

# Analiza odnosa prema zaposlenicima trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj

---

Sečak, Antonio

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:234339>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I  
KREATIVNIM INDUSTRIJAMA

ANTONIO SEČAK

**ANALIZA ODNOSA PREMA ZAPOSLENICIMA  
TRGOVAČKIH LANACA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR: izv. prof. dr. sc. Marija Šain

SUMENTOR: dr. sc. Maja Haršanji, viša asistentica

Osijek, 2024.

## SAŽETAK

Zaposlenici su najvažniji resurs svake poslovne organizacije, jer bez njih ne bi bilo moguće obavljati aktivnosti potrebne za ostvarivanje ciljeva organizacije, a time i uspješno poslovati. Zbog toga, jako je važno imati pouzdan menadžment ljudskih potencijala koji će znati prepoznati i zadržati kvalitetne zaposlenike. Potrebno je kreirati organizacijsku kulturu u kojoj će se svi zaposlenici osjećati ugodno na svom radnom mjestu. Također, poslovne organizacije trebaju istražiti što sve mogu napraviti da bi njihovi zaposlenici bili što zadovoljniji. Potencijalne probleme unutar organizacije koji bi mogli naštetiti njenom ugledu i poslovanju, a koji bi mogli nastati zbog neprimjerenog ponašanja zaposlenika, moguće je spriječiti kvalitetno osmišljenim i primijenjenim etičkim programima. Veliku korist organizacija, ali i zaposlenici mogu imati njihovim uključivanjem u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. S obzirom na to da motivirani zaposlenici ostvaruju bolje rezultate, potrebno je odabrati prave načine za njihovo motiviranje. Prepoznavanjem mogućnosti utjecaja privatnog života na učinkovitost na poslu, organizacije se počinju brinuti o sveukupnom blagostanju zaposlenika koje uključuje izravnu potporu njihovom financijskom, fizičkom i psihičkom zdravlju. Prema direktivama Europske unije, mnoge poslovne organizacije moraju podnositi izvještaj o održivosti. Upravo na temelju tih izvještaja, uz informacije dostupne na službenim internetskim stranicama tvrtki, napravljeno je istraživanje o odnosu prema zaposlenicima u Konzumu i Lidlu. Cilj istraživanja bio je utvrditi imaju li Konzum i Lidl kvalitetan odnos prema zaposlenicima te na koje načine doprinose unaprjeđenju tog odnosa. Provedenim istraživanjem, potvrđene su sve hipoteze koje su pretpostavljale da Konzum i Lidl imaju kvalitetan odnos prema zaposlenicima.

**Ključne riječi:** Konzum, Lidl, menadžment ljudskih potencijala, zadovoljstvo zaposlenika, zaposlenici

## **ABSTRACT**

Employees are the most important resource of any business organization because, without them, it would be impossible to carry out the activities necessary to achieve organizational goals and, therefore, to operate successfully. This is why it is crucial to have a reliable human resources management team that can recognize and retain high-quality employees. It is necessary to create an organizational culture where all employees feel comfortable in their workplace. Additionally, business organizations should explore what can be done to increase employee satisfaction. Potential issues within the organization that could harm its reputation and operations, which might arise from inappropriate employee behavior, can be prevented through well-designed and implemented ethical programs. Both the organization and employees can benefit significantly from their involvement in corporate social responsibility activities. Since motivated employees achieve better results, it is important to choose the right methods to motivate them. Recognizing the impact that private life can have on work efficiency, organizations are beginning to care for the overall well-being of employees, which includes direct support for their financial, physical, and mental health. According to European Union directives, many business organizations are required to submit sustainability reports. Based on these reports, along with information available on the official websites of the companies, research was conducted on the relationship with employees at Konzum and Lidl. The goal of the research was to determine whether Konzum and Lidl have a quality relationship with their employees and how they contribute to improving that relationship. The research confirmed all the hypotheses suggesting that Konzum and Lidl have a quality relationship with their employees.

**Keywords:** Konzum, Lidl, human resources management, employee satisfaction, employees

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Antonio Sečak potvrđujem da je moj diplomski rad  
pod naslovom Analiza odnosa prema zaposlenicima  
trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj  
te mentorstvom izv. prof. dr. sc. Marije Šain i sumentorstvom dr. sc. Maje Haršarji  
rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, 15. rujna 2024.

Potpis

Antonio Sečak

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. ODNOS PREMA ZAPOSLENICIMA .....	3
2.1. Ljudski potencijali .....	3
2.2. Menadžment ljudskih potencijala .....	4
2.2.1. Pojam menadžmenta ljudskih potencijala .....	4
2.2.2. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala.....	5
2.2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala .....	6
2.3. Zadovoljstvo zaposlenika .....	7
2.4. Organizacijska kultura .....	8
2.4.1. Tipovi organizacijskih kultura .....	8
2.4.2. Elementi organizacijske kulture .....	9
2.5. Poslovna etika.....	10
2.6. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike.....	11
2.7. Motivacija zaposlenika .....	14
2.7.1. Načini motivacije zaposlenika .....	14
2.7.2. Odabir načina motivacije zaposlenika.....	18
2.8. Važnost brige za zaposlenike .....	20
3. IZVJEŠTAVANJE O ODRŽIVOSTI.....	22
3.1. Zaposlenici unutar izvještaja o održivosti .....	24
4. EMPIRIJSKI DIO NA PRIMJERU TVRTKI KONZUM I LIDL .....	25
4.1. Određenje problema istraživanja .....	25
4.1.1. Problem i cilj istraživanja.....	25
4.1.2. Hipoteze istraživanja .....	25
4.2. Metodologija istraživanja .....	26
4.2.1. Način provođenja istraživanja.....	26
4.2.2. Postupci i instrumenti istraživanja .....	26

4.3.	Obrada podataka .....	27
4.3.1.	Konzum .....	27
4.3.2.	Lidl .....	27
4.3.3.	Povećanje plaća .....	28
4.3.4.	Financijske i nefinancijske pogodnosti zaposlenika .....	28
4.3.5.	Vrijednosti zaposlenika .....	30
4.3.6.	Prilike za razvoj.....	32
4.3.7.	Životna ravnoteža .....	33
4.4.	Rasprava .....	33
5.	ZAKLJUČAK .....	37
6.	LITERATURA .....	39

## 1. UVOD

Odnos prema zaposlenicima izuzetno je bitan za ugled poslovne organizacije u javnosti, zadovoljstvo zaposlenika, a samim time utječe i na njihovu učinkovitost te naposljetku uspješnost poslovanja.

Dosadašnja istraživanja utvrđuju da zaposlenici imaju bitnu ulogu za razvoj organizacije. Blažinić (2011: 107-108) navodi da se u današnje vrijeme organizacije, pod utjecajem tržišnih zakonitosti, moraju prilagođavati i mijenjati brže od samih tržišnih promjena. Da bi se to postiglo, potrebno je neprestano ulagati u ljudske potencijale i time doprinijeti njihovom zadovoljstvu te ujedno i unaprjeđenju kvalitete i učinkovitosti. Buntak, Droždek i Kovačić (2013: 56) ističu da se sve veća važnost daje upravljanju ljudskim resursima, odnosno povećanju zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika, jer je krajnji rezultat toga povećanje vrijednosti organizacije i njene konkurentske prednosti. Noe *et al.* (2006), kako je navedeno u radu Bartolića i Prelas Kovačević (2011: 81), naglašavaju da je danas jedan od najvažnijih izazova organizacijama stvaranje vrijednosti kvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima koje unaprjeđivanjem zadovoljstva zaposlenika te njihovim razvojem i mogućnostima napredovanja osigurava organizaciji dugoročne vrijednosti u pogledu ljudskog kapitala.

Jung, Yoo i Arnold (2021: 369) u svom istraživanju utvrđuju da će se zaposlenici trgovačkih lanaca bolje povezati s temeljnim brendom za koji rade ukoliko imaju pozitivnu percepciju o svom odnosu s nadređenima. Končar *et al.* (2020: 163) svojim su istraživanjem utvrdili da u sektoru maloprodaje u Republici Hrvatskoj i susjednim državama na povećanje dobrobiti zaposlenika i njihovo zadovoljstvo poslom utječu: visina plaće, mogućnosti napredovanja, upotreba moderne tehnologije, radno okruženje, organizacijska kultura, socijalne potpore te sigurnost posla i promjene radnog mjesta unutar organizacije.

Šuster (2021: 40) u svom istraživanju utvrđuje da većina zaposlenika trgovačkih lanaca smatra da tvrtka u kojoj rade u potpunosti brine o svojim resursima, manji dio njih ima percepciju da tvrtka o njima brine djelomično, dok nijedan zaposlenik ne smatra da tvrtka u kojoj rade o njima uopće ne brine. Peleš, Balić i Liović (2024: 73-74) u svom istraživanju o održivom razvoju trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj utvrđuju da Konzum veliku pozornost posvećuje brizi za zaposlenike u pogledu njihovog osposobljavanja, obrazovanja i nagrađivanja, razvijanja njihovih karijera te uspostavljanju ravnoteže između njihovog poslovnog i privatnog života. Uz to, ističu da Lidl provodi istraživanja među zaposlenicima o tome što je njima najvažnije da bi te informacije mogao implementirati u svoju strategiju održivosti.



U teorijskom dijelu ovog diplomskog rada objašnjen je pojam ljudskih potencijala, pri čemu su istaknute njihove karakteristike i važnost te su analizirane vrste ljudskih potencijala s kojima se organizacije mogu susresti. Nakon toga, opisan je pojam menadžmenta ljudskih potencijala, navedeni su tipovi menadžera i njihove zadaće te je istaknuta važnost postojanja menadžmenta ljudskih potencijala u današnjim organizacijama analiziranjem njihovih uloga i ciljeva. Nadalje, analizirani su preduvjeti postizanja zadovoljstva zaposlenika, opisane su njihove potrebe te su obrađeni čimbenici koji imaju najveći utjecaj na to koliko će zaposlenici u nekoj organizaciji biti zadovoljni na svom radnom mjestu, odnosno svojim poslom. Nadalje, definirana je organizacijska kultura, objašnjeno je što ona sve obuhvaća, opisani su različiti tipovi organizacijskih kultura te su obrađena tri najvažnija elementa svake organizacijske kulture. Nakon toga, opisano je značenje, važnost i primjena poslovne etike te načini na koje poslovne organizacije mogu doprinijeti unaprjeđenju etičnosti među svojim zaposlenicima. Zatim je analiziran utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike te načini na koje poslovne organizacije uključuju svoje zaposlenike u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, kao i koristi za zaposlenike koje proizlaze iz tog uključivanja. U radu je dalje definiran pojam motivacije, opisani su načini na koje poslovne organizacije mogu motivirati svoje zaposlenike te je navedeno na što bi trebali obratiti pozornost pri odabiru pravog načina motivacije. Uz sve to, obrađen je novi koncept kojeg primjenjuju odjeli ljudskih potencijala, a to je sveukupno blagostanje zaposlenika. Nadalje, objašnjeno je izvještavanje o održivosti s naglaskom na direktive Europskog parlamenta i Vijeća Europske unije na tu temu.

U empirijskom dijelu ovog rada, na primjerima tvrtki Konzum i Lidl, kroz analizu Izvještaja o održivosti, utvrđuje se njihov odnos prema zaposlenicima s naglaskom na povećanje plaća, financijske i nefinancijske pogodnosti, vrijednosti, prilike za razvoj te životnu ravnotežu zaposlenika i eksterna priznanja koja dokazuju kvalitetu tog odnosa.

Cilj istraživanja je utvrditi imaju li Konzum i Lidl kvalitetan odnos prema zaposlenicima te na koje načine doprinose unaprjeđenju tog odnosa.

## 2. ODNOS PREMA ZAPOSLENICIMA

U sljedećim poglavljima obrađuje se pojam ljudskih potencijala te pojam, uloga i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala. Uz to, analiziraju se važnost i utjecaji na zadovoljstvo zaposlenika te pojam, tipovi i elementi organizacijske kulture. Nakon toga su objašnjeni pojam i upravljanje poslovnom etikom te utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike. Također, obrađuju se pojam, načini i odabir načina motivacije zaposlenika te koncept sveukupnog blagostanja zaposlenika.

### 2.1. Ljudski potencijali

Vrban (2010: 66) ističe da su ljudi glavna snaga svake organizacije, zbog čega uspjeh organizacije ovisi o tome kako će birati i organizirati zaposlenike te se posvetiti njihovom individualnom učenju, odnosno osobnom razvoju.

Bahtijarević-Šiber (1999), kako je navedeno u radu Bahtijarević-Šiber (2014: 6), definira ljudske potencijale kao ukupne sposobnosti, talente, vještine, znanja, odanost, motivaciju i kreativnost koje organizacija posjeduje. Svi ti resursi čine psihičku i intelektualnu snagu pomoću koje se organizacija može razvijati i postizati zadane ciljeve.

Goldin (2016: 22) objašnjava kako pojam ljudskog kapitala obuhvaća stručnost, produktivne vještine, talente i zdravlje radne snage. Kao i kod svake vrste kapitala, tako se i unutar ljudskog kapitala mogu razlikovati učinkovitost, starost i izvedba. Ljudski kapital unaprjeđuje se raznim investicijama koje su često visoke u pogledu izravnih troškova, ali i oportunitetnog troška vremena pojedinca.

Hooley (2020: 6) ističe da teorija ljudskog kapitala prepoznaje ljude kao ključan resurs svake organizacije te da svaki pojedinac nosi svoju ekonomsku vrijednost koja je uvjetovana njegovim vještinama, sposobnostima, znanjem i drugim karakteristikama. Upravo zbog te ekonomske vrijednosti, teorija ljudskog kapitala usredotočena je na proces razvoja ljudi kao ljudskog kapitala ulaganjem u njihovu obuku i obrazovanje.

Brčić *et al.* (2018), kako je navedeno u radu Dasović, Deželić i Jurača (2023: 64), razlikuju tri vrste ljudskih potencijala s obzirom na njihovu angažiranost: angažirani, neangažirani i aktivno neangažirani ljudski potencijali. Angažirani su oni koji su emocionalno vezani za svoju organizaciju te su tijekom obavljanja zadataka vođeni strašću i oni zapravo svojim radom doprinose napretku organizacije. Karakteriziraju ih inovativnost i kreativnost te sposobnost korištenja svojih vještina. Neangažirani ljudski potencijali nisu usredotočeni na ciljeve koje

trebaju ostvariti, svoje zadatke obavljaju bez energije te je jedini doprinos koji oni daju poslu njihovo vrijeme koje provedu obavljajući ga. Aktivno neangažiranim ljudskim potencijalima smatraju se oni zaposlenici koji često pokazuju nezadovoljstvo, sabotiraju druge u njihovom obavljanju zadataka te se protive svim odlukama.

## **2.2. Menadžment ljudskih potencijala**

U ovom je poglavlju detaljno analiziran pojam menadžmenta ljudskih potencijala, zatim njegova uloga u poslovnoj organizaciji te ciljevi koji se nastoje ostvariti.

