

# ANALIZA NEMATERIJALNIH KOMPENZACIJA (PRIMJER DM DROGERIJA)

---

Franković, Marijana

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:989513>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-09**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Financijski menadžment)

Marijana Franković

**ANALIZA NEMATERIJALNIH KOMPENZACIJA NA  
PRIMJERU (DM DROGERIJA)**

Diplomski rad

Osijek, 2021. godine

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Financijski menadžment)

Marijana Franković

**ANALIZA NEMATERIJALNIH KOMPENZACIJA  
(PRIMJER DM DROGERIJA)**

Diplomski rad

**Naziv kolegija: Kompenzacijski menadžment**

JMBAG: 0010219009

e-mail: mfrankovic@efos.hr

Mentor: izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

Osijek, 2021. godine

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (Financial management)

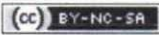
Marijana Franković

**ANALYSIS OF INTANGIBLE COMPENSATIONS  
(EXAMPLE OF DM DRUGSTORE)**

Graduate paper

Osijek, 2021.

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:**

**JMBAG:** 0010219009

**OIB:** 55756755097

**e-mail za kontakt:** frankovicmarijana@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomski fakultet u Osijeku

**Naslov rada:** Analiza nematerijalnih kompenzacija (primjer DM drogerija)

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Domagoj Karačić

U Osijeku, rujan 2021 godine

Potpis Marijana Franković

## **Analiza nematerijalnih kompenzacija (primjer Dm drogerija)**

### **SAŽETAK**

Kompenzacijski sustav se temelji na tome da zaposlenici povećavaju svoju plaću stjecanjem znanja, novih vještina te različitih kompetencija. Ne kompenzacijski sustav podrazumijeva povezivanje nagrada s radnom uspješnosti zaposlenika te potiče razvoj cjelokupnog sustava. Strategije nagrađivanja služe kako bi se odredilo što će organizacija raditi kroz određeni vremenski period kako bi razvila procese, praksu i politike nagrađivanja. Jedan od osnovnih ciljeva strategije nagrađivanje je uvođenje sustava ukupne nagrade i ravnoteža između nefinancijskih i financijskih nagrada. Teorijama motivacije postiže se bolji učinak organizacije prema zaposleniku i samim time uspješnost cijele organizacije. Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na potrebe pojedinca, njihovu klasifikaciju, utjecaj na postizanje ciljeva te načine aktualizacije. Procesne teorije motivacije uzimaju u obzir su sustav vrijednosti, percepciju te očekivanja uz motivacijsko ponašanje i motivaciju. Dm drogerija odabrana je za analizu nematerijalnih kompenzacija iz razloga što su njihovi radnici zadovoljni radom u poslovnici i glasi za najboljeg poslodavca već godinama, plaće radnika rastu godinama, također i broj zaposlenika što ih je dovelo do te titule.

**Ključne riječi:** motivacija, kompenzacija, materijalne kompenzacije, nematerijalne kompenzacije, dm drogerija

## **Analysis of intangible compensations (example of Dm drugstore)**

### **ABSTRACT**

The compensation system is based on the fact that employees increase their salary by acquiring knowledge, new skills and various competencies. The non-compensation system implies linking rewards with the work performance of employees and encourages the development of the entire system. Reward strategies serve to determine what an organization will do over a period of time to develop reward processes, practices, and policies. One of the main goals of the reward strategy is to introduce a system of total rewards and a balance between non-financial and financial rewards. Motivation theories achieve a better performance of the organization towards the employee and thus the success of the entire organization. Content theories of motivation are focused on the needs of the individual, their classification, the impact on achieving goals and ways of actualization. Process theories of motivation take into account the value system, perception and expectations along with motivational behavior and motivation. Dm drugstore was selected for the analysis of intangible compensation for the reason that their employees are satisfied with the work in the branch and is considered the best employer for years, workers' salaries grow for years, also the number of employees, which led them to the title.

**Keywords:** motivation, compensation, material compensations, intangible compensations, dm drugstore

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	3
2.1. Predmet i cilj rada.....	3
2.2. Istraživačke hipoteze .....	4
2.3. Sadržaj i struktura rada .....	4
<b>3. Pojam kompenzacije i motivacije</b> .....	6
3.1. Sustav nagrađivanja .....	9
3.2. Strategije nagrađivanja .....	10
3.3. Teorije motivacije.....	12
3.1.1. Sadržajne teorije motivacije.....	12
3.1.2. Procesne teorije motivacije .....	15
<b>4. Materijalne i nematerijalne kompenzacije</b> .....	17
4.1. Materijalne kompenzacije.....	17
4.2. Nematerijalne kompenzacije .....	19
4.2.1. Vrste nematerijalnih kompenzacija .....	22
4.2.2. Prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija .....	24
<b>5. Analiza nematerijalnih kompenzacija (primjer DM drogerija)</b> .....	26
5.1. Općenito o DM drogeriji .....	26
5.2. Konkurentska prednost DM drogerije .....	30
5.3. Nematerijalni oblici kompenzacija u DM drogeriji.....	34
<b>6. Rezultati istraživanja</b> .....	36
<b>7. Rasprava</b> .....	40
<b>8. Zaključak</b> .....	41
<b>Literatura</b> .....	42
<b>Popis slika</b> .....	44
<b>Popis tablica</b> .....	45
<b>Popis grafikona</b> .....	46



## 1. Uvod

Tema ovog rada su nematerijalne kompenzacije na primjeru Dm drogerije. Kompenzacija predstavlja oblik naknade odnosno protuvrijednost za nešto učinjeno. Postoje dvije vrste kompenzacija materijalne koje se dijele na izravne i neizravne te nematerijalne kompenzacije.

Motivacija je još jedan bitni faktor koji utječe na zaposlenika, a predstavlja psihološki proces koji potiče ljude na djelovanje. U radu je prikazana problematika materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Dimenzijama materijalnih i nematerijalnih kompenzacija se dodatno pojašnjava sama njihova bit. Strategije motiviranja i nagrađivanja služe za stvaranje određene vrijednosti te kao pomoć organizaciji prilikom izbora i načina nagrađivanja. Također, teorije motivacije služe kao pomoć tvrtki, odnosno menadžmentu kako što bolje i efikasnije doprijeti do zaposlenika, te koji je najbolji način za poticanje na rad.

Materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama se postiže volja i zainteresiranost zaposlenika, njihova razina motivacije i želje za napredovanjem se povećava. Kroz rad se opisuju načini motiviranja zaposlenika kako materijalnim tako i nematerijalnim nagradama. Rad se bazira na nematerijalnim kompenzacijama koje su obrađene teorijski, a zatim i na primjeru. Jedna od najbitnijih nematerijalnih kompenzacija je fleksibilno radno vrijeme koje radnicima omogućava da usklade svoje obveze i posao.

U Hrvatskoj ponuda drogerija nije velika, većinom se na tržištu i među kupcima govori o tri najpoznatije, a to su Bipa, Dm i Muller. Na primjeru dm drogerije vidljivo je da zaposlenici koji su nagrađivani raznim nematerijalnim nagradama su zadovoljniji i motiviraniji te nemaju namjeru prelaska u neku drugu tvrtku, nego žele ostati i napredovati. Kroz provedenu anketu ispitani su zaposlenici Dm-a te je na taj način prikazano njihovo zadovoljstvo rada u Dm-u. Na kraju rada prikazano je zašto je baš Dm odabran za poslodavca godine i zašto se on najviše ističe među svojom konkurencijom.

Dm svoje poslovanje kroz godine nadograđuje i poboljšava, od 1973. godine tj. od osnutka dm-a pa do danas dm je postigao zavidnu razinu kako u odnosu prema zaposlenicima tako i u odnosu prema kupcima. Zaposlenike iz godine u godinu sve više nagrađuje kako materijalnim

tako nematerijalnim nagradama koje zaposlenicima pružaju osjećaj sigurnosti i motiviraju ih da budu što bolji i vrate poslodavcu na što bolji način. Već 1982. godine Dm-ova filozofija bila je čovjek je u fokusu bilo da je zaposlenik ili kupac. 2011. godine zaposlenicima je poklonio jedan slobodan dan koji će provesti volontirajući. 2012. godine Dm je pokrenuo kampanju aktivno i zdravo to je prva ženska utrka putem koje se promiče zdrav i aktivan život. 2017. godine osnovana je Dm akademija koja pruža djelatnicima da postignu obrazovanje drogerista te se na taj način bolje educiraju i pomognu kupcima.

## 2. Metodologija rada

Prilikom izrade diplomskog rada korišteni su sekundarni izvori podataka kao što su knjige, internetski izvori poput članaka, izvješća i dokumenata.

U radu su je korišteno više različitih metoda. Prva metoda je metoda deskripcije koja se odnosi na opisivanje predmeta, pojmova i odnosa između više različitih podataka. Korištenjem ove metode ne dolazi se do znanstvenih zaključaka i objašnjenja. Pomoću ove metode najviše se objašnjavaju teorijski dijelovi rada poput toga što su kompenzacije, koje vrste kompenzacija postoje, te objašnjavanje teorija motivacije.

Metoda komparacije korištena je prilikom usporedbe poduzeća Dm s ostalima i prilikom usporedbe nematerijalnih i materijalnih kompenzacija na način koje više pridonose motivaciji zaposlenika.

Induktivnom metodom, koja se odnosi na analiziranje i promatranje točnih činjenica na temelju kojih se donose zaključci o analiziranim temama, promatrana je Dm drogerija i njezin rast broja zaposlenih, rast plaće i slično.

Metodom istraživanja dolazi se do podataka u istraživačkom dijelu rada. Podataka o broju zaposlenih, broju poslovnica, veličini prosječne plaće, zadovoljstvu zaposlenika.

Dm drogerija odabrana je za analizu iz razloga što je već godinama na prvom mjestu za najboljeg poslodavca i njezino poslovanje i odnos prema zaposlenicima je primjer drugim poduzećima kako trebaju poslovati i odnositi se prema radnicima. Iz tog razloga predstavljeno je njeno poslovanje i njen način nagrađivanja zaposlenika.

### 2.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog rada su same nematerijalne kompenzacije koje doprinose zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika te sustavi i teorije motiviranja, a na samom kraju rada nematerijalne kompenzacije su objašnjene kroz primjer Dm drogerije d.o.o. Cilj rada je

objasniti i prikazati na koje sve načine nematerijalne kompenzacije utječu na ponašanje zaposlenika i cijelu organizaciju, te kako motivirati zaposlenike da budu što uspješniji.

## 2.2. Istraživačke hipoteze

Hipoteze koje će se u nastavku rada analizirati i dokazivati njihova istinitost te na kraju odbaciti ili prihvatiti su:

- Postoji veza između nematerijalnih kompenzacija i osjećaja zaposlenika
- Zaposlenici smatraju da je nematerijalno nagrađivanje važnije od materijalnog nagrađivanja

## 2.3. Sadržaj i struktura rada

Kao područje istraživanja diplomskog rada navodi se analiza nematerijalnih kompenzacija koja se odnosi na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu motivaciju prilikom obavljanja poslova za određenu organizaciju.

Rad se sastoji od šest poglavlja, prvo poglavlje se odnosi na sam uvod u diplomski rad te opisivanje strukture rada, drugo poglavlje se odnosi na metodologiju rada u kojoj će biti navedene metode i tehnike korištene prilikom pisanja rada, sam predmet i cilj rada, te hipoteze.

Treće poglavlje rada je pojam kompenzacije i motivacije. U ovom dijelu govori se o tome što su kompenzacije, kakve sve vrste postoje, što predstavlja motivacija, o sustavima nagrađivanja, sadržajnim teorijama motivacije i procesnim teorijama motivacije.

Četvrto poglavlje govori o materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Materijalne su podijeljene na izravne i neizravne kompenzacije, dok su nematerijalne detaljnije objašnjenje te su na kraju poglavlja navedene njihove prednosti i nedostaci.

Peto poglavlje je analiza nematerijalnih kompenzacija na primjeru Dm drogerije. Kroz ovo poglavlje predstavljena je tvrtka Dm markt d.o.o., kroz broj zaposlenih, broj poduzeća, plaću i slično. Zatim je objašnjena njena konkurentska prednost u odnosu na ostala poduzeća te su analizirane nematerijalne kompenzacije koje tvrtka primjenjuje.

Šesto poglavlje su rezultati istraživanja u kojem je ispitano 22 ispitanika tj. zaposlenika Dm-a putem online ankete. Pitanja su se odnosila na zadovoljstvo radnika radnim mjestom, poslodavce, koliki je radni vijek zaposlenika, što im je važnije, materijalno ili nematerijalno nagrađivanje i sl.

Sedmo poglavlje se rasprava u kojoj se prihvaćaju i odbacuju hipoteze, te se govori o Dm-u, njegovim prednostima i nedostacima.

Zadnje poglavlje je zaključak u kojem se objedinjuje sve napisano.

### 3. Pojam kompenzacije i motivacije

Sama riječ kompenzacija ima više značenja, no najlakše ju je objasniti kao jedan oblik naknade, odnosno protuvrijednost za nešto učinjeno. Postoje različita stajališta prema kojima je moguće promatra kompenzacije. „Ako se promatraju s aspekta društva, kompenzacije se tretiraju kao mjera pravednosti; dioničari i menadžeri ih, pak, tretiraju kao trošak rada, a zaposlenici kao uzvratni prihod u razmjeni između njih i poslodavca, odnosno kao nagradu za obavljeni posao.“ (Buble, Bakotić, 2013:16)

Prema Buble, Bakotić (2013) postoje četiri ključne grupe aktivnosti kompenzacijskog menadžmenta:

1. „Istraživanje postojećih kompenzacijskih sustava
2. Oblikovanje novog kompenzacijskog sustava
3. Implementacija oblikovanog kompenzacijskog sustava
4. Održavanje implementiranog kompenzacijskog sustava“ (Buble, Bakotić, 2013:39)

Te aktivnosti pomažu poslodavcima prilikom izmjene određenog oblika nagrađivanja ili određivanja kako i kome sto dodijeliti.

