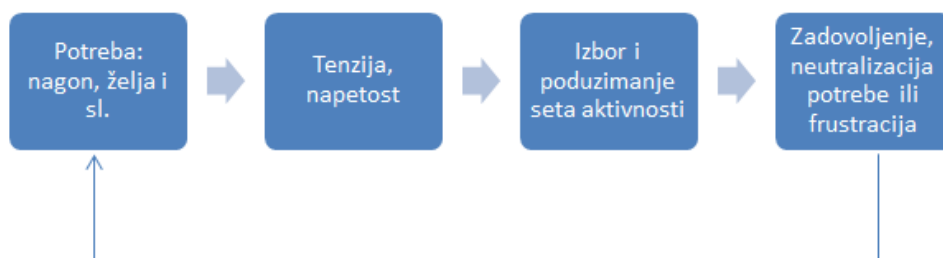
„Motivacija je sve ono što dovodi do aktivnosti, što aktivnost usmjerava ili joj određuje intenzitet i trajanje“ (Bujas i Petz, 1959: 53).

„Motivacija je psihološki proces koji pojedince potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti te djeluje na naše ponašanje, a zamijenila je nekadašnji pojam volje“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža).

Prema Vujić (2004) proces motivacije kreće od potrebe koja se želi zadovoljiti, zatim se poduzimaju određene aktivnosti kako bi se došlo do cilja.

Slijedi slika koja prikazuje opći model lančanih reakcija u procesu motivacije.

Slika 2. Motivacijski proces



Izvor: Izrada autora prema Pfeifer, S. (2012). Nastavni materijali iz kolegija Menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet. Str. 2.

Motivacija se dijeli na dvije skupine:

- „**Intrinzičnu motivaciju** se odnosi na motivaciju koja izvor ima u samoj osobi kao odgovor na potrebe pojedinca (npr. radoznalost, potreba za znanjem, osjećaj rasta i razvoja itd.).
- **Ekstrinzičnu motivaciju** se odnosi na motivaciju koja svoj izvor ima izvan osobe (npr. novac, medalja, slava, popularnost itd.)“ (Granić, 2019.).

Slijedi slika koja prikazuje Hijerarhiju motivacije.

Slika 3. Hijerarhija motivacije



Izvor: Izrada autora prema: Selekcija.hr. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/> Pristupljeno: 2.6.2021.

Na motivaciju svake osobe mogu utjecati dvije vrste faktora, a to obuhvaća intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju. Ekstrinzična motivacija dio je motivacije koji dolazi iz okoline, zaposlenika a to može biti organizacijska klima i kultura, kolege s posla ili klijenti, radnih uvjeta, ali to mogu biti i novčana i druga vrsta motivacije kojom se zaposlenik nagrađuje za dobro obavljen posao. Intrinzična motivacija je vlastiti utjecaj na motivaciju kojim se pokušava ostvariti neki cilj.

Jack Welch, bivši direktor američke korporacije General Electric, rekao je: „*Ako izaberete prave ljude i ponudite im dobru kompenzaciju, sami će se voditi.*“

Ronald Reagan, bivši američki predsjednik, izjavio je: „*Pronađite najbolje ljude, podijelite im zaduženja i ne miješajte se u posao.*“

Teško je objasniti koja motivacija je važnija, Jack Welch jedan od najpoznatijih lidera smatrao je kako je ekstinzična motivacija važnija dok je Ronald Regan, bivši predsjednik SAD i jedan od najvećih patriota među predsjednicima smatrao kako je intrinzična motivacija važnija.

Istraživanje Amabile (1993), objašnjava kako je potrebna sinergija unutarnje i vanjske motivacije. Vanjska motivacija će pozitivno nadopunjavati unutarnju, ako je stupanj unutarnje motivacije dovoljno razvijen. Važno je da osoba ima potrebu za samoaktualizacijom kako ne bi postojala mogućnost kontrole vanjskim faktorima.

### **3.1. Radna motivacija**

„U poslovnom smislu motivacija podrazumijeva sposobnost povećanja volje djelatnika da odgovorno i angažirano pridonose organizacijskim ciljevima“ (Pfeifer, 2012).

Radna motivacija ima utjecaj na uspješno izvršavanje zadataka na poslu, trajanje izvršenja zadataka, odnos zaposlenika prema okolini, postupanje s imovinom, stupanj uključenosti zaposlenika u određene zadatke, fluktuaciju zaposlenika itd.

Menadžment ljudskih resursa ima ulogu uočavanja faktora koji utječu na motivaciju zaposlenika te mijenja li njihova motivacija s vremenom i što je potrebno učiniti kako bi do toga došlo. Svaki menadžer ili poduzetnik ima cilj motivirati zaposlenika, punog energije i spremnog na potpuni angažman poslu, ali kako utjecaj na motivaciju zaposlenika može biti raznovrstan te je teško odrediti pravi način motiviranja. Motivacija je ključan čimbenik upravljanja ljudskim potencijalima.

Jedna od kategorizacija čimbenika koja utječe na radnu okolinu je sljedeća:

1. „**Individualne značajke osobe** - percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine i sl.

2. **Značajke posla / zadatka** - okolnosti i vještine koje izvođenje zadatka nudi. Primjerice neka radna mjesta zahtijevaju primjenu malog broja vještina pa su monotoniji, neka su radna mjesta dinamičnija. U nekim poslovima postoji veći prostor za autonomiju, veći osjećaj važnosti ili cjelovitosti obavljenog posla, veći stupanj izazova i izravna potvrda dobrog ili lošeg obavljanja posla (kontakt sa zadovoljnim kupcem je motivirajući, pohvala ima direktan pozitivan učinak na aktivnosti).

3. **Značajke organizacije** – Značajke organizacije jesu radni uvjeti, procedure, norme, kvaliteta odnosa sa suradnicima, menadžerima, politike nagrađivanja, organizacijska kultura i sl.“ (Buble, 2000: 494).

Ljudsko ponašanje je vrlo složeno i promjenjivo te je teško reći koja skupina čimbenika u najvećoj mjeri utječe na motivaciju zaposlenika. Menadžeri moraju, ovisno o situaciji, prepoznati koju skupinu čimbenika je potrebno mijenjati u cilju postizanja visoke radne motivacije.

### **3.2. Uloga lidera i odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u motiviranju zaposlenika**

„Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja“ (Bahijerević Šiber, 1999.).

Svaka osoba ima različite potrebe, ciljeve, očekivanja, znanja i vještine, osobnost, stavove i sve ostalo što ih čini specifičnima. Iz tog razloga, ljudima se ne može upravljati na jedinstven način u svim poduzećima. Ono što organizacije čini dinamičnima su ljudi i svaka je jedinstvena na svoj način. Dvije organizacije mogu imati sličnu imovinu, ali neće biti jednako uspješne baš zbog ljudskog faktora koji imovinom upravlja.

Menadžeri ljudskih potencijala mora biti motiviran kako bi oni mogli motivirati i prenositi entuzijazam na ostale zaposlenike. Osim toga moraju biti dobri psiholozi kako bi na temelju ponašanja potencijalnih zaposlenika i zaposlenika mogli donositi odluke koje će biti najbolje za poduzeće.

Neka od pitanja koja si menadžeri često postavljaju upravljajući ljudskim resursima jesu:

- „Zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade što je manje moguće?
- Kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?
- Zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično?“  
(Bahijerević Šiber, 1999.).

Odgovori na prethodno postavljena pitanja velikim dijelom su vezani za motivaciju zaposlenika. To je razlog zašto dobar lider mora poznavati teorije motivacije te u njima prepoznati moguće sličnosti i preklapanja s organizacijama i ljudima kojima upravljaju.

Kako bi neka osoba izabrala menadžersku karijeru smatra se da mora imati sljedeće motive, stavove i sklonosti:

- „pozitivna gledišta prema autoritetu i ljudima na toj poziciji,ž
- želja za dokazivanjem i potvrđivanjem,
- želja za iskazivanjem moći,
- želja za nadmetanjem,
- želja za različitom i značajnom pozicijom i ponašanjem i
- želja za dužnošću i osjećaj odgovornosti“ (Bahijerević Šiber, 1999.).

Lideri osim općih i stručnih znanja, moraju imati odlične komunikacijske vještine, razvijene sposobnosti zapažanja, analitički pristup problemu, moraju se brzo snalaziti nepoznatim situacijama i imati visoka etička načela.

"Ukupne pretpostavke za poslovnu uspješnost menadžera obuhvaćaju tri temeljne skupine čimbenika koji su u međusobnoj interakciji i interakciji s radnom okolinom. Te pretpostavke su: ukupna radna sposobnost, motivacija i emocionalna inteligencija. Menadžment je umjetnost (Sambol, 2009: 41).“

Smjer koji će lideri odabrati u upravljanju ljudskim potencijalima imat će izravan utjecaj na način na koji poduzeće funkcionira i rezultate poslovanja poduzeća. Jedan od imperativa upravljanja ljudskim potencijalima je usmjeravanje istih prema obrazovanju zaposlenika i stvaranju dodatnih vještina i sposobnosti.