### **2.2.1. Pojam menadžmenta ljudskih potencijala**

Bahtijarević-Šiber (2014: 5) objašnjava višeznačnost pojma menadžmenta ljudskih potencijala navodeći da je to posebna znanstvena disciplina s višedesetljetnim trendom širenja i razvoja, pri čemu se na nju gleda kao specifičnu menadžersku funkciju unutar cijelog menadžmenta neke organizacije čiji je fokus usmjeren na ljudske potencijale odnosno potencijalne i trenutne zaposlenike neke organizacije. Promatrajući ga kao poslovnu funkciju i aktivnost, menadžment ljudskih potencijala povezuje menadžersku filozofiju i funkciju. Ljudi su ključni čimbenik razvoja organizacije i prednosti nad konkurencijom, ali njihova predanost zadacima i ostvarivanju ciljeva uvjetovana je menadžerskom filozofijom i razvojem aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Za posvećenost zaposlenika njihovim zadacima, vrlo je važna funkcija ljudskih potencijala koja se odnosi na kreiranje, povezivanje i razvoj poslova i zadaća, obrazovanje, napredovanje, selekciju zaposlenika, upravljanje uspješnošću i slično. Najveću odgovornost i glavnu ulogu u uspješnom upravljanju ljudskim potencijalima imaju izvršni menadžeri.

„Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međusobno povezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014: 5)

Dessler (2011: 4-7) definira upravljanje ljudskim potencijalima kao proces koji nakon zapošljavanja uključuje procjenu i vrednovanje zaposlenika nagradama i usavršavanjima te vođenje brige o sigurnosti, zdravlju i odnosima zaposlenika. Sve osobe na menadžerskim funkcijama neke organizacije na neki način upravljaju ljudskim potencijalima, no postoji razlika između linijskog i savjetodavnog autoriteta, odnosno linijske i savjetodavne mogućnosti

odlučivanja, naređivanja te upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri koji su na funkcijama koje podrazumijevaju linijski autoritet imaju ovlasti nad glavnim poslovima, kreiraju odnose koji uključuju podređene i nadređene osobe te imaju mogućnost davanja naredbi drugim menadžerima i zaposlenicima. Oni su uglavnom na čelu funkcija i imaju posebni značaj za poslovanje organizacije, npr., prodaja ili proizvodnja. S druge strane, rukovoditelji koji imaju savjetodavni autoritet bave se općim poslovima, naredbe izdaju samo zaposlenicima unutar vlastitih odjela, a zaposlenicima drugih odjela i ostalim menadžerima imaju mogućnost davati savjete. Ljudskim potencijalima unutar neke organizacije izravno mogu upravljati sve menadžerske funkcije, od predsjednika organizacije pa sve do najnižeg voditelja, odnosno i linijski i savjetodavni rukovoditelji, ali odgovornosti ovise o veličini organizacije. Linijski menadžeri imaju zadaću: odabrati pravog kandidata za odgovarajući posao, usmjeravati nove zaposlenike u organizaciji, usavršiti ih za nove zadatke, poboljšati njihovu učinkovitost, stvoriti pozitivne međuljudske odnose, upoznavati ih s organizacijskim politikama i procedurama, kontrolirati radne troškove, razviti vještine svakog zaposlenika, motivirati ih i voditi brigu o fizičkom stanju i zdravlju zaposlenika. Sve ove zadaće u malim organizacijama uglavnom linijski menadžeri obavljaju sami, a u velikim organizacijama za njihovo izvršavanje imaju pomoć specijaliziranih stručnjaka za ljudske potencijale unutar odjela ljudskih potencijala.

### **2.2.2. Uloga menadžmenta ljudskih potencijala**

Vrban (2010: 67-70) ističe da najvažniju ulogu u odnosu sa zaposlenicima ima menadžer za ljudske potencijale koji treba unaprjeđivati motiviranost zaposlenika kvalitetnim vođenjem, usmjeravanjem, pronalaženjem rješenja i provođenjem odgovarajućih procesa. Uz to, menadžer ljudskih potencijala trebao bi sankcionirati odsustva, uvesti sustav nagrađivanja te osigurati mogućnost napredovanja. Prema tome, organizacija koja želi imati što veću konkurentsku prednost te dugoročno dobru poziciju na tržištu trebala bi u svom menadžmentu osigurati poziciju menadžera ljudskih resursa. Da bi mogli kvalitetno i učinkovito obavljati svoje dužnosti, menadžeri ljudskih resursa trebaju imati znanja o unutarnjim propisima organizacije u kojoj rade, kao što su statut, razni ugovori i pravilnici. Također, „moraju poznavati psihologiju rada, pravne propise s područja rada i radnih odnosa, zdravstvenog osiguranja i zdravstvene zaštite, socijalne zaštite i zaštite na radu.“ (Vrban, 2010: 69)

Mappamiring (2020), kako je navedeno u radu Paais i Pattiruhua (2020: 577), tvrdi da profesionalno upravljanje ljudskim potencijalima koje dovodi do unaprjeđenja poslovanja

obuhvaća stvaranje ravnoteže između mogućnosti i zahtjeva organizacije, važnosti kvalitetnih ljudskih potencijala te njihovih potreba.

### **2.2.3. Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala**

DeNisi i Griifn (2008), kako je navedeno u knjizi Bahtijarević-Šiber (2014: 8), objašnjavaju da menadžment ljudskih potencijala ima brojne složene i bitne ciljeve među kojima sve više dolaze do izražaja poslovni i ekonomski ciljevi. Primarni ciljevi svakog menadžmenta ljudskih resursa trebali bi biti poznavanje razloga koji doprinose konkurentnosti organizacije te kreiranje najprimjerenijih načina privlačenja i razvijanja zaposlenika važnih za jačanje konkurentske prednosti organizacije.

Bahtijarević-Šiber (2014: 8-9) tvrdi da je ukupni cilj menadžmenta ljudskih resursa osigurati organizacijama da uz pomoć zaposlenika imaju uspješno poslovanje. S obzirom na složenost djelatnosti menadžmenta ljudskih potencijala njegovi se ciljevi mogu podijeliti na socijalne ciljeve, uže poslovne ciljeve, ciljeve fleksibilnosti i promjena te na ekonomske ciljeve. Socijalni ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala odnose se na unaprjeđenje vještina zaposlenika, zadovoljavanje zaposlenikovih potreba i interesa, ispunjavanje njihovih očekivanja, unaprjeđenje socioekonomskog statusa zaposlenika, poboljšanje njihovog radnog života te stvaranje organizacijske kulture usmjerene na obitelj i različitosti. Uži poslovni ciljevi podrazumijevaju to da će menadžment ljudskih resursa omogućiti potreban broj ljudi s potrebnim kvalitetama za odgovarajuće poslove u pravo vrijeme te da će maksimalno iskoristiti njihove sposobnosti u svrhu povećanja uspješnosti i konkurentske prednosti organizacije. Ciljevi fleksibilnosti i promjena uključuju kreiranje i njegovanje fleksibilnog potencijala zaposlenika, odnosno spremnosti na promjene i kontinuirano učenje te širenje znanja. Ekonomski ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala odnose se na: „povećanje prednosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti i prednosti te povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.“ (Bahtijarević-Šiber, 2014: 9)

Bahtijarević-Šiber (2014: 9) nadalje ističe da su svi ovi ciljevi međusobno ovisni i da ih je potrebno sve zadovoljiti da bi se postigli najbolji mogući rezultati. Razvijanje zaposlenika i pružanje mogućnosti zaposlenicima da radom u organizaciji ostvaruju svoje ciljeve uvjeti su za razvoj same organizacije i ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

### 2.3. Zadovoljstvo zaposlenika

Da bi se uopće moglo postići zadovoljstvo zaposlenika, preduvjet je da su im zadovoljene osnovne potrebe koje imaju svi ljudi, a prema Maslowu (1987), kako je navedeno u knjizi Guilléna (2021: 8), postoji pet razina potreba među kojima su tri niže, a dvije više razine. Prvenstveno je potrebno zadovoljiti potrebe za preživljavanjem koje se odnose, primjerice na hranu, piće, zrak, dom i san, jer bez njih osoba ne može pravilno funkcionirati. Nakon zadovoljenja tih potreba slijede potrebe za sigurnošću koje, između ostalog, obuhvaćaju zakon, red, sigurnost, zaštitu od vremenskih neprilika i slobodu od straha. Zatim, važno je zadovoljiti društvene potrebe koje uključuju osjećaje pripadnosti, kao što su povjerenje, prihvaćanje, ljubav i prijateljstvo te pripadanje na poslu i u obitelji. Kada se zadovolje te tri potrebe niže razine, počinje rasti želja za zadovoljenjem onih više razine. Prva od njih je potreba za poštovanjem koja se dijeli na potrebe za samopoštovanjem i potrebe za poštovanjem od drugih. Potreba za samopoštovanjem odnosi se na potrebe vezane uz dostojanstvo, majstorstvo, samostalnost i postignuća, a potrebe za poštovanjem su, primjerice, prestiž i status. Na najvišoj razini potreba nalaze se potrebe za samoaktualizaciju koja uključuje traženje osobnog rasta, samoostvarenje, postizanje osobnog potencijala i velikih iskustava, odnosno da se postigne sve što se želi postići.

Greenberg i Baron (1998), kako je navedeno u radu Prahin i Katavića (2021: 11), tvrde da postoje dvije vrste čimbenika koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika njihovim poslom, a to su osobni i organizacijski čimbenici. Osobni čimbenici mogu se podijeliti u četiri kategorije, a to su status i funkcija, povezanost posla i vlastitih interesa, opće zadovoljstvo životom te starost i radni staž. Status i položaj odnose se na to da su zaposlenici koji rade na višim funkcijama zadovoljniji od onih na nižim, jer im te funkcije omogućuju razne pogodnosti, poput stjecanja novih znanja i veće plaće. Povezanost posla i vlastitih interesa podrazumijeva da će zaposlenici biti zadovoljniji ukoliko su obilježja njihovog radnog mjesta u skladu s njihovim afinitetima i kvalifikacijama. Opće zadovoljstvo životom znači da će zaposlenici koji su zadovoljni onim što rade općenito biti zadovoljniji vlastitim životom. Starost i radni staž odnose se na to će stariji zaposlenici uglavnom biti zadovoljniji onim što rade, jer su stekli dovoljno iskustva i vještina da svoje zadatke izvršavaju kvalitetno, zbog čega će češće dobivati pohvale i nagrade. Organizacijski čimbenici zadovoljstva zaposlenika mogu se podijeliti u pet kategorija: uvjeti za rad, kolege, opis posla, organizacijska struktura te nagrade. Uvjeti za rad podrazumijevaju da će poboljšanje zadovoljstva zaposlenika, a time i njihovoj učinkovitosti značajno doprinijeti dobri uvjeti za rad. Čimbenik zadovoljstva koji se odnosi na kolege ukazuje na to da je potrebno

da u organizaciji postoji pozitivna atmosfera među kolegama te kvalitetan odnos s nadređenim da bi zaposlenici bili što zadovoljniji. Opis posla podrazumijeva da zadatci koje izvršavaju zaposlenici moraju biti raznovrsni i izazovni, da tijekom njihovog izvršavanja imaju odgovarajuću razinu slobode te da nakon izvršenja zadataka dobiju povratne informacije o tome koliko su ih kvalitetno obavili. Organizacijska struktura odnosi se na to da zadovoljstvo zaposlenika ovisi o stabilnosti i razumljivosti organizacijske strukture koja će im ujedno omogućiti da sudjeluju u procesu odlučivanja. Čimbenik nagrada znači da će zaposlenici biti zadovoljniji ako organizacija, to jest menadžment na sve njih gleda jednako te se nagrade dodjeljuju pravedno.

## **2.4. Organizacijska kultura**

Limaj i Bernroider (2019) i Miller (2006), kako je navedeno u radu Paais i Pattiruhua (2020: 578), navode da organizacijska kultura obuhvaća sve navike koje se odnose na neku organizaciju te da svaka organizacija ima neke svoje tradicije i obrasce. Organizacijsku kulturu definiraju kao ukupnost temeljnih uvjerenja i pretpostavki koje imaju zaposlenici neke organizacije koje se razvijaju i prilagođavaju vanjskim promjenama i unutarnjim problemima integracije. Prema tome, Paais i Pattiruhua (2020: 578) tvrde da će zaposlenici imati manji učinak pri obavljanju zadataka ukoliko se ne osjećaju zadovoljno organizacijom, odnosno organizacijskom kulturom.

Barney (1986) i Tan (2019), kako je navedeno u radu Azeema *et al.* (2021: 2), navode da je organizacijska kultura zapravo organizacijski kapital i najvažnija kompetencija kojom se usklađuju vrijednosti zaposlenika i organizacije koje su povezane s djelovanjem organizacije. Ahmed i Shafiq (2014), kako je navedeno u radu Azeema *et al.* (2021: 2), definiraju organizacijsku kulturu kao proces navika, uvjerenja, ponašanja i vrijednosti koje oblikuju ponašanje svake pojedine osobe u nekoj organizaciji. Azeem *et al.* (2021: 2) tvrde da organizacijska kultura osigurava nova znanja koja doprinose pojednostavljivanju obavljanja zadataka te pomaže zaposlenicima razumjeti temeljnu vrijednost, procese i ciljeve organizacije sa svrhom da budu što povezaniji s njima.

U sljedećim su poglavljima objašnjeni tipovi organizacijskih kultura te su opisani elementi koji čine organizacijsku kulturu.

### **2.4.1. Tipovi organizacijskih kultura**

Cameron i Quinn (1999), kako je navedeno u radu Azeema *et al.* (2021: 2), navode da postoje četiri različite organizacijske kulture: adhokracija, klan, hijerarhija i tržište. Adhokratska

organizacijska kultura uključuje kreativno i dinamično radno okruženje te potiče zaposlenike na lakšu prilagodbu promjenama, fleksibilnost, kreativnost, inovativnost i spremnost na preuzimanje rizika. Unaprjeđenje kompetentnosti usavršavanjem novih načina rada i pribavljanje novih resursa za stvaranje više jedinstvenih dobara i usluga, glavna je zadaća adhokratski usmjerenih organizacija. Klanska organizacijska kultura odnosi se na ugodno radno ozračje koje karakteriziraju međusobna podrška, obavljanje zadataka bez pritisaka, fleksibilnost, harmonija, sudjelovanje i timski rad. Na taj način, organizacije žele razvijati timski duh da bi zaposlenici radili zajedno kao obitelj. Hijerarhijska organizacijska kultura usmjerena je na postavljanje standarda rada, organiziranih metoda te formalnih politika i pravila pomoću kojih se mogu kontrolirati aktivnosti unutar organizacije. Dugoročni ciljevi koji karakteriziraju ovu organizacijsku kulturu su učinkovitost, stabilnost i kvalitetno izvršavanje zadataka. Tržišna organizacijska kultura znači da je cilj organizacije stvaranje radnih mjesta koja će biti usmjerena na odnose s kupcima i dobavljačima pomoću kojih će se unaprijediti konkurentna prednost organizacije. Glavne karakteristike ove organizacijske kulture su produktivnost te poslovni uspjeh i ugled kojima će se postići mjerljivi rezultati.