„Kompenzacijski menadžment ima tri primarna cilja:

- Privući prave ljude u pravo vrijeme na prave poslove i zadatke
- Zadržati najbolje ljude tako da se prizna i nagradi njihov doprinos
- Motivirati zaposlene da pridolesu maksimalno u skladu sa svojom sposobnostima“ (Galetić. 2015:51)

Kompenzacije mogu predstavljati i ukupne nagrade zaposlenicima za obavljeni posao u određenom poduzeću. Naknade mogu biti u robi, novcu, te materijalne i nematerijalne nagrade.

„Naknade vezane uz rezultate rada prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe i konačno poduzeća kao cjeline. One u principu imaju karakter plaća, a najčešće se isplaćuju u novcu. Naknade vezane uz pripadnost poduzeću, u kojemu ima određeni status, a mogu se isplaćivati u novcu i davati u robi ili u obliku različitih usluga.“ (Buble, Bakotić, 2013:16)

## Determinante kompenzacijskog programa

- Vrsta i razina zahtijevanog znanja i vještina – odnosi se na vrstu posla kojeg zaposlenik obavlja predstavljajući to kao najvažniji čimbenik koji utječe na visinu plaće. Uz plaću neminovno dio su znanje i stečene vještine koje su potrebne za uspješno obavljanje određenog dijela posla.
- Vrsta biznisa – „Vrsta biznisa odnosi se na to je li poduzeće profitno ili neprofitno; je li privatno ili javno; odnosno kojoj djelatnosti pripada. U tom se smislu plaće razlikuju za isti posao, ne samo između privatnog i javnog sektora, odnosno profitnog i neprofitnog sektora, već i između pojedinih djelatnosti unutar istog sektora.“ (Buble, Bakotić, 2013:22)
- Sindikalni/nesindikalni status – sindikati se bore za bolje pozicije i napredak radnika, odnosno za najpovoljnije kompenzacijski paket. U određenim zemljama članovi sindikata imaju veće plaće od onih koji to nisu, no u Hrvatskoj to nije slučaj.
- Kapitalno intenzivna vs. radno intenzivna djelatnost – trošak rada je trošak koji ima najveći utjecaj na dobit. Kada trošak rada čini mali dio ukupnih prihoda tada se troškovi neće rigorozno kontrolirati kao što je slučaj kada je udio troška rada veći. U radno intenzivnim poduzećima potreban je veći broj niže kvalificiranih radnika. Dok je u kapitalno intenzivnom poduzeću, koje koristi nove tehnologije i naprednije procese, potreban veći broj obrazovanijih radnika.
- Veličina poduzeća – Podrazumijeva se da veća poduzeća svojim radnicima omogućavaju veće plaće u odnosu na ona manja. U većini slučajeva poduzeće nagrađuje svoje zaposlenike raznim bonusima ili povećanjima plaća. To je najviše vidljivo kroz plaće top menadžera.
- Filozofija menadžmenta – Postoji više filozofija koje zastupaju vlasnici odnosno menadžeri. Jedna od filozofija je da zaposlenicima treba dati što veće plaće jer će tako biti motiviraniji i više doprinijeti poslu te ostvariti najbolji učinak. Druga filozofija je da zaposlenike ne treba platiti više nego što je potrebno, odnosno plaća treba biti minimalna onako kako je određeno zakonom ili tržištem rada. Ako menadžeri i vlasnici žele što bolje radnike oni visinu plaće određuju tako da bude na višoj razini u odnosu na ono određeno zakonom ili tržištem rada.

- Ukupni kompenzacijski paket – U današnje vrijeme zaposlenici žele prije zaposlenja znati strukturu kompenzacijskog paketa. Menadžeri poduzeća trebaju osmisliti i kreirati kompenzacijski paket koji će zadovoljiti budućeg zaposlenika.
- Geografska lokacija – Lokacija je vrlo bitna, neka područja imaju visoku stopu nezaposlenosti, a veliku ponudu radne snage, dok je u nekim područjima obrnuto. Razlike u zaposlenosti i stanje na tržištu imaju velik utjecaj na razlike u plaći.
- Ponuda i potražnja rada - Veća potražnja postoji za deficitarnim zanimanjima od kojih se ističu inženjeri, informatičari, liječnici i sl. takva zanimanja će imati i veću plaću. Dok s druge strane suficitarna zanimanja će imati manje plaće i vrlo teško se dolazi do zaposlenja u tim zanimanjima.
- Profitabilnost poduzeća – Najveći broj poduzeća nalazi se između profitabilnih i neprofitabilnih poduzeća. Podrazumijeva se da poduzeća s visokom profitabilnošću mogu zaposlenicima ponuditi bolje uvijete rada, a samim time i veću plaću u odnosu na neprofitabilna poduzeća.
- Stabilnost zaposlenja – „Svakom je zaposleniku važni imati sigurno zaposlenje. Životni stil zaposlenika, a u nekim slučajevima i njihova egzistencija određena je i budućim приходima, s obzirom da velik broj zaposlenika, putem raznih kreditnih kartica, postojeći životni standard održava na dug. Stoga, u okolnostima recesije i smanjenja zaposlenosti, zaposlenici postaju krajnje zaokupljeni pitanjem stabilnosti svog poslovanja.“ (Buble, Bakotić, 2013:25)
- Spolne razlike – Spolne razlike postoje od davnina i utječu na razna područja ljudskog djelovanja, pa tako i na razlike u plaćama između žena i muškaraca. Žene su u nekim tvrtkama manje plaćene za isti posao nego muškarci. U Hrvatskoj su plaće žena za 10,6% manje od plaća muškaraca što je poprilično puno.
- Radni staž i performanse – Radni staž i performanse su povezani i teško ih je razdvojiti. Plaća radnika raste ovisno o godinama koje radi na tom poslu. To je posljedica periodičnog povećanja plaće i razvijanje vještina i spretnosti koje zaposlenici stječu kroz godine rada. To govori da su zaposlenici efikasniji i efektivniji u izvršavanju svoji poslova kako vrijeme odmiče.

Motivacija je još jedan bitni faktor koji utječe na zaposlenika. Predstavlja psihološki proces koji potiče ljude na djelovanje. Postoje dvije vrste motivacije, a to su ekstrinzična i intrinzična.



„Ekstrinzična motivacija potaknuta je vanjskim nagradama kao što je novac ili popularnost. Intrinzična motivacija dio je prirode čovjeka, a proizlazi iz unutarnjih potreba kao što su potreba za učenjem, stvaranjem i istraživanjem. Intrinzična motivacija u pravilu traje duže, a rezultati intrinzično motiviranog rada su kvalitetniji.“ (Selekcija.hr, 2019)

### 3.1. Sustav nagrađivanja

Sustav nagrađivanja se treba sastojati od onoga što je zaposlenicima vrijedno i onoga što će oni biti voljni uložiti određeni napor. U svijetu postoje dva sustava nagrađivanja, jedan koji se temelji na znanju i vještinama te imaju određenu financijsku vrijednost (kompenzacijski sustav) i drugi koji se temelji na radnoj uspješnosti i ima nematerijalnu vrijednost (ne kompenzacijski sustav).

Kompenzacijski sustav se temelji na tome da zaposlenici povećavaju svoju plaću stjecanjem znanja, novih vještina te različitih kompetencija. „Kompenzacijski sustav rezultira iz alokacije, konverzije i transfera dijela prihoda poduzeća na njegove zaposlenike, a u obliku novčanih i nenovčanih potraživanja.“ (Buble, Bakotić, 2013:17) Pod novčanim potraživanjima smatraju se plaće isplaćene radnicima u novčanom obliku ili u obliku koji se može pretvoriti u novac. Nenovčana potraživanja su potraživanja koja radnici dobivaju umjesto novca, ali im je vrijednost ekvivalenta novcu (npr. potvrđnica, bon i sl.).

Postoji nekoliko dimenzija kompenzacijskog sustava, a to su:

1. „Plaća za rad i performanse,
2. Plaća za vrijeme kada se ne radi,
3. Nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla,
4. Nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad,
5. Odloženi prihod (npr. dionice, dioničke opcije, mirovinski planovi), nastavak obiteljskog prihoda (npr. životno osiguranje, mirovinski planovi),
6. Zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgoda, osiguranje imovine,
7. Povlastice (npr. službeni automobil, kreditna kartica poduzeća i drugo).“ (Buble, Bakotić, 2013:17)

Ne kompenzacijski sustav podrazumijeva povezivanje nagrada s radnom uspješnosti zaposlenika te potiče razvoj cjelokupnog sustava kojim se omogućavaju znatno veće nagrade i

pogodnosti. Ne kompenzacijske nagrade imaju velik broj komponenti koje imaju utjecaj na fizičku, intelektualnu, psihološku i emocionalnu dobrobit zaposlenika.

Postoji nekoliko dimenzija ne kompenzacijskog sustava, a to su:

1. „Podizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada,
2. Podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta i emocionalne zrelosti,
3. Promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima,
4. Oblikovanje posla koji zahtijeva određenu pažnju i napor,
5. Alokacija dovoljnih resursa za izvršenje dodijeljenog radnog zadatka,
6. Omogućavanje kontrole nad radnim zadacima i njihovim ispunjenjem,
7. Potpora vodstva i menadžmenta.“ (Buble, Bakotić, 2013:18)

### 3.2. Strategije nagrađivanja

Strategije nagrađivanja služe kako bi se znalo što će organizacija raditi kroz određeni vremenski period kako bi razvila procese, praksu i politike nagrađivanja. „Strategija nagrađivanja je osnovni način razmišljanja koji se može primijeniti za nagrađivanje bilo kojeg izvora u organizaciji, s ciljem stvaranja određene vrijednosti.“ (Galetić, 2013:13)

„Četiri razloga zbog kojih treba razvijati strategiju nagrađivanja

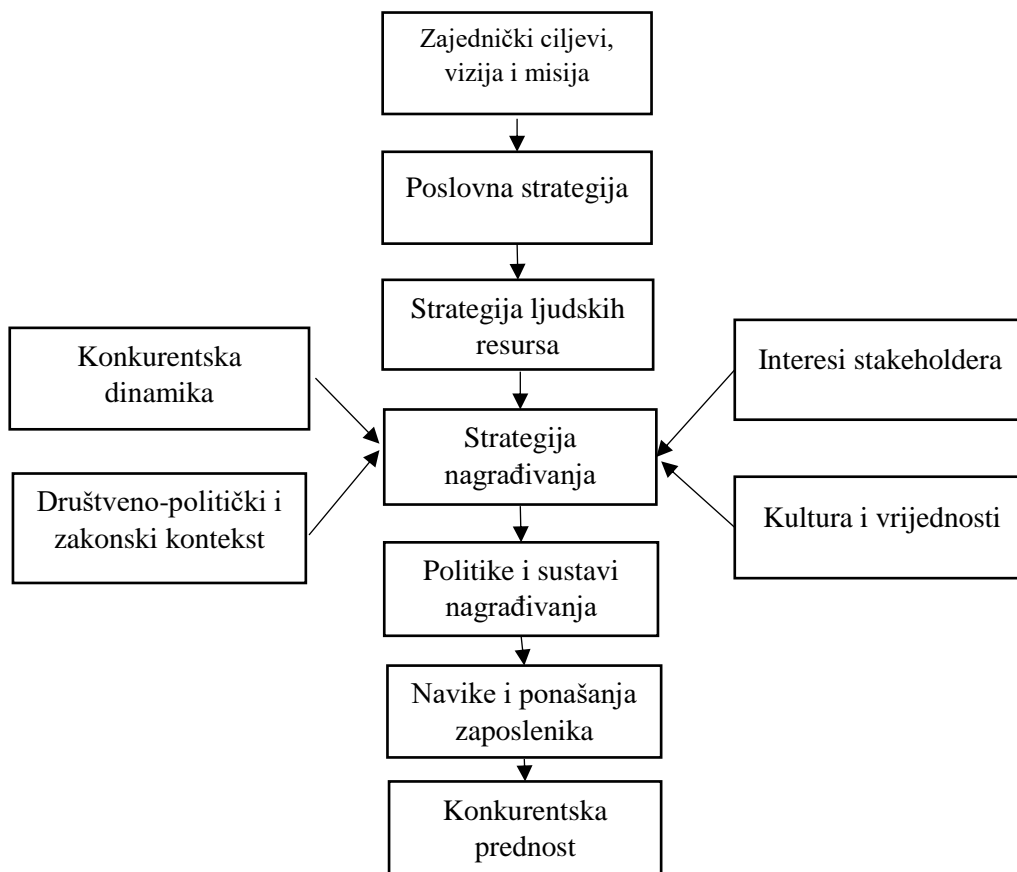
1. Organizacija mora znati kamo ide i kako će doći tamo, a isto je važno prepoznati je li postigla željeni rezultat
2. Troškovi plaća su u većini organizacija najveća stavka u cijeni koštanja
3. Neophodno je poticati pozitivan odnos između plaća i nagrada u najširem smislu i rezultata poslovanja
4. Ako pođemo od pretpostavke da stvarna korist strategije nagrađivanja leži u složenim vezama s ostalim politikama upravljanja ljudskim potencijalima, nije li razumno napraviti strateški okvir nagrađivanja koji jasno određuje kako će procesi nagrađivanja biti povezani s ostalim strategijama i procesima upravljanja ljudskim potencijalima.“ (Galetić, 2013:13)

Jedan od osnovnih ciljeva strategije nagrađivanje je uvođenje sustava ukupne nagrade i ravnoteža između nefinancijskih i financijskih nagrada. Uz navedeno, strategija nagrađivanja

može sadržavati inicijative vezane za specifične aspekte nagrađivanja. One se temelje na predviđanjima o potrebama zaposlenika i poslovanja te analizi postojećeg sustava.