Slijedi slika koja prikazuje utjecaj obrazovanja na razvoj ljudskih potencijala

Slika 4. Utjecaj obrazovanja na razvoj ljudskih potencijala i organizaciju



Izvor: Izrada autora prema: Bahtijarević Šiber, F. (1996). Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti. Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije br. 1.

Ukoliko poduzeće ulaže u obrazovanje svojih zaposlenika ostvaruje se potencijal za organizacijski efekt, individualni efekt, grupni efekt i konačni efekt. Svi ti efekti čine sinergiju koja djeluje tako što stvara pozitivan utjecaj na pojedince u poduzeću na način da im omogućava uspješniju karijeru, nova znanja, vještine i sposobnosti, pojedinci će bolje raditi u timovima i na taj način će se jednostavnije ostvariti organizacijski ciljevi.



## **4. Teorije motivacije zaposlenika**

Teorije motivacije rezultat su istraživanja psihologa, sociologa, ekonomista, antropologa i drugih struka. Postoje tri osnovne kategorije teorije motivacije zaposlenika:

1. Teorije sadržaja potreba
2. Teorije procesa
3. Teorije pojačanja

### **4.1. Teorije sadržaja potreba**

Teorije sadržaja potreba pronalaze svoje uporište u prepoznavanju unutarnjih čimbenika motivacije, a to su potrebe zaposlenika i hijerarhiji potreba, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Ako se poznaju potrebe zaposlenika, lider može utjecati na zadovoljenje te na taj način može jednostavno motivirati zaposlenike.

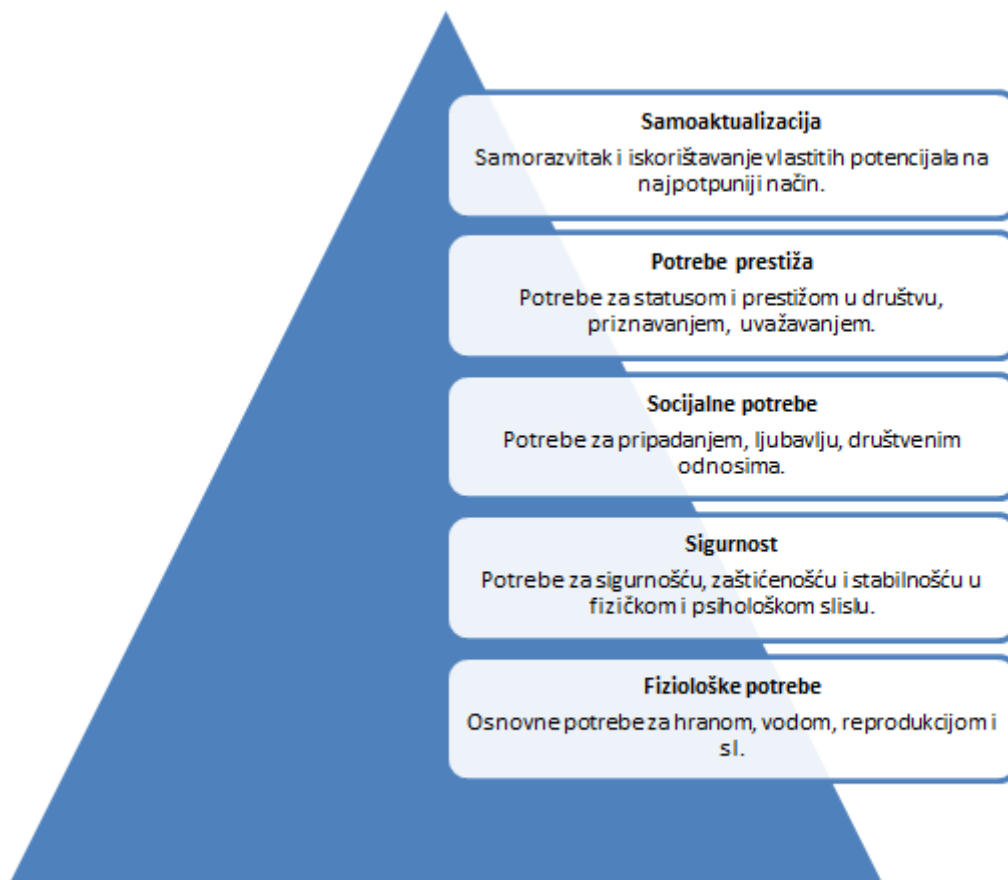
Teorije sadržaja potreba jesu:

#### **1. Maslowljeva teorija potreba**

Abraham Maslow je začetnik teorije potreba, stvorio je hijerarhiju potreba koja je ustrojena prema potrebama višeg i nižeg ranga. Svaku osobu ima drugačije potrebe i drugačije pokretače iz tog razloga je teško motivirati sve radnike na jedan način, pošto svako ima drugačije preferencije. Kada se pojedina potreba zadovolji fokus se mijenja na potrebe višeg ranga.

Slijedi slika koja prikazuje Maslowljevu teoriju potreba

Slika 5. Maslowljeva teorija potreba



Izvor: Izrada autora prema: Pfeifer, S. (2012). Nastavni materijali iz kolegija Menadžemnt. Interna skripta: Motivacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Str. 6.

Velika popularnost Maslowljeve hijerarhije potreba proizlazi iz njene jednostavnosti, ali sama teorija nije savršena i postoje određeni nedostaci. Ova teorija je vrlo popularna zbog svoje jednostavnosti, no postoje brojne kritike koje joj se zamjeraju. Razlozi zamjerki su nejasna granica između različitih kategorija potreba, različit odnos osobe prema kategorijama višeg i nižeg ranga, nepostojanje ustaljenog redoslijeda zadovoljenja određenih potreba i sl.

Ipak, ova teorija čini dobar okvir za kreiranje teorija motivacije jer naglašava raznovrsnost potreba pojedinca te važnost kontinuiranog napretka.

## 2. McClellandova teorija motivacije postignuća

McClelland je 60.tih godina prošlog stoljeća istraživao kako ljudi reagiraju na različite situacije te je temeljem tih istraživanja utvrdio kako ljudi reagiraju u skladu s potrebama koje su im urođene, postoje tri vrste stečenih potreba putem kojih se razvija interakcija pojedinca i okoline, a to su:

1. „**Potreba za postignućem** (*need for achievement – nAch*) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.
2. **Potreba za moći** (*need for power – nPower*) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
3. **Potreba za pripadanjem** (*need for affiliation – nAff*) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa“ (Certo, Certo, 2008:388).

Potreba za postignućem najviše je izražena je ponajviše kod poduzetnika. Navedenu potrebu je moguće zadovoljiti postavljanjem ciljeva koji su izrazito visoki, ali realni i prihvaćanjem svih izazova, rizika i odgovornosti koji dolaze uz te ciljeve.

Potreba za moći najviše je izražena kod lidera i menadžera. Takve osobe preuzimaju odgovornost za osobe koje su ispod njih, kontroliraju njihov rad, oni vole usmjeravati način rada svojih zaposlenika i biti dominantni. Stvaranje pritiska na zaposlenike ne mora biti poželjna osobina kod lider, ono što je važno je usmjeravanje zaposlenika u pozitivnom duhu.

Potreba za pripadanjem je potreba pojedinaca za radom u tim i grupnoj privrženosti ili ispunjavanju zadataka samostalno.

Cilj McClellandove teorije je istraživanje stavova i vrijednosti koje utječu orijentaciju djelatnika i lidera. Važno je da se u primjeni teorije pretjerano ne naglašava pojedina potreba kako se ne bi postigao suprotan efekt.

### 3. Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je kroz istraživanje motivacije zaposlenika uvidio kako na nju utječu motivacijski faktori odnosno intrinzični i higijenski faktori odnosno ekstrinzični. Motivacijski faktori su nematerijalnog oblika i to može biti potreba za poštovanjem, timski rad ili nešto drugo dok su higijenski faktori uglavnom materijalnog oblika i obuhvaćaju razne oblike materijalnih beneficija, bonuse itd.

„Motivacijski faktori jesu postignuće, izazovan posao, napredovanje, priznanje, rast znanja, vještina, stjecanje iskustva. U higijenske faktore ubrajaju se plaća, radni uvjeti, beneficije, kontrola nadređenih, odnosi s kolegama, sigurnost“ (Pfeifer, 2012).