#### **2.4.2. Elementi organizacijske kulture**

Sikavica i Novak (2009), kako je navedeno u radu Žaja Pauk i Jurković (2023: 98-99), naglašavaju tri najbitnija elementa organizacijske kulture: menadžerski stil, organizacijske vrijednosti i organizacijsku klimu. Menadžerski stil odnosi se na to kako menadžeri upravljaju organizacijom i utječu na organizacijsku klimu i kulturu. Najčešći menadžerski stilovi su autokratski i demokratski. Autokratski stil upravljanja znači da menadžeri sami donose odluke bez savjetovanja sa zaposlenicima te im je profit bitniji od ljudi. Demokratski stil odnosi se na način upravljanja prema kojem menadžer uspostavlja prijateljske odnose sa zaposlenicima, konzultira se s njima tijekom donošenja odluka te su ljudi stavljeni ispred profita. Organizacijske vrijednosti ogledaju se najčešće u stratejskim ciljevima organizacije. Te se vrijednosti odnose na poštovanje i povjerenje među svim zaposlenicima, zadovoljstvo svih dionika te financijsku uspješnost da bi se mogle podmiriti sve obveze. Organizacijska klima odražava kako zaposlenici doživljavaju organizaciju, odnosno kakvo ozračje vlada među zaposlenicima organizacije, a na to najveći utjecaj ima ponašanje menadžera. Dobra organizacijska klima bitna je da bi se osiguralo zadovoljstvo zaposlenika zbog kojeg će se povećati njihova kreativnost, inovativnost i motiviranost, a samim time i učinkovitost. Još neki od važnih elemenata organizacijske kulture su statusni simboli, žargon i jezik, stavovi, norme, vrijednosti i uvjerenja, povijest, priče i običaji, fizička okolina te rituali i ceremonije.



## 2.5. Poslovna etika

Velasquez (1992), kako je navedeno u knjizi Desslera (2011: 506), definira etiku kao načela ponašanja koja upravljaju skupinom ili pojedincem, to jest kao norme prema kojima skupine ili pojedinci donose odluke o tome kako će se ponašati. Treviño, Weaver i Reynolds (2006), kako je navedeno u knjizi Desslera (2011: 508-511), tvrde da etično ponašanje ovisi o tome ima li zaposlenik uopće svijest o tome što je moralno. Na etiku zaposlenika veliki utjecaj imaju menadžeri koji bi trebali graditi i isticati prave norme, kulturu, vodstvo i sustav nagrađivanja. Ipak, nagrade mogu imati i štetan utjecaj na etiku, jer bi motiv prestala biti moralna osviještenost, čime bi se smanjila vrijednost etičkog ponašanja. Važno je da svako neetično ponašanje bude odgovarajuće sankcionirano, jer to očekuju drugi zaposlenici koji se pridržavaju etičkih normi. Na svoje etičko ponašanje najveći utjecaj ima sam zaposlenik, ovisno o tome što on smatra i osjeća moralnim, a zatim su tu menadžeri i organizacijska kultura, odnosno sama organizacija.

Dujanić (2003: 56) navodi da je poslovna etika specifično područje etike koje je usmjereno na društvenu i poslovnu odgovornost te da se ona odnosi na implementiranje etičkih načela u ponašanje zaposlenika unutar neke organizacije.

Treviño i Nelson (2011: 166) tvrde da organizacije etičku kulturu mogu graditi već tijekom zapošljavanja kandidata, pri čemu bi trebale provoditi pozadinske provjere i testove, provjeravati reference te detaljnije anketirati kandidate.

Babri, Davidson i Helin (2019: 71-72) navode da većina organizacija u današnje vrijeme ima svoje etičke kodekse. Etički kodeks u organizacijama pisani je i službeni dokument kojem je cilj povećanje moralnosti u organizaciji te oblikovanje ponašanja zaposlenika, organizacije i drugih dionika. Bondy *et al.* (2004), kako je navedeno u radu Babri, Davidsona i Helina (2019: 72), tvrde da su neki od razloga za usvajanje kodeksa usmjeravanje zaposlenika, postavljanje načela komuniciranja s dionicima te zaštita i unaprjeđenje ugleda organizacije.

Treviño i Nelson (2011: 227-230) navode da kodeks ponašanja ne može biti zamjena za etički program u nekoj organizaciji, već da je on sam dio etičkog djelovanja. Kodekse ima gotovo svaka organizacija, jer su oni dio većine programa etike te oni daju smjernice i temeljna pravila etičkog ponašanja u nekoj organizaciji. Da bi zaposlenici kodeks ponašanja shvatili ozbiljno, potrebno ga je redovno nadograđivati i redistribuirati u cijeloj organizaciji. Da bi postao značajniji, mnoge organizacije traže od svojih zaposlenika potpisivanje izjave kojom potvrđuju da su pročitali kodeks organizacije te da su ga se tijekom protekle godine pridržavali sukladno

njegovom sadržaju. Još jedan od načina pomoću kojih organizacije ukazuju na važnost etičkog kodeksa je pozivanje menadžera na smjernice kodeksa na sastancima. Etičku kulturu u organizaciji menadžeri često stvaraju organiziranjem ceremonija na kojima će se dodijeliti nagrada nekom od zaposlenika koji se istaknuo po svom uzornom etičkom ponašanju. S obzirom na to da priručnici o politici organizacije, izjave o vrijednostima i kodeksi ponašanja često nisu dovoljni organizacije koje žele njegovati visoku etičku kulturu provode i razne etičke treninge zaposlenika, ali i najviših razina menadžera.

Karpati (2001), kako je navedeno u radu Nedović, Mađarac Mrvica i Dizdar (2022: 33), objašnjava da organizacije mogu stvoriti etičku infrastrukturu pomoću devet kriterija. Prvi je stavljajući naglaska na misiju i vrijednosti organizacije. Zatim je važno kreirati etički kodeks i norme etičkog poslovanja. Nakon toga, potrebno je imenovati etičkog povjerenika. Uz to, organizacije bi trebale provjeravati etiku kandidata koji su se prijavili za posao. Peti je kriterij uspostaviti liniju za prijavu neetičnog ponašanja i savjetovanje. Također, bitno je odrediti motivacijske metode i politike prema zaposlenicima koji se ponašaju etično, ali i istaknuti posljedice koje bi se mogle dogoditi ukoliko se neki zaposlenik ponaša neetično. Da bi se uspostavila što kvalitetnija etička infrastruktura, potrebno je dogovoriti i načela neformalne komunikacije i ponašanja u organizaciji. Prema posljednjem kriteriju, menadžeri bi trebali svojim etičkim ponašanjem biti primjeri svim zaposlenicima.

Nedović, Mađarac Mrvica i Dizdar (2022: 33) naglašavaju da upravljanje poslovnim etikom na taj način znači da bi organizacija trebala upravljati temama poslovne etike na neformalan i formalan način pomoću raznih programa, praktičnih procedura i obrazaca.

## **2.6. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike**

Kotler (2001: 58-65) definira društveno odgovorno poslovanje kao koncept kojim organizacija identificira i na najučinkovitiji način zadovoljava želje, potrebe i interese ciljnih tržišta unaprjeđujući tako svoju konkurentsku prednost i položaj na tržištu.

Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015: 10) navode da Europska komisija u svojoj Strategiji društveno odgovornog poslovanja, za razdoblje do 2011. do 2014. godine objašnjava da je društveno odgovorno poslovanje zapravo odgovornost poslovne organizacije za njen društveni utjecaj.

Stojanović *et al.* (2020: 158) smatraju da organizacije provođenjem društveno odgovornog poslovanja trebaju pozitivno utjecati na prirodu, društvo i radnu okolinu te na taj način ojačati mogućnost stvaranja prednosti nad konkurencijom i održivosti u dugoročnom razdoblju.

Bañón *et al.* (2012), kako je navedeno u knjizi Guilléna (2021: 220), tvrde da je organizacija koja ne pridonosi boljitku svojih članova, ljudskom dobru te poboljšanju društva u cjelini, odnosno koja ne sudjeluje u unaprjeđivanju općeg dobra društva, etički nezdrava organizacija.

Kotler i Lee (2005: 10-11) ističu da organizacije imaju razne koristi od implementiranja društvene odgovornosti u svoje poslovanje. Jedna od koristi je unaprjeđenje imidža i utjecaja organizacije, a time i tržišnog položaja te prednosti nad konkurencijom. Bitna prednost koju organizacija ostvaruje primjenom društveno odgovornog poslovanja zasigurno je i pozicioniranje organizacije privlačnijom za ulaganja. Također, društveno odgovorna organizacija može računati i na povećanje prodaje koje dovodi do većeg udjela na tržištu. Uz to, vrlo važne koristi koje organizacija ostvaruje svojim društveno odgovornim poslovanje su postajanje poželjnijom za zaposlenike i stvaranje sposobnosti da te zaposlenike zadrži i motivira.

Crane, Matten i Spence (2010), kako je navedeno u radu Glumac (2018: 107-109), ističu zaposlenike kao važno područje primjene društveno odgovornog poslovanja, jer su oni zapravo ključni segment svake organizacije zbog toga što su oni ti koji prezentiraju organizaciju na tržištu i postižu rezultate. S obzirom na to, organizacije ne smiju ignorirati potrebe i očekivanja svojih zaposlenika, jer bi to moglo stvoriti nestabilnosti u poslovanju, negativne rezultate te loš imidž organizacije. Također, način na koji se organizacija odnosi prema svojim zaposlenicima može se značajno odraziti na odnos klijenata prema toj organizaciji, jer će klijenti dobiti mišljenje o vrijednosti organizacije tijekom rada s njenim zaposlenicima. Zbog svega toga, organizacije se raznim aktivnostima društveno odgovornog poslovanja trude unaprijediti uvjete rada na višu razinu nego što je zakonski propisano, s ciljem povećanja zadovoljstva svojih zaposlenika, a time i uspješnijeg poslovanja.

Tamm *et al.* (2010), kako je navedeno u radu Story i Castanheira (2019: 1362-1363), naglašavaju da su zaposlenici zadovoljniji radom u poslovnim organizacijama koja provode društveno odgovorne aktivnosti te da neimplementiranje društvene odgovornosti u poslovanje doprinosi nezadovoljstvu zaposlenika brojnim aspektima posla.

Story i Castanheira (2019: 1366-1367) svojim su istraživanjem utvrdili da su i eksterna i interna primjena društveno odgovornog poslovanja direktno povezana sa zadovoljstvom zaposlenika radnim mjestom, njihovom učinkovitošću te predanošću. Uz to, objašnjavaju kako na radni učinak svakog pojedinog zaposlenika izravan utjecaj ima predodžba o eksternoj primjeni društveno odgovornog poslovanja, jer zaposlenici tako shvaćaju važnost i vjerodostojnost tih praksi te svoj rad žele uskladiti s društveno odgovornim djelovanjima i vanjskom percepcijom organizacije u kojoj rade. S obzirom na to da primjena društveno odgovornog poslovanja doprinosi rastu ugleda organizacije i u tom pogledu pozitivno utječe na zaposlenike, mnogi od njih smatraju da se trebaju truditi biti što bolji u obavljanju svojih zadataka ukoliko su dio organizacije koju javnost percipira kao uglednu.

De Roeck, El Akremi i Swaen (2016), kako je navedeno u radu Story i Castanheira (2019: 1367), tvrde da se po brojnim istraživanjima zaposlenici ponose društveno odgovornim poslovanjem svoje organizacije te je to još jedan od pozitivnih utjecaja primjene društveno odgovornog poslovanja na zaposlenike.

Galbreath (2010), kako je navedeno u radu Stojanović *et al.* (2020: 152), ističe da je važno da menadžeri neprestano razvijaju razumijevanje procesa i znanje među zaposlenicima da bi organizacija ostvarivala održivo poslovanje. Društveno odgovorne aktivnosti koje bi organizacije trebale provoditi da bi unaprijedile motiviranost i predanost zaposlenika u ostvarivanju ciljeva poslovne organizacije su aktivnosti za osnaživanje radne snage te uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka.

Story i Neves (2015), kako je navedeno u radu Stojanović *et al.* (2020: 153), navode da menadžeri mogu povećati učinkovitost zaposlenika strateškim usmjeravanjem aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, ali može se očekivati da neće svi zaposlenici jednako reagirati na te aktivnosti. Neki od zaposlenika na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja gledat će kao iskrenu akciju da se prezentira prava vrijednost organizacija, a drugi zaposlenici na te će aktivnosti gledati u smislu želje organizacije da dobije nešto zauzvat.

Stojanović *et al.* (2020: 159) svojim istraživanjem utvrđuju da je bitno da organizacija poveća svijest zaposlenicima o svojim aktivnostima društveno odgovornog poslovanja, jer će na taj način ojačati njihovu odanost.

Kotler i Lee (2005: 177-206) ističu bitnu korporativnu društvenu inicijativu kojom organizacije izravno uključuju svoje zaposlenike u program društveno odgovornog poslovanja, a to je volonterski rad za zajednicu. Ta inicijativa može uključivati programe koji imaju službene smjernice za njezino provođenje te one programe koji samo potiču zaposlenike na volonterski rad za zajednicu. Provođenje ove inicijative značajno doprinosi stvaranju snažnih i dugoročnih odnosa s lokalnim zajednicama, ostvarivanju poslovnih ciljeva, unaprjeđivanju ugleda organizacije te privlačenju, zadržavanju i motiviranosti zaposlenika. Da bi ova inicijativa imala što pozitivniji učinak na poslovnu organizaciju, zaposlenike koji će volontirati te na organizaciju ili zajednicu za koju će volontirati, potrebno je istražiti i osigurati zaposlenicima mogućnost volontiranja koje je povezano s njihovim interesima, sposobnostima, znanjima, straću te po mogućnosti da je bitno za njihov život. Prema tome, neki su programi usmjereni na to da ih zaposlenici prepoznaju kao mogućnost oduživanja zajednici za ono što im je ona pružila. Zadovoljstvu zaposlenika sudjelovanjem u inicijativi volonterskog rada za zajednicu organizacije doprinose raznim priznanjima i nagradama, kao što su isticanje njihovih volonterskih aktivnosti u internim glasilima, davanje službenih zahvalnica ili znački, njihovo posebno isticanje na sastancima, plaćeni slobodni dani te dodatni dani godišnjeg odmora.

## **2.7. Motivacija zaposlenika**

Prahn i Katavić (2021: 8) definiraju motivaciju kao nešto što podupire i orijentira ponašanje osobe prema ispunjenju ciljeva.

U sljedećim su poglavljima obrađeni načini motivacije zaposlenika te se analizira čime se poslovne organizacije trebaju voditi pri odabiru načina motivacije zaposlenika.