Prema (Galetić, 2013) neke od njih su:

1. Izmjena postojeće strukture plaće
2. Individualne poticaje zamijeniti grupnim
3. Razvoj programa koji se bave grupnim poticajnim sustavom nagrađivanja
4. Razvoj fleksibilnost sustava beneficija
5. Unaprijediti procese upravljanja performansama
6. Razviti programa za upravljanje sustavima nagrađivanja



Slika 1. Oblikovanje strategije nagrađivanja

Izvor: Izrada autora prema podacima (Galetić, 2013:14)

Na slici 1 prikazano je oblikovanje strategije nagrađivanja koje je ograničeno raznim čimbenicima unutar i izvan organizacije. Najvažniji su konkurentna dinamika, društveno-

politički i zakonski kontekst, interesi odnosno potrebe stakeholdera i kultura i vrijednosti organizacije. Konkurentska dinamika kao jedan od bitnih faktora organizacije odnosi se na analizu industrije same organizacije. Unutar analize se proučavaju želje i potrebe kupaca, ponašanje konkurenata, te razne globalne pritiske. Društveno-politički i zakonski kontekst se odnosi na više čimbenika kao što su: demografska kretanja, kulturni običaji, institucionalni uvjeti, ekonomska kretanja, politički utjecaj. Tvrtke zbog ovih čimbenika moraju imati fleksibilniji pristup strategiji u odnosu na one koje posluju u okviru nacionalnih granica. Interesi stakeholdera su jedan od zahtjevnijih čimbenika jer pojedine zaposlenike, direktore, dioničare, državu nije lako zadovoljiti i njihova mišljenja, želje i očekivanja su različita. Organizacijska kultura prikazuje vrijednosti organizacije, njezin stil rukovođenja i organizacijsku klimu. Organizacijska kultura i strategija nagrađivanja moraju biti u skladu.

### 3.3. Teorije motivacije

U ovom poglavlju opisane su sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. „Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Začetnikom razvoja teorije motivacije smatra se Abraham Maslow i njegova poznata teorija hijerarhije potreba na temelju koje su kasnije brojni teoretičari „gradili“ doprinos razvoju pristupa motivaciji.“ (Varga, 2011)

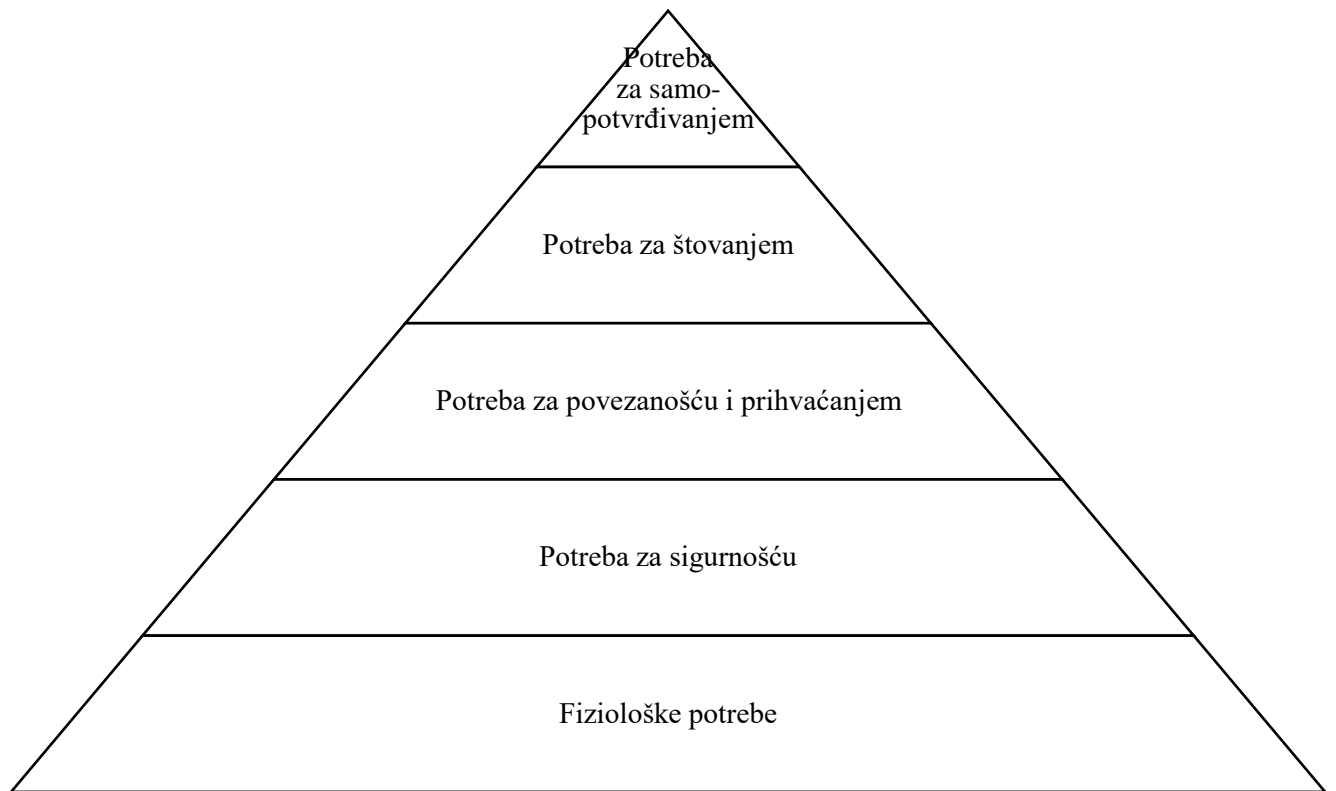
#### 3.1.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su usmjerene na potrebe pojedinca, njihovu klasifikaciju, utjecaj na postizanje ciljeva te načine aktualizacije. U njih se ubrajaju: Maslowljeva teorija, Alderferova teorija, Herzbergova teorija, Minerova teorija, McCllandova teorija, teorija McGregora i teorija Hackmana i Oldhama.

#### Maslowljeva teorija motivacije

Jedna je od najpoznatijih teorija nastala pedesetih godina prošlog stoljeća. Njena polazišna osnova je u rangiranju i diferenciranju u hijerarhijske vrijednosti i važnosti potreba pojedinaca. Pojava određenih potreba i njeno zadovoljenje uvjetovano je zadovoljenjem prethodno nastale potrebe. Potrebe su razvrstane na 5 hijerarhijskih razina. Važnost Maslowljeve teorije leži u tome „da jedna skupina potreba s vremenom prestaje biti motivatorom za rad pojedinca i da se

s jednom te istom skupinom potreba ne može kroz cijeli radni vijek motivirati tog pojedinca na isti način.“ (Gutić, D., Devčić, A., Hak, M., 2017:129)



Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: izrada autora prema podacima, (Gutić, D., Devčić, A., Hak, M., 2017:130)

Na slici je prikazana hijerarhija potreba Abrahama Maslowa. Na dnu piramide nalaze se fiziološke potrebe odnosno, egzistencijalne potrebe. Na drugoj razini se nalaze potrebe za sigurnošću koje se odnose na potrebe zaposlenja i sigurnog radnog mjesta. Na trećoj razini su potrebe za povezanošću i prihvaćanjem koje znače prihvaćanje od strane drugih osoba na radnom mjestu (potrebe identifikacije i integracije). Četvrtu razinu čine potrebe za štovanjem i samopoštovanjem, a peti i najviši rang čine potrebe za samopotvrđivanjem odnosno, samoaktualizacijom.

#### Alderferova teorija motivacije

Naziva se i trostupanjskom teorijom motivacije. U odnosu na Maslowljevu teoriju reduciranija je po strukturi i broju potreba, a temelji se na 3 skupine: egzistencijalne potrebe, potrebe povezanosti i potrebe rasta i razvoja. Egzistencijalne potrebe se odnose na fiziološke potrebe (voda, hrana, odijevanje, stanovanje i sl.). U nekim organizacijama radnici su motivirani i svoj

interes za rad pronalaze u zadovoljenju egzistencijalnih potreba. Potrebe povezanosti temelje se na odnosu čovjeka i njegove skupine ljudi (suradnici, obitelj i prijatelji). “Ove potrebe podrazumijevaju usmjerenost čovjeka na uzajamnost, kooperaciju i međusobnu razmjenu: prihvaćanje, povjerenje, toleranciju, izmjenu iskustva itd.“ (Gutić, D., Devčić, A., Hak, M., 2017:131) Potrebe rasta i razvoja se mogu zadovoljiti jedino ako pojedinac ima mogućnost iskoristiti svoje potencijale i ako ima mogućnost razvoja tih potencijala.

#### Herzbergova teorija motivacije

Ima još dva različita naziva dvofaktorska teorija motiva i higijenska teorija motivacije. Temelji se na zadovoljstvu pojedinca i nastojanju da se zadovoljstvo ostvari. Postoje dvije skupine motivacijskih čimbenika. Jedna su ekstrinzični (higijenski) čimbenici, a druga intrinzični (motivatori) čimbenici. Ekstrinzični faktori nisu sami po sebi poticajnog karaktera i ne potiču na aktivnost, ali ako ne postoje stvaraju nezadovoljstvo radnika. Intrinzični faktori su oni koji stvaraju zadovoljstvo radnika u radu. „Motiviranost potječe iz zaposlenikova osjeća postignuća i iz samog sadržaja posla koji obavlja, a ne iz okolinskih uvjeta i konteksta posla. Motivirani i zadovoljni će biti oni zaposlenici kojima se na radnom mjestu pružaju mogućnosti za postignućem, priznanjem, napredovanjem, odgovornostima te mogućnosti razvoja.“ (Gutić, D., Devčić, A., Hak, M., 2017:132)

#### McClellandova teorija motivacije

Temelji se na intrinzičnoj motivaciji, a još se naziva teorijom potrebe za postizanjem rezultata i teorijom motivacije postignuća. Teorija govori da dva suprotna tijeka određuju rezultat motivacije. Jedan je želja za postizanjem uspjeha, a drugi želja za izbjegavanjem neuspjeha. Korisni segmenti koje je donijela ova teoriju su: „utvrđivanje i jačanje osobnog povjerenja, jačanje samopouzdanja, uzimanje rizika, pozicioniranje osobne odgovornosti za donošene odluke.“ (Gutić, D., Devčić, A., Hak, M., 2017:133)

#### McGregorova teorija motivacije

Temelji se na teoriji X i Y. Teorija X govori da su zaposlenici skloni neradu, lijeni, nisu odgovorni, ne vole raditi pa ih prema tome treba nagrađivati, kažnjavati, poticati i kontrolirati. Teorija Y je suprotnost teorije X. Temelji se na teoriji da je rad zadovoljstvo i da zaposlenici žele napredovati, menadžeri stvaraju ugodno radno okruženje, ustupaju poslove i sl.

## Hackman-Oldhmanova teorija motivacije

„Temelji se na tri psihološka stanja zaposlenika: osjećaj svrhe (zaposlenici osjećaju smisao i cilj svog rada u organizaciji), osjećaj odgovornosti (zaposlenici se odgovorno ponašaju u svom poslu) i povratnoj informaciji (zaposlenici očekuju dobiti informaciju od svojih pretpostavljenih o kvaliteti i kvantiteti poslova koje su obavili)“ (Gutić, D., Devčić, A., Hak, M., 2017:133)

### 3.1.2. Procesne teorije motivacije

Čimbenici koje ove teorije uzimaju u obzir su sustav vrijednosti, percepcija te očekivanja uz motivacijsko ponašanje i motivaciju. Najvažnije procesne teorije su Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, Adamsova teorija nejednakosti i teorija Marka Tubbsa. Postoji nekoliko ključnih pretpostavki ovih teorija, a neke od njih su: zaposlenici imaju drugačije ciljeve koje žele zadovoljiti izborom posla, zaposlenici imaju različita očekivanja od posla, zaposlenici očekuju nagradu za dobro obavljen posao i slično.

#### Vroomov model

Temelji se na pretpostavci da pojedinac svjesno i samostalno odabire oblike ponašanja prema efektima očekivanja. Jedan oblik ponašanja izabire, a drugi izbjegava. Vroomov model daje odgovor na pitanje zbog čega se pojedinac u postojećoj situaciji zalaže i trudi. Odgovor na pitanje leži u pretpostavci da pojedinca motivira privlačnost nagrade i očekivanje da će ostvariti postavljene ciljeve. Privlačnost nagrade očituje se u važnosti koju ona predstavlja pojedincu, a ne samo u visini.

#### Adamsova teorija pravednosti

Još se naziva i teorija jednakosti, a odnosi se na uzroke i posljedice zadovoljstva i nezadovoljstva radnika. „Počiva na elementima vrijednosti razmjene između poslodavca i zaposlenika koja bi trebala biti jednako pravedna kako bi motivirala zaposlenika da posao obavlja predano.“ (Gutić, D. i dr., 2017:136) U razmjeni vrijednosti u nekim situacijama dolazi do nejednakosti što dovodi do nepravde, a to negativno utječe na zaposlenika i dovodi do nesuglasica između poslodavca i njega. Zaposlenik svoje nezadovoljstvo iskazuje na razne načine: kašnjenje u rokovima izvršenja poslova, pad lojalnosti, loše obavljanje posla, negativan odnos prema tvrtki.

