

# Sustavi motiviranja i nagrađivanja djelatnika

---

**Vrankovečki, Milena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:338029>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-12-01**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**

**MILENA VRANKOVEČKI**

**SUSTAVI MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA DJELATNIKA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij  
Menadžment u kulturi**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**SUSTAVI MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA DJELATNIKA**

**Mentorica:  
dr. sc. Ana Skledar Ćorluka**

**Naziv kolegija:  
Upravljanje ljudskim potencijalima**

**Studentica:  
Milena Vrankovečki**

**JMBAG studentice:  
0234032549**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>2. MOTIVACIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU .....</b>	<b>3</b>
2.1 POJAM MOTIVACIJE .....	3
2.2 TEORIJE MOTIVACIJE.....	4
2.3 OBLIKOVANJE RADNIH MJESTA U CILJU MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH .....	7
<b>3. NAGRAĐIVANJE U FUNKCIJI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>11</b>
3.1 MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA.....	11
3.2 NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA PREMA POSLOVNOM REZULTATU .....	15
<b>4. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE DJELATNIKA NA PRIMJERU USPJEŠNIH ORGANIZACIJA.....</b>	<b>19</b>
4.1 DM-DROGERIE MARKT – STRATEGIJE MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA DJELATNIKA .....	21
4.2 HENKEL – STRATEGIJE MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA DJELATNIKA ..	24
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>28</b>
<b>6. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>29</b>
6.1 KNJIGE I STRUČNI ČASOPISI.....	29
6.2 INTERNETSKI IZVORI.....	29
<b>7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>31</b>

**ŽIVOTOPIS**

**IZJAVA O AUTORSTVU I AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

## **SAŽETAK**

Temeljna želja, potreba, zadatak i cilj svakog poslodavca trebao bi biti motiviran i zadovoljan zaposlenik koji će svojim radom i zalaganjem doprinijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Poznavanje zaposlenika, razumijevanje ljudske psihologije, procjena sposobnosti zaposlenika, pravilno postavljanje ciljeva i nagrađivanje zaposlenika sukladno njihovim učincima ključni su u pravilnom vođenju i motiviranju.

Motivacija je unutarnji poriv pojedinaca koji mu olakšava obavljanje zadataka, inspirira ga i vodi u nove osobne i poslovne pobjede, ona spaja zaposlenika i poslodavca. Zaposlenik želi biti motiviran, dok s druge strane poslodavac želi voditi motivirani tim. Međutim, ono što motivira zaposlenika često nije u suglasnosti s onim što menadžer smatra ključnim čimbenikom motivacije. Imati motiviranog zaposlenika, nije jednostavno, ali nije niti nemoguće. To se može postići kroz razne sustave motiviranja i nagrađivanja. Uostalom, to je jedini ispravni put do uspjeha.

**Ključne riječi:** Zaposlenici, motivacija i nagrađivanje

## **ABSTRACT**

The basic wish, need, duty and goal of every employer shall be the motivation and well being of employees. They will benefit with their work and commitment towards goal achievement of the company.

Knowing his employee, understanding human psychology, assessing employee skills, correctly setting goals and compensate employees based on their results are the keys to correct leadership and motivation.

The motivation is an internal drive of the individual allowing him to easily manage duties. It inspires and leads him to reach new personal and business successes thus connecting it to its employer. The employee wishes to be motivated while the employer wants to lead a motivated team. Many times the employee motivation view differs from the managers key motivational factors. It is not easy to have a motivated employee but not impossible. That could be achieved through various motivational methods and compensation. On the other hand it is the only correct way to success.

**Key words:** Employees, motivation and compensation

## 1. UVOD

Kako bi se postigla situacija, u kojoj je s jedne strane zadovoljan i motiviran zaposlenik, a s druge strane uspješan poslodavac potrebno je poznavati zaposlenika, razumjeti njegove potrebe, procijeniti njegove mogućnosti te sukladno tome odrediti ciljeve i pravilno nagraditi zaposlenika.

Različiti zaposlenici zahtijevaju različit pristup, stoga je poznavanje svojih zaposlenika ključno u kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima. Jedan dio zaposlenika biti će najviše motiviran plaćom, bonusima i sličnim materijalnim kompenzacijama, dok će drugi dio zaposlenika plaćom biti motiviran do određene granice dok će im pohvala, priznanje i povratna informacija o radnim učincima biti jači motivator. Dio zaposlenika biti će najjače motiviran mogućnošću obrazovanja, razvoja i napredovanja i sl. Iz navedenog možemo primijetiti koliko različitih pristupa motivaciji menadžer može koristiti u cilju kreiranja zadovoljnog i motiviranog radnog kolektiva.

Kroz ovaj završni rad pobliže ćemo se upoznati sa strategijama koje menadžeri mogu koristiti u motiviranju i nagrađivanju djelatnika. U drugom poglavlju ovog završnog rada objasnit će se pojam motivacije, proces djelovanja motivacije i teorije motivacije te oblikovanje radnih mjesta u cilju motiviranja zaposlenih. Promotrit će se razvoj teorija motivacije kroz povijest, odnosno razvoj ranih teorija motivacije kao i suvremenih teorija i modela.

Treće poglavlje ovog završnog rada približit će čitateljima materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao i moguće opcije nagrađivanja djelatnika prema njihovom učinku, odnosno radnim performansama zaposlenika. Pojasnit će se kojim se smjericama menadžeri moraju voditi u cilju uspješnog i pravednog nagrađivanja djelatnika koje u konačnici rezultira motiviranim radnim kolektivom.

U četvrtom dijelu na praktičnim primjerima predstaviti će se dva poduzeća koja su u 2016. godini dobila nagradu za najboljeg poslodavca u kategoriji velikih i srednjih poduzeća. To su dm-drogerie markt i Henkel Hrvatska. Proučit će se načini na koji oni vode, motiviraju i nagrađuju svoje zaposlenika te predstaviti poslovne prakse koje su ih dovele do osvajanja ove prestižne nagrade u Republici Hrvatskoj. Ovim završnim radom obuhvaćen je veliki dio teorije vezane uz pojam motivacije u poslovnom svijetu sa praktičnim primjerima iz gospodarstva Republike Hrvatske.

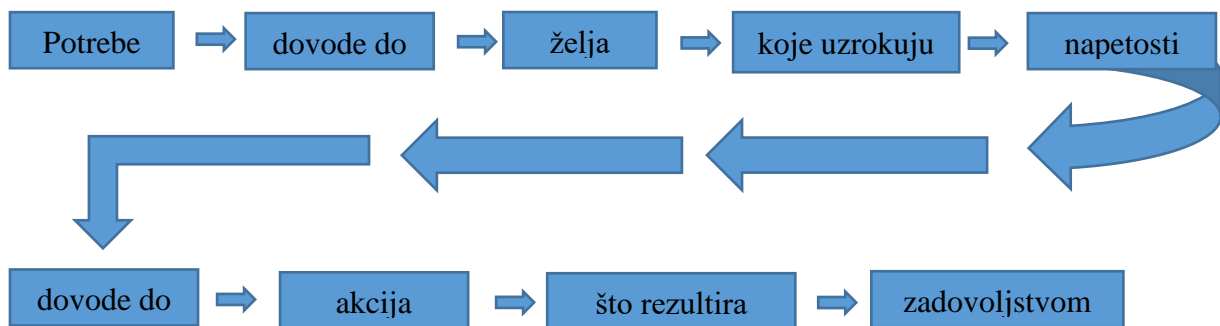
## 2. MOTIVACIJA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Ponašanje zaposlenika u interesu ostvarivanja ciljeva poduzeća želja je svakog menadžera, odnosno vođe poslovnog tima. Isto kao što poslodavac teži motiviranom timu, svaki zaposlenik želi biti motiviran, jer će višom razinom motivacije ostvarivati bolje poslovne rezultate što će u konačnici voditi većem zadovoljstvu, nagradama, priznanju za uspjeh i samopoštovanju zaposlenika.

