

# Uloga i razvoj ljudskih potencijala na primjeru Dm-drogerie markt d.o.o.

---

Ovnić, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:356356>

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

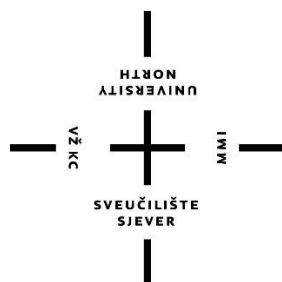
Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

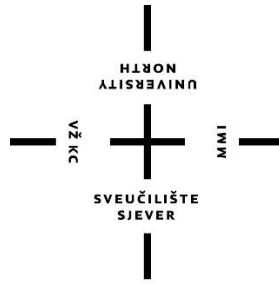
**Završni rad br. 377/PIM/2023**

**Uloga i razvoj ljudskih potencijala na primjeru  
„dm-Drogerie Markt d.o.o.“**

Kristina Ovnić, 0336042412

Koprivnica, rujan 2023. godine





# Sveučilište Sjever

**Odsjek za Poslovanje i menadžment**

**Završni rad br. 377/PIM/2023**

## **Uloga i razvoj ljudskih potencijala na primjeru „dm-Drogerie Markt d.o.o.“**

**Student**

Kristina Ovnić, 0336042412

**Mentor**

doc.dr.sc. Biljana Marković

Koprivnica, rujan 2023. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Kristina Ovnić

MATIČNI BROJ 0336042412

DATUM 05.09.2023.

KOLEGIJ Organizacija i organizacijsko ponašanje

NASLOV RADA Uloga i razvoj ljudskih potencijala na primjeru Dm-drogerie markt d.o.o.

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The role and development of human resources on an example Dm-drogerie markt Ltd.

MENTOR doc. dr. sc. Biljana Marković

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. doc. dr. sc. Biljana Marković, mentor
3. mr. sc. Ana Mulović Trgovac, viši predavač, član
4. Josip Vuković, univ.spec.oec., predavač, član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 377/PIM/2023

OPIS

Moderna ekonomija 21. stoljeća ljudske potencijale smješta među najvažnije resurse organizacije. Značaj ljudskih potencijala vrlo je važan segment u ostvarenju ciljeva organizacije, kao i element za rast i razvoj. Briga za zaposlenike osigurava prosperitet organizacije te daje dobrim zaposlenicima značaj. Vodstvo svake uspješne organizacije svjesno je činjenice da se mora ulagati u edukacije kako bi zaposlenici postali što bolji i uspješniji u obavljanju poslova. Stoga, u završnom radu treba se objasniti uloga i razvoj ljudskih potencijala unutar organizacije i to na konkretnom primjeru. Navedeno je važno jer se organizacije oslanjaju na ljudske resurse kao svoju primarnu snagu. Ljudi su važni za uspjeh organizacije, ali isto tako organizacije su važne za zaposlenike.

Zadaci završnog rada su sljedeći:

- istražiti načine na koje organizacije upravljaju ljudskim potencijalima
- istražiti koliko važnost organizacije pridaju ljudskim potencijalima, kako privlače i planiraju kadrove
- istražiti važnost motivacije i nagrađivanja zaposlenika na primjeru
- prikazati dobivene rezultate istraživanja
- pisanjem završnog rada pristupnica treba pokazati sposobnost kvalitetne obrade zadane teme poštujući sva pravila izrade stručnog i (ili) znanstvenog rada.

ZADATAK URUČEN

14.9.2023.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## **Predgovor**

Prvenstveno, htjela bih se zahvaliti svojoj obitelji na podršci tokom školovanja. Hvala vam što ste bili uz mene i pružali mi neizmjernu podršku. Nadalje, veliko hvala kolegama s posla koji su uvijek imali razumijevanja za izostanke s posla i „loše dane“ zbog brojnih obaveza na fakultetu, te što su me uvijek motivirali i ohrabivali. Zahvalila bih se svojoj mentorici doc.dr.sc. Biljani Marković. Hvala Vam što ste pristali biti moja mentorica i što ste me vodili kroz, do sada, najteži period studiranja. Hvala Vam na svim predavanjima koje ste učinili zanimljivima te davali sve od sebe da nam što više približite kolegije.

Najveće hvala mom zaručniku koji je sa mnom proživio sve dobre i loše trenutke tokom studiranja, imao razumijevanja za nedostatak vremena i unatoč svemu uvijek bio i ostao najveća podrška i motivacija. Hvala ti za ljubav, motivaciju, pažnju i svaku riječ utjehe.