## Porter-Lawlerov integrativni model

„Uključuje intrinzične nagrade koje su rezultat individualnog iskustva zaposlenika, te osjećaja osobnog uspjeha i ekstrinzične nagrade.“ (Galetić, 2015) Ovaj model sastoji se od devet varijabli. Vrijednost nagrade očituje se u trudu i radu pojedinca odnosno, radnika. Rezultati napora zaposlenika su ekstrinzične i intrinzične nagrade koje rezultiraju zadovoljstvom zaposlenika.

## Teorija Marka Tubbsa

Ova teorija motivacije temelji se na postavljanju izazovnih ciljeva pred zaposlenike. Kada zaposlenici prihvate te strateške ciljeve Tubbs smatra da će onda doći do velikog i kvalitetnog učinka u organizaciji u odnosu na lakše ciljeve koji ne vode kvalitetnim učincima. Kada su postavljeni veliki ciljevi zaposlenici moraju uložiti veći trud što dovodi do singerijskog učinka<sup>1</sup>. U ovoj teoriji potreba delegiranja poslova je vrlo bitna kao i delegiranje odgovornosti koji su temelj motiviranja zaposlenih.

Navedenim teorijama motivacije postiže se lakša i uspješnija mogućnost izbora načina nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Iz svega navedenog može se zaključiti da je vrlo bitno mijenjat način nagrađivanja i motiviranja jer dolazi do zasićenja zaposlenika. Zaposlenik se nakon nekog vremena osjeća kao da ne napreduje, kao da stoji u mjestu, tome i služe razne teorije motivacije koje poslodavci mogu primjenjivati na zaposlenicima. Potrebno je odabrati onu teoriju za koju se smatra da će dati najbolji mogući učinak u određenom trenutku. Odabir teorije ovisi i o tome kojim se poslom zaposlenici bave, koja je vrsta djelatnosti i koja nagrada će najbolje doprijeti do zaposlenika i učiniti ga zainteresiranijim i motiviranijim za posao. Također je potrebno istražiti koje su zaposlenikove potrebe te ih pokušati zadovoljiti na pravilan način, to se postiže na način da se izabere najbolja teorija koja će se primjenjivati u određenom trenutku.

---

<sup>1</sup> Kombinirani učinak dviju ili više stvari ili organizama koji je veći od zbroja pojedinačnih učinaka svakog od njih.



## 4. Materijalne i nematerijalne kompenzacije

Pod ovim poglavljem govori se o materijalnim kompenzacijama, pojmu, vrstama i njihovim glavnim karakteristikama, te će se nakon toga opisati nematerijalne kompenzacije, koje su vrste te njihove prednosti i nedostaci. Kompenzacije eng. compensation što znači naknada, nagrada za nešto učinjeno tj. naknada ili iznos koji umanjuje ili uravnotežuje učinak suprotnog.

### 4.1. Materijalne kompenzacije

Materijalne kompenzacije se još nazivaju transakcijske nagrade, a obuhvaćaju financijske nagrade i beneficije koje zaposlenici dobivaju za obavljeni posao. „One obuhvaćaju osnovnu plaću, varijabilni dio plaće koji je vezan za ostvarivanje individualnog ili timskog učinka, grupne poticaje putem kojih se povećava privrženost zaposlenih poduzeću i beneficije.“ (Galetić, 2015:23) Cilj materijalnih kompenzacija odnosno materijalnog nagrađivanja je poboljšanje uspješnosti radnika kroz povećanje motivacije. Najčešća podjela je prema četiri kriterija: „s obzirom na uspješnost obavljanja posla, skupnu (timsku) uspješnost, individualnu uspješnost (individualne nagrade) te uspješnost odjela i/ili cijelog gospodarskog subjekta.“(Požega, 2012:141)

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

	Zaposlenik	Poduzeće
<b>Izravne materijalne kompenzacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• plaća</li><li>• bonusi</li><li>• naknade za poboljšanja inovacije</li><li>• fleksibilnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• udio u profitu</li><li>• udio u vlasništvu</li><li>• bonusi vezani uz rezultate</li></ul>
<b>Neizravne materijalne kompenzacije</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• stipendije i školarine</li><li>• studijska putovanja</li><li>• specijalizacije</li><li>• plaćeni slobodni dani</li><li>• menadžerske pogodnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• mirovinsko osiguranje</li><li>• zdravstvena zaštita</li><li>• životno osiguranje</li><li>• naknade za nezaposlenost</li><li>• božićnica</li><li>• godišnji odmori</li></ul>

Izvor: izrada autora prema podacima; (Fikreta, 1999)

Plaća se smatra najvažnijim izravnim pokazateljem uspješnog obavljanja posla. Ona ima utjecaj na povećanje motivacije zaposlenika i na njegovu radnu uspješnost, povećanje plaće većinom ima pozitivan utjecaj na zaposlenika i njegovu motiviranost za rad, no to nije slučaj u svakoj situaciji i kod svakog djelatnika. Požega (2012) navodi pozitivne utjecaje plaće na motivaciju zaposlenika: kada djelatnik poslovima koje obavlja može izravno utjecati na pokazatelje radne uspješnosti, kada je zadovoljen princip „minimum neophodne nagrade“, ako radnik u svom subjektivnom mišljenju procjeni da je sustav plaća pravedno postavljen, nužno je da se u platnoj strukturi naprave dovoljno značajne razlike u visini plaća kako bi viša hijerarhijska razina u poduzeću dobila dovoljan motiv za postizanjem više razine plaće. Dva su slučaja kada se radniku daje veća plaća nego što zaslužuje o tome govori teorija djelotvornih plaća. Prva situacija je kada organizacija ovisi o zaposleniku u ovisnosti o vrsti poslova koje obavlja i znanju kojim raspolaže. Drugi slučaj je kada menadžeri i organizacija imaju probleme u praćenju uspješnosti zaposlenika, te u kontroli obavljanja njihovih aktivnosti i poslova na odgovarajući način.

„Varijabilno odnosno stimulatивно plaćanje podrazumijeva sve one oblike nagrađivanja zaposlenih pri kojima se cijela plaća ili dio plaće temelji na ostvarenim rezultatima rada.“ (Galetić, 2015:24) Varijabilno dio određuje se mjerenjem ili ocjenjivanjem ostvarenog učinka tj. radne uspješnosti. Mjerenja pomažu kako bi se zaposlenici mogli bolje usredotočiti na željeni učinak odnosno ponašanje.

Beneficijama se smatraju neizravne materijalne kompenzacije. Pod beneficijama se smatraju beneficije zdravlja i sigurnosti, plaćanje vremena koje se ne radi, te mnoge druge usluge koje se pružaju zaposlenicima. Služe kao nadopuna izravnim materijalnim kompenzacijama.

„Beneficije sigurnosti i zdravlja usmjerene su na ostvarenje ekonomske i zdravstvene zaštite i sigurnosti zaposlenih tijekom njihovog radnog vijeka i mirovine. Obuhvaćaju, između ostalih, zdravstveno, mirovinsko i socijalno osiguranje radnika, dodatne programe mirovinskog osiguranja u poduzećima, druge beneficije koje osiguravaju ekonomsku. Socijalnu i/ili zdravstveno sigurnost zaposlenih te različiti oblici otpremnima i osiguranja radnika, od životnog osiguranja do osiguranja za slučajeve profesionalnih nesreća i oboljenja, nesposobnosti za rad, nezaposlenosti i sl.“ (Požega, 2012:154) Plaćanje vremena koje se ne radi podrazumijeva plaćanje neradnih dana, godišnjih odmora, bolovanja, žalbenih postupaka, praznika i slično. Pod beneficijama se još podrazumijeva plaćanje školarina radnicima i

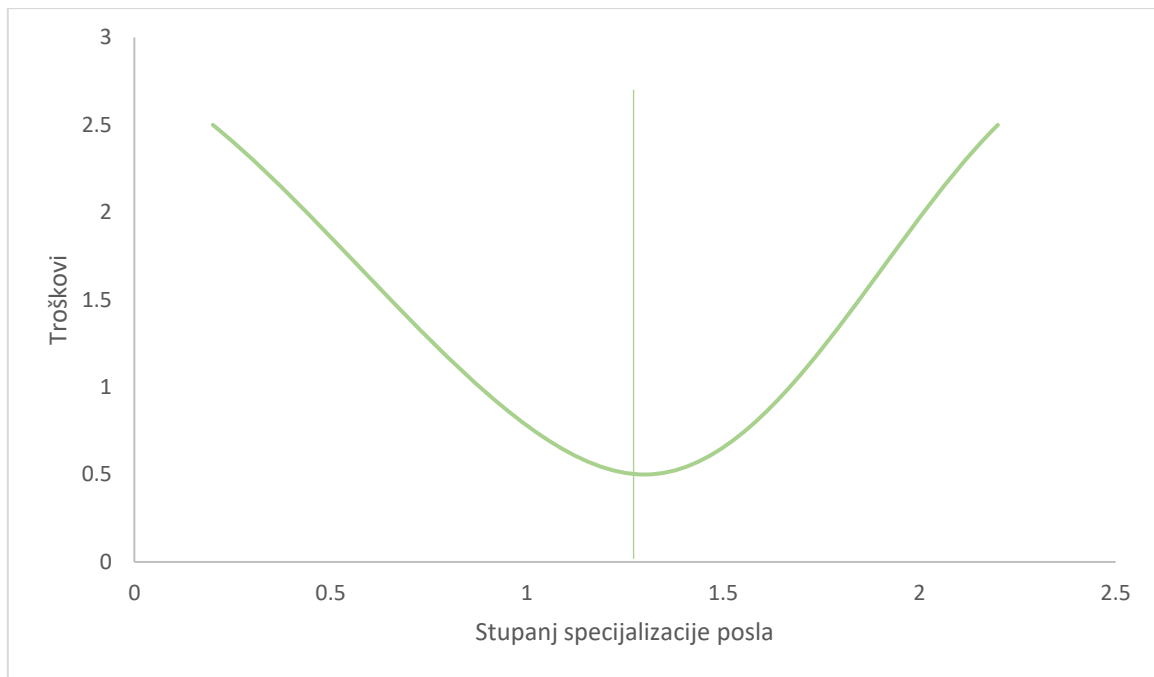
njihovim obiteljima, kreditiranje radnika, stipendije, službeni automobil, mobitel, odjeća, te plaćanje prijevoza i drugo.

#### 4.2. Nematerijalne kompenzacije

Nematerijalne (relacijske) kompenzacije nazivaju se još i nagrade odnose se na sve nagrade povezane s nekom situacijom, a nisu uključene u materijalno nagrađivanje. Svaka aktivnost koja pozitivno utječe na emocionalno, fizičko i intelektualno stanje zaposlenika smatra se dijelom nematerijalnog nagrađivanja. Postoje razne nematerijalne strategije nagrađivanja zaposlenika neke od njih su: pravilno dizajniranje poslova, sudjelovanje djelatnika u nematerijalnim čimbenicima poslovanja, učinkovit stil menadžmenta, efikasno upravljanje radnim vremenom, povoljan sustav povratnih informacija, omogućavanje usavršavanja radnicima te razvoj karijere i radna organizacijska kultura. Sve navedene strategije su od iznimnog značaja i za poduzeće i za zaposlenika.

Pravilno dizajniranje posla obuhvaća „proces dizajniranja ili organiziranja radnih mjesta i poslova od strane menadžera ljudskih resursa na takav način koji će većini zaposlenika osigurati zanimljiv, dinamičan, promjenjiv i fleksibilan način rada kako bi djelatniku poslovi bili manje monotoni i što zanimljiviji, kako bi njihovo obavljanje za radnika predstavljalo što veći izazov te kako bi se povećalo zadovoljstvo djelatnika i što veća motivacija za rad.“ (Požega, 2012:157) Menadžerima ovakav oblik posla nije lako organizirati, postoje radna mjesta koja su dinamična i zanimljivi njih je lako održavati i kontrolirati dok postoje poslovi koji su monotoni i za njih je dosta teško pronaći načine kako ih poboljšati i unaprijediti.

Postoje dva pristupa dizajniranja posla, a to su specijalizacijski pristup i motivacijski pristup. Specijalizacijski pristup se odnosi na organiziranje posla na način da se djelatnicima povjeravaju samo oni poslovi koje znaju raditi, odnosno poslovni koji su iz njihove struke. Ovaj pristup kratkoročno motivira zaposlenike. Motivacijski pristup se odnosi na raspodjelu poslova i radnih mjesta na način da djelatnicima bude zanimljivije i dinamičnije raditi. Ovaj pristup ima dugoročniji utjecaj na motivaciju zaposlenika.



Grafikon 1. Barijere dosade i alijenacije

Izvor: Izrada autora prema podacima (Požega. 2012:159)

Grafikon prikazuje koji je optimalan stupanj specijalizacije posla u odnosu na troškove rada. Ako se poveća stupanj specijalizacije posla, troškovi rada se smanjuju. Što znači da zaposlenik učinkovito i efikasno obavlja poslove do određene točke kada zbog povećanja stupnja specijalizacije počinju rasti troškovi, a zaposlenik postaje sve manje uspješan i efikasan, postaje nezainteresiran za rad, dosadio mu je posao, postao je demotiviran za rad. Smanjenjem stupnja specijalizacije smanjuju se troškovi.