Herzberg je smatrao kako je suprotno od zadovoljstva odsustvo zadovoljstva, a suprotnost nezadovoljstvu je odsustvo nezadovoljstva. Iz tog razloga nematerijalne se nagrade smatraju izrazito bitnima kako bi se postigao velika razina motivacije za rad u poduzeću, Herzberg smatra kako je izrazito važan individualni razvoj svakog zaposlenika.

„Kritičari Herzbergove teorije zamjeraju mu to što poistovjećuje pojam zadovoljstva s motivacijom, te pristranost i nedovoljnu statističku utemeljenost metodološkog postupka klasificiranja faktora na faktore sadržaja posla (motivatori); i faktore konteksta (higijenike). Herzbergova je teorija snažno utjecala na teoriju i praksu menadžmenta.“ (Pfeifer, 2012).

Teorije sadržaja vezane su za ponašanje ljudi u pojedinim situacijama, a lideri imaju zadaću utvrditi što je potrebno učiniti kako bi se zaposlenike motiviralo u nekom trenutku.

### 4. McGregorova teorija X i Y

Douglas McGregor je svoju teoriju motivacije nazvanu teorija X i Y zasnovao na hipotezi kako rukovoditelji odnosno nadređeno osoblje utječe na motivaciju zaposlenika i na profit poduzeća (Varga, 2011.).

Pretpostavke teorije X su:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen, i radi što je moguće manje;
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi;

- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke;
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni;
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji.

Teorija X znači kako se poduzeće oslanja na novac te njime pokušavaju zadovoljiti niže potrebe zaposlenika, a u trenutku kada su te potrebe zadovoljene počinje se gubiti motivacija. Jedini način kako bi zaposlenici zadovoljili svoje više potrebe je taj da napreduju u poduzeću, ali teorija pretpostavlja da je njihova potreba novčana nagrada. Novac predstavlja jedini način samoispunjenja u teoriji X. Zaposlenici kojima se naređuje i nisu zadovoljni svojim poslom neće biti motivirani te neće mariti niti za uspjeh poduzeća niti za vlastite performanse i povećanje napora za bolje rezultate.

McGregor nudi i teoriju Y, koja je suprotna u odnosu na teoriju X i predstavlja pozitivnu teoriju u kojoj su ljudi izrazito kreativni, ambiciozni i sposobni. Kako bi se najbolje motivirali zaposlenici potrebno je zadovoljiti njihove potrebe više razine (Varga, 2011.).

Pretpostavke teorije Y su:

- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe tvrtke, možda takav postaje zbog nemilih iskustava na radnom mjestu;
- motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke – prisutni su u svakom čovjeku;
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine.

## **4.2. Procesne teorije motivacije**

Korištenjem procesne teorije pokušava se objasniti razloge i procese zbog kojih se zaposlenici ponašaju na određeni način u radnom okruženju. Kroz procesne se teorije promatra proces odlučivanja prilikom izbora aktivnosti. Procesne teorije povezane su s teorijama očekivanjem iz razloga što očekivanja imaju ogroman utjecaj na motiviranje ljudi za rad.

Poznate procesne teorije motivacije jesu:

## **1. Locke-ova teorija puta do cilja**

Edwin Locke je začetnik teorije puta do cilja, on smatra kako su ljudi svrhovita i racionalna bića koja se vode određenim ciljevima koji utječu na oblikovanje njihovog ponašanja. Locke smatra kako bi se povećala motivacija potreban je utjecaj jasno postavljenih, ostvarivih, ali izazovnih ciljeva, davanje većih ovlasti zaposlenicima te jasno određeni kriteriji prema kojima će se vrednovati njihov rad. Velika se važnost pridodaje SMART ciljevima, a takvi ciljevi moraju biti mjerljivi, ostvarivi, specifični te je važno da budu realni i određeni u nekom vremenskom okviru. Lockeova teorija se u praksi koristi kako bi se dizajnirala bolja radna mjesta na kojima će zaposlenici biti više motivirani.

## **2. Teorija očekivanja ili Vroomov kognitivni model motivacije**

Teorije očekivanja ukazuje na veliku korelaciju između uloženog napora i očekivanih rezultata koji proizlaze iz tog napora. Victor Vroom objašnjava kako će zaposlenik uložiti sav mogući napore samo u onim trenucima kada smatra da će rezultat toga napora biti vrijedan za njega. Očekivanja se mogu objasniti kao lančane reakcije iz razloga što je veći uloženi napor zaposlenik očekuje veći odnosno bolji rezultat, a veći rezultat dovodi do veće mogućnosti za ostvarenjem nagrade koja mora imati smisla za zaposlenika. U drugu ruku zaposlenik neće biti spreman uložiti velik napor ako ne postoje prethodno opisani faktori. Teorijom očekivanja pokušava se razjasniti na koji način ljudi odabiru pojedine poslove ili karijere.

„Motivacija = očekivanje da će napor donijeti rezultat \* očekivanje da će nagrada za veći rezultat biti vrijedna dodatnog napora. Praktična primjena ove teorije znači da menadžeri utječu na zaposlenike dajući im jasne informacije o tome kako će njihov trud biti nagrađen“ (Pfeifer, 2012).

To se može činiti na sljedeći način:

- „Izborom osoba s adekvatnim kompetencijama za određeni posao
- Treningom, obukom, orijentacijom djelatnika koji se tek uvodi u posao
- Pojašnjavanjem uloge i važnosti zadatka
- Olakšavanjem zadatka savjetovanjem ili uvođenjem međugrupnih treninga i internih mentora

- Politikom direktne povratne informacije vezane uz uspješnost obavljenog zadatka
- Transparentnom politikom vrednovanja učinka, napredovanja, i izbora stimulacija
- Isticanjem pozitivnih, uspješnih djelatnika i sl.“ (Pfeifer, 2012)

### **3. Teorija pravednosti ili teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni**

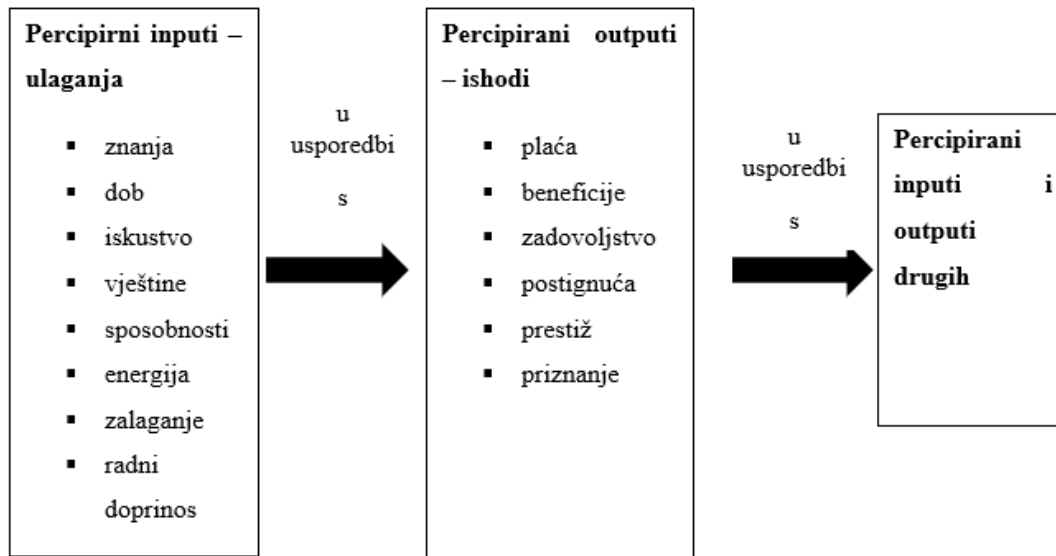
J. Stacy Adams autor je teorije pravednosti koja predstavlja proces motivacije zaposlenika, a promatra se kroz materijalno nagrađivanje zaposlenika u odnosu na ostatak zaposlenika u organizaciji. Teorija djeluje na način da se ispituje kakvu će neki zaposlenik imati percepciju o nagradi za uloženi rad u odnosu na druge zaposlenike, pojedinac nagradu može smatrati pravednom, precijeniti ju ili podcijeniti.

Ukoliko zaposlenik osjeća da je nagrada nepravedna, biti će nezadovoljan takvim rezultatom te će to smanjiti njegovu motivaciju i djelovati kao demotivator, pa će to rezultirati manjim ulaganjem napora u rad. Ako je nagrada pravedna, nastavit će se na način na koji je zaposlenik radio te će održavati jednaku razinu outputa. U slučaju da je nagrada veća nego što je zaposlenik očekivao ili zaslužio, raditi će napornije kako bi opravdao takav oblik nagrađivanja. Rijetko se primjenjuje takav oblik nagrađivanja zaposlenika, pošto nije pravedan za ostale zaposlenike i ima veće reakcije nego drugi oblici.