Za kraj, zahvaljujem se svim kolegama, kolegicama i prijateljima uz koje su ove tri godine studiranja bile lakše i zabavnije. Također, hvala svim profesorima koji su bili uz nas i trudili se približit nam pojam „poslovanje i menadžment“.

## Sažetak

Organizacije se oslanjaju na ljudske resurse kao svoju primarnu snagu. Ljudi su važni za uspjeh poduzeća, ali isto tako poduzeća su važna za zaposlenike. Kada ljudi i organizacije zajednički rade, postižu svoje ciljeve. Uspjeh poduzeća ovisi o tome kako se upravljaju ljudskim resursima, kako se odabiru i organiziraju kadrovi.

Moderna ekonomija 21. stoljeća ljudske potencijale smješta među najvažnije resurse poduzeća. Kao što je i ranije navedeno, značaj ljudskih potencijala vrlo je važan segment u ostvarenju ciljeva poduzeća, kao i element za rast i razvoj. Briga za zaposlenike osigurava rast, razvoj i daje dobrim zaposlenicima značaj. Svako uspješno poduzeće svjesno je činjenice da mora ulagati u edukacije kako bi njihovi zaposlenici postali što bolji i uspješniji u obavljanju poslova.

Upravljanje ljudskim potencijalima organizacije može imati direktni i indirektni utjecaj na produktivnost. Upravljanje ljudskim potencijalom ima direktni utjecaj na pronalaženje unaprijeđenih i efikasnijih metoda za postizanje ciljeva. S druge strane, indirektno utječu na organizaciju poboljšavajući radne uvjete kroz različite strategije i prakse usmjerene na zaposlenike. Upravljanje ljudskim potencijalima može poboljšati radne uvjete na nekoliko načina: Kroz razvoj vještina i obuka, fleksibilne radne angažmane, mentalno zdravlje zaposlenika, karijerni razvoj zaposlenika, timski rad i suradnju te sigurnost i zdravlje na radu. Sve ove strategije usmjerene na upravljanje ljudskim potencijalima doprinose stvaranju boljih radnih uvjeta unutar organizacije, što na kraju rezultira povećanom produktivnošću, većim zadovoljstvom zaposlenika i boljim rezultatima za organizaciju. Planiranje ljudskih potencijala je faktor koji neposredno utječe na uspješnost poduzeća i efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća pomoću ljudskih potencijala. Kako bi se to ostvarilo, organizacija mora imati određeni broj zaposlenika sa specifičnim vještinama, znanjem, iskustvom i talentom. Pomoću planova ostvaruje se konkretne aktivnosti i strategije pomoću ljudi.

Ovaj rad ima za cilj istražiti na koji način poduzeća upravljaju ljudskim potencijalima, koliku važnost pridaju ljudskim potencijalima, kako privlače i planiraju kadrove, te saznati koja je važnost ovih segmenata za opstanak poduzeća. Također će se istražiti važnost motivacije i nagrađivanja zaposlenika na primjeru poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, način upravljanja ljudskim potencijalima te način regrutiranja zaposlenika. Predmet istraživanja u ovom radu su zaposlenici poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ i njihovo zadovoljstvo poduzećem. Nadalje, istraživalo se jesu li zaposlenici poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ zadovoljni sustavom nagrađivanja, jesu li zaposlenici imali prilike sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje, i da li poduzeće pravilno upravlja ljudskim potencijalima. Metode

korištene u ovom završnom radu obuhvaćaju prikupljanje podataka putem ankete i pregled relevantne literature. Za prikupljanje primarnih podataka o upravljanju ljudskim potencijalima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ koristila se online anketa. Rezultati ankete pokazuju da poduzeće „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ pravilno upravlja ljudskim potencijalima što dokazuje činjenica da su zaposlenici zadovoljni svojim položajem. Također, zaposlenici su motivirani i imaju prilike za napredak, što dodatno potvrđuje da je poduzeće „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ jedno od najpoželjnijih poslodavaca diljem zemlje.

Ključne riječi: „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, ljudski potencijali, organizacija, resursi, upravljanje, zaposlenici



## Summary

Organizations rely on human resources as their primary strength. People are essential for a company's success, but at the same time, companies are crucial for their employees. When people and organizations work together, they achieve their goals. The success of a company depends on how it manages its human resources, how it selects and organizes its personnel.

In the modern economy of the 21st century, human potential is placed among the most important resources of a company. As mentioned earlier, the significance of human resources is a vital aspect of achieving a company's objectives, as well as a factor for growth and development. Taking care of employees ensures growth, development, and meaning for good employees. Every successful company is aware of the fact that it must invest in education to make its employees better and more successful in their jobs.