### **2.7.1. Načini motivacije zaposlenika**

„S obzirom da se okruženje ubrzano mijenja i javljaju se brojni izazovi gdje je sve zahtjevnije upravljati zaposlenicima, uspješni menadžeri će uvijek tražiti načine kako i na koji način motivirati zaposlenike. Odnosno, na izazove će gledati kao prilike za povezivanje sa svojim zaposlenicima.“ (Dasović, Deželić i Jurač, 2023: 58)

Nielsen i Randall (2009), Steger *et al.* (2012) i Steger (2017), kako je navedeno u knjizi Guilléna (2021: 219-220), tvrde da organizacije trebaju pomoći svojim zaposlenicima u pronalaženju sličnosti u vlastitim značenjima i svrsi u životu i na poslu te da trebaju imati osjećaj da im njihov rad živote čini boljim i smislenijim, jer će ih to motivirati za učinkovitiju podršku u ostvarivanju

ciljeva organizacije. Prema Guillénu (2021: 221), organizacije bi se uz motiviranje u pogledu fizičkog i psihološkog života zaposlenika trebale usmjeriti i na moralnu te duhovnu dimenziju zaposlenika.

Bahtijarević-Šiber (1999), kako je navedeno u radu Prahin i Katavića (2021: 8), objašnjava da se motivacije svakog pojedinog zaposlenika mogu rasporediti u tri kategorije. Prva se odnosi na osobine zaposlenika koje obuhvaćaju njihova mišljenja, afinitete, potrebe i očekivanja. Druga kategorija su obilježja posla, odnosno njegova zahtjevnost, raznovrsnost, mogućnost dobivanja povratnih informacija te koliko je određeni posao zapravo zanimljiv. Zbog toga, vrlo je važno da menadžeri dodjele zaposlenicima onaj posao čija obilježja najviše odgovaraju njihovim osobinama. Treća kategorija su značajke organizacije vezane uz radno okruženje zaposlenika i politike organizacije. Radno okruženje uključuje menadžment, uvjete za rad i druge zaposlenike, a politike organizacije odnose se na metode upravljanja, organizacijsku kulturu, sustav nagrađivanja i razne organizacijske procese. Tijekom stvaranja motivacijskog programa, menadžment treba obratiti pozornost na sve te kategorije da bi mogao napraviti program koji će odgovarati zaposlenicima, ali i samoj organizaciji.

Dessler (2011: 440-441) navodi da postoje tri smjernice kojima se menadžeri trebaju voditi da bi motivirali svoje zaposlenike. Prva se odnosi na to da menadžer treba osigurati zaposleniku ostvariv cilj s kojim se slaže, jer u suprotnom ni novčani poticaji neće pomoći u povećanju njegove produktivnosti. Druga smjernica ukazuje da zaposlenici dobiju svojevršno priznanje za svoj doprinos organizaciji, a treća smjernica ističe važnost svakodnevnog upućivanja komplimenata zaposlenicima za njihov rad.

Bahtijarević-Šiber (1999), kako je navedeno u radu Prahin i Katavića (2021: 9-10), ističe da postoje dvije skupine metoda motiviranja zaposlenika, a to su materijalne i nematerijalne metode. Materijalne metode mogu se podijeliti na izravne i neizravne stimulacije. Izravne stimulacije uključuju stimulacije za fleksibilnost, prenošenje znanja, inovativnost i unaprjeđenja poslovanja, povećanje plaće, poticaje i bonuse te udio u vlasništvu i profitu. Neizravne materijalne stimulacije odnose se na poboljšanje pogodnosti, specijalizacije, studijska putovanja, mirovinsko, životno i zdravstveno osiguranje te stipendije. Motivacijske metode koje su nematerijalne prirode obuhvaćaju upravljanje pomoću ciljeva, uključenost, način upravljanja, fleksibilnost radnog vremena, povratne informacije, priznanja, organizacijsku kulturu, mogućnosti razvijanja karijere te razna usavršavanja.

Prema Huff (2006), kako je navedeno u knjizi Desslera (2011: 440), elementi motivacije koje menadžeri najčešće primjenjuju su darovni kuponi, priznanja, tečajevi usavršavanja, beneficije u životu i na poslu, povećanje plaće, nagradno putovanje za skupinu ili pojedinca, igre na sreću, posebne ceremonije, roba te gotovina.

Nelson (1994) te Fong i Shaffer (2003), kako je navedeno u knjizi Desslera (2011: 441), ističu da organizacije svoje zaposlenike mogu motivirati na sljedeće načine: davanje zadataka koje zaposlenici vole obavljati, rotacija poslova, upućivanje komplimenata, ohrabrivanje, zahvaljivanje, poboljšanje poslovnog prostora, davanje izazovnih zadataka, davanje prilike za sudjelovanje u prezentacijama višem menadžmentu, omogućavanje zabavljanja kroz obavljanje zadataka, imenovanjem zamjenika nadređenog pri njegovoj odsutnosti, davanje slobode u izboru zadataka, poticanje na neprestano učenje i usavršavanje, dodjeljivanje nagrade za djelatnika mjeseca te isticanje vrijednosti pojedinog zaposlenika pred ostalim kolegama.

Dessler (2011: 438-440) navodi da podjednako povećanje plaće svim zaposlenicima može negativno utjecati na njihovo obavljanje zadataka, jer bi im to moglo stvoriti sliku da će biti nagrađeni bez obzira na to koliko dobro obavljaju svoj posao. Zbog toga se predlaže povećavanje plaća prema zaslugama, odnosno prema radnoj učinkovitosti. Uz to, autor ističe važnost programa priznanja koji se odnose na službene programe, kao što je program zaposlenika mjeseca i neslužbene programe koji obuhvaćaju davanje pohvala i do znanja da se cijeni ono što je zaposlenik napravio. Takva priznanja radnog učinka bitno doprinose povećanju produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika.

Cook i Poole (2020: 200-204) tvrde da je pozitivan pristup uvijek bolji od negativnog, odnosno da menadžeri prema radu i ponašanju zaposlenika u 85% slučajeva moraju imati pozitivan pristup koji uključuje nagrađivanje, a tek 15% negativan pristup koji se odnosi na kažnjavanje. Ipak, menadžeri često u svojoj komunikaciji prema zaposlenicima imaju veći udio negativnog pristupa koji uključuje kritiziranje, ispravljanje i sankcioniranje, što se u konačnici negativno odražava na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika, jer će njihov fokus biti na tome da ne pogriješe umjesto na tome da što bolje obave svoje zadatke. Zbog toga, menadžeri trebaju usmjeriti zaposlenike da se ne brinu oko potencijalnih grešaka, nego da se usmjere na ono što obavljaju pravilno te rade na unaprjeđenju toga, a u tome im mogu pomoći nagradama koje se mogu podijeliti u tri kategorije: opipljive, simbolične i neopipljive. Svi ljudi imaju skoro identično mišljenje o tome da ako netko želi da ulože svoj maksimalan trud i da budu lojalni, potrebno ih je za to dobro platiti te je zbog toga novac jedna od glavnih opipljivih nagrada za

povećanje produktivnosti zaposlenika. Da bi ta nagrada bila učinkovita, potrebno je da bude izravno povezana s radnim učinkom. No, u današnje vrijeme novčane nagrade za rad zaposlenicima uglavnom su tek na četvrtom ili petom mjestu na listi motiva, jer prestaju biti dovoljan izvor želje za napredovanjem te postaju tek motiv za ostankom u organizaciji. Zbog toga, veći motivacijski utjecaj na zaposlenike ima unaprjeđenje, jer uz veću plaću podrazumijeva i bolji položaj u organizaciji. Menadžeri pri unaprjeđivanju zaposlenika moraju paziti da ne naprave dvije značajne pogreške. Prva se odnosi na to da zaposlenici ne smiju imati osjećaj da su napredovali samo zbog dobrog obavljanja posla, već da se prepoznaju njihova mogućnost da se nose s većim odgovornostima. Druga pogreška koju menadžeri mogu napraviti je unaprijediti zaposlenika na funkciju za čije kvalitetno obavljanje nema dovoljno znanja i sposobnosti. Još neke opipljive nagrade koje su djelotvorne su slobodno vrijeme koje se odnosi, npr. na dodatne dane godišnjeg odmora te razne pogodnosti kao što su veći broj fleksibilnih radnih sati, poboljšanje radnih uvjeta, omogućeno mjesto za parkiranje, poklon kartice te ulaznice za razne događaje. Vrlo je važno da menadžeri pitaju zaposlenike što bi ih moglo najviše motivirati za povećanje učinkovitosti da bi bili spremni ispuniti im njihovu želju i odabrati odgovarajuću opipljivu nagradu. Simboličke nagrade podrazumijevaju razne sitnice i svojevrsne trofeje te imaju malu novčanu vrijednost, ali veliko simbolično značenje. Neke od najčešćih simboličnih nagrada su isticanje zaposlenika u internom glasilu, nagrada za zaposlenika mjeseca, razne sitnice s obilježjima organizacije te domjenak na kojem će se odati priznanje zaposlenicima koji su se istaknuli svojim doprinosom organizaciji. Tijekom razmišljanja o dodjeli simboličnih nagrada izuzetno je važno da menadžeri ne pretjeraju s njima, jer će nagrade tako izgubiti značaj. Zbog toga je važno da se domjenci na kojima se dodjeljuju priznanja održavaju minimalno, koliko je to moguće, te da se organizacije ne usmjere na često dodjeljivanje raznih sitnica sa svojim obilježjima. U današnje vrijeme zaposlenike najviše motiviraju neopipljivi elementi, a oni se odnose na neovisnost, zadovoljstvo poslom te prilike za stjecanje novih znanja. Prema tome, menadžeri trebaju motivirati zaposlenike tako što će ih ohrabrivati, iskazivati im povjerenje, povećati njihove odgovornosti te im dati autoritet i osigurati resurse za obavljanje posla. Uz to, potrebno je omogućiti zaposlenicima da unaprijede svoje sposobnosti i steknu nova znanja te dobiju veći osjećaj ponosa za ono što rade. Tijekom dodjela nagrada, važno je da zaposlenik zna zbog čega dobiva tu nagradu, da se nagrade dodjeljuju pravedno te da su svi zaposlenici upućeni u to na koji se način i zbog čega nagrade raspodjeljuju.



Quible (2010), kako je navedeno u radu Dasović, Deželić i Jurača (2023: 61), objašnjava devet nematerijalnih metoda koje menadžeri mogu koristiti da bi motivirali svoje zaposlenike. Prva je da menadžeri zajedno sa svojim zaposlenicima definiraju ciljeve koji se žele ostvariti. Druga je da zaposlenici budu uključeni u donošenje odluka koje su vezane za njih. Iduća metoda je osigurati mogućnost da zaposlenici svoj posao mogu obavljati na lokaciji izvan prostorija organizacije. Važno je i da se zaposleniku dozvoli da si sam odredi svoje radno vrijeme. Peta metoda odnosi se na jačanje potrebe za zajedničkim radom zaposlenika da bi se ostvarili bolji rezultati. Djelotvorna metoda motivacije je i donošenje strategije koja će potaknuti zaposlenike za preuzimanje više obaveza. Također, korisno može biti rotirati zaposlenike tako da na novim poslovima stječu nova znanja. Osma metoda odnosi se na to da menadžeri zaposlenicima jasno objasne zadatke te daju povratne informacije tijekom njihovog obavljanja. Posljednja metoda kojom menadžeri mogu motivirati svoje zaposlenike je kreiranje programa u kojemu će mentor osigurati najveću moguću razinu korištenja potencijala zaposlenika.

### **2.7.2. Odabir načina motivacije zaposlenika**

„Kako bi menadžer uspio motivirati zaposlenike, treba prije svega poznavati njihove potrebe. Pošto su potrebe promjenjive, menadžer treba stalno tragati za načinima kako motivirati djelatnike.“ (Dasović, Deželić i Jurač, 2023: 58)

Guillén (2021: 149-188) tvrdi da je temelj kvalitetnog obavljanja posla ljubav, to jest da zaposlenik mora voljeti svoj posao, jer ljudi u svim dijelovima svog života ulažu više truda i koriste više svog potencijala u ono što vole pa će ih se prema tome lakše i motivirati za još veću učinkovitost, to jest ljubav prema poslu je pokretač motivacija zaposlenika. Uz to, važno je i gledaju li zaposlenici na rad kao na posao, karijeru ili poziv. Oni koji na rad gledaju kao na posao uglavnom su motivirani korisnim i praktičnim razlozima, odnosno novcem koji im treba za financiranje života izvan posla. To je zapravo univerzalna potreba svake osobe: održavati sebe i svoju obitelj. Zbog toga, organizacije kojima se svrha svodi samo na zarađivanje novca svoje zaposlenike najčešće motiviraju isključivo novčanim nagradama, kao što su razni bonusi i premije. Organizacije koje žele da njihovi zaposlenici na svoj rad gledaju kao na karijeru uz novac nude i razne druge oblike motivacije, kao što su zabava, prijateljska atmosfera te mogućnost povećanja stručnosti u onome što rade. Zaposlenici koji na svoj rad gledaju kao na karijeru imaju cilj postići osobno zadovoljstvo, zadiviti druge, natjecati se, biti uspješni te teže unaprjeđenju i većem prestižu. Ti interesi i ambicije iskazuju se i kroz bolji rad, zbog čega je

važno da organizacije zaposlenike podupiru u tome. Zbog stalne želje za rastom i nekim većim dobrima te nastojanja da se vrijednosti dijele s drugima, dolazi do pogleda na rad kao na poziv.

Steger (2017), kako je navedeno u knjizi Guilléna (2021: 191), naglašava da organizacije svoje zaposlenike koji na rad gledaju kao na poziv mogu motivirati tako da im stvore osjećaj pripadnosti organizaciji i odgovornosti prema njoj te da im kreiraju percepciju o tome da su zadatci koje obavljaju smisleni i društveno korisni.

Guillén (2021: 180-182) ističe da ukoliko organizacije žele imati kvalitetno motivirane zaposlenike, potrebno je da ih menadžeri svakog pojedinačno izravno pitaju što ih motivira te pažljivo slušaju odgovore, jer svaka osoba može imati različite motivacije. Autor nadalje utvrđuje da je glavna motivacija menadžera koji već imaju neku karijeru ostvarivanje financijske sigurnosti, odnosno dovoljno velika zarada kojom će moći uživati u životu i uzdržavati obitelj.

Lorincová *et al.* (2019: 1) navode da na izgradnju vrijednosti organizacije utječu nove ideje zaposlenika, njihov učinak te trud da pozitivno predstavljaju organizaciju. Zaposlenici koji su motivirani na pravi način svojim će radom doprinosti poslovnoj učinkovitosti, a time i održivosti i uspjehu organizacije.