### 2.1 POJAM MOTIVACIJE

„Riječ motivacija dolazi od latinske riječi „*movere*“ – pokretati, poticati. Motivaciju možemo definirati kao nešto što ljude, zaposlene pokreće na akciju. Iz tog razloga efektivni vođe utječu na zaposlene kako bi njihovo djelovanje potaknuli, usmjerili i održali u skladu sa ciljevima i interesima poduzeća.“ (Izvor: Buble, 2011:117)

Proces motiviranja za rad vrlo je složen i predstavlja u prvom redu zadaću rukovoditelja i menadžera. Motivaciju je moguće promatrati i kao lančanu reakciju, prema sljedećoj shemi.



Slika 1. „Lančani slijed sastavnica motivacije“

Izvor: (Jurina, 2011:30)

U osnovnom temelju motivacije uvijek su potrebe iz kojih proizlaze želje. One utječu na čovjekovu psihu stvarajući intelektualnu, emocionalnu, voljnu i vrijednosnu komponentu te ga potiču na akciju. (Jurina, 2011:31) Akcija zaposlenika u smjeru ostvarivanja ciljeva poduzeća rezultira zadovoljstvom zaposlenika i menadžera. Zaposlenik će lakše, savjesnije i zadovoljnije obavljati radne zadatke, dok će menadžer sa motiviranom radnom snagom lakše ostvari kratkoročne i dugoročne planove za svoje poduzeće.

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja:

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

(Izvor: Jambrek, Penić, 2008:16)

Odgovore na navedena pitanja možemo pronaći u domeni motivacije i razumijevanja iste, što se uostalom i očekuje od dobrog menadžera. Razumijevanje motivacije i teorija motivacije pružaju odgovore na navedena pitanja i pomažu menadžerima da se bolje suoče s istim, što je moguće ako poznaju i razumiju njihovu pozadinu.

„Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija menadžera.“(Izvor: Jambrek, Penić, 2008:16)

## **2.2 TEORIJE MOTIVACIJE**

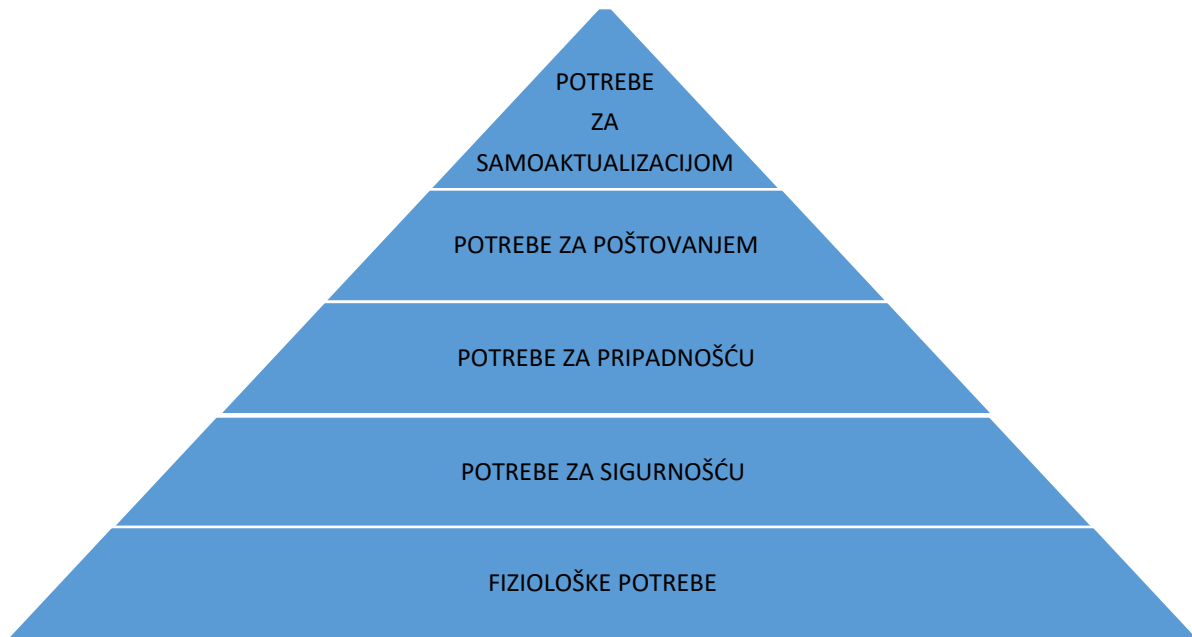
Motiviranje kao kompleksan proces i bitan dio upravljanja svakog suvremenog poduzeća razvijao se kroz povijest. Postoji više skupina motivacijskih teorija, teorije možemo podijeliti kao rane teorije motivacije i na suvremene teorije i modele. (Jurina, 2011:31)

Rane teorije motivacije :

- Teorija hijerarhije potreba po Maslowu.
- Teorija X i Y.
- Dvofaktorska teorija. (Jurina, 2011:31)

Prema Abrahamu Maslowu Teorija hijerarhije potreba predstavlja jednu od najpopularnijih i najpriznatijih teorija u menadžmentu. Ova teorija temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i ljudskih potreba koje su poredane u hijerarhiji. Maslow je ljudske potrebe grupirao u pet skupina.





Slika 2. „Maslowljeva hijerarhija potreba“

Izvor: ( Buble, 2011:122)

Prema Maslowu hijerarhija potreba prikazana je piramidom na kojoj pronalazimo pet vrsta ljudskih potreba. Promatramo ih po hijerarhiji i to: „fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju, potrebe za štovanjem te potrebe za samoaktualizacijom.“

Fiziološke potrebe uključuju glad, žeđ, zaklon i druge tjelesne potrebe. (Robbins, 1992:45). Predstavljaju najosnovnije ljudske potrebe zadovoljavanjem kojih osoba može prijeći na težnju za stvarima višeg hijerarhijskog ranga.

Potrebe za sigurnošću predstavljaju težnju pojedinca da izbjegne patnje, prijetnje i bolesti. To su: „zaposlenje, zdravstvenu zaštitu, mirovinsko osiguranje i sl.“ (Buble, 2011:122). Fiziološke i sigurnosne potrebe su potrebe nižeg reda, dok su potrebe za pripadnošću, uvažavanjem i samoaktualizacijom potrebe višeg reda. ( Jurina, 2011:32)

Potreba za pripadnošću ili društvena potreba predstavlja čovjeka kao društveno biće koje ima potrebu za socijalizacijom i prijateljstvom. Iz tog razloga radni kolektiv i timski duh predstavljaju bitnu komponentu svakog uspješnog poduzeća.

„Potreba za poštovanjem ili ugledom uključuje unutarnje čimbenike kao što su samopoštovanje, samostalnost i postignuće te vanjske čimbenike poput statusa, priznanja i pozornosti.“(Izvor: Robbins, 1992:45). Unutrašnji čimbenici, kao što i ime govori, dolaze iz

nutrine svakog pojedinca, odnosno zadovoljstva samim sobom kao i postignućima na poslu i u životu, dok vanjski čimbenici proizlaze iz potrebe pojedinca da njegov uspjeh i rad prepoznaju drugi te da mu odaju priznanje za njegov uspjeh.

„Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala.“ (Izvor: Buble, 2011:122) Zaposlenici s ovakvim težnjama najčešće imaju odgovorne pozicije u poduzeću. Zadatak menadžmenta je da ovakve osobe prepozna te da im osigura poslovna mjesta koja će zadovoljiti njihove potrebe u cilju zadržavanja istih unutar organizacije.

Teoriju X i Y osmislio je Douglas Mc Gregor. Osnovna teza je da se ljudi ponašaju negativno (teorija X) ili pozitivno (teorija Y).