Učinkovit stil menadžmenta se odnosi na vođenje ljudi u organizaciji i odnos menadžmenta prema radnicima koji će onda generirati visok stupanj komunikacije, dobre odnose, sudjelovanje djelatnika te pozitivnu radnu atmosferu što na kraju dovodi do visoke razine zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

„Najčešće se u praksi pojavljuju dva stila menadžmenta, tzv. tradicionalni model gdje zaposlenik sam po sebi nije bitan te se menadžment prema njemu odnosi kao prema subjektu koji je dužan bespogovorno raditi i odrađivati zadane poslove, te model međuljudskih odnosa u kojem je menadžmentu djelatnik i njegovo zadovoljstvo prioritetno i na prvome mjestu te se organizacija posla i raspodjela poslova i zadataka odvija u atmosferi međusobne suradnje

između zaposlenika i posla i raspodjela poslova i zadataka odvija u atmosferi međusobne suradnje između zaposlenika i menadžmenta.“ (Požega, 2012:159)

Tradicionalni model se smatra neuspješnim gledajući s aspekta nematerijalnog nagrađivanja, dok se model međuljudskih odnosa smatra učinkovitim te doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenika i njegove efikasnosti u obavljanu poslova.

Efikasno upravljanje radnim vremenom je također jedna od bitnih strategija nematerijalnih kompenzacija. Zadovoljstvo zaposlenika radnim vremenom ima pozitivan efekt na njih i na poduzeće te se stoga primjenjuje fleksibilno radno vrijeme, mogućnost skraćenog radnog tjedna, uvjetovano slobodno vrijeme i slično.

Različite su varijante primjene fleksibilnog radnog vremena:

- „Zaposlenici mogu sami odrediti vrijeme dolaska i odlaska na posao, uz određeno vrijeme obvezne prisutnosti na radu,
- Određuje se vremensko razdoblje u kojemu se može dolaziti na posao i vremensko razdoblje u kojem se može odlaziti s posla, s tim da je pretpostavka obiju varijanti da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme,
- Uz okvirno određeno vrijeme dolaska i vrijeme odlaska sa posla, pruža se mogućnost da se neke dane radi manje, a neke dane više, uz uvjet da se obavezno odrade predviđeni tjedni radni sati.“ (Požega, 2012:163)

Upravljanje sustavom povratnih informacija je vrlo bitna stavka nematerijalnih nagrada koja podrazumijeva uspostavljanje najučinkovitijeg sustava povratnih informacija kako od nadređenih prema podređenima tako i od podređenih prema nadređenima te također i između samih suradnika. Ako nema povratnih informacija nema ni kvalitetnog rada u organizaciji iz razloga što zaposlenik treba znati radi li nešto dobro ili loše kako bi mogao ispraviti greške, napredovati i učiti. Pozitivna povratna informacije se zaposlenicima uglavnom priopćava pred svima, dok negativna u određenim situacijama, kad se procijeni da se odnosi samo na jednog zaposlenika, daje nasamo, a u određenim situacijama javno.

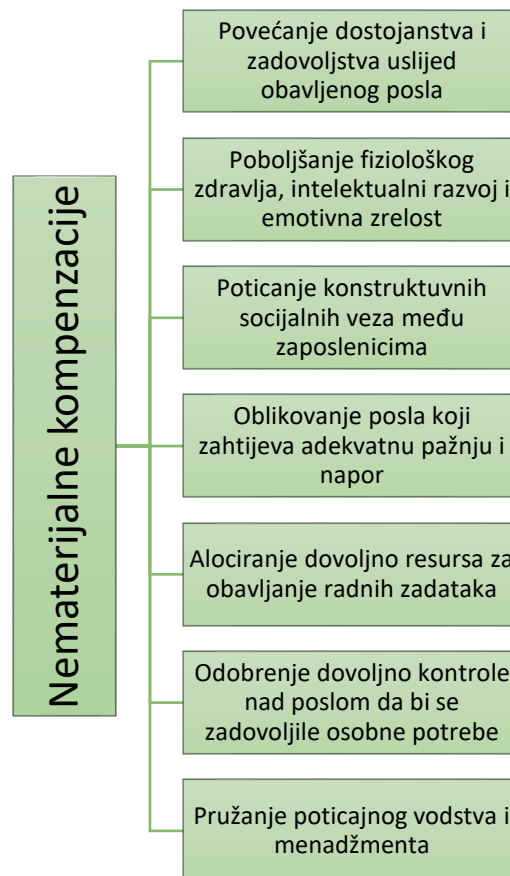
Postoji 5 elemenata koje se odnose na nematerijalne kompenzacije:

1. „Inspiracija i vrijednosti
2. Budući rast i prilike
3. Kvaliteta rada

4. Osposobljena, zadovoljavajuća okolina
5. Ravnoteža između rada i života“ (Galetić, 2013:10)

#### 4.2.1. Vrste nematerijalnih kompenzacija

Pod ovim naslovom na slici su prikazane vrste nematerijalnih kompenzacija kojih ima 7, i zatim objašnjenja svaka vrsta.



Slika 3. Vrste nematerijalnih kompenzacija

Izvor: Izrada autora prema podacima, (Galetić, 2013:9)

Povećanje dostojanstva i zadovoljstva uslijed obavljenog posla događa se kada se zaposleniku prizna da je doprinio uspjehu tvrtke, te da je marljiv i vrijedan zaposlenik. „Poruka – trebamo te i cijenimo tvoje napore – jača samosvijest i ponos zaposlenika i mora biti neizostavna komponenta svake nematerijalne nagrade.“ (Galetić, 2013:9)

Povećanje fiziološkog zdravlja, intelektualni razvoj i emocionalna zrelost vrlo su bitni za kvalitetno obavljanje posla. Menadžeri se moraju pobrinuti da uklone svaki rizik koji prijete iz radne okoline, također neke od bitnih stavki oko kojih menadžeri trebaju voditi računa su hladnoća, vrućina, vlaga i slično, trebaju sprječavati nastajanje stresnih situacija koje utječu na zaposlenike u psihološkom smislu i uzrokuju mu emotivne probleme. Potrebno je zaposlenike uputiti na određene treninge kako bi poslove koje rade obavljali kvalitetnije te im tako pružiti mogućnost razvoja svojih potencijala što će na kraju pozitivno utjecati i na organizaciju i na zaposlenika.

Poticanje konstruktivnih socijalnih veza među zaposlenicima vrlo je važno u uvjetima visoke automatizacije, informatizacije i uske specijalizacije. Zaposlenicima je bitno da imaju mogućnost komunikacije sa zaposlenicima na radnom mjestu, da razvijaju timski rad, te rade u okruženju koje potiče prijateljstvo, ljubav, lojalnosti i povjerenje.

Oblikovanje posla koji zahtjeva adekvatnu pažnju i napor – ova vrsta nematerijalnih kompenzacija omogućava izbjegavanje dosade i jednoličnosti na radnom mjestu koja je rezultat repetitivnih i specijaliziranih poslova. Rotacija posla dovodi do veće zanimljivosti i fleksibilnosti posla, a to se postiže na način da se rotiraju radna mjesta i da se omogući zaposlenicima da si sami naprave svoj raspored rada. „Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi. Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.“ (Krešimir, Droždek, & Kovačić, 2013)

Alociranje dovoljno resursa za obavljanje radnih zadataka „omogućava zaposleniku podršku organizacije da uspješno realizira dobiveni zadatak. Je li organizacija omogućila zaposlenom da stekne dovoljno znanja i vještina potrebnih za uspješno obavljanje određeno posla? Ima li zaposleni dovoljno vremena da realizira zadatak? Jesu li mu dostupni ljudski, tehnički i fizički resursi neophodni za izvršenje zadatka?“ (Galetić, 2013:10)

Odobrenje dovoljno kontrole nad poslom da bi se zadovoljile osobne potrebe odnosi se na mogućnost da zaposleni sudjeluju u donošenju odluka vezanim za organizaciju i obavljanje poslova. Važno je zaposlenicima prepustiti da sami donesu odluku o rasporedu obavljanja njihovih radnih aktivnosti što se odnosi i na fleksibilno radno vrijeme i povremeni rad od kuće.

Pružanje poticajnog vodstva i menadžmenta povjerenje u menadžere omogućuje stvaranje radne okoline u kojoj se promiče sigurnost posla, zadovoljstvo radnika te socijalna interakcija. „Poticajno vodstvo očituje se na puno načina: vještina u podučavanju i savjetovanju, pohvala za dobro obavljen posao i konstruktivna povratna veza koja vodi poboljšanju obavljenog posla.“ (Galetić, 2013:10) Važnost poticajnog vodstva očituje se u činjenici da radnici imaju potrebu prepoznati i poštovati menadžere koji će im pomoći i usmjeravati da ostvare zadane ciljeve.

#### 4.2.2. Prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija

Pod ovim naslovnim navedeni su prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija u svim vrstama industrija. Govori se od prednostima i nedostacima koje nematerijalne kompenzacije imaju prema zaposlenicima.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija

	<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
<b>Fleksibilno radno vrijeme</b>	Poboljšava stavove i moral Povećava proizvodnost Rješava zakašnjenja Smanjuje fluktuaciju Smanjuje apsentizam	Nadzor tijekom svih radnih sati Ključni ljudi mogu biti nedostupni Problem je dogovaranje vremena sastanka Teško je planirati radno vrijeme
<b>Povratna informacija</b>	Povećava motivaciju Potiče samopouzdanje Omogućava profesionalni razvoj	Ako je negativna smanjuje motivaciju, djeluje razočaravajuće na zaposlenika
<b>Oblikovanje posla</b>	Fleksibilnost zaposlenika Brža mogućnost zamjene	Dugoročna rotacije je obeshrabrujuća za zaposlenika
<b>Participacija zaposlenika</b>	Stvara osjećaj aktivnog sudjelovanja Doprinosi uspjehu poduzeća	Nije primjerena za sva poduzeća

Izvor: vlastita izrada autora prema (Požega, 2012)

U tablici su prikazane prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija. Vidljivo je da svaka stavka za određeno poduzeće ima i prednosti i nedostatke iako je više prednosti što se i smatra logičnim jer da nije tako nematerijalne kompenzacije ne bi imale svoju svrhu odnosno ne bi se



primjenjivale. Prednosti fleksibilnog radnog vremena su poboljšanje stavova i morala, povećanje proizvodnosti, smanjenje fluktuacije i apsentizma, a nedostaci su što ne postoji nadzor tijekom svih radnih sati, dogovaranje vremena sastanka, odsutnost važnih (ključnih) ljudi, te je teško isplanirati radno vrijeme. Povratna informacija je također jedna od važnih stavki, njene prednosti su povećavanje motivacije, poticanje većeg samopouzdanja, te omogućavanje profesionalnog razvoja. Ako je povratna informacija negativna, djeluje razočaravajuće za zaposlenika te mu tako smanjuje motivaciju. Prednosti oblikovanja posla su fleksibilnost zaposlenika i brža mogućnost zamjene, a nedostaci proizlaze iz dugoročne rotacije koja djeluje obeshrabrujuće za zaposlenika. Pozitivne strane participacije zaposlenika su stvaranje osjećaja aktivnog sudjelovanja i veći doprinos uspjehu poduzeća, a negativna strana je ta što nije primjerena za sva poduzeća.

## 5. Analiza nematerijalnih kompenzacija (primjer DM drogerija)

Djelatnost dm drogerije je trgovina na malo kozmetičkim i toaletnim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama. Dm-ovom konkurencijom se smatraju Bipa i Muller koje se bave istom djelatnosti, ali Dm u odnosu na njih ima širu paletu proizvoda koju su jeftiniji i pristupačniji.

Kada je riječ o zaposlenicima, ni Bipa ni Muller ne obraćaju preveliku pažnju na zaposlenike. Ne pružaju im tolike mogućnosti kolike Dm pruža svojim zaposlenicima. Iz tog razloga je Dm poželjni u toj djelatnosti. Također Muller i Bipa nisu toliko aktivni u medijima te i zbog toga manje privlače pažnju potrošača. Dm se također ističe po tome što ima proizvode vlastite robne marke koji su dosta niskih i pristupačnih cijena, a kvaliteta im je na zavidnoj razini, dok Muller ima proizvode koji su dosta skuplji.

Zaposlenici u Dm-u su nagrađivani s ranih aspekata, svaki njihov rad se vrednuje, posvećeno im je puno više pažnje nego što ostali konkurenti pružaju svojim zaposlenicima. Zaposlenicima Dm-a pružene su razne mogućnosti napredovanja preko edukacija, polaganja raznih ispita iz domene drogerije, kako bi bilo što bolji i stručniji u svom poslu, te na taj način unaprijedili sebe i cijelu organizaciju.

### 5.1. Općenito o Dm drogeriji

Tvrtka Dm osnovana je u Njemačkoj 1973. godine, a prva prodavaonica u Hrvatskoj otvorena je u Zagrebu 1996. godine. Danas u Hrvatskoj ima više od 160 prodavaonica, a u Europi 3.756 u 13 zemalja. Glasi za najuspješniju drogeriju u srednjoj i jugoistočnoj Europi s preko 62.606 zaposlenih. „Asortiman Dm-a obuhvaća više od 16.800 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 30 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana.

Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i osviještena hrana. U 25 Dm prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel lijekova koji se mogu

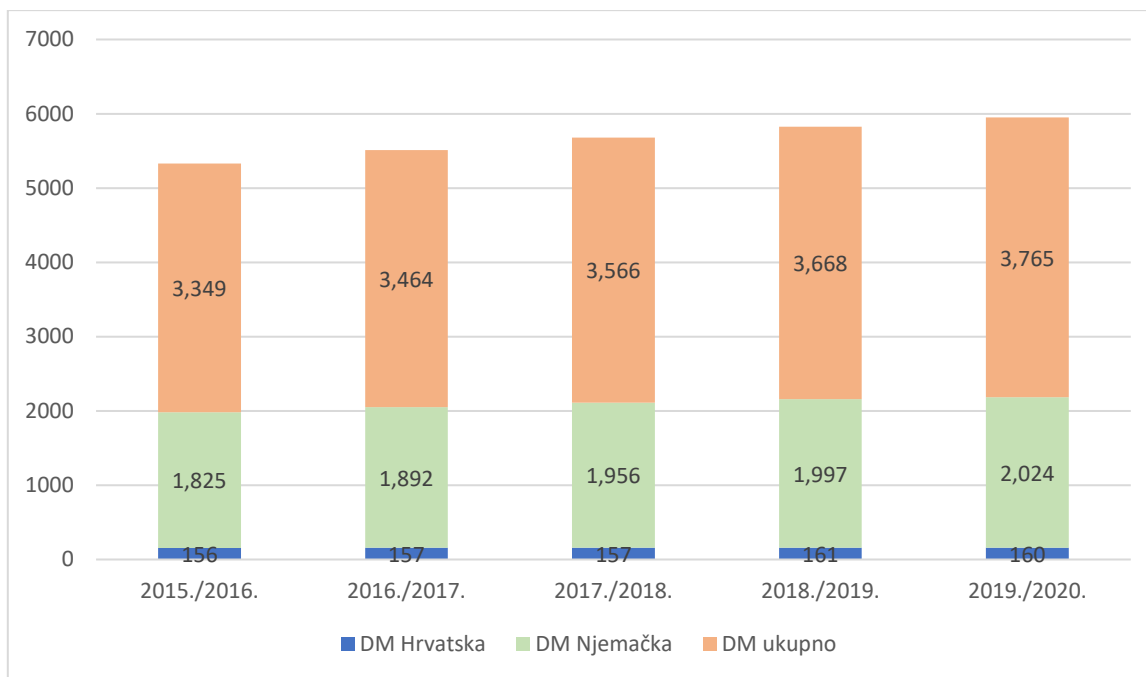
uzimati bez recepta te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda. Zbog ove raznolike ponude i svoje posebne filozofije, dm je također jedan od najpopularnijih brandova u Hrvatskoj.“ (Dm, n.d)

Prosječna plaća Dm-ovih zaposlenika iznos 10.399,69 kuna, što je pokazatelj njihove brige i dobrog poslovanja i razloga zašto je bas dm izabran za poslodavca godine.

Dm drogerija odabrana je za analizu nematerijalnih kompenzacija iz razloga što su njihovi radnici zadovoljni radom u poslovnici i glasi za najboljeg poslodavca već godinama. „Na međunarodnoj razini dm je organiziran u dvije podgrupe: U podgrupu Austrija/CEE u koju pored Austrije pripada još jedanaest srednjoistočnih i jugoistočnih zemalja: Mađarska, Češka, Slovačka, Slovenija, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Rumunjska, Bugarska, Sjeverna Makedonija i Italija. Podgrupa Njemačka osim njemačkog tržišta oblikuje i poslovanje u inozemstvu izvan granica Europe.“ (Dm, n.d.)

Na Dm-ovoj stranici nalazi se poruka ljudima koji se žele zaposliti, a glasi: „Posao u Dm-u podrazumijeva posao nadahnut životom. To je zajedničko mjesto na kojem svaki pojedinac uči za život, stječe nova iskustva i pomiče vlastite granice. Na taj način svaki djelatnik kreira osobni profesionalni put koji je uvijek individualan i zasniva se na inicijativi pojedinca. Kada razumijemo zašto radimo svoj posao i kada vidimo smisao svog doprinosa cjelini, razvijamo se osobno i profesionalno. Upravo iz tog razloga našim djelatnicima nudimo raznolike mogućnosti daljnjeg usavršavanja, sudjelovanja na novim projektima ili promjene radnog okruženja. Svoje djelatnike pratimo na njihovom putu i pružamo im podršku da se razvijaju u područjima u kojima će njihov potencijal najviše doći do izražaja.“ (Dm, n.d.)

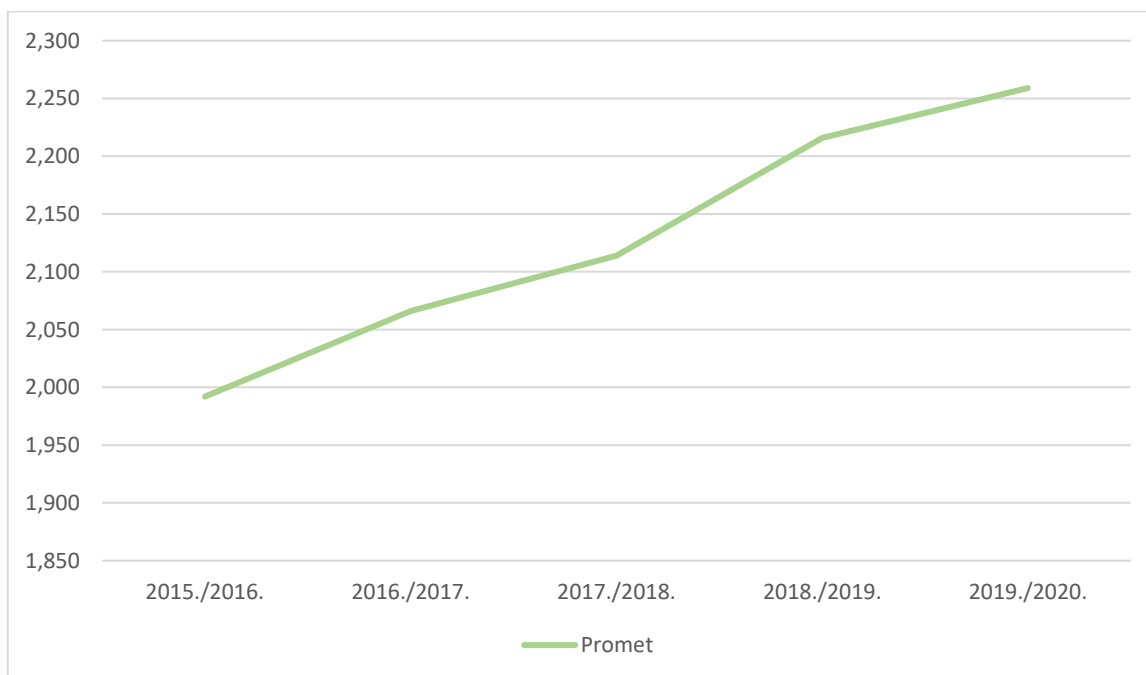
Iz ovog teksta vidljivo je da je Dm usmjeren prema zaposlenicima, njihovom napredovanju, te željama i mogućnostima koje mogu pružiti razvoju tvrtke i rastu njih osobno.



Grafikon 2. Broj prodavaonica Dm drogerije

Izvor: izrada autora prema podacima (Dm, n.d.)

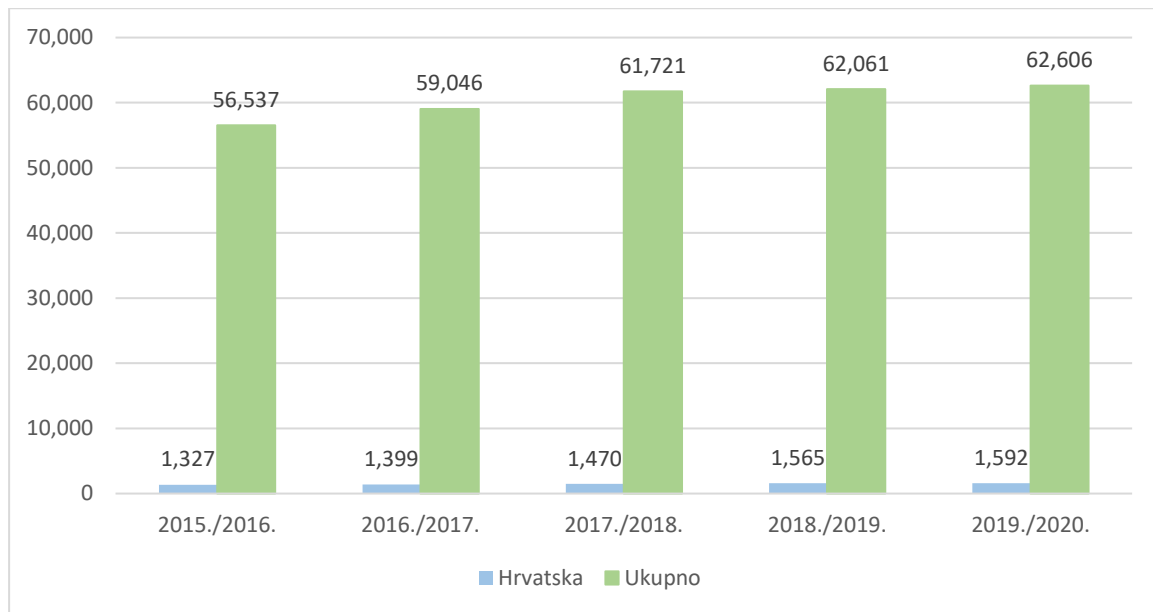
Iz grafikona je vidljivo kako broj prodavaonica Dm drogerije raste u promatranom razdoblju kako u Hrvatskoj tako i u ostalim zemljama. U razdoblju od 5 godina, odnosno od 2015. godine do 2020. godine otvorili su 416 prodavaonica diljem Europe.



Grafikon 3. Promet Dm Drogerije (u milijardama kuna)

Izvor: izrada autora prema podacima (Dm, n.d.)

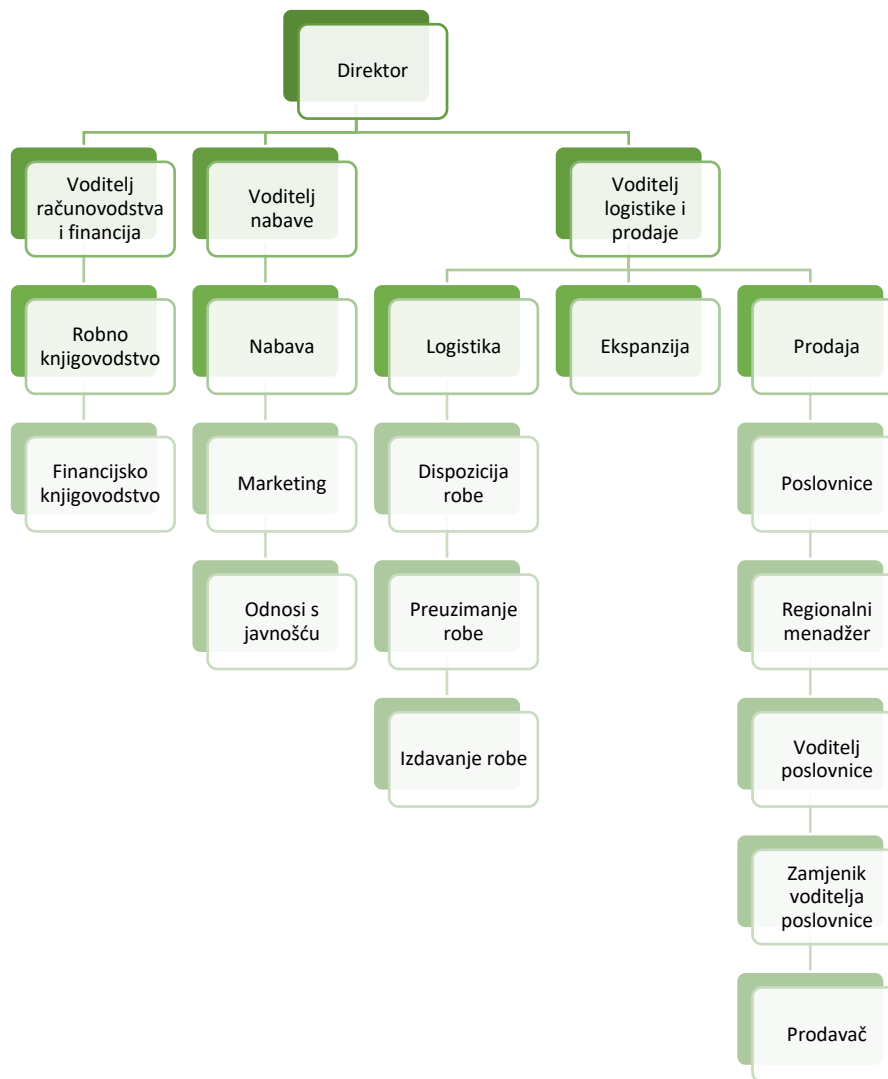
Dm ostvaruje pozitivan trend ostvarenja profita, odnosno dobiti. Promet ostvaren 2015. godine iznosi 1.992 milijarde kuna, te u narednim promatranim godinama raste gotovo jednako (proporcionalno) te 2020. godine ostvaruje promet od 2.259 milijardi kuna što je za 267 milijuna više nego na početku promatranog razdoblja.



Grafikon 4. Broj zaposlenika u Dm drogeriji

Izvor: Izrada autora prema podacima (Dm, n.d.)

Broj zaposlenika se kroz promatrano razdoblje povećava, kako u Hrvatskoj tako i u cijeloj Europi. U Hrvatskoj je trenutno zaposleno 1.625 djelatnika, što pokazuje da je broj djelatnika veći u odnosu na onaj iz 2020. godine koji je iznosio 1.592 djelatnika. Povećanje broja zaposlenika govori o njihovom zadovoljstvu i želji da rade bas u Dm drogeriji. U razdoblju od 5 godina broj zaposlenika narastao je za 6.069.



Slika 4. Organizacijska struktura Dm drogerije

Izvor: izrada autora prema podacima (Dm, n.d.)