Hitka *et al.* (2018), kako je navedeno u radu Lorincová *et al.* (2019: 2) naglašavaju da se proces motivacije temelji na određivanju ostvarivih ciljeva organizacije i angažiranjem zaposlenika. Motivacijski programi usredotočeni su na adekvatno korištenje ljudskih resursa za ostvarivanje zadanih ciljeva organizacije, ali u isto vrijeme i na razvitak i poznavanje osobnosti zaposlenika. Da bi motivacijski program bio učinkovit, on treba obuhvaćati područja na kojima je u određenom razdoblju ostvaren nizak učinak te sva druga područja koja su zbog nečega za radnu aktivnost. Cilj motivacijskih programa je omogućiti uvjete u organizaciji koji će biti motivirajući za sve zaposlenike. Motivacijski programi imaju ekonomski i psihološki utjecaj na zaposlenike, pri čemu je bitno naglasiti da su oba utjecaja jednako važna, a posebno se koriste kao dio programa prilagodbe zaposlenika. U konačnici, motivacijski programi zapravo su dokumenti koji obuhvaćaju brojne činjenice koje imaju utjecaj na motivaciju zaposlenika u skladu sa njihovim zadacima i namjerama organizacije.

## 2.8. Važnost brige za zaposlenike

Na službenoj mrežnoj stranici agencije DEKRA koja se bavi ljudskim resursima u članku „Novi pristup HR odjela prema zaposlenicima: briga o sveukupnom blagostanju zaposlenika“, analiziran je novi koncept odjela za ljudske resurse koji je usmjeren na osiguravanje sveukupnog blagostanja zaposlenika. Ono obuhvaća usredotočenost organizacije na financijsko, fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika koje se može odraziti na njihovo zadovoljstvo i učinkovitost. S obzirom na to da su organizacije shvatile važnost pružanja podrške svojim zaposlenicima u svim dijelovima njihovog života, počele su im osiguravati razne resurse i beneficije, poput dostupnosti raznih savjetovaništa i terapeuta, programa društvene dobrobiti, fleksibilnog radnog vremena, teretane u sklopu organizacije te programa financijske dobrobiti. Svi ti benefiti i resursi omogućuju zaposlenicima osjećaj aktivnosti, poštovanja i podrške. Ovakav pristup zaposlenicima može imati pozitivan utjecaj i na samu organizaciju. Zaposlenici će biti zadovoljniji, produktivniji, posvećeniji poslu i odaniji organizaciji te će kvalitetnije obavljati zadatke, što bi moglo pridonijeti većoj profitabilnosti organizacije. Podrška njihovom psihičkom i fizičkom zdravlju mogla bi doprinijeti smanjenju bolovanja te nižim financijskim izdavanjima zaposlenika, ali i same organizacije.<sup>1</sup>

Udruženje stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima *CIPD* (2019), navedeno u knjizi Torrington *et al.* (2020: 642), svojim je istraživanjem utvrdilo pet važnih koristi koje organizacije imaju provođenjem aktivnosti za zdravlje i dobrobit zaposlenika: unaprjeđenje izvedbe, pozitivni stavovi zaposlenika, privlačnost organizacije potencijalnim zaposlenicima, njihovo zadržavanje te konkurentska prednost. Ulaganje u njihovu dobrobit podrazumijeva da će zaposlenici biti angažiraniji, zadovoljniji i produktivniji te neće biti potrebe za traženjem zamjena. Promoviranjem svojih aktivnosti vezanih uz dobrobit i zdravlje zaposlenika, organizacija će postati primamljivijom na tržištu rada te će lako pronaći nove zaposlenike. Uz to, takvim pristupom organizacije prema zaposlenicima smanjena je mogućnost da će htjeti potražiti drugi posao te će rjeđe imati potrebu za bolovanjima. Prema svemu tome, organizacija će si zasigurno osigurati kvalitetne ljudske potencijale, što će joj ujedno donijeti i prednost u odnosu na konkurenciju.

---

<sup>1</sup> <https://dekra-arbeit.hr/article/novi-pristup-hr-odjela-prema-zaposlenicima-briga-o-sveukupnom-blagostanju-zaposlenika/> [pristup: 12.07.2024.]

Saks (2022: 13) ističe da briga organizacije o zaposlenicima rezultira i njihovom brigom za organizaciju koja se uočava kroz veću posvećenost poslu, veći angažman tijekom izvršavanja zadataka, odnosno kroz potpuno ulaganje sebe u obavljanje posla.

Blažinić (2011: 114) navodi da razvoj i ulaganje u poboljšanje sposobnosti postojećih zaposlenika, osim njima, donosi razne koristi i samoj organizaciji. Iskusni zaposlenici zbog poznavanja organizacijske kulture i procesa brže usvajaju i primjenjuju nova znanja i vještine te se time brže postiže i veća učinkovitost što značajno doprinosi napretku organizacije.

### 3. IZVJEŠTAVANJE O ODRŽIVOSTI

Zrnić *et al.* (2020), kako je navedeno u radu Peleša, Balića i Liovića (2024: 67), navode da javnost više ne zadovoljavaju samo izjave organizacija o njihovoj održivosti te je potrebno pokazati dodatan trud koji uključuje izvještavanje o održivosti. Šaran *et al.* (2019), kako je navedeno u radu Peleša, Balića i Liovića (2024: 67), tvrde da poslovne organizacije svojim izvještavanjem o održivosti opisuju djelovanje organizacije na cijelo društvo i okoliš te time nadopunjuju svoje financijsko izvještavanje.

Thaslim i Aksa (2016), kako je navedeno u radu Peleša, Balića i Liovića (2024: 67), naglašavaju da su organizacije izvještavanje o održivosti implementirale u svoje brendiranje s uvjerenjem da će se unaprijediti imidž organizacije. Nazahah i Noorain (2017), kako je navedeno u radu Peleša, Balića i Liovića (2024: 67), ističu da poslovne organizacije u današnje vrijeme svoje odnose s dionicima održavaju ponajviše putem interneta te zbog toga i izvještavanje o održivosti najčešće komuniciraju na svojim internetskih stranica.

Sadržaj izvještaja o održivosti i organizacije koje ga moraju izrađivati propisani su u Direktivi 2004/109/EZ Europskog parlamenta i Vijeća Europske unije donesenoj 15. prosinca 2004.<sup>2</sup>, Direktivi 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća Europske unije donesenoj 17. svibnja 2006.<sup>3</sup>, Direktivi 2013/34/EU Europskog parlamenta i Vijeća Europske unije donesenoj 26. lipnja 2013.<sup>4</sup> te Direktivi 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća Europske unije donesenoj 22. listopada 2014.<sup>5</sup> Europski parlament i Vijeće Europske unije (2022) 14. prosinca 2022. godine usvojili su najnoviju direktivu vezanu za korporativno izvještavanje o održivosti na temelju Ugovora o funkcioniranju Europske unije, prijedloga Europske komisije, mišljenja Europskog gospodarskog i socijalnog odbora, u skladu s redovnim zakonodavnim postupkom, nakon slanja nacrtu zakonodavnog akta parlamentima država članica Europske unije te uz 84 smjernice o njenom oblikovanju usvojili su Direktivu (EU) 2022/2464 o izmjeni Direktive 2004/109/EZ, Direktive 2006/43/EZ, Direktive 2013/34/EU i Uredbe (EU) br. 537/2014. Prethodne direktive u svojim su nazivima sadržavale termin nefinancijskog izvještavanja, ali s obzirom na to da bi to moglo značiti da informacije u tim izvještajima nisu bitne za financije, što je po mnogima pogrešno, brojne su se inicijative, stručnjaci i organizacije složile da bi bilo

---

<sup>2</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004L0109> [pristup: 27.07.2024.]

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0043> [pristup: 27.07.2024.]

<sup>4</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0034> [pristup: 27.07.2024.]

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095> [pristup: 27.07.2024.]

bolje koristiti termin održivosti. Navodi se da bi ova Direktiva trebala unaprijediti izvještavanje o održivosti, s naglaskom na to da bi od toga imali koristi: građani, gospodarski sustav, investitori, zaposlenici, sindikati, štediša, civilna društva, potrošači, poslovni partneri organizacija, agencije za zaštitu okoliša, kreatori politika te poslovne organizacije.<sup>6</sup> Na službenoj internetskoj stranici Instituta za društveno odgovorno poslovanje u članku „Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti (CSRD)“ objašnjene su najvažnije promjene koje donosi Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti usvojena u studenom 2022 godine. Odredbe te Direktive treba poštivati oko 50 000 tvrtki, što je značajno povećanje, jer su se odredbe prethodne Direktive o nefinancijskom izvješćivanju odnosile tek na 11 700 tvrtki. Prema toj novoj regulativi Europske unije, tvrtke će morati objaviti detaljne informacije vezane uz održivost, trebat će objasniti utjecaj njihovog poslovanja na održivost te utjecaj eksternih čimbenika održivosti na njihove aktivnosti. Osim izvještavanja o utjecaju na okoliš i društvo, tvrtke će trebati izvještavati i o ulozi upravljačkih, nadzornih i administrativnih tijela, najvažnijim prilikama, organizacijskoj kulturi, etici u poslovanju, odnosu s partnerima, političkim angažmanima, internoj kontroli te glavnim rizicima i upravljanju njima. Uz to, Izvještaj o održivosti će trebati biti integriran u izvještaj koji će, osim njega, sadržavati i financijski izvještaj te izvještaj posloводства. Važno je istaknuti da će biti potrebno da izvještaje potvrde eksterni dionici, a to se odnosi, primjerice, na ovlaštene revizore. Nova Direktiva stupit će na snagu nakon 2025. godine za financijsku godinu 2024. za sva velika poduzeća unutar Europske unije koja ispunjavaju dva od tri uvjeta. Prvi je uvjet da je u financijskoj godini iznos bilance tvrtke veći od dvadeset milijuna eura. Drugi je uvjet da tvrtka u financijskoj godini ostvaruje preko četrdeset milijuna eura neto prihoda. Posljednji uvjet je da tvrtka tijekom financijske godine u prosjeku zapošljava 250 ljudi. Osim tih velikih tvrtki, nova Direktiva obuhvatit će i određen dio malih i srednjih poduzetnika. Godine 2026. za financijsku 2025. godinu, Direktiva će obuhvatiti velika poduzeća na koje se dotad nije odnosila Direktiva o nefinancijskom izvješćivanju, 2027. godine za financijsku 2026. godine odredbe ove Direktive trebat će poštivati mali i srednji poduzetnici, zatvorena osiguravajuća društva i male kreditne institucije, a 2029. godine za financijsku 2028. godinu, Direktiva će obuhvatiti tvrtke izvan Europske unije koje imaju minimalno jednu poslovnicu unutar Europske unije te ostvaruju neto prihod od 150 milijuna eura.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464> [pristup: 27.07.2024.]

<sup>7</sup> <https://idop.hr/dop-trendovi/#izvjestavanjeoodrzivosti> [pristup: 11.09.2024.]

### 3.1. Zaposlenici unutar izvještaja o održivosti

U Direktivi o korporativnom izvješćivanju o održivosti se navodi da će bolje izvještavanje o održivosti donijeti koristi predstavnicima zaposlenika. Uz to, stvorit će se potreba za novim stručnjacima, a samim time će se otvoriti i nova radna mjesta. Nadalje, ističe se da bi izvještaji o održivosti trebali sadržavati informacije vezane uz utjecaj poduzeća na zaposlenike, odnosno na njihov odnos prema zaposlenicima u području ljudskih prava u pogledu radnih uvjeta, osposobljavanja i razvoja vještina, slobode udruživanja, ravnopravnosti, primjerenih plaća, nediskriminacije, radnog vremena, sigurnosti, zdravlja, postojanja radničkih vijeća, kolektivnog pregovaranja, socijalnog dijaloga, raznolikosti, prava zaposlenika na informiranje, savjetovanje i sudjelovanje te ravnoteže privatnog i poslovnog života. Tvrtke će u svoje izvještaje trebati uključiti informacije o potencijalnim rizicima i trendovima vezanih uz zapošljavanje. Nadalje, Direktivom se nalaže da će tvrtke trebati navesti informacije vezane uz jednako postupanje i jednake mogućnosti za sve zaposlenike, što uključuje jednaku plaću za rad jednake vrijednosti i rodnu ravnopravnost. Također, obaveza tvrtki će biti pružiti informacije o postojanju kolektivnih ugovora i udjelu zaposlenika koji su njima obuhvaćeni te o sudjelovanju zaposlenika u nadzornim i upravnim odborima. Nadalje, tvrtke će trebati navesti informacije o poduzetim mjerama protiv nasilja i uznemiravanja na radnom mjestu. U pogledu raznolikosti, tvrtke će morati izvijestiti o rodnoj raznolikosti na najvišoj razini rukovođenja te o broju članova podzastupljenog spola u njihovim odborima o kojima trebaju izvještavati. Uz to, u izvještaje će se trebati uključiti informacije vezane uz razlike u plaćama ovisno o spolu te o poduzetim mjerama pristupačnosti za zapošljavanje osoba s invaliditetom. Menadžment tvrtke tijekom izrade izvještaja o održivosti trebat će obavijestiti predstavnike zaposlenika na odgovarajućoj razini te s njima komunicirati o bitnim informacijama, metodama njihova prikupljanja i njihovoj provjeri.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464> [pristup: 11.09.2024.]

## **4. EMPIRIJSKI DIO NA PRIMJERU TVRTKI KONZUM I LIDL**

Empirijski dio ovog rada bavi se predstavljanjem relevantnih informacija o odnosu prema zaposlenicima u Konzumu i Lidlu na temelju dostupnih informacija u njihovim najnovijim službenim izvještajima, kao i na službenim internetskim stranicama tvrtki. U idućim je poglavljima objašnjeno određenje problema istraživanja, identificiran je problem te su postavljeni cilj i hipoteze istraživanja. Zatim je objašnjena metodologija istraživanja, obrađeni su i prikazani rezultati te rasprava.

### **4.1. Određenje problema istraživanja**

Odnos prema zaposlenicima jedan je od najvažnijih čimbenika koji utječu na ugled neke poslovne organizacije. Uz to, kvalitetan odnos prema njima rezultirat će zadovoljstvom zaposlenika, a time vjerojatno i njihovom boljom radnom učinkovitošću te pristupu prema kupcima. Upravo zbog toga, poslovne organizacije, odnosno njihova funkcija menadžmenta ljudskih potencijala, neprestano pronalazi razne metode pomoću kojih će povećati zadovoljstvo svojih zaposlenika. S obzirom na to da je u prethodnim poglavljima ovog rada objašnjeno čime sve poslovne organizacije mogu utjecati na stvaranje što kvalitetnijeg odnosa prema zaposlenicima, predmet istraživanja je analizirati odnos prema zaposlenicima u dvama velikim trgovačkim lancima - Konzumu i Lidlu.

#### **4.1.1. Problem i cilj istraživanja**

U istraživanju Peleša, Balića i Liovića (2024) raspravljalo se na koji način određeni trgovački lanci u Republici Hrvatskoj brinu o svojim zaposlenicima, a istraživanje Šuster (2021) utvrdilo je da zaposlenici trgovačkih lanaca u Puli gledaju na odnos tvrtke prema njima. Problem istraživanja je kvaliteta odnosa prema zaposlenicima u trgovačkim lancima prikazana u njihovim najnovijim izvještajima o održivosti. Cilj istraživanja utvrditi je imaju li Konzum i Lidl kvalitetan odnos prema zaposlenicima te na koje načine doprinose unaprjeđenju tog odnosa.