Postavke kojih se drže menadžeri (teorija X):

- Ljudi ne vole posao i ako su u mogućnosti nastojat će ga izbjeći.
- Budući da ljudi ne vole posao, potrebno ih se prisiljavati na rad, kontrolirati ih i zaprijetiti im kaznom.
- Zaposlenici će izbjegavati odgovornost i tražiti formalne upute.
- Ljudi žele sigurnost posla i ne pokazuju veliku ambicioznost. (Izvor: Jurina, 2011:32)

Postavke kojih se drže menadžeri (teorija Y):

- Ljudi nisu prirodno lijeni, rad im je prirodan i dio ukupnog života.
- Ak vjeruju u ciljeve poduzeća zaposlenici će se sami usmjeravati i kontrolirati.
- U određenim uvjetima ljudi mogu prihvatiti odgovornost.
- Ljudi su sposobni za inovacije te one nisu rezervirane samo za rukovoditelje. (Izvor: Jurina, 2011:32)

Autor je vjerovao u postavke teorije Y, odnosno da se ljudi u globalu ponašaju pozitivno. U današnje vrijeme autoritativan stil vodstva polako se napušta pošto menadžeri uviđaju koliko delegiranje zadataka i uključivanje zaposlenika u donošenje odluka podiže timski duh i osjećaj zajedništva. Iz tog razloga oni vjeruju u svoje zaposlenike i njihove mogućnosti te im pružaju prilike za napredak ukoliko u njima uvide potencijal.

Dvofaktorska teorija motivacije razvijena je od strane Frederika Hertzberga. Ona polazi od postojanja dvostrukog kontinuuma, a ne od jednostavnog zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom. (Jurina, 2011:33)

Higijenski čimbenici motivacije (higijenici), predstavljaju čimbenike koje poslodavac mora primarno zadovoljiti:

- Sigurnost posla
- Plaća
- Menadžeri
- Politika poduzeća
- Uvjeti rada (Izvor: Buble, 2011:125)

Motivatori, uzrokuju visoke razine motivacije zaposlenika:

- Izazovan posao
- Postignuće i uspjeh
- Odgovornost
- Samoaktualizacija
- Napredovanje
- Priznanje (Izvor: Buble, 2011:125)

Higijenske čimbenike dvofaktorske teorije motivacije možemo promatrati kao čimbenike koje se zaposleniku trebaju omogućiti u cilju da on ne osjeća nezadovoljstvo, dok se motivacija zaposlenika postiže tek nakon što su mu osigurani osnovni uvjeti za rad. Iz tog razloga menadžeri trebaju analizirati individualne potrebe i mogućnosti zaposlenika, na taj način kreirati poslovna mjesta te planirati plan razvoja i napretka zaposlenika.

### **2.3 OBLIKOVANJE RADNIH MJESTA U CILJU MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH**

Prvi korak u oblikovanju radnih mjesta u cilju motiviranja zaposlenih je analiza radnih mjesta te usklađivanje mogućnosti, kvalifikacija i znanja zaposlenika u skladu s njima. Isto kao što je uspjeh i priznanje veliki motivator, tako je i neuspjeh pri izvršenju radnih zadataka demotivator za zaposlenike.

Stvaranje timskog okruženja, pozitivne radne klime, uključivanje zaposlenika u donošenje odluka te postavljanje zajedničkog cilja od ključne su važnosti ukoliko poduzeće želi dugoročno opstati te zadržati svoj najvažniji resurs – zaposlenike, stavljajući naglasak na uspješne pojedince.

U cilju zadržavanja visokog morala i zadovoljstva zaposlenika u posljednje vrijeme se promišlja kako obavljanje svakodnevnih aktivnosti, ponekad monotonih i repetitivnih utječe na zaposlenike, njihovo zadovoljstvo i motivaciju. Iz tog razloga pristupa se oblikovanju posla, odnosno kombiniranju zadataka da formiraju potpune poslove. (Robbins, 1992:63)

Opcije pojedinačnog preoblikovanja posla:

- Rotacija posla
- Proširenje posla
- Obogaćenje posla

Pojavom specijalizacije u poslovanju došlo se i do pojave monotonije na poslu. „Rotacija posla omogućuje djelatnicima diverzifikaciju aktivnosti kako bi se što više ublažila dosada koja se javlja kao posljedica specijalizacije posla.“ (Izvor:Buble, 2011:136) Razlikujemo dva tipa rotacije: okomita i vodoravna rotacija.

Okomita rotacija posla odnosi se na napredovanje i nazadovanje na poslu, dok se vodoravna rotacija odnosi na lateralni-bočni premještaj zaposlenika koji se najčešće provodi na temelju plana osposobljavanja zaposlenika, gdje zaposlenik provodi nekoliko mjeseci na jednoj aktivnosti nakon čega se prebacuje na sljedeću aktivnost. Premještaj se može provoditi i premještanjem osobe na drugo radno mjesto kada prvo prestane biti izazovno, također se može provoditi između tvorničkih i kancelarijskih položaja. „Rotacija širi vidike zaposlenika i doprinosi boljem razumijevanju aktivnosti unutar organizacije, no isto tako ona smanjuje učinkovitost zaposlenika ukoliko se on premješta u trenutku kada je njegova učinkovitost na određenom poslu počela donositi dobit.“ (Izvor:Robbins, 1992:65)

Proširenje posla predstavlja način vodoravne diverzifikacije posla. Zaposleniku se dodaju novi zadaci koje mora obaviti da bi se produžio ciklus obavljanja posla. Ovakav način

diverzifikacije posla nije naišao na oduševljenje zaposlenika koji najčešće osjećaju dodatno opterećenje, a ne motivaciju.

„Obogaćenje posla označava porast dubine posla, što znači da se obogaćivanjem posla zaposlenicima dopušta veći stupanj kontrole njihova rada.“ Zaposleniku se delegira neki od zadataka koje inače obavlja njegov nadređeni, odnosno neposredni rukovoditelj. (Izvor: Buble, 2011:136)

„Opcije redizajniranja grupnog posla koriste se u slučajevima kada je potrebna suradnja u izvršenju seta zadataka gdje se uspostavlja radni tim u okviru kojeg razlikujemo dva temeljna tipa:“

- Integrirani radni timovi.
- Autonomni radni timovi. (Izvor: Buble, 2011:136)

U integriranim radnim timovima skupini se dodjeljuje izvršenje velikog broja zadataka. Skupina tada odlučuje o specifičnom zaduženju pojedinih pripadnika u skladu sa zahtjevima zadatka. Česta upotreba integriranih radnih timova može se pronaći u aktivnostima poput čišćenja zgrada i u graditeljstvu. (Robbins, 1992:65)

U autonomnim ili samostalnim radnim timovima postoji zadani cilj koji se treba ostvariti, a ujedno ostavlja se sloboda da se odredi nositelj pojedinih zadataka, sloboda u rasporedu dnevnog odmora, kontrolnim procedurama i sl. Potpuno autonomni timovi biraju i zaposlenike u timu, te procjenjuju individualne karakteristike. ( Buble, 2011:137)

„Model karakteristika posla razlikuje pet ključnih značajki posla, njihov međuodnos i njihov predvidivi utjecaj na proizvodnju, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Prema njemu posao može se opisati s pet karakteristika:“(Izvor:Robbins,1992:69)

1. „Raznolikost vještina-stupanj raznolikosti aktivnosti kojeg posao zahtijeva tako da djelatnik može koristiti određen broj različitih vještina i talenata.“
2. „Identitet zadatka-stupanj do kojeg posao zahtijeva dovršenje cijelog ili prepoznatljivog dijela rada.“
3. „Značenje zadatka-stupanj do kojeg posao bitno utječe na živote ili rad drugih ljudi.“

4. „Samostalnost-stupanj do kojeg posao omogućuje zaposleniku slobodu, neovisnost i diskreciju u određivanju rasporeda i postupaka pri izvršenju radnih zadataka.“
5. „Povratna informacija-stupanj do kojeg izvršenje radnih aktivnosti rezultira individualnim stjecanjem povratnih informacija o radnim učincima.“ (Izvor:Robbins, 1992:69)

Prve tri karakteristike (raznolikost vještina, identitet zadatka i značenje zadatka) kombiniraju se s ciljem da se osmisli rad. Njihovim pravilnim kombiniranjem, zaposlenik će imati osjećaj da je njegov posao smislen, vrijedan i značajan, te da je njegova uloga u poduzeću vrijedna. (Robbins,1992:69)

Sljedeće dvije karakteristike (samostalnost i povratna informacija) ukazuju na činjenicu da je zaposleniku važno da može samostalno promišljati i odlučivati o poslovnim zadacima i koracima direktno vezanim uz njegovo radno mjesto. Isto tako, povratna informacija nadređenih o uspješnosti njegovog rada daje mu poticaj za dodatnim trudom znajući da se njegov rad promatra i cijeni, kao i da će dodatni napori zaposlenika biti prepoznati.