Za svakog lidera je važno praćenje zadovoljstva zaposlenika i načina na koji reagiraju na nagrade ovisno o uloženom trudu. Ukoliko lider ne prati dobro koliko je osoba zadovoljna može se dogoditi pad motivacije zaposlenika koji će rezultirati smanjenjem truda kojeg ulažu, veći broj izostanaka s posla, ne poštivanje rokova, veća fluktuacija u poduzeću, narušavanje organizacijske klime itd.

Slijedi slika koja prikazuje komponente pravednosti prema J. Stacy Adamsu.

Slika 6: Osnovne komponente pravednosti prema J. Stacy Adamsu



**= osjećaj jednakosti ili nejednakosti**

Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing. Str. 586.

Slikom broj 6 prikazuje se proces koji rezultira osjećajem jednakosti ili nejednakosti kod zaposlenika prilikom nagrađivanja truda u poduzeću. Zaposlenik na taj način uspoređuje koliko je inputa uložio u rad te koliko je otputa dobio za taj rad, isto to uspoređuje s drugim zaposlenicima u poduzeću. Rezultat je pojavljivanje osjećaja zadovoljstva ili nezadovoljstva.

### 4.3. Teorije pojačavanja

Američki psiholog Burrhus Frederic Skinner istraživao je teorije pojačavanja. Teorija pojačavanja utemeljena je na ideji kako zaposlenici očekuju nagradu ili kaznu za svoje ponašanje. Zaposlenici iz tog razloga poduzimaju aktivnosti zbog kojih će biti nagrađeni te izbjegavaju aktivnosti koje mogu dovesti do kažnjavanja. Lideri trebaju podržavati i nagrađivati aktivnosti za koje smatraju da donose pozitivne utjecaje na razvoj i konkurentnost poduzeća, a potrebno je sprječavati i kažnjavati negativne aktivnosti koje mogu utjecati na



pad motiviranosti, lošu organizacijsku kulturu ili loš utjecaj na poslovanje poduzeća (Cvetković, 2017.).

Teorije pojačavanja povezuju pojedince i posljedice koje nastaju njegovim ponašanjem. Postoje četiri pristupa kojima se može utjecati na ponašanje zaposlenika:

1. „**Pozitivno pojačanje** - nagrada zaposlenicima za dobro obavljen posao.
2. **Negativno pojačanje** - minimiziranje ili otklanjanje negativnih posljedica ponašanja, npr. dizajnerski oblikovana radna odjeća koja umanjuje osjećaj “uniformiranosti”; češće pauze ako se rad odvija u prezagrijanom prostoru.
3. **Utrnuće, gašenje** - ponašanje ostaje bez nagrade te se postupno samo gasi; ignoriranje kolega koji kasne na sastanke ako je kašnjenje odraz njihove želje da privuku pozornost svih na svoj ulazak, uskraćivati pažnju i reakciju na kontinuirana “ubacivanja” nediscipliniranih kolega.
4. **Kažnjavanje** - ukor, uskraćivanje dijela plaće za npr. kašnjenje, opoziv pozitivnih nagrada, nametanje neugodnih rezultata za zaposlenika koji demonstrira nepoželjna ponašanja na poslu.“ (Pfeifer, 2012).

Teorija pojačavanja predstavlja oblik motiviranja koji može imati negativan utjecaj na izvršavanje zadataka zaposlenika u budućnosti, a razlog tome je zanemarivanje psihološkog stanja zaposlenika koje može nastati ako se lider fokusira samo na nagrade i kazne. To se može dogoditi zato što lideri svojim zaposlenicima ne objašnjavaju kakav oblik ponašanja se može nagraditi, a kakav će rezultirati kaznom. Kazna ne smije biti u obliku uvrede ili omalovažavanja zaposlenika, zato što to može dovesti do demotivacije i pada zadovoljstva zaposlenika u radnom okruženju.

Slijedi shema koja prikazuje na koji način lideri mogu reagirati na ponašanje zaposlenika koji dolazi ili ne dolazi na vrijeme na radno mjesto.

Shema 1. Teorija pojačanja na primjeru poticanja poštivanja radnog vremena zaposlenika



Izvor: Izrada autora prema Pfeifer, S. (2012). Nastavni materijali iz kolegija Menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet. Str. 15.

Ako zaposlenik dolazi na vrijeme lider ima sljedeće opcije:

1. Pohvaliti ga među ostalim zaposlenicima i prikazati ti ga kao dobar primjer
2. Dati mogućnost fleksibilnog radnog vremena koja bi otklonila moguće kašnjenje i negativne posljedice u budućnosti

Ako zaposlenik ne dolazi na vrijeme lider ima sljedeće opcije:

1. Može ignorirati kašnjenje i zanemariti mijenjanje radnog vremena koje bi možda bolje odgovaralo zaposleniku
2. Može kazniti zaposlenika na način da mu smanji plaću ili neki drugi oblik kazne

## **5. Motivacijske tehnike prilikom upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću**

Postoje brojni faktori koji mogu utjecati na motivaciju zaposlenika, oni se dijele na psihološke, socijalne i ekonomske. Moderne teorije menadžmenta i liderstva pokazuju kako lideri moraju poznavati psihologiju kako bi mogli valjano upravljati ljudima i utjecati na njihovu motiviranost. Sadržajna i procesna teorija ukazuje kako ljude pokreću kompenzacije nevažno bile one materijalnog ili nematerijalnog oblika.

### **6.1. Materijalne kompenzacije**

Materijalne kompenzacije nazivaju se i financijske kompenzacije, zaposlenike motiviraju na način da se poboljšava njihovo materijalno stanje.

Materijalne kompenzacije se dijele na :

„Izravne:

- plaća
- honorari
- putni troškovi
- reprezentacija

Neizravne:

- socijalna davanja (mirovinski fond, oblici socijalnog osiguranja)
- obrazovanje
- osiguranje života i zdravlja
- pravo na slobodne dane (godišnji odmor, bolovanje, kraći radni tjedan)
- stambeni krediti.“ (Karačić, 2018.)

Materijalne strategije obuhvaćaju motiviranje:

- **Platnom strukturom** – Potrebno je napraviti procjenu poslova zaposlenika. Plaća predstavlja način nagrađivanja i kompenzacija. Plaće je moguće procijeniti na više načina putem metoda kao što su: bodovna metoda, rangiranje poslova, klasificiranje poslova, uspoređivanja itd. Kako bi u nekoj organizaciji plaća mogla biti motivator važno je da ona bude barem jednaka ako ne veća nego što je to u konkurentskim poduzećima. Osim toga važno je da plaća održava uspješnost zaposlenika u poduzeću.
- **Stimuliranje prema radnom uspjehu** – Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika temeljeno je na strategiji poduzeća, mora se stimulirati izvrsnost te je važno postojanje širokog raspona stimulacija. Lideri moraju znati procjenjivati uspješnost kako bi mogli informirati zaposlenike o tome i na taj način motivirati i nagrađivati.
- **Grupni sustavi motiviranja** – Zaposlenike se motivira tako da oni imaju priliku sudjelovati u vlasništvu, profitu i ostalim financijskim rezultatima poduzeća. Tako se stvara veza među zaposlenicima i poduzećem zato što nastaje zajednički interes za uspjehom i razvojem poduzeća.
- **Motiviranje neizravnim materijalnim kompenzacijama** – zakonski obvezne beneficije jesu zdravstveno, socijalno i mirovinsko osiguranje. Uz obavezne mogu se pojaviti i beneficije kao što su: odmori, slobodni praznici, usavršavanja, plaćeni dopusti, bonusi za blagdane, stipendije, besplatan prijevoz, usluga prehrane, besplatan parking, službeno vozilo itd (Milavić, 2016.).

## 6.2. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne strategije motiviranja obično privlačnije su nešto starijim i iskusnijim zaposlenicima kojima količina novca i druge materijalne stvari čine manje važan oblik motivacije. Takve zaposlenike motiviraju: status, poštovanje, fleksibilno radno vrijeme, obrazovanje i usavršavanje, dizajniranje načina rada, pružanje većih ovlasti u poslu, prilagodba posla itd.

Nematerijalne kompenzacije se mogu fokusirati na posao i na radnu okolinu.