#### **4.1.2. Hipoteze istraživanja**

Da bi se ostvario cilj istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

**H1:** Konzum i Lidl neprestano ulažu u povećanje plaća svojim zaposlenicima.



**H2:** Konzum i Lidl pružaju razne financijske i nefinancijske pogodnosti svojim zaposlenicima.

**H3:** Konzum i Lidl njeguju razne vrijednosti zaposlenika.

**H4:** Konzum i Lidl svojim zaposlenicima pružaju prilike za razvoj.

**H5:** Konzum i Lidl brinu o životnoj ravnoteži zaposlenika.

## **4.2. Metodologija istraživanja**

Podatci su prikupljeni na temelju dostupnih podataka najnovijih službenih izvještaja objavljenih 2024. godine o poslovanju Konzuma i Lidla u kojima je opisan njihov odnos prema zaposlenicima te na temelju podataka dostupnih na službenim internetskim stranicama tvrtki.

### **4.2.1. Način provođenja istraživanja**

Istraživanje u ovom radu provedeno je znanstvenim metodama analize i sinteze, deskriptivnom metodom te deskriptivnim istraživanjem. Čendo Metzinger i Toth (2020: 11-13), objašnjavaju da se metodom analize raščlanjuju kompleksni predmeti, pojave ili ideje na njihove sastavne dijelove, a metodom sinteze se pojedinačni dijelovi spajaju u cjelinu. Metodom deskripcije opisuju se predmeti i pojave te njihovi odnosi i veze, međutim s izostankom znanstvenog tumačenja. Tkalac Verčić *et al.* (2010), kako je navedeno u radu Čendo Metzinger i Totha (2020: 25), ističu da deskriptivno istraživanje opisuje određenu pojavu na temelju provjere postavljenih hipoteza.

### **4.2.2. Postupci i instrumenti istraživanja**

Istraživanje obuhvaća zadnja dostupna izvješća dvaju trgovačkih lanaca, odnosno Konzumovo Godišnje izvješće za 2023. godinu i Lidlov Izvještaj o održivosti za 2021. i 2022. godinu te službene internetske stranice Konzuma i Lidla. Analiziranjem tih instrumenata istraživanja, utvrđuje se odnos prema zaposlenicima u Konzumu i Lidlu, s naglaskom na povećanje plaća zaposlenicima, financijske i nefinancijske pogodnosti koje pružaju zaposlenicima, vrijednosti koje se njeguju prema zaposlenicima, prilike za razvoj te životna ravnoteža zaposlenika.

### **4.3. Obrada podataka**

U predstojećim poglavljima navedene su opće informacije o Konzumu i Lidlu te su prikazani rezultati dobiveni znanstvenim metodama analize i sinteze, deskriptivnom metodom te deskriptivnim istraživanjem njihovih službenih izvještaja predstavljenih 2024. godine te službenih internetskih stranica tvrtki. Na temelju dobivenih rezultata utvrđena je ispravnost postavljenih hipoteza.

#### **4.3.1. Konzum**

Na službenoj stranici Konzuma navodi se da je to najuspješniji lanac maloprodaje u Republici Hrvatskoj s 65 godina dugom tradicijom te da u njegovim poslovnicama, kojih je više od 600 diljem Hrvatske, svaki dan kupuje preko pola milijuna ljudi. Ističe se da, osim prodavaonica različitih formata, svojim kupcima nude i mogućnost kupovanja preko interneta. Vrijednosti koje posebno naglašavaju su timski rad, odlučnost, integritet i profesionalnost. Uz to, navodi se da se uspjeh Konzuma temelji na ponašanju i odgovornom poslovanju u svim segmentima pri čemu su posebno istaknuti: briga za okoliš i zajednicu, usmjerenost na domaću proizvodnju te zadovoljstvo kupaca, dobavljača i zaposlenika.<sup>9</sup>

Na službenoj internetskoj stranici Konzuma, pod rubrikom „Godišnji izvještaji“ dostupno je Godišnje izvješće za 2023. godinu objavljeno 2024. godine.<sup>10</sup>

#### **4.3.2. Lidl**

Na službenoj stranici Lidla istaknuto je da je to međunarodna tvrtka koja ima više od 100 prodavaonica diljem Republike Hrvatske. Svoju odgovornost, osim u gospodarskom smislu, prepoznaju i u svom djelovanju na cijelo društvo. Navedeno je da je njihov svakodnevni rad temeljen primarno na djelovanju s kupcima, odgovornom korištenju sredstava te odnosu s poštovanjem prema zaposlenicima, poslovnim partnerima i kupcima. Njihovo je glavno načelo da njihov cjelokupni asortiman bude ponuđen po najboljem omjeru kvalitete i cijene. Kao najveću snagu, Lidl ističe svoje zaposlenike kojima pruža radno okruženje koje će im omogućiti razvoj i doprinos zajedničkom uspjehu.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> <https://tvrtka.konzum.hr/o-nama/o-konzumu/> [pristup: 12.08.2024.]

<sup>10</sup> <https://tvrtka.konzum.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji/> [pristup: 12.08.2024.]

<sup>11</sup> <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama> [pristup: 12.08.2024.]

Na službenoj internetskoj stranici Lidla, pod odjeljkom „Izvještaji o održivosti“ dostupan je Izvještaj o održivosti za 2021. i 2022. godinu objavljen 2024. godine.<sup>12</sup>

#### **4.3.3. Povećanje plaća**

U svom Godišnjem izvješću za 2023. godinu, Konzum (2024: 52) navodi da su početak svih proteklih godina, pa tako i 2023. godine, obilježili povećanjem plaća zaposlenika. Ulaganje preko 13,2 milijuna eura u primanja zaposlenika rezultiralo je povećanjem dohodaka za preko 9000 zaposlenih u područjima logistike, internet trgovine, veleprodaje i maloprodaje. Također, i kraj poslovne 2023. godine obilježen je značajnim ulaganjima u plaće zaposlenika i to u iznosu od dodatnih 30 milijuna eura godišnje, što je ujedno i najveće ulaganje tog tipa u povijesti Konzuma. Tim ulaganjem na povećanje plaće mogli su računati svi zaposlenici u logistici, internet trgovini, veleprodaji i maloprodaji, ali i većina zaposlenih u administraciji i uredskim poslovima.<sup>13</sup>

U svom Izvještaju o održivosti za 2021. i 2022. godinu Lidl (2024: 105) navodi da su temelj dostojanstvenog života dostojne plaće. Pravedno koncipirane i poštene naknade temelj su radnog odnosa punog poštovanja i povjerenja. Visina plaće ovisi o funkciji zaposlenika, a na visinu satnice mogu utjecati varijabilni i fiksni čimbenici. Minimalna plaća u Lidlu neprestano se analizira te ukoliko je potrebno korigira, pri čemu se naglašava da je znatno veća u usporedbi s lokalnim minimalnim plaćama. Istaknuto je da je krajem poslovne 2022. godine Lidl svim zaposlenima u skladištima i trgovinama šestu uzastopnu godinu povećao plaće, a postotak povećanja bio je sedam posto.<sup>14</sup>

Na temelju ovih podataka u potpunosti se potvrđuje prva hipoteza ovog rada.

#### **4.3.4. Financijske i nefinancijske pogodnosti zaposlenika**

U svom Godišnjem izvješću za 2023. godinu Konzum (2024: 52-53) ističe da su za odlične rezultate poslovanja zaslužni rad i predanost zaposlenika, zbog čega je njihova obveza uočiti i nagraditi njihov doprinos ukoliko žele biti odgovorna poslovna organizacija. Navedeno je da su u 2023. godini nastavili praksu poboljšanja pogodnosti zaposlenika iznad minimuma propisanog zakonom. S obzirom na poslovne uspjehe ostvarene 2022. godine, Konzum je

---

<sup>12</sup> <https://tvrka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu/izvjestaji-o-odrzivosti> [pristup: 12.08.2024.]

<sup>13</sup> [https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM\\_plus\\_FS\\_2023\\_HR.pdf](https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM_plus_FS_2023_HR.pdf) [pristup: 12.08.2024.]

<sup>14</sup> <https://tvrka.lidl.hr/pdf/show/89090> [pristup: 12.08.2024.]

početkom 2023. godine zaposlenicima isplatio nagradu u iznosu od 100 eura te je dodatno uloženo više od 2,8 milijuna eura u pogodnosti, odnosno u neoporeziva primanja zaposlenika. To je ulaganje značilo povećanje regresa, božićnice, uskrsnice, naknade za topli obrok, dara za dijete te naknade za prijevoz. Istaknuto je i da je 2023. godine čak 96 posto zaposlenih u Konzumu bilo uključeno u neku vrstu nagrađivanja koja je izravno povezana s procjenom pojedinačnog doprinosa i radne učinkovitosti zaposlenika. Navedeno je da Konzum svojim zaposlenicima nudi razne financijske i nefinancijske koristi. Financijske pogodnosti koje zaposlenici mogu očekivati radom u Konzumu su jubilarne nagrade, regres, dar za dijete, financijska potpora u smrtnim slučajevima i teškim bolestima zaposlenika i članova njihove uže obitelji, stipendije za djecu preminulih zaposlenika, otpremnine veće od minimuma propisanog zakonom u slučaju umirovljenja ili otkaza koji je uvjetovan osobno ili poslovno, zaposlenički popust u poslovnica Konzuma, božićnica, uskrsnica, naknada za prijevoz i prehranu, jednokratna potpora za rođenje ili posvojenje djeteta, varijabilne plaće te programi nagrađivanja. Osim raznih financijskih pogodnosti, Konzum svojim zaposlenicima pruža razne beneficije nefinancijske prirode, a one uključuju: dodatne slobodne dane za posebne prilike koje nadilaze zakonske propise, brojne popuste na usluge njihovih poslovnih partnera, sistematski pregled na godišnjoj razini, prigodne darove za djecu zaposlenika povodom blagdana i polaska u prvi razred osnovne škole, povoljnije kredite u banci te dodatno zdravstveno osiguranje.<sup>15</sup>

U svom Izvještaju o održivosti za 2021. i 2022. godinu, Lidl (2024: 105-107) naglašava da su sve naknade koje isplaćuju zaposlenicima zasnovane na Pravilniku o radu i Zakonu o radu. Osnove njihovog modela nagrađivanja su strategija ljudskih potencijala te obraćanje pozornosti na sve značajne regulatorne zahtjeve koji se neprestano provjeravaju da bi model nagrađivanja mogli pravovremeno uskladiti sukladno promjenama regulativa. Istaknuto je da njihov model nagrađivanja karakteriziraju pravedni i primamljivi tržišni uvjeti te da je koncipiran na način da ne diskriminira nikog na temelju dobi, spola, vjere, seksualne orijentacije, podrijetla te fizičkih i psihičkih mogućnosti. Nadalje, navodi se da su krajem 2022. godine svi zaposlenici Lidla dobili i 13. plaću. Iste godine, zaposlenicima su isplaćene i božićnice, uskrsnice, dodatci na plaću zbog izazovnih okolnosti te razne druge novčane narade. Neovisno o tome imaju li zaposlenici puno ili nepuno radno vrijeme, Lidl im osigurava brojne financijske i nefinancijske beneficije. Financijske pogodnosti koje su istaknute su uskrsnice, božićnice, sezonski dodatak,

---

<sup>15</sup> [https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM\\_plus\\_FS\\_2023\\_HR.pdf](https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM_plus_FS_2023_HR.pdf) [pristup: 14.08.2024.]

dar za djecu, jubilarne nagrade, nagrade za radnu učinkovitost te izvrsnost u ostvarivanju rezultata za najuspješnije poslovnice na mjesečnoj i godišnjoj razini. Nefinancijske beneficije koje zaposlenici Lidla mogu očekivati: dodatni slobodni dani, dodatno zdravstveno osiguranje, subvencioniranje dodatnog visokog obrazovanja, psihološka pomoć u izazovnim životnim situacijama, pokloni za djecu te pokloni povezani s raznim prigodama poput prvog dana škole, Božića i početka poslovne godine.<sup>16</sup>

Na temelju analiziranih podataka o financijskim i nefinancijskim pogodnostima koje Konzum i Lidl pružaju svojim zaposlenicima, potvrđuje se druga hipoteza ovog rada.

#### **4.3.5. Vrijednosti zaposlenika**

U svom Godišnjem izvješću za 2023. godinu, Konzum (2024: 49-55) ističe nekoliko vrijednosti koje njeguje zajedno sa zaposlenicima: odlučnost, integritet, profesionalnost i timski rad. Odlučnost se odnosi na poduzetnost i samoinicijativnost, učenje na pogreškama te prihvaćanju odgovornosti na svim razinama. Integritet podrazumijeva vjerodostojnost u obavljanju poslova, iskrenost te lojalnost. Međusobne odnose te odnose s kupcima karakteriziraju visok stupanj poštovanja te obzirnost. Profesionalnost se odnosi na traženje novih, boljih metoda rada te na postizanje boljih rezultata, ali i na dinamičnost te inovativnost. Također, važan je profesionalan razvoj te stjecanje novih znanja i iskustava. Timski rad istaknut je kao vrijednost koja obuhvaća ljubav prema poslu, važnost zabave tijekom njegova obavljanja, međusobno povjerenje i pomoć, obiteljski pristup te zajedničke proslave uspjeha. Po pitanju kulture, naglašava se da Konzum često provodi ankete među zaposlenicima vezane uz organizacijsku klimu i kulturu. Često se održavaju sastanci na svim organizacijskim razinama te veća okupljanja kojima je svrha informiranje o strategiji i razvojnom pravcu poslovne organizacije. Uz to, učestala je i izrada raznih plakata te se na mjesečnoj razini objavljuju interne novine. S ciljem osiguravanja maksimalne dostupnosti bitnih informacija vezanih uz poslovnu organizaciju, Konzum je u ožujku 2023. godine pokrenuo internu društvenu mrežu Fortecom.<sup>17</sup>

U svom Izvještaju o održivosti za 2021. i 2022. godinu, Lidl (2024: 94-101) kao vrijednosti koje ističe po pitanju zaposlenika naglašava raznolikost i uključivost, poticanje rodne ravnopravnosti, kulturu poštivanja i nediskriminacije te ljudska prava. Njihovo je uvjerenje da svako individualno gledište, iskustvo i identitet pridonose obogaćivanju cijele organizacije.

---

<sup>16</sup> <https://tvrka.lidl.hr/pdf/show/89090> [pristup: 14.08.2024.]

<sup>17</sup> [https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM\\_plus\\_FS\\_2023\\_HR.pdf](https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM_plus_FS_2023_HR.pdf) [pristup: 17.08.2024.]