### 3. NAGRAĐIVANJE U FUNKCIJI MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA

Prepoznavanje uspješnog i efektivnog radnika važno je za uspješno motiviranje zaposlenika. Adekvatnim prepoznavanjem, pohvalom i nagrađivanjem takvog radnog kadra zaposlenik se osjeća priznatim te uživa plodove svoga rada. Pravilan odabir nagrade za zaposlenika koji je svojim radom zasluži jednako je važan kao i evaluacija njihovih učinaka.

#### 3.1 MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

„Materijalne strategije nagrađivanja podrazumijevaju financijske kompenzacije za rad koje zaposlenici primaju „u novcu“ (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija dakle ne izravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije), zahvaljujući kojima zadovoljavaju prvenstveno potrebe nižeg reda. One predstavljaju posljedicu individualnog uspjeha (kompenzacije na razini pojedinca) ili uspjeha cjelokupne organizacije (kompenzacije na razini poduzeća).“ (Izvor:Tudor, 2010:18)

Tablica 1: „Klasifikacija materijalnih kompenzacija“  
Izvor: (Tudor, 2010:18)

Razina	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije (beneficije)
<b>Pojedinac</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Bonusi i poticaji</li> <li>• Nagrade za rad na projektima, programima i sl.</li> <li>• Nagrade za inovacije i poboljšanja</li> <li>• Nagrade za širenje znanja i fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipendije i školarine</li> <li>• Plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• Automobil kompanije</li> <li>• Profesionalna odjeća</li> <li>• Menadžerske beneficije (reprezentacija, klupske članarine, rezidencije, dioničke opcije, dodatni mirovinski program, zlatni padobran...)</li> </ul>

<p><b>Poduzeće</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udio u dobitima (sudjelovanje zaposlenih u dobitima koji su posljedica ušteda u proizvodnji, smanjenih troškova rada i sl.)</li> <li>• Udio u dobiti (sudjelovanje u dobiti koju je ostvarila organizacija)</li> <li>• Udio u vlasništvu (stjecanje vlasništva nad organizacijom, najčešće dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirovinsko osiguranje</li> <li>• Zdravstvena zaštita</li> <li>• Životno osiguranje</li> <li>• Plaćeni godišnji odmor</li> <li>• Neplaćeni dopusti za potrebe školovanja, zbog obiteljskih razloga i sl.</li> <li>• Naknade u slučaju bolovanja, profesionalnih oboljenja, nesreća na radu i sl.</li> <li>• Usluge prehrane</li> <li>• Dodatne usluge zaposlenicima (usluge kemijske čistionice, auto-servisa, izrade slika i sl.)</li> <li>• Programi rekreacije i zdravlja</li> <li>• Socijalne aktivnosti</li> <li>• Bonusi i pokloni za blagdane (npr. božićnica)</li> <li>• Nagrade za službu, staž i sl.</li> <li>• Skrb o djeci i starijima</li> <li>• Programi štednje</li> <li>• Subvencionirani stambeni krediti</li> <li>• Savjetodavne, pravne i druge stručne usluge</li> <li>• Diskontna kupovina proizvoda poduzeća</li> </ul>
------------------------	---	---



„Uloga materijalnih nagrada je bitna u smislu egzistencijalnih potreba jer pruža zaposlenicima osiguravanje minimalnih egzistencijalnih uvjeta. Novac kao sredstvo za motivaciju uglavnom djeluje u slučaju potrebe za kratkoročnim povećanjem motivacije. Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva.“<sup>1</sup>

Smatra se da bi stimulativni sustav nagrađivanja koji bi bio potpun trebao obuhvaćati plaće, bonuse i poticaje, naknade za rad na projektima, programima, naknade za inovacije i poboljšanja te naknade za širenje znanja i fleksibilnost, odnosno sve četiri vrste izravnih materijalnih kompenzacija. Prema Tudoru razlozi su sljedeći:

- „Kompenzacija različitih vrsta doprinosa pojedinca organizaciji – plaća i automobil kompanije predstavljaju kompenzaciju za radni učinak pojedinca, dok su naknade za rad na projektima priznanje za osmišljavanje i provođenje organizacijskih projekata te udio u profitu koji predstavlja doprinos pojedinca profitabilnosti kompanije.“
- „Zadovoljavanje raznolikih ljudskih potreba – plaće i bonusi namijenjeni su zadovoljavanju egzistencijalnih potreba, školovanju djece, hobijima i sl. Naknade za inovacije i širenje znanja zadovoljavaju potrebe višeg reda, potrebe za poštovanjem i samoaktualizacijom, beneficije zadovoljavaju potrebe za zdravstvenim uslugama, rekreacijom, zdravljem, brigu djece i sl.“
- „Šalju poruku zaposlenicima o važnosti njihova rada i o doprinosu organizaciji – govore zaposlenicima o važnosti njihova rada, odnosno da se njihov rad i doprinos poštuju i cijene. Poduzeće ovim putem podižu svijest zaposlenika poželjnim ponašanjima te načinima njihova nagrađivanja kako bi se ona nastavila i u budućnosti na obostrano zadovoljstvo, kako zaposlenika tako i menadžera.“ (Izvor:Tudor, 2010:20)

---

<sup>1</sup> Ekonomski portal, URL: [http://ekonomskiportal.com/wp-content/uploads/emocionalna\\_inteligencija.jpg](http://ekonomskiportal.com/wp-content/uploads/emocionalna_inteligencija.jpg); (pristupano 23.04.2017.)

U novije vrijeme zaposlenicima se daje mogućnost osobnog kreiranja načina na koji će biti isplaćene njihove materijalne kompenzacije. Različiti zaposlenici imaju i različite preferencije i želje. Naravno da je plaća neupitan dio materijalne kompenzacije, no određeni zaposlenici biti će motivirani bonusima, neke će motivirati službeni automobil ili mobilni telefon, dok postoje zaposlenici koje će dodatno motivirati udio u vlasništvu i osjećaj zajedništva. Iz tog razloga menadžment ljudskih resursa treba kvalitetno proučiti i upoznati zaposlenike i prema individualnim karakteristikama kreirati paket materijalnih kompenzacija koji će motivirati i zadržati najvažniji dio svakog poduzeća – ljude.

Nematerijalne strategije motiviranja su poticajne strategije za rad pojedinca iz razloga što zadovoljavaju potrebe višeg reda (socijalne potrebe, potrebe za štovanjem, potrebe za samoaktualizacijom). Obilježava ih činjenica da ne koštaju ništa. U njih ubrajamo kvalitetan dizajn posla (rotaciju posla, proširivanje posla, obogaćivanje posla), davanje povratnih informacija – priznavanje uspjeha, fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, kvalitetan menadžment, mogućnost učenja i razvoja, organizacijska kultura, mogućnost napredovanja i razvoja karijere te upravljanje pomoću ciljeva. (Tudor, 2010:22-24)

Tablica 2: „Rang motivacijskih čimbenika za visokoobrazovane zaposlenike i prisutnost strategija motiviranja i nagrađivanja u Hrvatskoj u 2008. godini“  
Izvor: (Pološki, Klindžić, Đaković, 2008: 93)

<b>Strategija motiviranja i nagrađivanja</b>	<b>Rang važnosti motivacijskog čimbenika (u istraživanju)</b>	<b>Postotak organizacija koje primjenjuju strategiju</b>	<b>Rang zastupljenosti strategije</b>
Priznanje	1	51,5	3
Dodatno obrazovanje	2	63,9	2
Povratne informacije	3	49,5	4
Osnovna plaća	4	100	1
Bonusi i poticaji	5	44,3	5
Povoljan stil vođenja nadređenog	6	20,6	12
Povoljna organizacijska kultura	7	30,9	8
Upravljanje pomoću ciljeva	8	22,7	11
Kvalitetan dizajn posla	9	42,3	7

Bonusi za inovacije i unapređenja	10	5,2	14
Fleksibilno radno vrijeme	11	44,3	5
Sudjelovanje u dobitku	12	3,1	15
Sudjelovanje u profitu	13	2,1	16
Sudjelovanje u vlasništvu	14	2,1	16
Životno osiguranje	15	13,4	13
Mogućnosti rekreacije	16	24,7	10
Automobil kompanije	17	26,8	9

Promatrajući Tablicu 2 možemo primijetiti da su nematerijalne strategije motiviranja iznenađujuće važne za visokoobrazovane zaposlenike obuhvaćene ovim istraživanjem. Zaposlenicima je najvažnije bilo priznanje za rad i prepoznavanje doprinosa organizaciji u kojoj djeluju. Tu strategiju je u vrijeme istraživanja primjenjivalo 51,5% organizacija, čime je ono prema važnosti koju joj daju poslodavci na trećem mjestu po značaju.