Sa stajališta posla u nematerijalne kompenzacije spada:

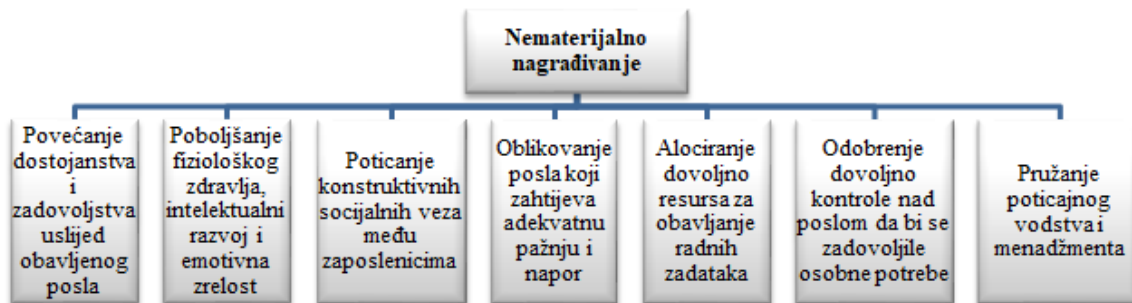
- „zanimljive zadaće
- izazov
- odgovornost
- samopotvrđivanje
- naobrazba
- napredovanje
- postignuće
- kontakti.

Sa stajališta radne okoline su nematerijalne kompenzacije spada:

- politika poduzeća
- rukovođenje
- suradnici
- status
- radni uvjeti
- klizno radno vrijeme
- kraći radni tjedan
- podjela posla
- prehrana
- rad kod kuće.“ (Karačić, 2018.)

Slijedi shema koja prikazuje dimenzije nematerijalnog sustava nagrađivanja.

Shema 2. Dimenzije nematerijalnog nagrađivanja



Izvor: Karačić, D. (2018). Nastavni materijali iz kolegija Kompenzacijski menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kompencacijski-menadzment/nastavni-materijali/> (Pristupljeno: 1.6.2021.)

Kada je riječ o motiviraju velik dio poduzeća najveći naglasak stavlja na materijalnu nagradu kao što su plaće, dok nematerijalne nagrade čine cjelovit i važan segment prilikom motiviranja zaposlenika koji se često zanemaruje. Takve nagrade su neograničene, one ovise o vrsti posla i načinu na koji pojedino poduzeće posluje te o politikama i standardima, a čine veliku razliku u motiviranju zaposlenika. Iz sheme je vidljivo kako takav oblik motiviranja ima velik utjecaj na emocije, fizičko i intelektualno stanje zaposlenika. Svaki lider bi trebao znati dobro kombinirati materijalne i nematerijalne oblike motiviranja u poduzeću.

## 6. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na stranom tržištu na primjeru lidera Richarda Bransona i brenda Virgin

Richard Branson rođen je 1950. godine u Shamly Green, Engleska, britanski je poduzetnik, pustolov i glavni čovjek Virgin grupe, poznat je i po brojnim zanimljivim nastupima u javnosti, ali i po posebnim motivacijskim govorima i načinu na koji motivira svoje zaposlenike. Branson nije završio školovanje, a početak poduzetničkog i leaderskog života započeo je osnivanje magazina Student. Osnovao je i izdavačku kuću pod nazivom Virgin Records, koja je izdavala svjetske hitove iz žanrova pank i novog vala. 1984 godine postao je većinski vlasnik zrakoplovnog poduzeća koje je kasnije preimenovao u Virgin Atlantic Airways, poduzeće po kojem je danas najpoznatiji iako Virgin grupa ima velik broj poduzeća. Tijekom 1990tih Virgin je bio jedno od najvećih poduzeća u Ujedinjenom Kraljevstvu. Poduzeće je u prošlog godini imalo prihode od oko 16,6 milijardi funti, a zapošljava 71000 zaposlenika diljem svijeta (Britannica, 2021.).

Slika 7: Prikaz Virgin grupe u brojkama



Izvor: <https://www.williambiggs.co.uk/virgincom-digital-publishing-platform-corporate-hub>

Pristupljeno: 10.6.2021.

Velika prepoznatljivost brenda Virgin i rasprostranjenost u velikim ekonomijama mogu velikim dijelom zahvaliti karizmatičnom i motiviranom lideru Richardu Bransonu. Poduzeće je također poznato po programu osnaživanja zaposlenika koji je stvoren kako bi se radnike potaknulo na bolje rezultate, rast njihovih potencijala i lojalnost prema poduzeću. Poduzeće dobrim dijelom svoje zaposlenike ne motivira na konvencionalan način nego posebno prilagođeno motiviranje zaposlenika koje se također naziva Virginov način. Bransonovo pravilo je ako su zaposlenici sretni onda to znači da će i kupci biti sretni. Virgin grupa svojim zaposlenicima nudi brojne načine kako pozitivno utjecati na svoju karijeru i graditi ju, ali na način da oni uživaju u tom procesu, bez pretjeranog stresa i problema. Zaposlenici imaju mogućnost kupnje dionica poduzeća, sveobuhvatno zdravstveno osiguranje, različite pogodnosti vezane za umirovljenje, majčinske i očinske dopuste, fleksibilno radno vrijeme, brigu za djecu u vidu vrtića, osiguranja, plaćene blagdane, ali i brojne bonuse vezane za njihovu performansu i uspjeh u poduzeću (idealessayhelp.com, 2020. ).

Zanimljiv oblik motiviranja zaposlenika je studijski odmor koji omogućava zaposlenicima odmor od posla, odnosno daje im mogućnost obavljanja aktivnosti koje ih zanimaju kao što je putovanje, pisanje, istraživanje, volontiranje ili bilo koje druge aktivnosti, a oni za to vrijeme i dalje ostaju dio poduzeća. Takva praksa poslovanja česta je u obrazovnim institucijama kao što su sveučilišta (resources.workable.com, 2021.).

### **6.1. Osnovni načini motiviranja radnika u Virgin grupi**

Virgin je jedno od poduzeća koje svoj ugled temelje na zadovoljnim i dobro motiviranim zaposlenicima. Kultura unutar poduzeća temelji se na omogućavanju ugodne radne atmosfere za radnike, briga o tome da radnicima ništa ne fali te da imaju sve potrebe pretpostavke kako bi bili sretni na radnom mjestu, takva poslovna kultura omogućava poduzeću kvalitetnu i dobro motiviranu radnu snagu. Richard Branson jedan je od velikih motivacijskih govornika i često daje savjete drugim poduzećima kako motivirati svoje radnike i kako stvoriti lojalnu i zadovoljnu radnu snagu.

Važan dio motiviranja radnika je omogućiti im fleksibilno radno vrijeme, koje će radnicima stvoriti manji pritisak i omogućiti im sastavljanje rasporeda koji će im najbolje odgovarati. Fleksibilno radno vrijeme veliki je hit u motiviranju zaposlenika u modernim poduzećima.



Fleksibilno radno vrijeme u Virginu također obuhvaća mogućnost rada od kuće ili nekog drugog mjesta ukoliko postoje sve potrebne pretpostavke za rad. Razlog uvođenja i omogućavanja fleksibilnog radnog vremena je stvaranje osjećaja u radnicima kako im poduzeće vjeruje da će sami kvalitetno organizirati i provesti svoj raspored. Zaposlenici koji imaju osjećaj kako im poduzeće vjeruje imaju veću šansu biti sretniji na radnom mjestu, što ujedno znači i veća motivacija za uspjeh i bolje rezultate. Poduzeće nudi godišnji odmor, koji nema određeni broj dana. Ideju za takav način motiviranja poduzeće je dobilo prateći giganta Netflix koji je svojim radnicima omogućio godišnji odmor koji nije ograničen određenim brojem dana. Uvođenjem fleksibilnog godišnjeg odmora omogućava radnicima veće šanse za opuštanje i prikupljanje energije. Za poduzeće to znači rast produktivnosti, kreativnosti i efikasnosti. Bonusi za dobar rad i uspješno poslovanje nisu ništa novo, Virgin se koristi takvim načinom motiviranja kako bi radnici stalnog mogli pratiti svoj rad i kako bi uvijek bili kompenzirani za povećanje performanse. Važno je bonuse prilagoditi na individualnoj razini pošto rad temeljen na performansi ponekad može negativno djelovati na motiviranost zaposlenika (Lowe, 2020.).

Kako bi se osiguralo da su zaposlenici konstantno na vrhunskoj razini vezano za njihova znanja, sposobnosti i vještine, poduzeće organizira brojne treninge. Poduzeću je cilj motivirati radnike kako bi se osjećali zadovoljnijima učenjem novih vještina i kako bi bolje razumjeli samo poduzeće i brend. Zaposlenici shvaćaju brigu poduzeća o usavršavanju i stalnom brigom za karijere svojih zaposlenika. Najvažniji način motivacije je autonomija zaposlenika, stil po kojem je poduzeće poznato na svjetskoj razini. Samostalan rad zaposlenicima daje osjećaj odgovornosti za poduzeće, na taj način svatko može dobiti dobar dojam kako njihov rad utječe na rast i širenje organizacije (Lowe, 2020.).