Upravo zbog toga, potiču raznolikost da bi kreirali inkluzivno radno okruženje u kojem će se svaki zaposlenik osjećati cijenjeno, podržano i prihvaćeno te u kojem će prihvaćanje i poštovanje biti osnovni element svakodnevne komunikacije. Posebno je istaknuto da na odnos prema zaposlenicima ne bi trebalo utjecati njihovo podrijetlo, vjera, rodni identitet, dob, ideologija, seksualna orijentacija, invaliditet ili neka druga individualna karakteristika. Također, vrlo je važno da svi zaposlenici imaju iste i ravnopravne uvjete za rad te jednake mogućnosti. Svaka prijava vezana uz diskriminaciju detaljno se istražuje te su određene potrebne disciplinske mjere te ukoliko su primjenjive i mjere ljudskih resursa. Istaknuto je da u razdoblju koje obuhvaća ovaj Izvještaj nije zabilježena niti jedna prijava vezana uz diskriminaciju. Nadalje je navedeno da je potpisivanjem Načela osnaživanja žena Ujedinjenih naroda poboljšan položaj žena koje su zaposlene u Lidlu. Uz to, Lidl je i član međunarodne mreže *Leading Executives Advancing Diversity* kroz koju sudjeluje u brojnim inicijativama koje ističu ulogu žena u poslovnim organizacijama u sektoru trgovine i robe široke potrošnje u Europi. Na temelju tog članstva, svaki zaposlenik može besplatno posjetiti internetske stranice te mreže, biti sudionik brojnih mrežnih seminara, ali i podijeliti svoje informacije i stavove o različitosti i jednakim mogućnostima sa zaposlenicima drugih organizacija. Također, ističe se da je osnova postizanja povjerenja zaposlenika poštivanje i zaštita njihovih prava. Osim poštivanju i zaštiti prava svojih zaposlenika, Lidl nastoji doprinijeti i poštivanju te zaštiti ljudskih prava na globalnoj razini kroz suradnje s drugim poslovnim organizacijama, dobavljačima, vladama i nevladinim organizacijama. Istaknuto je da ukoliko dođe do dogovora o sklapanju poslovne suradnje koja će iznositi više od 10 000 eura godišnje, Lidl će provjeriti poslovanje potencijalnih poslovnih partnera i dobavljača, s naglaskom na poštivanje standarda Kodeksa ponašanja za poslovne partnere, kršenje pravnih propisa, posebice dječjeg i prisilnog rada. Lidl kroz implementiranje Politike nabave o ravnopravnosti spolova u lancu opskrbe te Politike nabave o ljudskim pravim u lancu opskrbe, potvrđuje svojim poslovnim partnerima da prihvaća svoju odgovornost po pitanju ljudskih prava te da poštuje očekivane standarde ponašanja i poslovanja.<sup>18</sup>

S obzirom na informacije dobivene analizom izvještaja Konzuma i Lidla, treća hipoteza istraživanja je potvrđena.

---

<sup>18</sup> <https://tvrka.lidl.hr/pdf/show/89090> [pristup: 17.08.2024.]

#### 4.3.6. Prilike za razvoj

U svom Godišnjem izvješću za 2023. godinu Konzum, (2024: 54) navodi da su još prije 20 godina prepoznali važnost razvoja zaposlenika za održivost i stabilnost poslovanja te su osnovali internu Konzum Akademiju kojoj je glavna svrha pružanje potrebnih znanja zaposlenicima za izvršavanje svakodnevnih radnih obaveza. Edukacije su koncipirane tako da potrebna znanja kolege prenose jedni drugima. Uz to, Konzum u svrhu edukacije svojih zaposlenika ima zaposlene interne trenere u stalnom, ali i privremenom radnom odnosu, ovisno o zahtjevnosti edukacija. U edukacijama sudjeluju i zaposlene stručne osobe za određeni dio posla koje prenose svoja specijalistička znanja drugim zaposlenicima. Ukoliko je potrebno, svaki zaposlenik ima mogućnost dodatnog usavršavanja izvan obaveznih edukacija koje su propisane zakonom. Istaknuto je nekoliko aktivnosti razvoja koje su se provodile na edukacijama: sudjelovanje zaposlenika na raznim projektima razvoja i radnim grupama, standardizirano uvođenje u posao, razni seminari unutar i izvan poslovne organizacije, stručne edukacije potrebne za izvršavanje radnih obaveza, brojni programi razvoja te sudjelovanje na sajmovima i konferencijama. Od pokretanja Konzum Akademije, provedeno je preko 128 000 sati edukacije na preko 150 raznovrsnih tema, a u njima je sudjelovalo više od 90 000 osoba. Najviše je provedeno internih edukacija i to čak 88 posto od ukupnog broja edukacija. Na dodatnim usavršavanjima koja nisu zakonski obavezna sudjelovalo je više od polovice zaposlenih, a skoro svi menadžeri bili su uključeni u interno prenošenje znanja. Navedeno je i da je Konzum 2023. godine uložio znatno više sredstava za usavršavanje zaposlenika u odnosu na prethodnu godinu.<sup>19</sup>

U svom Izvještaju o održivosti za 2021. i 2022. godinu, Lidl (2024: 20-123) navodi se da se svim zaposlenicima osiguravaju jednake mogućnosti osobnog te profesionalnog razvoja i usmjeravanja. Redovito se provode edukacije povezane sa zaštitom na radu te radnim procedurama. Sadašnjim i budućim članovima uprave dostupan je specijalan razvojni program namijenjen toj funkciji pomoću kojeg mogu steći različita stručna znanja te potrebne profesionalne vještine. Uz to, Lidl svim zaposlenicima po potrebi nudi mogućnost pomoći u financiranju dodatnog visokog obrazovanja. Lidlovi zaposlenici mogu se informirati o svim edukacijama te prilikama za razvoj i napredovanje kontaktiranjem posebnog povjerenika za zaposlenike.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> [https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM\\_plus\\_FS\\_2023\\_HR.pdf](https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM_plus_FS_2023_HR.pdf) [pristup: 17.08.2024.]

<sup>20</sup> <https://tvrka.lidl.hr/pdf/show/89090> [pristup: 17.08.2024.]

Analizom dostupnih informacija o prilikama za razvoj u Konzumu i Lidlu, potvrđuje se četvrta hipoteza.

#### **4.3.7. Životna ravnoteža**

U svom Godišnjem izvješću za 2023. godinu, Konzum (2024: 55) navodi da su 2023. godine započeli projekte kojima je cilj unaprjeđenje dobrobiti zaposlenika te ravnoteže poslovnog i privatnog života. Tako je 2023. godine, za 360 zaposlenika u 15 maloprodajnih poslovnica Konzuma, uveden radni tjedan koji se sastoji od pet radnih i dvaju slobodnih dana, a u 2024. godini planira se širenje takve politike u velik broj drugih poslovnih jedinica Konzuma. Uz to, u proteklih nekoliko godina osigurano je da svi oni zaposlenici čiji radni zadatci to dopuštaju, mogu raditi od kuće.<sup>21</sup>

U svom Izvještaju o održivosti za 2021. i 2022. godinu, Lidl (2024: 102-104) ističe prepoznavanje važnosti zadovoljstva zaposlenika te se raznim inicijativama trude osigurati bolju ravnotežu profesionalnog i privatnog života svojih zaposlenika zbog njih samih, ali i njihovih obitelji. Zbog toga, Lidl svojim zaposlenicima, uz prava koja su zakonom propisana, nudi i druge pogodnosti. S ciljem što boljeg usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza, svim zaposlenicima osigurano je korištenje prava na roditeljski dopust te fleksibilnog radnog vremena. Uz to, zaposlenici svakih pet godina imaju pravo korištenja slobodnih neplaćenih dana u trajanju od jednog do tri mjeseca, nakon čega se mogu slobodno vratiti na svoje radno mjesto. Za unaprjeđenje usklađenosti poslovnog i privatnog života zaposlenika, u Lidlu je odgovoran odjel za ljudske potencijale.<sup>22</sup>

S obzirom na to da informacije dostupne u izvještajima Konzuma i Lidla ukazuju na to da se u tim poslovnim organizacijama brine o životnoj ravnoteži njihovih zaposlenika, potvrđena je peta hipoteza istraživanja.

#### **4.4. Rasprava**

U teorijskom dijelu rada objašnjeni su najvažniji elementi odnosa prema zaposlenicima te izvještavanje o održivosti s naglaskom na odredbe vezane uz zaposlenike. U empirijskom dijelu rada provedene su znanstvene metode analize i sinteze, deskriptivna metoda te deskriptivno istraživanje službenih izvještaja Konzuma i Lidla predstavljenih 2024. godine te službenih

---

<sup>21</sup> [https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM\\_plus\\_FS\\_2023\\_HR.pdf](https://tvrka.konzum.hr/media/documents/KONZUM_plus_FS_2023_HR.pdf) [pristup: 23.08.2024.]

<sup>22</sup> <https://tvrka.lidl.hr/pdf/show/89090> [pristup: 23.08.2024.]



internetskih stranica tih tvrtki s ciljem utvrđivanja kvalitete njihovog odnosa prema zaposlenicima te je navedeno na koje načine doprinose unaprjeđenju tog odnosa.

U empirijskom dijelu rada postavljeno je pet hipoteza istraživanja:

**H1:** Konzum i Lidl neprestano ulažu u povećanje plaća svojim zaposlenicima.

Važnost plaća istaknuta je u istraživanju Edirisooriya (2018: 8) kojim je utvrđeno da plaća ima velik utjecaj na radnu učinkovitost zaposlenika. Mahadi (2020: 207) u svom istraživanju utvrđuje da je visina plaće izravno povezana i s odlukom zaposlenika hoće li ostati raditi u toj tvrtki ili će potražiti posao u nekoj drugoj tvrtki u kojoj će biti bolje plaćen, to jest povezana je s zaposlenikovim zadovoljstvom poslom. S obzirom na to da je ovim istraživanjem utvrđeno da Konzum i Lidl ulažu u povećanje plaća svojih zaposlenika, može se reći da tako doprinose i njihovoj radnoj učinkovitosti te njihovom zadržavanju.

**H2:** Konzum i Lidl pružaju razne financijske i nefinancijske pogodnosti svojim zaposlenicima.

Razne pogodnosti za zaposlenike važne su za njihovu motivaciju što Buntak, Droždek i Kovačić (2013: 62-63) potvrđuju svojim istraživanjem kojim su utvrdili da nagrađivanje zaposlenika utječe na poboljšanje poslovnih rezultata. Pri tome naglašavaju da je važno kreirati motivacijski sustav koji će imati utjecaj na sva područja rada zaposlenika i koji će doprinijeti unaprjeđenju poslovanja tvrtke. Bosnić (2023: 18) na temelju svog istraživanja ističe da su paketi pogodnosti bitni organizacijama za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika. Uz to, naglašava da menadžeri sve više prepoznaju važnost pružanja pogodnosti koje nisu nužno predviđene zakonom i njihov doprinos motiviranosti i zadovoljstvu zaposlenika. S obzirom na istraživanje Konzumovih i Lidlovih pogodnosti za zaposlenike, može se reći da su te tvrtke prepoznale njihovu važnost.

**H3:** Konzum i Lidl njeguju razne vrijednosti zaposlenika.

Smidts *et al.* (2001), kako je navedeno u radu Ngo *et al.* (2020: 4), na temelju prethodnih istraživanja utvrđuju da organizacije kroz komunikaciju svojih vrijednosti prema zaposlenicima olakšavaju njihovu identifikaciju sa organizacijom. Upravo zbog toga, važno je da organizacije njeguju vrijednosti s kojima će se zaposlenici lako identificirati, kao što je to u slučaju vrijednosti koje njeguju Konzum i Lidl.

**H4:** Konzum i Lidl svojim zaposlenicima pružaju prilike za razvoj.

Dachner *et al.* (2019: 13) svojim istraživanjem utvrđuju da je ulaganje u razvoj zaposlenika jednako važan i za zaposlenike i za poslodavce. Obukom i razvojem zaposlenika unaprjeđuje se mogućnost upravljanja ljudskim potencijalima. Razvoj zaposlenika osigurava poboljšanje poslovanja tvrtke uz smanjenje potencijalnih rizika. Prema tome, sredstva koja organizacije ulože u razvoj svojih zaposlenika vraćaju im se kroz bolje rezultate poslovanja i smanjenje rizika koji mogu financijski naštetiti organizaciji. Na temelju toga, može se reći da je za sve tvrtke, pa tako i za Konzum i Lidl važno da svojim zaposlenicima pružaju razne prilike za razvoj.

**H5:** Konzum i Lidl brinu o životnoj ravnoteži zaposlenika.

Važno je uskladiti ravnotežu između privatnog i poslovnog života zaposlenika – o tome govore i Wood *et al.* (2020: 14) koji su svojim istraživanjem identificirali povezanost brige o ravnoteži između privatnog i poslovnog života zaposlenika na njihov angažman na poslu te njihovo zadržavanje. Abdirahman *et al.* (2018: 48) u svom istraživanju utvrđuju da ravnoteža privatnog i poslovnog života zaposlenika izravno utječe na njihovu produktivnost. S obzirom na to da je peta hipoteza ovog rada potvrđena, može se reći da Konzum i Lidl brigom o životnoj ravnoteži zaposlenika doprinose njihovom angažmanu, zadržavanju i produktivnosti.

Na službenoj internetskoj stranici Konzuma, pod rubrikom „O nama“, navedeno je da su dobili certifikat *Best Places to Work* koji potvrđuje da Konzum u prvi plan stavlja svoje zaposlenike te da im je bitno da svi zaposlenici imaju pozitivna iskustva na svom radnom mjestu. S obzirom na to da je to međunarodna potvrda, Konzum se tako uvrstio među vodeće svjetske poslovne organizacije po pitanju svog odnosa sa zaposlenicima. Uz to, Konzum je dobio i certifikat *Poslodavac Partner* koji dodjeljuje čelna hrvatska grupacija specijalizirana za segment ljudskih resursa *Selectio Grupa*. To su priznanje dobili zbog prepoznatog neprestanog rada na unaprjeđenju zadovoljstva zaposlenika.<sup>23</sup> Na službenoj internetskoj stranici Lidla, u publikaciji „Lidl Hrvatska nositelj prestižnog međunarodnog certifikata Top Employer 2024.“, navedeno je da je 2024. godine Lidl dobio prestižni međunarodni certifikat *Top Employer 2024*. kojeg dodjeljuje neovisni *Top Employers Institute*. Time je certifikatom Lidl potvrđen kao jedan od najpoželjnijih poslodavaca u Republici Hrvatskoj, zbog usmjeravanja fokusa na zaposlenike i kvalitetu njihovog radnog okruženja.<sup>24</sup> Na poslovnom portalu Lider Media u članku „Lidl

---

<sup>23</sup> <https://tvrtka.konzum.hr/o-nama/o-konzumu/> [pristup: 31.08.2024.]

<sup>24</sup> <https://tvrtka.lidl.hr/press-centar/pressreleases/2024/lidl-hrvatska-nositelj-prestiznog-medunarodnog-certifikata-top-employer-2024> [pristup: 31.08.2024.]

Hrvatska provodi sjajne HR prakse za koje je preuzeo Poslodavac Partner certifikat“ je navedeno da je 2024. godine Lidl trinaestu godinu zaredom od vodeće hrvatske grupacije u području ljudskih resursa *Selectio Grupa* dobio certifikat *Poslodavac partner*.<sup>25</sup> Na temelju tih priznanja, može se reći da Konzum i Lidl ulažu puno napora u ostvarivanju kvalitetnog odnosa prema zaposlenicima.