Zanimljivo je također da su poslodavci smatrali da je osnovna plaća najvažniji motivator, dok su zaposlenici osnovnu plaću stavili tek na četvrto mjesto po značaju. Ispred osnovne plaće bili su priznanje, dodatno obrazovanje i povratne informacije. Iz toga možemo zaključiti da strategije koje doista djeluju motivirajuće na zaposlenike i strategije za koje menadžeri misle da su motivirajuće (najvažnije), najčešće nisu u skladu. Možemo zaključiti koliko je važno kvalitetno ispitati stavove svojih zaposlenika i prema njima formirati materijalne i nematerijalne strategije motiviranja.

### **3.2 NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA PREMA POSLOVNOM REZULTATU**

„Sustav nagrađivanja zaposlenika prema postignutom poslovnom rezultatu razvile su gotovo sve veće tvrtke,<sup>2</sup> uz ovakav oblik nagrađivanja i motiviranja djelatnika, pojam fiksne plaće gdje zaposlenici na sličnim pozicijama imaju podjednaka primanja postaje nepoznanica.“ Primjenom ovog koncepta efikasnost, efektivnost, uspješnost u izvršavanju poslovnih zadataka i motiviranost zaposlenika ka ostvarenju poslovnih rezultata poduzeća postaju osnova za formiranje njihovih primanja.

<sup>2</sup> Portal MojPosao; URL: <http://www.moj-posao.net/Vijest/61386/Nagrađivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>; (pristupano 26.04.2017.)

„Upravljanjem troškovima takvi poslodavci teže smanjiti fiksne troškove plaće uvodeći varijabilni dio plaće, najčešće u vidu nagrade, za postignuti bolji poslovni rezultat. I manjim tvrtkama sustavi nagrađivanja mogu itekako pomoći u upravljanju troškovima, motivacijskim tehnikama i poslovnim rezultatom. Nagrađivanje za postignuti rezultat je jak motivacijski faktor zaposleniku, a poslodavcu veća šansa za ostvarenje ciljeva. Zadovoljstvo zaposlenika i pravična plaća jedni su od najsnažnijih pokretača posla, a danas je tendencija ponuditi zaposlenicima dobre i izazovne poslovne planove i pravičnu zaradu.“<sup>3</sup>

Ukoliko se poslodavci odluče za ovakav vid stimuliranja i nagrađivanja djelatnika moraju se držati određenih pravila ako žele da njihov pothvat rezultira kreiranjem motiviranog radnog tima s uspješnim poslovnim rezultatima.

- ✓ Poslodavac treba precizno definirati poslovne rezultate koje zaposlenici trebaju ostvariti da bi bili nagrađeni. Ukoliko očekivani rezultat nije precizno definiran nagrada može stimulirati nepoželjno ponašanje kod zaposlenika.
- ✓ Nagrada je u očima promatrača – ako vi mislite da je nešto vrijedno truda to ne znači da i ostali to vide na taj način. Također, takva nagrada za vas može predstavljati vrijednost, ali ne mora i za ostale. Neadekvatna nagrada može biti destimulirajuću umjesto motivirajuća.
- ✓ Što je pravilno, a što pogrešno? Nagrađujte isključivo prema ostvarenim rezultatima. Veća ostvarenja, veća nagrada, manja ostvarenja, manja nagrada. Ako se dogodi da se nekoga nezasluženo nagradi, svi oni koji nisu nagrađeni osjećat će se povrijeđeno.
- ✓ Nedostatak akcije je također akcija - Ako ste propustili reagirati na nepoželjno ponašanje, time ustari potičete njegovo ponavljanje. Što god da radite ili propustite uraditi, proizvodi učinak na ponašanje zaposlenih. Ako se loš radnik ne kazni ili se propusti kazniti, to je oblik nagrađivanja lošeg (nepoželjnog) ponašanja, samo što u tom slučaju povlači za sobom i destimulirajući učinak na zaposlenike koji dobro rade.

---

<sup>3</sup> Portal MojPosao; URL: <http://www.moj-posao.net/Vijest/61386/Nagrađivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>; (pristupano 26.04.2017.)

- ✓ Specifičnost je vrlina – Potrebno je biti jasan, precizan, nedvosmislen u onome što zaposleni trebaju postići (napraviti, ostvariti) da bi ih se nagradilo. Što ste upute u vezi s time što se nagrađivanjem želi postići, preciznije i jasnije, dobiveni rezultati bit će bolji. Ako su zaposlenici uvjereni da su napravili ili postigli ono što ste tražili, a vi ih propustite nagraditi, to se onda loše utječe na njihovu motivaciju i radni moral.
- ✓ Nagradite u pravom trenutku - Nagradite postignuti rezultat kada ga primjetite, jer tada nagrada ima najveći učinak. Budući da je motivacija emocionalna i nagrada ima isti učinak, a kako emocije kratko traju, djelovanje u pravom trenutku je ključno.
- ✓ Kažnjavajte rijetko i privatno – Kaže se da nagraditi treba javno, a pokuditi tajno. Kažnjavanja pred ostalim zaposlenicima su destimulirajuća za sve, pa čak i za one koji su nagrađeni. „Nagrađujte javno, jer onda nagrada ima veći efekt na sve zaposlene.“<sup>4</sup>
- ✓ Formiranje budžeta – potrebno je odrediti gornju granicu formiranja budžeta koji je predviđen za plaće i nagrade, jer odnos prihoda i ukupnih troškova mora podržati sve ostale poslovne procese. Zadatak je osigurati dobitak. Zbog toga treba provesti analizu kako bi se utvrdili svi važniji pokazatelji poslovanja. Obrnuto, zaposlenik se usmjerava na tu gornju granicu, nije spreman preuzeti poslovne zadatke i veće odgovornosti. Dobar budžet je onaj kojeg će prihvatiti i jedna i druga strana jer u njemu vide realnu priliku da ostvare svoje ciljeve.
- ✓ Potrebno je strukturirati model - definirati faktore nagrađivanja. Oni moraju biti mjerljivi, jasni i transparentni, a jednostavni za primjenu i izračun. Svaki zaposlenik mora imati uvid i mogućnost provjere na koji način je izračunata nagrada.
- ✓ Definirati način i rok isplate nagrada – najčešći oblik isplate je isplata godišnje nagrade koja se isplaćuje nakon što se utvrdi godišnji poslovni rezultat te se isplaćuje kao stimulativni dio plaće (mjesečno, kvartalno ili polugodišnje.)<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Poslovna znanja; URL: <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/profit/58-motivacija-7-pravila-nagradjivanja-zaposlenih.htm>; (pristupano 24.04.2017.)

<sup>5</sup> Portal MojPosao; URL: <http://www.moj-posao.net/Vijest/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>; (pristupano 26.04.2017.)

Iz navedenog možemo primijetiti da formiranje nagrađivanja djelatnika nije jednostavan proces, već kompleksan i kontinuiran proces. Također, treba napomenuti da rad s ljudima nije jednostavan te uključuje psihološki aspekt koji uvijek treba uzeti u obzir. Motiviranje djelatnika nagrađivanjem treba se formirati tako da daje smjernice zaposlenicima te ima mogućnost egzaktnog mjerenja poslovnih rezultata individualnog zaposlenika. U suprotnom formiranje ovakvog sustava moglo bi rezultirati kontraefektom, odnosno destimulacijom zaposlenika i osjećajem nepravde kod zaposlenika.