## **6.2. Korištenje različitih teorija motivacije unutar Virgin grupe**

### **6.2.1. Maslowljeva hijerarhija potreba**

Maslowljeva hijerarhija potreba vidljiva je u Virgin grupi kroz gotovo beskrajno velik raspon poticaja koje nude svojim zaposlenicima. Različiti zaposlenici imaju različite potrebe u svojim karijerama i gotovo svatko će se razlikovati u određenim trenucima. Za zaposlenike

koji su tek došli u poduzeće i žele zaraditi više novaca nude se bonusi vezani za performansu, za one zaposlenike koji žele napredovati i postati važniji dio organizacije nudi se mogućnost rasta u hijerarhiji, za zaposlenike koji imaju obitelj i žele provoditi praznike s njima nude se godišnji odmori kako bi se oni mogli prilagoditi svojim najbližima, za starije zaposlenike nude se različiti planovi vezani za mirovinu. Prema tome je vidljivo kako Virgin grupa brine o potrebama svojih zaposlenika i kako ih želi motivirati na način da se prilagode njihovim željama. Zaposlenici tijekom vremena mijenjaju svoje potrebe i želje te poduzeće iz tog razloga mora djelovati fleksibilno i motivirati zaposlenike sukladno njihovim trenutnim potrebama. Grupa koristi Maslowljevju hijerarhiju potreba na način da novčanu motivaciju učini učinkovitijom. Kako bi to ostvarili nude zaposlenicima različite platne ljestvice kako bi zaposlenici bili motivirani napredovati u poduzeću, a istovremeno zaposlenici zarađuju više i zahtijevaju više hijerarhijske potrebe. Poduzeće koristi takav način motiviranja kako bi svojim zaposlenicima omogućili da u svakom trenutku imaju mogućnost napretka i daljnjeg rasta u poduzeću, a na taj način zaposlenici su konstantno motivirani, a to se oslikava u njihovim rezultatima i performansu (Wise, 2020.).

#### 6.2.2. McGregorova teorija X i Y

McGregorova teorija X i Y još jedna je od teorija motivacije kojima se poduzeće služi. Pretpostavka teorije X je da radnici prirodno ne vole raditi te je zadaća menadžmenta i lidera prisiliti ih na obavljanje njihovih dužnosti, dok teorija Y pretpostavlja kako radnici na svoj posao gledaju kao prirodan i kreativan, radnici su prema teoriji samomotivirani i svoje dužnosti obavljaju bez prisiljavanja nadređenih. Grupa se slaže s teorijom Y te svojim radnicima nude potpunu slobodu i mogućnost samostalnog stvaranja rasporeda obavljanja posla. Način na koji poduzeće svojim zaposlenicima vjeruje kako će posao obaviti bez potrebe nadgledanja, u zaposlenicima stvara osjećaj efikasnosti i na taj način ih motivira da samostalno ostvaruju dobre rezultate. Kako bi se motiviralo zaposlenike da budu poduzetni i sami prihvate odgovornosti, ne očekuje se rad pod nadzorom šefova, na taj način zaposlenici dobivaju slobodu i potpunu autonomiju nad poslom. Zaposlenici tako probleme s kojima se svakodnevno susreću rješavaju vlastitim rješenjima, to u zaposlenicima potiče kreativnost i stvaranje vlastitih ideja. Taktika motiviranja zaposlenika učinila se produktivnom, nekolicina mladih zaposlenika svojim inovacijama i novim idejama omogućili su stvaranje novih poslova

unutar poduzeća i izlazak postojećih poduzeća na nova tržišta. Lider Branson veliki je zagovaratelj autonomije svojih zaposlenika, čak i kod velikih projekata, zaposlenicima se omogućava samostalni rad bez nadzora ili preporuka. Svaki zaposlenik koji je imao mogućnost donošenja vlastitih odluka i implementiranja istih dio je rasta poduzeća i brenda i kao takav ima veliku motivaciju za bolji rad i veće prilike unutar poduzeća (Wise, 2020.).

### 6.2.3. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije objašnjava kako higijena i motivacijski faktori imaju veliki utjecaj na rezultat zaposlenika i kako mogu značajno promijeniti način na koji zaposlenici promatraju radno mjesto. Poduzeća unutar Virgin grupe primjenjuju ovu teoriju na način da svoje zaposlenike motivira na načine koji nisu striktno financijski, kao što je prepoznavanje dobrog učinka ili dobrih odluka koje zaposlenici dovode. Dobar glas o radu i prepoznavanje dobrog rada od strane nadređenih velik je motiv za daljnji napredak i dobre rezultate. Osim toga zaposlenici imaju mogućnost samostalnog rada uz koji dolazi odgovornost za određene projekte ili dijelove poslovanja, takav oblik daje veliki teret zaposlenicima, ali ih i motivira i potiče na stvaranje iskoraka u svojoj karijeri. Motiviranje zaposlenika velik je dio promocije poduzeća i zalaganja lidera. Rad na motivaciji zaposlenika za cilj ima stvoriti zaposlenike koji rade naporno u smislu da se žrtvuju za poduzeće, dok se u isto vrijeme njihov uloženi rad nagrađuje brojnim beneficijama i mogućnostima (Wise, 2020.).

## **7. Tehnike motivacije zaposlenika poduzeća na domaćem tržištu na primjeru poslovnog subjekta Lidl Hrvatska**

Lidl je jedno od najpopularnijih stranih maloprodajnih lanac u Republici Hrvatskoj i kao takav predstavlja odličan primjer za promatranje podataka vezanih za motivaciju i djelovanje motivacije na zaposlenike. Predočeni su statistički podaci kao što su broj rasta zaposlenika i rasta plaće kako bi se prikazalo na koji način funkcionira politika motiviranja zaposlenika u Lidlu.

### **7.1. Opći podaci o Lidl Hrvatska**

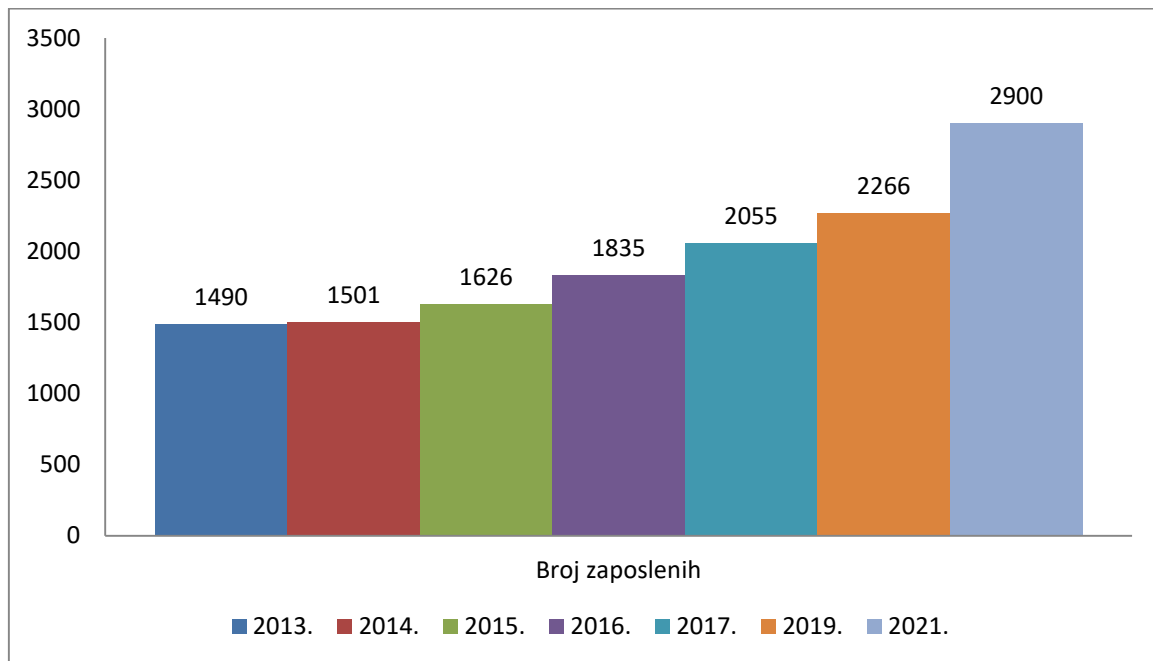
Uz Kaufland, Lidl je dio grupacije Schwartz, a jedna je od najjačih maloprodajnih lanaca u Njemačkoj. Lidl je poduzeće s više od 10000 trgovina u brojnim europskim zemljama, a svake godine otvara nove trgovine diljem Europe, a s time raste i broj zaposlenih.

Lidl je započeo kao malo poduzeće sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a trgovine su se počele otvarati u blizini Ludwigshafena. Nakon velikog uspjeha 80-tih godina na domaćem tržištu Lidl se počeo širiti Europom te je poduzeće postalo jedno od najpopularnijih maloprodajnih lanaca, s prepoznatljivom ponudom i rasporedom robe u trgovinama.