---

<sup>25</sup> <https://lidermedia.hr/ukratko/lidl-hrvatska-provodi-sjajne-hr-prakse-za-koje-je-preuzeo-poslodavac-partner-certifikat-157005> [pristup: 31.08.2024.]

## 5. ZAKLJUČAK

U poslovnim organizacijama sve više dolazi do prepoznavanja važnosti upravljanja ljudskim potencijalima kao posebne poslovne funkcije unutar organizacijske strukture. Prepoznata je važnost organizacijske kulture i njen izravan utjecaj na to kako će se zaposlenici osjećati na svom radnom mjestu. Da bi svojim zaposlenicima omogućili dinamičnije i pozitivnije iskustvo rada, organizacije ih uključuju u svoje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Uz to, organizacije svoj doprinos društvenoj odgovornosti i ukazivanju na ponašanja koja su prihvatljiva i koja pozitivno utječu na organizacijsku klimu daju usađivanjem poslovne etike svojim zaposlenicima kroz etičke kodekse te razne etičke programe. S ciljem privlačenja novih i zadržavanja starih stručnih kadrova poslovne organizacije primjenjuju razne metode motiviranja zaposlenika te ih redovito istražuju da bi znali odabrati onu najučinkovitiju. Poslovne organizacije počinju prepoznavati i vrijednost novog koncepta sveukupnog blagostanja zaposlenika koji podrazumijeva brigu o financijskom, fizičkom i psihičkom zdravlju zaposlenika, ali ne samo tijekom njegovog radnog vremena, nego i izvan njega. Svi ti elementi odnosa prema zaposlenicima znatno doprinose njihovom zadovoljstvu od kojih će najveću korist imati organizacije u kojima rade, jer će moći očekivati njihovu veću produktivnost i angažiranost. Prema tome, moglo bi se reći da u današnje vrijeme poslovne organizacije sve više gledaju na svoje zaposlenike kao obitelj o kojoj treba brinuti, zbog čega proizlazi obostrano zadovoljstvo i poslovni uspjesi te pozitivna slika u javnosti.

S obzirom na to da je Republika Hrvatska članica Europske unije, određene poslovne organizacije, među kojima su Konzum i Lidl, moraju podnositi svoja izvješća o održivosti te u njima predstaviti svoj odnos prema zaposlenicima. Istraživanjem izvještaja Konzuma i Lidla, potvrđeno je svih pet hipoteza koje pozitivno govore o odnosu prema zaposlenicima u tim tvrtkama. Prema tome, može se reći da Konzum i Lidl redovito povećavaju plaće svojim zaposlenicima, pružaju im brojne financijske i nefinancijske pogodnosti te prilike za razvoj, njeguju pozitivne vrijednosti i brinu o ravnoteži poslovnog i privatnog života svojih zaposlenika. Zbog svega toga, Konzum i Lidl mogu se pohvaliti brojnim eksternim priznanjima za njihov kvalitetan odnos prema zaposlenicima. Na temelju svih tih informacija, može se reći da Konzum i Lidl mogu biti pozitivni primjeri drugim poslovnim organizacijama kada je riječ o odnosu prema zaposlenicima. Uzimajući u obzir obrađenu literaturu te analizirane primjere, može se zaključiti da će odnos poslovnih organizacija prema njihovim zaposlenicima u budućnosti biti još bolji.

Ograničenja ovog istraživanja su što se zadnja dostupna izvješća ovih dvaju trgovačkih lanaca odnose na različite poslovne godine, novosti u regulativama koje donosi Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti, nedostatak istraživanja odnosa prema zaposlenicima u trgovačkim lancima u Republici Hrvatskoj te mali broj znanstvenih istraživanja koja obuhvaćaju izvještaje o održivosti trgovačkih lanaca. Također, ograničenje je i to što na razlike u odnosu prema zaposlenicima može utjecati to je li neka tvrtka u domaćem ili stranom vlasništvu. S obzirom na sve to, preporuke za buduća istraživanja su analiziranje izvještaja s vremenskim odmakom u kojemu će za određenu godinu obje tvrtke imati objavljen izvještaj o održivosti, istraživanje razlika u odnosu prema zaposlenicima ovisno o tome je li trgovački lanac u domaćem ili stranom vlasništvu, analiziranje izvještaja o održivosti nakon stupanja na snagu Direktive o korporativnom izvješćivanju o održivosti te istraživanje odnosa prema zaposlenicima drugih trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj i izvan nje.

## 6. LITERATURA

1. Abdirahman *et al.* (2018) The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Advances in Business Research International Journal*, 4/2018 (1). URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ABRIJ/article/view/10081> [pristup: 11.09.2024.]
2. Azeem *et al.* (2021) Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in society*. 66/2021. URL: <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2022/01/Fardapaper-Expanding-competitive-advantage-through-organizational-culture-knowledge-sharing-and-organizational-innovation.pdf> [pristup: 19.06.2024.]
3. Babri, M., Davidson, B. i Helin, S. (2019) An Updated Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics: 2005–2016. *Journal of Business Ethics*. 168/2021. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04192-x> [pristup: 24.06.2024.]
4. Bahtijarević-Šiber, F. (2014) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
5. Bartolić, Z. i Prelas Kovačević, A. (2011) Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2/2011 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/107059> [pristup: 10.09.2024.]
6. Blažinić, B. (2011) Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR). *Učenje za poduzetništvo*, 1/2011 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/192172> [pristup: 10.09.2024.]
7. Bosnić, L. (2023) Primjena modela ukupne nagrade u malim i srednjim poduzećima u Bosni i Hercegovini. *Marsonia: časopis za društvena i humanistička istraživanja*, 2/2023 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/434763> [pristup: 11.09.2024.]
8. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7/2013 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/149147> [pristup: 10.09.2024.]
9. Cook, M. J. i Poole, L. (2020) *Učinkovito usmjeravanje*. 2. izd. Zagreb: Mate d.o.o.
10. Čendo Metzinger, T. i Toth, M. (2020) *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
11. Dachner *et al.* (2019) The future of employee development. *2019 Faculty Bibliography*, 77/2019. URL:

- [https://collected.jcu.edu/fac\\_bib\\_2019/77/?utm\\_source=collected.jcu.edu%2Ffac\\_bib\\_2019%2F77&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://collected.jcu.edu/fac_bib_2019/77/?utm_source=collected.jcu.edu%2Ffac_bib_2019%2F77&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages) [pristup: 11.09.2024.]
12. Dasović, I., Deželić, S. i Jurač, K. (2023) Motivacija zaposlenika u organizaciji. *ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo*. 5/2023 (3). URL: [https://vuv.hr/wp-content/uploads/2023/12/ET2eR\\_Vol5\\_Br3\\_2023\\_Final.pdf](https://vuv.hr/wp-content/uploads/2023/12/ET2eR_Vol5_Br3_2023_Final.pdf) [pristup: 14.05.2024.]
13. Dessler, G. (2011) *Human resource management*. 12. izd. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc, Prentice Hall.
14. Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti (CSRD) (2023). URL: <https://idop.hr/direktiva-o-korporativnom-izvjestavanju-o-odrzivosti-csrd/> [pristup: 10.09.2024.]
15. Dujanić, M. (2003) Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu*. 21/2003 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/152321> [pristup: 24.06.2024.]
16. Edirisooriya, W. (2018) *The Impact of Reward on Employee Performance: with Special Reference to ElectriCo*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323747331\\_The\\_Impact\\_of\\_Reward\\_on\\_Employee\\_Performance\\_with\\_Special\\_Reference\\_to\\_ElectriCo](https://www.researchgate.net/publication/323747331_The_Impact_of_Reward_on_Employee_Performance_with_Special_Reference_to_ElectriCo) [pristup: 11.09.2024.]
17. Glumac, M. (2018) Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. *Paragraf: časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, 2/2018 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/305074> [pristup: 30.06.2024.]
18. Godišnji izvještaji. URL: <https://tvrтка.konzum.hr/o-nama/godisnji-izvjestaji/> [pristup: 12.08.2024.]
19. Godišnji izvještaj za poslovnu godinu 2023. (2024). URL: [https://tvrтка.konzum.hr/media/documents/KONZUM\\_plus\\_FS\\_2023\\_HR.pdf](https://tvrтка.konzum.hr/media/documents/KONZUM_plus_FS_2023_HR.pdf) [pristup: 12.08.2024.]
20. Goldin, C. (2016) Human Capital. U: Diebolt, C. i Hauptert, M., ur. *Handbook of Cliometrics*. Heidelberg: Springer Verlag, str. 55-86 URL: <https://dash.harvard.edu/handle/1/34309590> [pristup: 13.05.2024.]
21. Guillén, M. (2021) *Motivation in Organizations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. New York: Routledge.

22. Hooley, T. (2020) Career Development and Human Capital Theory: Preaching the “Education Gospel”. U: Robertson, P., Hooley, T. i McCash, P., ur. *The Oxford Handbook of Career Development*. Oxford: Oxford University Press. str. 49-64 URL: <https://academic.oup.com/edited-volume/34232/chapter-abstract/290242911?redirectedFrom=fulltext> [pristup: 13.05.2024.]
23. Izvještaji o održivosti. URL: <https://tvrka.lidl.hr/odrzivost-u-lidlu/izvjestaji-o-odrzivosti> [pristup: 12.08.2024.]
24. Izvještaj o održivosti 2021./2022. (2024). URL: <https://tvrka.lidl.hr/pdf/show/89090> [pristup: 12.08.2024.]
25. Jung, J. H., Yoo, J. J. i Arnold, T. J. (2021) The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 122/2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320305981?via%3Dihub> [pristup: 10.09.2024.]
26. Končar *et al.* (2020) Employee Welfare in the Western Balkans Retail Sector: How to Improve It through Socio-organizational Variables. *Revija za socijalnu politiku*, 27/2020 (2). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/351920> [pristup: 10.09.2024.]
27. Kotler, P. (2001) *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. 9. izd. Zagreb: Mate d.o.o.
28. Kotler, P. i Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good For Your Company*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
29. Lidl Hrvatska nositelj prestižnog međunarodnog certifikata Top Employer 2024 (2024). URL: <https://tvrka.lidl.hr/press-centar/pressreleases/2024/lidl-hrvatska-nositelj-prestiznog-medunarodnog-certifikata-top-employer-2024> [pristup: 31.08.2024.]
30. Lidl Hrvatska provodi sjajne HR prakse za koje je preuzeo Poslodavac Partner certifikat (2024). URL: <https://lidermedia.hr/ukratko/lidl-hrvatska-provodi-sjajne-hr-prakse-za-koje-je-preuzeo-poslodavac-partner-certifikat-157005> [pristup: 31.08.2024.]
31. Lorincová *et al.* (2019) Employee Motivation as a Tool to Achieve: Sustainability of Business Processes. *Sustainability*. 11/2019 (13). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3509> [pristup: 04.07.2024.]
32. Mahadi *et al.* (2020) Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay?. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10/2020 (4). URL: <https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/view/7120/Determinant-Factors-for-Employee-Retention-Should-I-Stay> [pristup: 11.09.2024.]



33. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
34. Nedović, M., Mađarac Mrvica, S. i Dizdar, A. (2022) Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici. *SKEI – Međunarodni interdisciplinarni časopis*. 3/2022 (2). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/414820> [pristup: 25.06.2024.]
35. Ngo *et al.* (2020) Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product & Brand Management*, 29/2020 (3). URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBM-10-2018-2068/full/html> [pristup: 11.09.2024.]
36. Novi pristup HR odjela prema zaposlenicima: briga o sveukupnom blagostanju zaposlenika (2023). URL: <https://dekra-arbeit.hr/article/novi-pristup-hr-odjela-prema-zaposlenicima-briga-o-sveukupnom-blagostanju-zaposlenika/> [pristup: 12.07.2024.]
37. O Konzumu. URL: <https://tvrka.konzum.hr/o-nama/o-konzumu/> [pristup: 12.08.2024.]
38. O nama. URL: <https://tvrka.lidl.hr/o-nama> [pristup: 12.08.2024.]
39. Paais, M. i Pattiruhu, J. R. (2020) Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7/2020 (8). URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202026061031735.pdf> [pristup: 10.06.2024.]
40. Peleš, B., Balić, D. i Liović, D. (2024) Sustainable Development – A New Trend of Retail Chain Reporting in the Republic of Croatia. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*. 37/2024 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/459493> [pristup: 26.07.2024.]
41. Prahin, D. i Katavić, I. (2021) Analiza motivacije, zadovoljstva poslom i radnog učinka zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. 11/2021 (2). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/388883> [pristup: 16.06.2024.]
42. Saks, A. M. (2022) Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32/2022 (3). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482221000140?via%3Dihub> [pristup: 10.09.2024.]
43. Službeni list Europske unije (2004) *Direktiva 2004/109/EZ Europskog parlamenta i Vijeća*. Europska unija. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004L0109> [pristup: 27.07.2024.]

44. Službeni list Europske unije (2006) *Direktiva 2006/43/EZ Europskog parlamenta i Vijeća*. Europska unija. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006L0043> [pristup: 27.07.2024.]
45. Službeni list Europske unije (2013) *Direktiva 2013/34/EU Europskog parlamenta i Vijeća*. Europska unija. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0034> [pristup: 27.07.2024.]
46. Službeni list Europske unije (2014) *Direktiva 2014/95/EU Europskog parlamenta i Vijeća*. Europska unija. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095> [pristup: 27.07.2024.]
47. Službeni list Europske unije (2022) *Direktiva (EU) 2022/2464 Europskog parlamenta i Vijeća*. Europska unija. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464> [pristup: 27.07.2024.]
48. Stojanović *et al.* (2020) Corporate Social Responsibility as a Determinant of Employee Loyalty and Business Performance. *Journal of Competitiveness*. 12/2020 (2). URL: [https://www.researchgate.net/publication/342674066\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_as\\_a\\_Determinant\\_of\\_Employee\\_Loyalty\\_and\\_Business\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/342674066_Corporate_Social_Responsibility_as_a_Determinant_of_Employee_Loyalty_and_Business_Performance) [pristup: 30.06.2024.]
49. Story, J. S. P. i Castanheira, F. (2019) Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 26/2019 (6). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.1752> [pristup: 30.06.2024.]
50. Šuster, S. (2021) *Društveno odgovorno poslovanje trgovačkih lanaca*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
51. Torrington *et al.* (2020) *Human Resource Management*. 11. izd. Harlow: Pearson.
52. Treviño, L. K. i Nelson, K. A. (2011) *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. 5. izd. New York: John Wiley & Sons, Inc.
53. Vrban, S. (2010) Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju. *Andragoški glasnik : Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*. 14/2010 (1). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/152453> [pristup: 13.05.2024.]
54. Wood *et al.* (2020) The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19/2020 (3). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484320917560> [pristup: 11.09.2024.]

55. Žaja Pauk, K. i Jurković, R. (2023) Analiza aspekata organizacijske kulture u organizaciji X. *FIP – Financije i pravo*. 11/2023 (2). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/454632> [pristup: 19.06.2024.]