Bitno je da su očekivanja koja poslodavci imaju ostvariva. Ukoliko se pred zaposlenike postavljaju prevelika očekivanja, koja je veoma teško ili nemoguće ostvariti unutar radnog vremena zaposlenika moguće je kreiranje stresnog radnog okruženja, visoke fluktuacijom i nezadovoljstva djelatnika. Radno okruženje u kojem prevladava stres i nezadovoljstvo zaposlenika rijetko omogućuje uspješno poslovanje poduzeća.

#### **4. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE DJELATNIKA NA PRIMJERU USPJEŠNIH ORGANIZACIJA**

„Na svečanoj dodjeli nagrada 'Najbolji poslodavac' dodijeljena su priznanja organizacijama temeljem rezultata istraživanja koje je MojPosao proveo na više od 5.100 zaposlenika u 2016. godini.“<sup>6</sup>

„U istraživanju zadovoljstva zaposlenika sudjelovalo je 45 organizacija iz svih grana gospodarstva u privatnom, stranom te domaćem vlasništvu. Svrha istraživanja je dubinska analiza cijelog niza faktora koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika i stupanj njihove angažiranosti u pojedinoj kompaniji. Cilj istraživanja je saznanje u kojim je tvrtkama trenutno najbolje raditi u Hrvatskoj i to temeljem iskustava te percepcije samih zaposlenika.“<sup>7</sup>

„U istraživanju zadovoljstva zaposlenika sudjelovale su organizacije koje su bile suglasne s provođenjem istraživanja među njihovim zaposlenicima, a samo istraživanje provedeno je putem upitnika koji se sastoji od 78 ključnih tvrdnji iz devet područja istraživanja.“

1. Izazovnost radnih zadataka
2. Lojalnost zaposlenika
3. Organizacija rada
4. Radni uvjeti
5. Osobni rast i razvoj
6. Uključenost u donošenje odluka
7. Posvećenost poslu
8. Međuljudski odnosi
9. Komunikacija u organizacija<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Portal MojPosao, URL:<http://www.moj-posao.net/Vijest/76520/Najbolji-poslodavci-u-2016-dm-Henkel-i-Deegetal/2/>; (pristupano 24.04.2017.)

<sup>7</sup> Portal MojPosao, URL:<http://www.moj-posao.net/Vijest/76520/Najbolji-poslodavci-u-2016-dm-Henkel-i-Deegetal/2/>; (pristupano 24.04.2017.)

<sup>8</sup> Portal MojPosao, URL:<http://www.moj-posao.net/Vijest/76520/Najbolji-poslodavci-u-2016-dm-Henkel-i-Deegetal/2/>; (pristupano 24.04.2017.)

„Rezultati ostvareni unutar četiri kategorije (osobni rast i razvoj, uključenost u donošenje odluka, međuljudski odnosi te komunikacija u organizacija) dodatno se analiziraju i vrednuju u okviru zasebne cjeline: angažiranost zaposlenika.“<sup>9</sup>

„Zaposlenici su određivali stupanj slaganja sa svakom tvrdnjom ocjenama od 1 do 4. Tvrdnje su formulirane dvojako - kao pozitivne i negativne, kako bi se izbjegao automatizam u odgovaranju i efekti sugestibilnosti. Usporedbom ocjena svih organizacija koje su sudjelovale u istraživanju dobiven je poredak najboljih poslodavaca u 2016. godini.“

Prema navedenim kriterijima, najbolji poslodavci u 2016. godini u kategoriji velikih organizacija su:

1. dm-drogerie markt d.o.o.
2. Deichmann trgovina obucom d.o.o.
3. IKEA Hrvatska d.o.o.

Najboljim poslodavcima u kategoriji srednjih organizacija su:

1. Henkel Croatia d.o.o.
2. DHL International d.o.o.
3. Rimac Automobili d.o.o.

Najbolji poslodavci u kategoriji malih organizacija za 2016. godinu su:

1. Deegeetal
2. Greyp Bikes d.o.o.
3. Integracija od-do d.o.o.<sup>10</sup>

U nastavku ovog završnog rada prikazat će se rad najuspješnijih poduzeća u sve dvije kategorije (velika i srednja poduzeća) prema navedenom istraživanju te utvrditi način na koji su ove organizacije motivirale svoje zaposlenike, kao i razlog zbog kojeg su zaslužile ovu prestižnu nagradu.

---

<sup>9</sup> Portal MojPosao, URL:<http://www.moj-posao.net/Vijest/76520/Najbolji-poslodavci-u-2016-dm-Henkel-i-Deegeetal/2/>; (pristupano 24.04.2017)

<sup>10</sup> Portal MojPosao, URL:<http://www.moj-posao.net/Vijest/76520/Najbolji-poslodavci-u-2016-dm-Henkel-i-Deegeetal/2/>; (pristupano 24.04.2017)



#### **4.1 DM-DROGERIE MARKT – STRATEGIJE MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA DJELATNIKA**

„Prva prodavaonica dm – Drogerie markt otvorena je 1973. u Karlsruheu, dok je prva prodavaonica u Hrvatskoj otvorena 1996. godine u Zagrebu. Dm je do sada prisutan u 12 zemalja s više od 3.300 prodavaonica diljem Europe. U dm-u je zaposleno preko 56.500 djelatnika koji ostvaruju godišnji promet od 9,708 mlrd. eura.“<sup>11</sup>

„Danas je dm s 156 prodavaonica zastupljen po cijeloj Hrvatskoj, a upravno-distributivni centar u Zagrebu središte je za cijelu Hrvatsku, kao i poveznica za susjedne zemlje u jugoistočnoj Europi. Trenutno je u hrvatskim prodavaonicama i upravno-distributivnom centru u Zagrebu zaposleno oko 1.327 djelatnika. Cijeli koncern zapošljava 56.537 djelatnika.“<sup>12</sup>

„1982. godine razvijena je dm filozofija gdje je čovjek u fokusu, bilo kao djelatnik bilo kao kupac. U ožujku 1994. dm mijenja slogan „Velike marke - male cijene“ kojim se naglasak stavljao na proizvode i cijene te uvodi slogan „Tu me cijene, tu kupujem“. Nova strategija reklamiranja i komuniciranja više je usredotočena na čovjeka, a time i kupca. Tu me cijene kampanja i krajnjim kupcima još više približava jedinstvenu filozofiju dm-a s ciljem još zornijeg pozicioniranja dm-a kao tvrtke orijentirane na kupce i djelatnike, odnosno potvrđuje osobnost i smisao djelovanja tvrtke u kojoj se djelatnici, partneri ili kupci osjećaju kao čovjek. „<sup>13</sup> Sedmu godinu za redom dm je osvojio titulu poslodavca prvog izbora u nezavisnom istraživanju portala Moj posao u kojem je sudjelovalo više od 15.000 ispitanika.

Načela na kojima dm gradi svoje poslovanje su sljedeća:

- Dm načela kupaca – uz korištenje marketinških usluga, dm se profilira prema kupcima na način da ih privuče, a ujedno i da zadrži stalne kupce koji svjesno dolaze kupovati i čije potrebe zadovoljavaju proizvodima i uslugama.

---

<sup>11</sup>Dm-drogeriemarkt, URL: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/dm\\_vremeplov/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/); (pristupano 24.04.2017.)

<sup>12</sup>Dm-drogeriemarkt, URL: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/); (pristupano 24.04.2017.)

<sup>13</sup>Dm-drogeriemarkt, URL: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/dm\\_vremeplov/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/); (pristupano 24.04.2017.)