Lidl je u Hrvatsku došao u 2006. godini, a otvoreno je 13 trgovina, danas Lidl u Hrvatskoj ima 102 trgovine i 2 logistička centra. Lidl zapošljava više od 2900 zaposlenika, a poznati su kao jedan od trgovačkih lanaca s najvećim plaćama i motivacijom zaposlenika.

Grafikon broj 1 prikazuje povećanje broja zaposlenih kroz godine.

Grafikon 1. Broj zaposlenih u Lidl Hrvatska od 2013. do 2021. godine

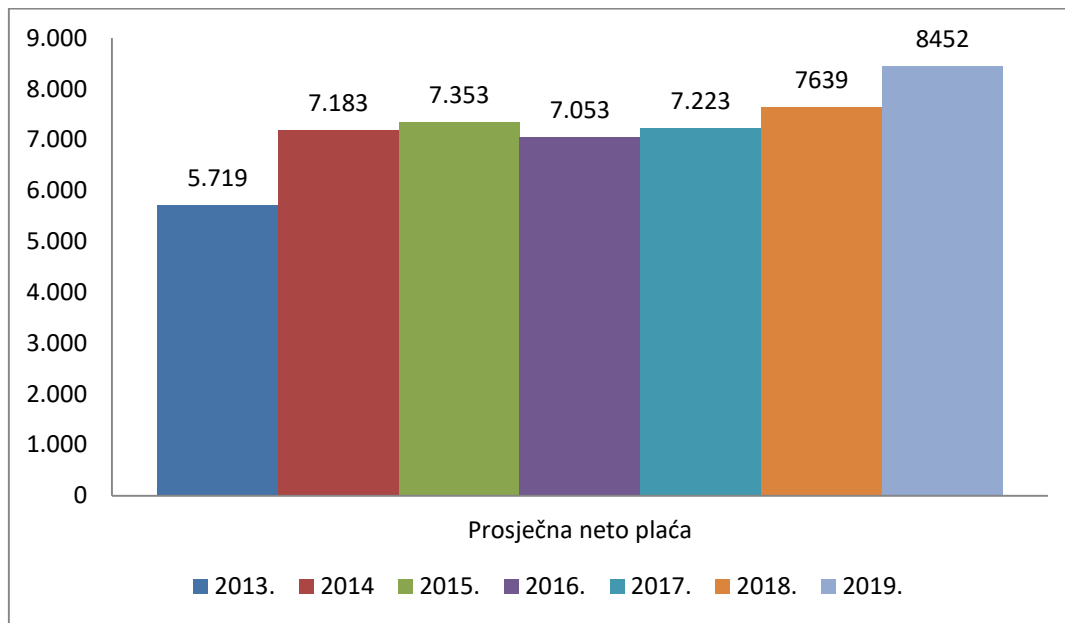


Izvor: Poslovna.hr. (Pristupljeno: 11.6.2021.)

U 2021. godini u Lidl Hrvatska zapošljava 2900 radnika što je veliki skok u odnosu na prethodne godine, razlog tome je otvaranje sve većeg broja poslovnica diljem zemlje i sve veći tržišni udio koji poduzeće ima.

Osim broja zaposlenih raste i prosječna plaća, u grafikonu broj 2 prikazan je rast prosječne plaće kroz godine.

Grafikon 2. Prosječna neto plaća u Lidl Hrvatska od 2013. do 2019. godine



Izvor: Poslovna.hr. Pristupljeno: 12.6.2021.

Prvi veliki skok prosječne plaće dogodio se s 2013. na 2014. godinu, plaće su kasnije stagnirale sve do 2019. kada se ponovno događa skok. Razlika između 2013. godine i 2019. iznosi 2733 kune u samo 6 godina.

Lidl konstantno povećava plaće svojim radnicima te plaće rastu za oko 8 % godišnje, kako je konkurencija maloprodaje na domaćem tržištu izrazito žestoka važno je svoje radnike motivirati plaćom koja je zadovoljavajuća. Lidl je poduzeće koje se nalazi na drugom mjestu prema tržišnom udjelu odmah iza Konzuma. Velika motivacija radnicima unutar poduzeća su znatno veće plaće u usporedbi s izravnom konkurencijom, primjer tom je plaća u 2019. Godini koja je u Lidlu iznosila nešto više od 7500 kuna dok je plaća u Konzumu bila 4349 kuna, čak 1000 kn manja od prosjeka zaposlenih kod poduzetnika u Republici Hrvatskoj. Stalni naponi za održavanje tržišnog udjela, otvaranje novih poslovnica, rast broja zaposlenika i plaća plasirali su Lidl kao jedno od najpoznatijih stranih poduzeća na domaćem tržištu i kao izrazito jakog konkurenta na tržištu maloprodaje.

## **7.2. Zapošljavanje, materijalne i nematerijalne kompenzacije u Lidl Hrvatska**

Lidl ulaže velike napore kako bi uskladili poslovanje na stranim tržištima s pravnim propisima zemlje. Iz toga razloga Lidl svoje zapošljavanje prilagođava svakom tržištu. Povjerenik za usklađenost i Odvjetnik od povjerenja dio su tima kojim Lidl usklađuje pojedina pravila različitih zemalja. Kako bi Lidl jednostavnije uočio pogreške ili nepravilnosti napravljena je aplikacija putem koje svi mogu prijaviti nezadovoljstva s kojima su se susreli prilikom kupnje.

Mojposao.net svake godine provodi istraživanje nazvano „Poslodavac prvog izvora“, prema rezultatima tog istraživanja Lidl se nalazi na drugom mjestu iza Dm-a. Razlog visokog mjesta koje je Lidl zauzeo je sigurnost na radnom mjestu, iznadprosječne plaće i dobra organizacijska kultura u poduzeću.

Kako bi motivirali svoje radnike poduzeće svake godine povećava plaće radnicima na svim pozicijama u poduzeću, povećava se i božićnica, moguć je regres, radnici dobivaju sezonski dodatak, omogućeni su sistematski predmeti za zaposlenike i brojne druge opcije.

Lidl nudi i brojne opcije školovanje svojih zaposlenika, nude se mentori, online školovanja, edukacije, tečajevi i brojni drugi načini usavršavanja i cjeloživotnog učenja koji bi zaposlenicima mogli pomoći u razvoju karijera. Lidl svojim zaposlenicima omogućava i uvodno školovanje, koje služi za lakšu prilagodbu na novo radno mjesto

U poduzeću se potiče napredovanje kroz rad i trud koji pridonosi razvoju poduzeća, brojne osobe na rukovodećim pozicijama do svoje su pozicije došli kroz unapređenja.

Međunarodni dualni studij u Lidlu otvoren je 2017. Godine, a svrha mu je objedinjavanje teorijskih i praktičnih znanja iz ekonomije, a naglasak toga bi trebala biti trgovina odnosno industrija u kojem se poduzeće nalazi. Studij se odvija u Heilbronn u Njemačkoj, a kada završe polaznici dobivaju titulu Bachelor of Arts.

Odabrani zaposlenici imaju i mogućnost sudjelovanja u projektu ime Ja trener koje ih obučava da dio svoga radnog vremena mogu provoditi obučavajući nove zaposlenike. Takvi zaposlenici postaju treneri, a novi zaposlenici posao uče preko zaposlenika koji su dobro upoznati i stručni. Na taj način omogućava se lakše uhodavanje i manje stresan početak rada.

Kako bi radnici bili dobro pripremljeni za svoja radna mjesta i kako bi bili motivirani za rad Lidl posebno razrađuje programe za svaku pojedinu poziciju u poduzeću. Regionalni voditelj tako ima obuku koja traje devet mjeseci, u kojoj se upoznaje sa svim radnim mjestima, kako bi u potpunosti razumio cjelokupan način poslovanja poduzeća.

Što se tiče usavršavanja djelatnici Lidla na izbor imaju: interne edukacije, diplomske studije, poslijediplomske studije, obuku kroz posao, razmjene u obrazovne institucije u drugim državama itd.

Slijedi tablica koja prikazuje načela ponašanja prema zaposlenicima u Lidlu.