## 5.2. Konkurentska prednost Dm drogerije

Upravljanje tvrtkom Dm podrazumijeva slijedeća načela:

- Dm načela kupaca – prepoznavanje stvarne potrebe kupaca i ponuda savršene kombinacije proizvoda i usluga po najboljim cijenama te kupovina u ugodnoj atmosferi. Cilj je pridobiti kupce koji se stalno vraćaju
- Dm načela djelatnika – omogućavanje svim djelatnicima da 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 daljnji razvoj osobnosti pojedinca te mogućnost za poistovjećivanje s postavljenim radnim zadacima

- Dm načela partnera – održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju s partnerima kako bi prepoznali u Dm-u pouzdanog partnera s kojim je moguće ostvarenje otvorenog dijaloga i obostranih ciljeva.

Konkurentska prednost tvrtke Dm temelji se i na društveno odgovornom poslovanju te odnosu prema kupcima, dobavljačima, vlasnicima, državnoj upravi i lokalnoj vlasti, prema lokalnoj zajednici, prema samoj konkurenciji, te prema okolišu.

#### Odnos prema kupcima

Poboljšava se na način da se upotrebljavaju e-mail, telefonska info linija, društvene mreže. U smjernicama poduzeća je propisano da se u roku 8 dana mora odgovoriti na pisane upite kupaca. Također postoji i knjiga dojmova u kojoj kupci mogu ostaviti komentar na suradnju s dm-om. „Prodavače se educira kako komunicirati s kupcem, educira ih se o asortimanu. Vanjske institucije ispituju kupce o cjelokupnom zadovoljstvu kupovinom u Dm-u, zadovoljstvu ambijentom i pruženom uslugom, zadovoljstvu ponašanja zaposlenika i sl.“ (Sedlaček Jasna, 2017) Uz sve navedeno koristi se i metoda tajnog kupca kojom tajni kupac ocjenjuje pružanje usluge u Dm-u, način ophođenja prodavača i njegovo poznavanje proizvoda koje prodaje. Koristeći koncept trajno dobra cijena dm je snizio cijene preko 2500 najprodavanijih proizvoda te na taj način pokušava dati do znanja kupcima da se cijene neće povećati u roku tjedan dana nego da će cijene ostati niske najmanje 4 mjeseca u svim prodavaonicama u državi, time kupcima omogućuje spontanu i opuštenu kupovinu te dugoročno organiziranje budžeta. Također poslovnice su naklonjene mamama i bebama te se unutar poslovnice nalazi kutak za presvlačenje beba.

#### Odnos prema dobavljačima

Prednost imaju oni dobavljači koji se uklapaju u asortiman. Nakon prvog kriterija vodi se računa o kvaliteti i cijeni te imidžu poduzeća. Dm sve svoje obveze prema dobavljačima obavlja kvalitetno i na vrijeme kako bi se ostvarila poštena i dugoročna suradnja. Prilikom odabira dobavljača Dm od njih zahtjeva da prilože certifikat koji svjedoči o kvaliteti njihovih proizvoda. Također Dm se trudi što više poslovati s malim eko poljoprivrednim gospodarstvima, na taj način pomaže gospodarstvima da se prošire i kupcima da kupuju domaće.

### Odnos prema vlasnicima

„Ciljevi se određuju na razinama odjela, resora i cijelog poduzeća. Ciljevi uvijek trebaju biti u skladu s filozofijama Dm-a“ (Sedlaček Jasna, 2017)

### Odnos prema državnoj upravi i lokalnoj vlasti

Poduzeće posluje prema zakonu. Na području Republike Hrvatske dm je prvi u svojoj branši te u pogledu tržišnog natjecanja ne dolazi do nikakvih problema. Tržišni udio je u rastu.

### Odnos prema lokalnoj zajednici

Dm posluje s dosta poduzeća unutar lokalne zajednice, neki od njih su Saponia, Labud, Podravka, Kraš, Atlantic, ali također postoji još mogućnosti i poduzeća s kojima može poslovati i zamijeniti strana poduzeća s domaćima. „Poduzeće dm svake godine donira jedan radni dan svakog zaposlenika za volontiranje u svrhu pomoći potrebitim, socijalno ugroženim, bolesnim ili na bilo koji drugi način ugroženim osobama iz lokalne sredine kao što su starije osobe u staračkim domovima, napuštena ili bolesna djeca i mladi, osobe s posebnim potrebama i sl.“ (Sedlaček Jasna, 2017)

### Odnos prema konkurenciji

Dm se ne koristi dumping<sup>2</sup> cijenama kako bi bio bolji od konkurencije. Odnos prema konkurenciji je korektan i u skladu s njihovim načelima.

### Odnos prema okolišu

Sama organizacija je vrlo savjesna prema okolišu. „Unutar poduzeća postoje interne smjernice za štednju papira. Tako se utječe na smanjenje potrošnje štetnih boja i električne energije, a posredno i prostora za čuvanje pisanih materijala. Također, u cijelom poduzeću otpad biva razvrstan prema vrsti i ekološki zbrinut na propisan način.“ (Sedlaček Jasna, 2017) Štednju energije i smanjenjem CO<sub>2</sub> dm postiže praćenjem novih tehnologija. Kupci mogu koristiti reciklirane i platnene vrećice. U 2011. godini organizirano je prikupljanje plastičnih vrećica u zamjenu koji su kupci dobivali bodove na kartici vjernosti.

---

<sup>2</sup> plasiranje proizvoda na tržište po pre niskim cijenama (koje ne pokrivaju ni troškove proizvodnje)

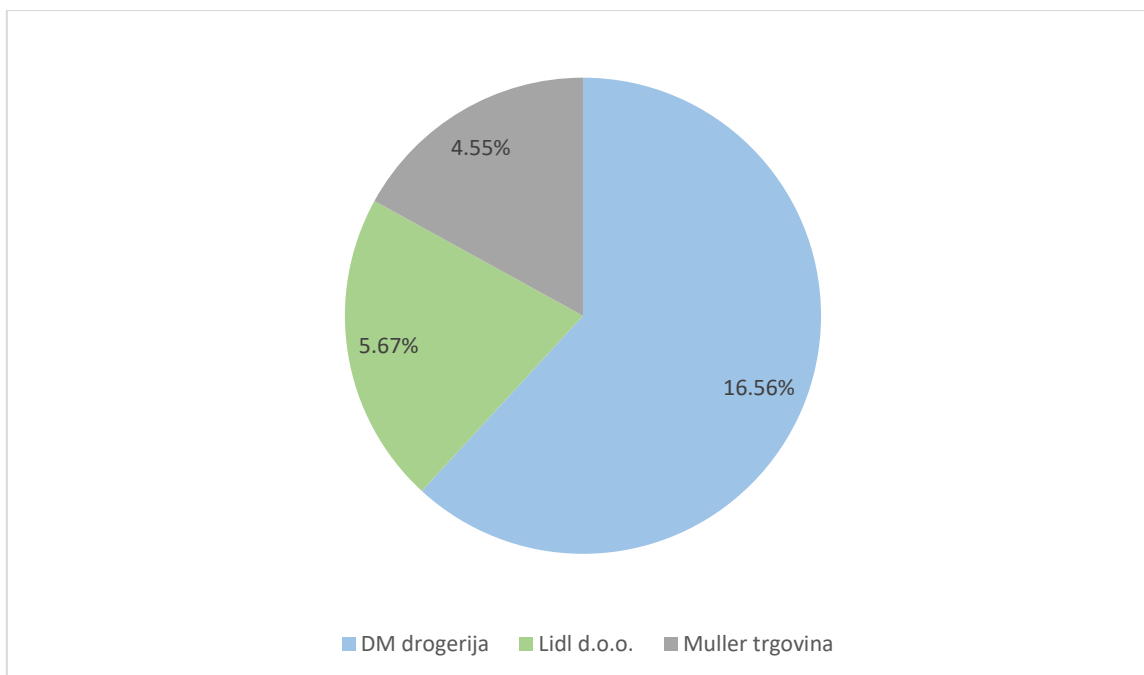


Tablica 3. SWOT analiza Dm drogerije

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetni proizvodi</li> <li>• Profesionalni prodavači</li> <li>• Educirani zaposlenici</li> <li>• Povoljne cijene</li> <li>• Program lojalnosti kupaca</li> <li>• Velik broj raznolikih proizvoda</li> <li>• Briga za zaposlenike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velika konkurencija</li> <li>• Veliki troškovi</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvođenje novih proizvoda</li> <li>• Širenje na nova tržišta</li> <li>• Otvaranje novih poslovnica na postojećim tržištima</li> <li>• Stvaranje novih partnerstva</li> <li>• Razne marketinške promocije/inicijative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje broja konkurenata</li> <li>• Razna ograničenja zakonom</li> <li>• Pandemijske krize</li> <li>• Prirodne katastrofe</li> </ul>

Izvor: samostalna izrada autora prema (Dm, n.d.)

Iz tablice 3 vidljivo je da Dm ima puno više snaga i prilika, nego slabosti i prijetnja. Snage prokazane u tablici su kvalitetni proizvodi i povoljne cijene što ide jedno s drugim jer za nisku cijenu potrošači dobiju vrlo kvalitetan proizvod. Zatim profesionalni i educirani zaposlenici koji će odgovoriti na svako pitanje i nedoumicu o nekom proizvodu na vrlo stručan način. Briga za zaposlenike putem raznih bonusa i nagrada. Velik broj raznolikih proizvoda i marki. Prilike Dm-a su uvođenje novih proizvoda, širenje na nova tržišta te otvaranje novih poslovnica na postojećim tržištima, stvaranje novih partnerstva te razne marketinške inicijative. Slabosti su im velika konkurencija iako se Dm dobro nosi s tim i uspijeva ih nadvladati. Visoki troškovi su još jedna od slabosti. Prijetnje su im povećanje broja konkurenta, razna zakonska ograničenja te razne prirodne katastrofe i krize.



Grafikon 5. Najpoželjniji poslodavci 2020. i 2021.

Izvor: izrada autora prema podacima (MojPosao, 2021)

Iz grafikona je vidljivo da od 20.000 ispitanika istraživanja koje je proveo portal MojPosao da je Dm na prvom mjestu i to već 12. godinu za redom, 16,56% ljudi smatra da je Dm drogerija najpoželjniji poslodavac, 5,67% ispitanika smatra da je to Lidl d.o.o, dok 4,55% smatra da je to Muller trgovina.

### 5.3. Nematerijalni oblici kompenzacija u Dm drogeriji

Prema istraživanju portala MojPosao (MojPosao, n.d.) nematerijalni oblici motiviranja koji se ističu u Dm organizaciji su:

- dvostruki bodovi na dm-ovoj kartici,
- mogućnost fleksibilnog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i školovanja,
- informatičke edukacije,
- poticanje usavršavanja i obrazovanja,
- pokloni proizvoda dm marke,
- treninzi, seminari i unutarnja edukacija,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske i stomatološke preglede,

- tečajevi stranih jezika,
- sudjelovanje u radnim grupama,
- organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike Dm-a i njihove obitelji,
- Božićna večera,
- osiguranje radne odjeće,
- pomoć teško oboljelim zaposlenicima.

Prokuristica Dm-a Gordana Picek izjavila je kako je visina plaće bitna jer ona zaposlenicima daje osjećaj sigurnosti, no nije jedino važno mjerilo za motivaciju. Zaposlenici tvrde kako plaća motivira u kratkom vremenskom razdoblju jer prvi pozitivni šok od primitka plaće nestaje nakon tri mjeseca. Međuljudski odnosi i njihov razvoj zaposlenicima su najbitniji jer na poslu provode minimalno osam sati, a prvenstveno im je najvažnije zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba. Posao zaposlenicima ima smisla kada znaju što im je zadatak te kada vide razliku između dobro i loše obavljenog posla.

Dm je tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri samo rastom prihoda, već i kvalitetom odnosa prema ljudima te nastoji voditi brigu prvenstveno o kvaliteti odnosa s ljudima te pomaže osobama s invaliditetom na način da im ponudi posao.

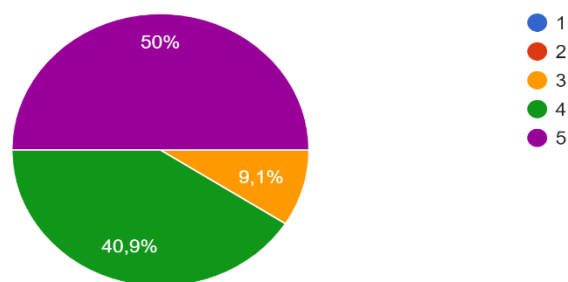
Zadovoljstvo radnika u dm-u odražava se i na poželjnost tvrtke kao poslodavca što je rezultat rada i napretka u provođenju kadrovske politike. Svi djelatnici su zaslužni za uspjeh tvrtke, te je svaki uspjeh i neuspjeh i njihov osobni. Svi imaju priliku pokazati svoje mogućnosti i doprinijeti poslovanju kroz vlastiti angažman. Dm primjenjuje filozofiju koncerna uz poštivanje regionalnih specifičnosti. Ključ njegova uspjeha su zaposlenici.

## 6. Rezultati istraživanja

U svrhu izrade diplomskog rada provedena je anketa izrađena preko Google obrazaca u kojoj su ispitanici odgovarali na pitanja vezana uz drogerije koje postoje na našem tržištu. Istraživanje je provedeno online, anketa je bila aktivna tjedan dana te je na nju odgovorilo 22 ispitanika. Anketa se sastojala od 7 pitanja, a analiza pitanja biti će prikazana u nastavku.