- „Dm načela djelatnika – želja da se svim djelatnicima dm-a pomogne prepoznati opseg i strukturu tvrtke te im se osigura objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Dm teži da svi djelatnici međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete, za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.“
- „Dm načela partnera - Sa svojim partnerima dm teži održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju kako bi se predstavili kao pouzdan partnera s kojim je moguće ostvarenje njihovih ciljeva.“<sup>14</sup>

„U dm-u je čovjek uvijek u središtu, bio on kupac ili djelatnik. Djelatnici se međusobno ophode jedni prema drugima s potpunim poštovanjem, a vrijednosti svakog čovjeka, neovisno o njegovoj funkciji ili položaju, bezrezervno se prihvaćaju stvarajući dm kulturu u kojoj se ogleda filozofija tvrtke.“<sup>15</sup> Zaposlenici dm su slogan „Tu me cijene, tu kupujem“ preoblikovali u „Tu me cijene, tu radim“. Zadovoljstvo rada i visoku razinu motivacije ovom poduzeću dokazuje i izrazito nizak postotak fluktuacije. (Tudor, 2010:26)

Materijalni oblici motivacije zaposlenih u dm – drogerie markt-u:

- „Osnovna plaća zaposlenika
- Poklon bonovi za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti (blagdanska darivanja)
- Poklon bonovi dm-a za novorođenu i posvojenu djecu djelatnika dm-a
- Jubilarne nagrade
- Posebne isplate (10 godina rada, izvanredni projekti i sl.)
- Dodatan na plaću za radni stažu u dm-u
- Dm poklon paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji četiri puta godišnje
- Subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane zaposlenika
- Besplatno konzumiranje voća, sokova i toplih napitaka
- Novčana pomoć u slučaju smrtnog slučaja u obitelji
- Službeno vozilo tvrtke i mobitel za sve menadžere
- Prijenosno računalo“ (Izvor:Tudor, 2010:26-27)

<sup>14</sup> Dm-drogeriemarkt, URL:[http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/); (pristupano 24.04.2017.)

<sup>15</sup> Dm-drogeriemarkt, URL:[http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/posao\\_u\\_dm-u/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/posao_u_dm-u/); (pristupano 24.04.2017.)

#### Nematerijalni oblici motivacije zaposlenih u dm – drogerie markt-u:

- „Mogućnost kliznog radnog vremena
- Mogućnost napredovanja
- Mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja na svi razinama
- Upućivanje na usavršavanje i obrazovanje u različite poslovne škole i na magisterij
- Treninzi za menadžere i poslovođe/poslovotkinje
- Interna edukacija na svim razinama
- Tečajevi stranih jezika
- Seminar o ekološkoj poljoprivredi
- Pustolovne akademije za menadžere i odjele
- Osobne čestitke za rođendan i blagdan
- Organizacija Obiteljskog dana jednom godišnje za sve djelatnike dm-a i njihove obitelji (uz različite zabavne i edukativne sadržaje)
- Božićna večera za sve djelatnike dm-a
- Obilježavanje maskara u filijalama i centrali (nagrade za najbolje maske)
- Održavanje radionice o povredama i poremećajima kralježnice s ciljem sprječavanja povreda na radu i pravilnim obavljanjem poslova
- Profi kviz – interna stručna edukacija s nagradama za najuspješnije sudionike
- Pohvale za najbolje rezultate u Mystery shoppingu (interno glasilo, mail)
- Zajedničko obilježavanje otvorenja novih filijala (topli obrok, svečana proslava)
- Osiguranje radne odjeće (uz sudjelovanje djelatnika u odabiru i kreiranju)
- Pomoć teško oboljelim djelatnicima.“ (Izvor:Tudor 2010:27)

Dm predstavlja jedan od svjetlijih primjera vođenja i motiviranja zaposlenika u Europi i Hrvatskoj. Promatrajući poslovnu filozofiju dm-a gdje se zaposlenik promatra prvenstveno kao osoba- čovjek možemo mnogo naučiti. Dm predstavlja rijedak primjer gdje je čovjek u središtu poslovne vizije, kao zaposlenik i kao potrošač. Takav način poslovanja rezultirao je visokom razinom motivacije zaposlenika, poduzećem koje je „fer“ prema zaposlenicima, poduzećem u koje se prijavljuje i zadržava visokokvalitetan radni kadar te poduzećem koje nastavlja uspješno poslovati unatoč rastućoj konkurenciji.

## **4.2 HENKEL – STRATEGIJE MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA DJELATNIKA**

„Organizacija Henkel djeluje na svjetskoj razini. Zahvaljujući snažnim robnim markama, inovacijama i tehnologijama, tvrtka zauzima vodeći položaj u trima poslovnim jedinicama u industrijskom i potrošačkom poslovanju. Poslovna jedinica Ljepila i tehnologije svjetski je predvodnik na tržištu ljepila – u svim industrijskim segmentima diljem svijeta. U poslovnim jedinicama Sredstva za pranje i čišćenje u domaćinstvu te Beauty Care, Henkel zauzima vodeći položaj na brojnim tržištima i kategorijama diljem svijeta.“<sup>16</sup>

„Od svojeg osnutka 1876. godine Henkel broji više od 140 godina uspjeha. Društvo Henkel je 2015. godine zabilježilo prodaju u iznosu od 18,1 milijardu eura (20,1 milijardi američkih dolara) i prilagođenu operativnu dobit od 2,9 milijardi eura (3,2 milijarde američkih dolara). Tri vodeće robne marke, Persil (deterdžent), Schwarzkopf (njega kose) i Loctite (ljepilo) zaslužna su za profit od više od 6 milijardi eura (približno 6,6 milijardi američkih dolara) ostvaren kombiniranom prodajom. Henkel zapošljava približno 50.000 ljudi diljem svijeta – strastven i iznimno raznolik tim, ujedinjen snažnom korporativnom kulturom, zajedničkim ciljem stvaranja održive vrijednosti i vrijednostima. Kao priznati predvodnik u području održivosti, Henkel zauzima najviše pozicije na mnogim međunarodnim pokazateljima i ljestvicama.“<sup>17</sup>

Priznanja Henkelu za upravljanje ljudskih resursima:

- Top employer Deutschland 2017 – Henkel Njemacka dobio je šesti put nagradu za najboljeg poslodavca
- Online talent communication- Henkel je dobio najbolje ocjene za svoje komunikacijske kanale u Hrvatskoj
- Hidden Champion, Clevis praktikanten spiegel 2017 – Henkel je svrstan u najbolje poslodavce među pripravnicima i diplomiranim studentima
- Trendence graduate barometer, top 100 employer, Europe 2016 – henkel je svrstan među najbolje poslodavce među europskim studentima ekonomije

<sup>16</sup> Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/blob/730930/.../henkel-najbolji-poslodavac-priopcenje-za-medije.doc>; (pristupano 25.04.2017.)

<sup>17</sup> Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/blob/730930/.../henkel-najbolji-poslodavac-priopcenje-za-medije.doc>; (pristupano 25.04.2017.)

- Most attractive employers Europe universum 2015 – Henkel spada među najpoželjnije poslodavce u Europi
- Most attractive employers China Universum 2015 – Henkel spada među prvih 100 idealnih poslodavaca u Kini
- Most attractive employers Middle-East Universum 2015 – Henkel spada među najpoželjnije poslodavce na Bliskom istoku
- Best recruiter 15/16 Ger – Henkel je svrstan među najbolje poslodavce među europskim studentima ekonomije<sup>18</sup>
- 'Najbolji poslodavac' prema portalu MojPosao za 2016. godinu – Henkel Hrvatska proglašen je najboljim poslodavcem u Hrvatskoj u kategoriji srednjih poduzeća

„Zaposlenike Henkela ujedinjuje jedna misao: mi smo tim! Kao globalni tim pokretan strašću i zadovoljstvom, zaposlenici Henkela zajedno uspješno oblikuju tržište. Henkel konstantno traži zaposlenike koji dijele ovu motivaciju i spremno prihvaćaju nove izazove. Da bi se karijera mogla započeti u ovoj organizaciji izrazito je važna osobnost potencijalnog zaposlenika. Henkel traži domišljate zaposlenike koji primjenjuju pragmatična rješenja.“<sup>19</sup>

Ove kvalitete karakteriziraju sve Henkelove zaposlenike diljem svijeta:

- „želja za neprekidnim promišljanjem i propitivanjem trenutnog stanja
- nastojanje da se prate svi noviteti odlascima na obuke i obukama putem interneta
- neumorno nastojanje da se pronađu bolja i inovativnija rješenja
- strast da se ostvare sve potrebe kupaca
- razvoj vrhunskih proizvoda i tehnologija na koje se oslanjaju brojni ljudi diljem svijeta
- poduzetničko razmišljanje i kontinuirana spremnost na promjene
- podržavamo zaposlenika u njihovu pojedinačnom razvoju“<sup>20</sup>

Što Henkel traži od svojih zaposlenika?