Tablica 1. Načela ponašanja prema zaposlenicima u Lidl Hrvatska

Ponašamo se na način da budemo poznati i cijenjeni kao poželjan poslodavac.
Otvorena radna mjesta popunjavamo dajući prednost internim kandidatima, pri čemu zagovaramo promjene između sektora kao i unutar Lidl grupe.
Profesionalni selekcijski postupak temeljni je način odabira odgovarajućeg kadra.
Odluku o zapošljavanju donosimo uvijek u četiri oka uz sudjelovanje neposredno nadređenog.
Nove zaposlenike pozdravljamo prvog radnog dana, uz dužnu pažnju i dobro pripremljeni.
Svakog zaposlenika uvodimo u posao na način da bude kvalificiran za svoj rad i povjerenu mu funkciju.
Redovitim razgovorima i davanjem povratne informacije utvrđujemo uspješnost uvođenja u posao.
Kreiramo radno vrijeme i okvirne uvjete koji našim zaposlenicima omogućuju na najbolji mogući način uskladiti posao, obitelj i slobodno vrijeme.
Nagrađujemo postignuća i zalaganje svojih zaposlenika primjereno njihovoj poziciji i situaciji na tržištu.
Sa svakim zaposlenikom provodimo redovite evaluacijske razgovore o njihovim postignućima, ponašanju i razvoju u poduzeću.
Podupiremo i potičemo naše zaposlenike u njihovom profesionalnom i osobnom razvoju.
Od našh zaposlenika rastajemo se sporazumno, pošteno i s poštovanjem.

Izvor: Lidl Hrvatska. Dostupo na: <https://karijera.lidl.hr/hr/1840.htm> (Pristupljeno: 12.6.2021.)



Tablica prikazuje na koji način Lidl motivira svoje sadašnje i buduće zaposlenike kako bi postali dio baš njihovog kolektiva i kako ostvarivali odlične rezultate koji nisu samo u korist poduzeću nego i zaposlenicima.

## 8. Zaključak

Značaj upravljanja ljudskim resursima dobiva sve veći značaj u poslovnoj praksi pa tako i u Republici Hrvatskoj. Utjecaj novijih tehnika motiviranja zaposlenika najčešće je odraz prijenosa znanja iz ustaljenih praksi inozemnih organizacija.

Kvalitetna politika motiviranja zaposlenika može biti zahtijevana pošto je teško odrediti kako i na koji način zadovoljiti zaposlenike, posebno u situacijama kada poduzeće nema velika sredstva koja bi se mogla uložiti u motivaciju zaposlenika. Ljudi imaju različite preferencije te nije moguće svakoga motivirati istim kompenzacijama. Lideri prilikom motiviranja moraju koristiti sva znanja i vještine iz psihologije, sociologije, ekonomije i drugih znanosti, sve je potrebno primijeniti na jednom mjestu, dobar lider će znati kako prilagoditi motivacije za svoje zaposlenike. Ukoliko lideri ne mogu motivirati svoje zaposlenike, imati će probleme s izvršavanjem radnih zadataka, zaposlenici neće imati volju za napredovanje, a takva atmosfera se može jednostavno proširiti na ostatak organizacije. Brojne su teorije kojima se mogu motivirati zaposlenici, važno je znati prepoznati koja teorija je primjenjiva u kojoj situaciji i kako zaposlenike zadovoljiti i omogućiti im da ostvare svoj potencijal.

U radu je predložen poznatog svjetskog poduzeća Virgin i lidera Richarda Bransona, koji je gotovo cijeli svoj brend i uspjeh zasnovao na pravilnom motiviranju i poticanju radnika, a kao uspjeh njegovog poslovanja su brojna uspješna poduzeća unutar grupe i zadovoljni i visoko motivirani radnici.

Na primjer trgovačkog lanca Lidl Hrvatska koji u Republici Hrvatskoj zapošljava oko 2900 zaposlenika. Lidl predstavlja poduzeće koje iz godine u godinu ulaže sve više napora i novčanih sredstava kako bi postali što je moguće jači konkurent na hrvatskom tržištu. Kako bi se to dogodilo koriste brojne načine kako bi motivirali svoje zaposlenike i omogućili im odlične uvjete rada. Posebno je važno za poduzeća koja se bave industrijom kao što je maloprodaja da njihovi zaposlenici budu uvijek zadovoljni i motivirani za rad kako nezadovoljstvo i manjak volje za uspjehom poduzeća ne bi bilo preslikano na iskustvo kupaca u trgovinama.

## Literatura

1. Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic Motivation in the Workplace. Human Resource Management Review.
2. Bahtijarević Šiber, F. (1996). Motivacijske pretpostavke menadžerske uspješnosti. Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije br. 1.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
4. Britanica. (2021.). Dostupno na: <https://www.britannica.com/biography/Richard-Branson> (Pristupljeno: 9.6.2021.)
5. Buble, M. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
6. Bujas, Z. i Petz, B. (1959). Osnove psihofiziologije rada - Uvod u industrijsku psihologiju. Zagreb: JAZU, Institut za higijenu rada.
7. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb: Mate.
8. Cvetković, S. (2017). Teorija pojačavanja. Dostupno na: <https://produktivnost.wordpress.com/2017/09/18/teorija-pojacavanja/> (Pristupljeno: 23.5.2019.)
9. dci. (2021.). Dostupno na: <https://www.dotcominfoaway.com/5-effective-techniques-for-self-motivation/#gref/>
10. hrv.healthyliving-healthnetwork.com.(2021).Dostupno na : <https://hrv.healthyliving-healthnetwork.com/4340221-self-motivation-is-..-principles-essence-functions-and-methods> (Pristupljeno: 9.6.2021.)
11. Idealessayhelp.com. (2020). Dostupljeno na: <https://www.idealessayhelp.com/managing-motivation-a-case-study-of-the-virgin-group/> (Pristupljeno: 8.6.2021.)
12. Karačić, D. (2018). Nastavni materijali iz kolegija Kompenzacijski menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kompenzacijski-menadzment/nastavni-materijali/> (Pristupljeno: 3.7.2021.)
13. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> (Pristupljeno: 3.5.2019.)

14. Lowe, R. (2020.). Dostupljeno na: <http://thundercoverrecruiter.com/virgin-branson-motivation/> (Pristupljeno: 11.6.2021.)
15. Milavić, I. (2016). Materijalne i nematerijalne strategije motiviranja zaposlenika. Završni rad. Split: Ekonomski fakultet.
16. Moj.Posao. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Savjet-Pravnika/76976/Sindrom-izgaranja-kod-zaposlenika-problem-je-tvrtke-ne-radnika/48/> (Pristupljeno: 9.6.2021.)
17. hr.thecorporatedictionary.(2021.) Dostupno na: <https://hr.thecorporatedictionary.com/automativaci.com> (Pristupljeno: 8.6.2021.)
18. Pfeifer, S. (2012). Nastavni materijali iz kolegija Menadžment. Interna skripta: Motivacija. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
19. Portal Moj Posao. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/78351/Lidl-Hrvatska-osmu-godinu-zaredom-dobitnik-certifikata-Poslodavac-Partner/6/> (Pristupljeno: 3.5.2019.)
20. Poslovna.hr. Dostupno na: <http://poslovna.hr/login.aspx> (Pristupljeno: 23.5.2019.)
21. Poslovni savjetnik.com. Dostupno na: <http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/lidl-ulaze-u-razvoj-zaposlenika> (Pristupljeno: 23.5.2019.)
22. resources.workable.com. (2021.). Dostupno na: <https://resources.workable.com/hr-terms/sabbatical-leave-definition> (Pristupljeno: 6.6.2021.)
23. Sambol D. (2009). Ljudski potencijali. Svatko se želi osjećati vrijednim – što ljude motivira. Poslovni savjetnik, br. 50, (siječanj 2009.).
24. Selekcija.hr. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2010/11/procjena-radne-motivacije/> (Pristupljeno: 3.5.2019.)
25. Varga, M. (2011.). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Čakovec: Tehnička škola Čakovec.
26. Vujić, V. (2004). Menadžment ljudskog kapitala. Opatija : Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
27. Wise, A. (2020.). Dostupljeno na: <https://www.idealessayhelp.com/managing-motivation-a-case-study-of-the-virgin-group/> (Pristupljeno: 10.6.2021.)

## **Popis slika**

Slika 1: Uzroci i manifestacija burnouta .....	9
Slika 2. Motivacijski proces .....	10
Slika 3. Hijerarhija motivacije .....	11
Slika 4. Utjecaj obrazovanja na razvoj ljudskih potencijala i organizaciju .....	15
Slika 5. Maslowljeva teorija potreba.....	17
Slika 6. Osnovne komponente pravednosti .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 7: Prikaz Virgin grupe u brojkama.....	30

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Broj zaposlenih u Lidl Hrvatska od 2013. do 2017. godine .....	36
Grafikon 2. Prosječna neto plaća u Lidl Hrvatska od 2013. do 2017. godine.....	37

## **Popis shema**

Shema 1. Teorija pojačanja na primjeru poticanja poštivanja radnog vremena zaposlenika... 25	
Shema 2. Dimenzije nematerijalnog nagrađivanja.....	29

## **Popis tablica**

Tablica 1. Načela ponašanja prema zaposlenicima u Lidl Hrvatska .....	39
---	----