Od 1 do 5 koliko ste zadovoljni svojim poslom? je prvo pitanje koje je bilo navedeno u anketi. Od 22 ispitanika njih 50% je zadovoljno svojim poslom, dok je 40,9% dalo ocjenu 4 od mogućih 5 što je vrlo zadovoljavajuće.

Od 1 do 5 koliko ste zadovoljni svojim poslom?  
22 odgovora

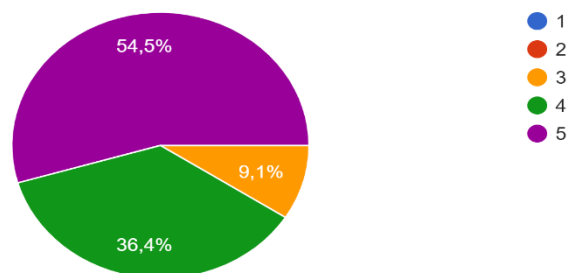


Slika 5. Zadovoljstvo poslom zaposlenika Dm-a

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

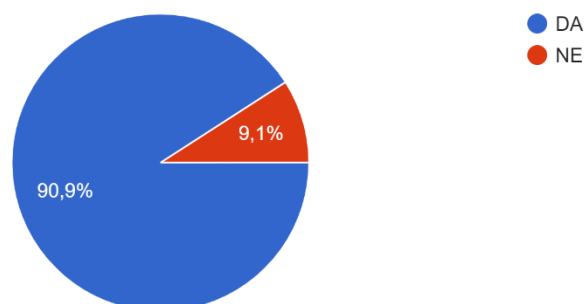
Drugo pitanje je bilo od 1 do 5 koliko ste zadovoljni svojim poslodavcem? 54,5% Ispitanika je dalo ocjenu odličan, dok je 36,4% dalo ocjenu vrlo dobar, tek 9,1% je dalo ocjenu 3. Iz drugog grafikona je vidljivo da su zaposlenici vrlo zadovoljni ophođenjem svojih poslodavaca.

Od 1 do 5 koliko ste zadovoljni svojim poslodavcem?  
22 odgovora



Smatrate li da se vaš poslodavac dobro ophodi prema zaposlenicima?

22 odgovora



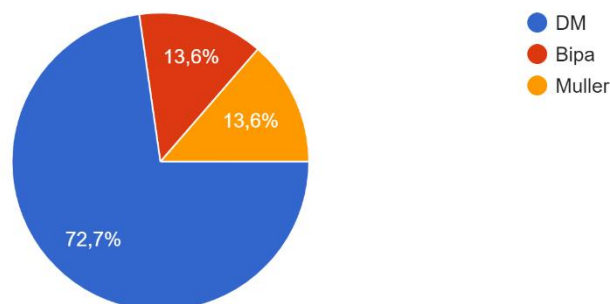
*Slika 6. Zadovoljstvo poslodavcem zaposlenika Dm-a*

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Slijedeće pitanje se odnosi na izbor drogerije u kojoj bi ispitanici voljeli raditi. Većina ispitanika odnosno, 72,7% njih je odgovorilo da bi voljelo raditi u Dm drogeriji, tj. ostati na istom radnom mjestu. 13,6% ispitanika preferira Muller, te također 13,6% njih Bipu.

Da možete birati u kojoj drogeriji ćete raditi, koju biste odabrali?

22 odgovora



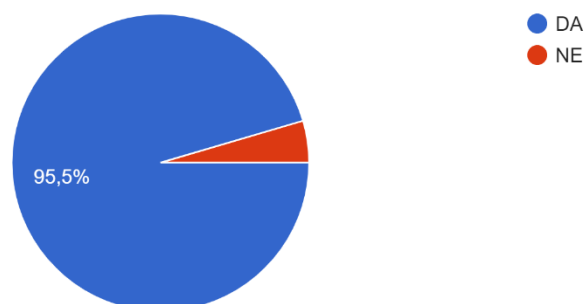
*Slika 7. Izbor drogerije za rad*

Izvor: izrada autora prema provedenoj anketi

Slijedeće pitanje bilo je smatraju li ispitanici da je nagrađivanje važan oblik poticanja i motiviranja zaposlenika. Njih 95,5 je odgovorilo da, a 4,5% tj. jedan ispitanik je odgovorio ne.

Smatrate li da je nagrađivanja važan oblik poticanja i motiviranja zaposlenika?

22 odgovora



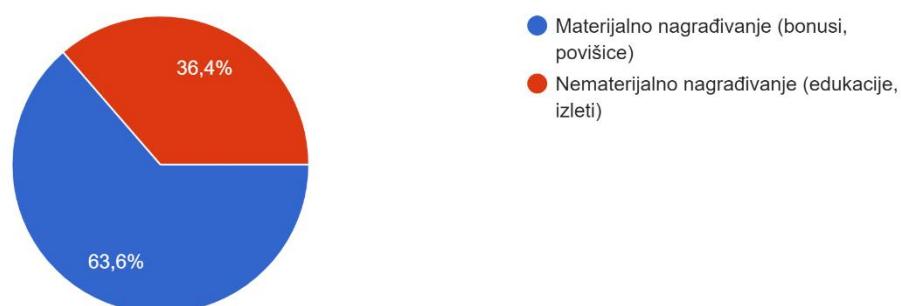
*Slika 8. Razlozi zaposlenja u dm-u*

Izvor: izrada autora prema podacima ankete

Slijedeće pitanje se odnosi na oblik nagrađivanja zaposlenika. Ponuđeni odgovori su bili materijalno nagrađivanje (bonusi, povišice) i nematerijalno nagrađivanje (edukacije, izleti). 63,6% zaposlenika Dm-a smatra da je materijalno nagrađivanje važnije, dok 36,4% zaposlenika smatra da je to ipak nematerijalno nagrađivanje.

Koji oblik nagrađivanja smatrate važnijim?

22 odgovora

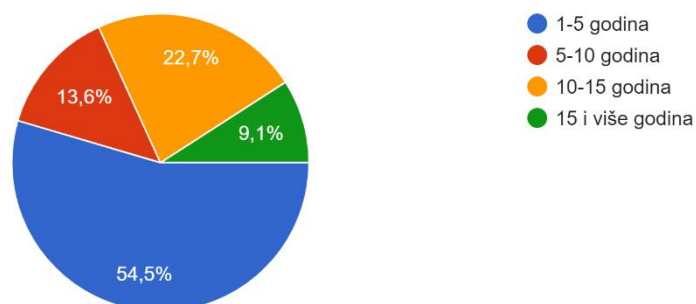


*Slika 9. Oblici nagrađivanja zaposlenika*

Izvor: izrada autora prema podacima ankete

Jedno od pitanje je koliko dugo ste zaposlenik Dm-a? većina zaposlenika odnosno njih 54,5% radi u dm-u između 1 i 5 godina, njih 22,7% radi 10 do 15 godina, 13,6% radi 5 do 10 godina, te 9,1% 15 godina i više. Iz grafikona je vidljivo da većina radnika radi manje od 5 godina.

Koliko dugo ste zaposlenik DM-a  
22 odgovora



*Slika 10. Radni vijek zaposlenika Dm-a*

Izvor: izrada autora prema podacima ankete

Zadnje pitanje je bilo otvorenog tipa te su zaposlenici mogli napisati što bi promijenili u poduzeću. Većina odgovora je bila da ne bi promijenili ništa, te da su zadovoljni trenutnim stanjem. Također anketu su ispunjavali i studenti koji nisu previše zadovoljni situacijom jer smatraju da ih se iskorištava kako bi zaposlenici manje radili.

## 7. Rasprava

Iz sve napisanog u radu se može shvatiti da se prva postavljena hipoteza koja glasi: „postoji veza između nematerijalnih kompenzacija i osjećaja zaposlenika“ prihvaća iz razloga što nematerijalne nagrade zaposleniku pružaju osjećaj zadovoljstva kroz duži vremenski period, zaposlenik je motiviraniji, spremniji na rad i suočavanje s novim izazovima. Dok se druga hipoteza „Zaposlenici smatraju da je nematerijalno nagrađivanje važnije od materijalnog nagrađivanja“ odbacuje jer prilikom istraživanja preko ankete provedene online nad zaposlenicima Dm-a vidi se da 63,6% ispitanika smatra da je materijalno nagrađivanje važnije.

Dm drogerija je jedan od najboljih i najpoželjniji poslodavaca na tržištu. Njegovi zaposlenici se osjećaju vrijedno jer ih potiče i nagrađuje za njihov uspjeh. Motiviranost radnika je na zavidnoj razini. Organizacija smatra da je ključ uspjeha upravo zaposlenik. Nagrađivanjem i motiviranjem, kako materijalnim tako i nematerijalnim postiže odličan učinak prema zaposlenicima što dokazuju godine iza njih u kojima su najbolji poslodavci. Zaposlenicima pružaju dodatna obrazovanja i usavršavanja, organiziraju druženja kako bi se zaposlenici upoznali u drugačijoj atmosferi i kreirali prijateljski odnos, pomažu im i financijski dodatnim plaćama, bonusima i slično.



## 8. Zaključak

Kroz vrijeme kompenzacije su postale jedan od važnijih elemenata nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Svrha kompenzacija, kako materijalnih tako i nematerijalnih, je nagrađivati i poticati zaposlenika da što bolje i kvalitetnije obavi posao i bude zadovoljan onim što je učinio i nagradom što je za to dobio.

Kompenzacije se mogu promatrati s dva stajališta, materijalnog i nematerijalnog. Iz svega navedenog i radu može se zaključiti da materijalne kompenzacije zaposleniku pružaju trenutno zadovoljstvo i motivaciju koje nakon određenog vremena nestaje, dok su nematerijalne kompenzacije dugotrajnije utječu na ponašanje i stav zaposlenika te njegov način rada i odnos prema cjelokupnoj organizaciji.

Analizom poduzeća DM-a dolazi se do zaključka kako je poduzeće naklonjeno zaposlenicima, zaposlenici su im na prvom mjestu, najvažnija stavka cijele organizacije. Iz tog razloga zaposlenici su vrlo zadovoljni. Poduzeće nagrađuje svoje zaposlenike dodatnim plaćama, naknadama, te na kraju raznim nematerijalnim kompenzacijama kao što su mogućnost fleksibilnog radnog vremena, napredovanja i školovanja i slično što uvelike povećava razinu motivacije i predanosti samoj organizaciji te je njihova učinkovitost i efikasnost za zavidnoj razini.

## Literatura

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 615
2. Bouble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 15-42.
3. Galetić, L. (2013). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*. Zagreb. Mikrorad d.o.o., str. 9-22.
4. Galetić, L. (2015). *Kompenzacijski menadžment. Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima*. Zagreb. Singerija d.o.o., str. 17-59.
5. Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017). *Psihologija u upravljanju ljudskim resursima*. Osijek. Studio HS Internet d.o.o., str. 127-137.
6. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek., I. izdanje. Ekonomski fakultet u Osijeku., str. 156-227.

### Internet izvori

7. Butnak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7(2), str 2013-2019. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/105610> [pristupljeno: 14.6.2012.]
8. Dm drogerija (n.d). Tvrtka. Dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka> [pristupljeno: 14.6.2021.]
9. Dm drogerija (n.d.). Početna stranica. O nama. Dostupno na: [https://www.dm-jobs.com/Croatia/content/aboutus/?locale=hr\\_HR](https://www.dm-jobs.com/Croatia/content/aboutus/?locale=hr_HR) [pristupljeno: 19.8.2021.]
10. MojPosao (n.d). Poslodavci prvog izbora – dm, Gordana Picek, prokuristica i voditeljica resora ljudskih resursa. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/> [pristupljeno: 11.6.2021.]
11. MojPosao. (2021). Vijesti. Ankete i istraživanja. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Vijest/80854/Bez-promjena-na-vrhu-njemacki-poslodavci-i-dalje-najatraktivniji-odmah-do-njih-je-tvrtka-Rimac-Automobili/55/> [pristupljeno: 13.6.2021.]

12. Sedlaček, J., Katavić, I. (2017). *Analiza utjecaja društvene odgovornosti na održivi razvoj odabranog poduzeća*, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7(1), str. 269-283. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/183460> [pristupljeno: 13.6.2021.]
13. Selekcija.hr. (2019). Motivacija zaposlenika. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> [pristupljeno: 14.6.2021.]
14. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), str. 152-169. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/71338> [pristupljeno: 28.6.2021.]

## Popis slika

Slika 1. Oblikovanje strategije nagrađivanja.....	11
Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	13
Slika 3. Vrste nematerijalnih kompenzacija.....	22
Slika 4. Organizacijska struktura Dm drogerije .....	30
Slika 5. Zadovoljstvo poslom zaposlenika Dm-a.....	36
Slika 6. Zadovoljstvo poslodavcem zaposlenika Dm-a .....	37
Slika 7. Izbor drogerije za rad .....	37
Slika 8. Razlozi zaposlenja u Dm-u .....	38
Slika 9. Oblici nagrađivanja zaposlenika .....	38
Slika 10. Radni vijek zaposlenika Dm-a .....	39

## **Popis tablica**

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija .....	17
Tablica 2. Prednosti i nedostaci nematerijalnih kompenzacija .....	24
Tablica 3. SWOT analiza dm drogerije.....	33

## Popis grafikona

Grafikon 1. Barijere dosade i alijenacije.....	20
Grafikon 2. Broj prodavaonica Dm drogerije.....	28
Grafikon 3. Promet Dm drogerije (u milijardama kuna).....	28
Grafikon 4. Broj zaposlenika u Dm drogeriji.....	29
Grafikon 5. Najpoželjniji poslodavci 2020. i 2021.....	34