- „Izvanredno obrazovanje
- Iskustvo prvog posla stečeno kroz stažiranja ili studentske organizacije
- Vrlo dobro poznavanje engleskog jezika; druge jezične vještine su prednost

<sup>18</sup> Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/zaposlenja>; (pristupano 25.04.2017.)

<sup>19</sup> Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/zaposlenja>; (pristupano 25.04.2017.)

<sup>20</sup> Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/zaposlenja>; (pristupano 25.04.2017.)

- Prvo međunarodno iskustvo kroz stažiranja ili studij
- Predanost koja nadmašuje redovno studiranje
- Znatiželju
- Spremnost na brzo preuzimanje odgovornosti
- Strast za dinamikom u organizacija
- Interes i otvorenost za nove kulture
- Snažan „ja to mogu” stav
- Uvjerljivost
- Želju da se uvijek dođe do najboljeg rješenja, čak i ako se drugi neće uvijek složiti s vama
- Sposobnost rada u timu<sup>21</sup>

Henkel nudi primamljive mogućnosti zaposlenja za stručnjake u različitim poslovnim jedinicama, funkcijama i zemljama. Omogućuje zaposlenicima da simetrično napreduju u karijeri: zahvaljujući znanju i iskustvu, sustavnoj kulturi davanja povratnih informacija i prilagođenim programima razvoja, zaposlenici mogu brzo napraviti sljedeći korak u karijeri. Nagrada se temelji se na uspješnosti individualnog zaposlenika. Uz osnovnu plaću Henkel nudi i atraktivne bonuse ako se postignu prethodno dogovoreni ciljevi. Sveobuhvatne socijalne naknade upotpunjuju cijeli paket.<sup>22</sup>

Iz navedenog možemo primijetiti da Henkel u svoju organizaciju regrutira samo najbolje stručnjake iz svih kategorija poslovanja. Zahvaljujući ugledu kojeg uživa te odličnim poslovnim rezultatima menadžeri Henkela imaju mogućnost birati samo najbolje zaposlenike. Henkel organizira i stručne prakse za studente pa tako uspijeva privući najbolji kadar i prije nego je došao na tržište rada.

Zaposlenici Henkela nemaju fiksnu plaću, već svaki zaposlenik primanja dobiva na osnovu individualnog doprinosa poduzeću. Henkel dakle na osnovnu plaću najboljim zaposlenicima daje bonuse na plaću. Ovakav vid materijalne strategije motivacije daje zaposlenicima dodatnu motivaciju da budu uspješniji u radu te postižu bolje poslovne rezultate.

---

<sup>21</sup> Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/zaposlenja>; (pristupano 25.04.2017.)

<sup>22</sup> Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/zaposlenja>; (pristupano 25.04.2017.)

Mogućnost dodatnog obrazovanja, usavršavanja, edukacija i napredovanja utkana je u poslovnu filozofiju ovog poduzeća. Zaposlenici Henkela imaju mogućnost napredovati u okviru poduzeća ukoliko pokažu tendencije i mogućnosti za daljnji razvoj. Ova mogućnost veoma je bitna mladim stručnjacima kojima je nezamislivo na jednom radnom mjestu provesti radni vijek.

## 5. ZAKLJUČAK

Postoji više teorija o motivaciji zaposlenika te bezbroj načina na koji menadžeri mogu potaknuti svoje zaposlenike na akciju, no jedno je zajedničko u svim pristupima – poznavanje zaposlenika i regrutiranje kvalitetnog kadra. Ukoliko zaposlenici nisu kvalitetno selektirani za određena radna mjesta, neće moći učinkovito obavljati svoje poslovne zadatke, neće moći biti zasluženo nagrađeni ni motivirani, a konstantno opominjanje i kažnjavanje jedan je od najvećih demotivatora. Iz navedenog primjećujemo koliko je upravljanje ljudskih resursima povezan proces, gdje bez kvalitetnog obavljanja svih segmenata i koraka uspjeh nije moguć.

Nagradu možemo promatrati kao nešto materijalno (plaće, bonusi, proizvodi, udjeli u poduzeću i sl.) ili kao nešto neopipljivo i novčano nemjerljivo. Pohvala, lijepa riječ, povratna informacija o radnim učincima, zdravo radno okruženje i komunikacija sa zaposlenima nadređene troškovno ne opterećuju, a mogu značajno poboljšati poslovni rezultat poduzeća. Zadovoljan zaposlenik, ujedno je i motiviran zaposlenik koji želi ostati dio radnog kolektiva i rasti zajedno sa organizacijom u kojoj je zaposlen.

Proučavajući svijetle primjere Hrvatskog gospodarstva u upravljanju ljudskim resursima, dm-drogerie markt i Henkel, primjećujemo koliko je poslovna filozofija ovih poduzeća usmjerena upravo na zaposlenike. Ova poduzeća svoje poslovanje prilagodili su zaposlenicima, stvorili radno okruženje koje privlači najkvalitetniju radnu snagu i stručnjake iz svih područja. Ovakva poduzeća predstavljaju budućnost uspješnog upravljanja ljudima te mogu motivirati menadžere drugih poduzeća da slijede njihov primjer.



## **6. POPIS LITERATURE**

### **6.1 KNJIGE I STRUČNI ČASOPISI**

1. Buble, M. (2011). „Poslovno vođenje“, M.E.P., Zagreb.
2. Denny, R. (2000). „Motiviranje za uspjeh“, „Menadžerske tehnike za veća dostignuća“: M.E.P. Consult, Zagreb.
3. Jambrek, I., Penić, I. (2008). „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“: Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. v. 29, br. 2, 1181-1206.
4. Jurina, M., (2011). „Organizacijsko ponašanje u menadžmentu“, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.
5. Pološki Vokić, N., Klindžić, M., Đaković, M. (2008): Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees – What Should Managers and HR Experts Know?, South East European Journal of Economics and Business, 3(1): 89-96.
6. Robbins. S. P. (1992). „Bitni elementi organizacijskog ponašanja“: MATE d.o.o., Zagreb.
7. Samardžija, J., Jandrić, J. (2015). „Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada.“ 3. dio, Zagreb.
8. Tudor, G. (2010). „Vođenje i motiviranje ljudi, kako nadahnuti svoje ljude, jedinstveni primjeri najbolje prakse“, knjiga prva: M.E.P. d.o.o., Zagreb.

### **6.2 INTERNETSKI IZVORI**

1. Dm-drogeriemarkt, URL: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/dm\\_vremeplov/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/dm_vremeplov/)
2. Dm-drogeriemarkt, URL: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/portret/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/portret/);
3. Dm-drogeriemarkt, URL: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/);  
Dm-drogeriemarkt, URL: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/posao\\_u\\_dm-u/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/posao_u_dm-u/);
4. Ekonomski portal, URL:  
[http://ekonomskiportal.com/wpcontent/uploads/emocionalna\\_inteligencija.jpg](http://ekonomskiportal.com/wpcontent/uploads/emocionalna_inteligencija.jpg);
5. Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/blob/730930/.../henkel-najbolji-poslodavac-priopcenje-za-medije.doc>;

6. Henkel Hrvatska, URL: <http://www.henkel.hr/zaposlenja>;
7. Portal MojPosao; URL: <http://www.moj-posao.net/Vijest/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>;
8. Poslovna znanja; URL: <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/profit/58-motivacija-7-pravila-nagradjivanja-zaposlenih.htm>;
9. Portal MojPosao, URL: <http://www.moj-posao.net/Vijest/76520/Najbolji-poslodavci-u-2016-dm-Henkel-i-Deegeetal/2/>;

## **7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

SLIKA 1. LANČANI SLIJED SASTAVNICA MOTIVACIJA

SLIKA 2. MASLOWLJEVA HIJERARHIJA POTREBA ..... 8

TABLICA 1: KLASIFIKACIJA MATERIJALNIH KOMPENZACIJA ..... 16

TABLICA 2: RANG MOTIVACIJSKIH ČIMBENIKA ZA VISOKOOBRAZOVANE ZAPOSLENIKE I

PRISUTNOST STRATEGIJA MOTIVIRANJA I NAGRAĐIVANJA U HRVATSKOJ U 2008. GODINI ..... 18