Human resource management in an organization can have a direct and indirect impact on productivity. Human resource management has a direct impact on finding improved and more efficient methods to achieve goals. On the other hand, it indirectly affects the organization by improving working conditions through various strategies and practices aimed at employees. Human resource management can improve working conditions in several ways: through skill development and training, flexible work engagements, mental health support for employees, career development, teamwork, collaboration, and workplace safety and health. All these human resource management strategies contribute to creating better working conditions within the organization, ultimately resulting in increased productivity, greater employee satisfaction, and better outcomes for the organization. Human resource planning is a factor that directly affects a company's success and efficient achievement of company goals through its human resources. To achieve this, an organization must have a certain number of employees with specific skills, knowledge, experience, and talent. Plans are used to implement concrete activities and strategies using people.

This paper aims to explore how companies manage their human resources, the importance they attach to human resources, how they attract and plan their workforce, and understand the significance of these segments for the company's survival. It will also investigate the importance of employee motivation and rewards using the example of "dm-Drogerie Markt d.o.o.," the method of human resource management, and employee recruitment. The subject of this research in this paper is the employees of "dm-Drogerie Markt d.o.o." and their satisfaction with the company. Furthermore, it explored whether the employees of "dm-Drogerie Markt d.o.o." are satisfied with the reward system, whether employees had the opportunity to participate in

mentoring programs or receive individual guidance, and whether the company effectively manages its human resources. The methods used in this thesis include data collection through surveys and a review of relevant literature. An online survey was used to collect primary data on human resource management in "dm-Drogerie Markt d.o.o." The survey results show that "dm-Drogerie Markt d.o.o." effectively manages its human resources, as evidenced by the fact that employees are satisfied with their positions. Additionally, employees are motivated and have opportunities for advancement, further confirming that "dm-Drogerie Markt d.o.o." is one of the most desirable employers in the country.

Keywords: "dm-Drogerie Markt d.o.o.,"employees, human resources, management, organization, resources

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Ljudski potencijali .....	4
2.1. Važnost ljudskih potencijala .....	4
2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima .....	5
2.3. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima .....	6
2.3.1. Vanjski faktori .....	6
2.3.2. Unutarnji faktori .....	7
3.1. Intelektualni kapital .....	10
3.2. Strukturni kapital .....	10
3.3. Tržišni kapital .....	10
4.1. Ciljevi planiranja ljudskih potencijala .....	12
4.2. Model procesa planiranja ljudskih potencijala .....	13
4.3. Organizacijske posljedice ne planiranja ljudskih potencijala .....	14
5. Istraživanje – studija slučaja na primjeru poduzeća „dm – Drogerie Markt d.o.o.“ .....	16
5.1. Opći podaci o poduzeću „dm – Drogerie Markt d.o.o.“ .....	16
5.2. Ljudski potencijali u „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ .....	17
5.3. Motivacija zaposlenika u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ .....	18
5.4. Upravljanje ljudskim potencijalima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ .....	19
5.5. Anketa o upravljanju ljudskim potencijalima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ .....	20
5.5.1. Ciljevi i istraživačka pitanja .....	20
5.5.2. Metoda rada i ispitanici .....	21
5.5.3. Prikaz rezultata istraživanja .....	22
5.6. Analiza rezultata i diskusija .....	31
6. Zaključak .....	34



# 1. Uvod

U današnjem poslovnom okruženju, upravljanje ljudskim potencijalima postaje sve važnija funkcija za uspješnost poduzeća, jer ljudski potencijali imaju utjecaj na sve ostale funkcije. Upravljanje ljudskim potencijalima ima ključnu ulogu u osiguravanju rasta i razvoja dobrih zaposlenika te time osigurava konstantan napredak poduzeća. U suvremenim poduzećima se provodi regrutiranje kadrova, odnosno postavljanje zaposlenika na radna mjesta na kojima mogu ostvariti svoj puni potencijal. Zaposlenici se dalje usavršavaju na svojim radnim mjestima i obavljaju zadatke koji vode do ostvarenja ciljeva poduzeća. Osim usavršavanja postojećih zaposlenika, poduzeća provode i proces regrutiranja novih zaposlenika. Regrutiranje se provodi sa svrhom privlačenja odgovarajućih kandidata koji nakon testiranja i razgovora dolaze na slobodna radna mjesta koja su sukladna njihovim kompetencijama. Proces odabira najboljeg kandidata naziva se selekcija. Osim regrutiranja i selekcije zaposlenika, poduzeća ulažu u edukaciju i obuku zaposlenika kako bi poboljšali kvalitetu poslovanja i povećali konkurentnost na tržištu. Zaposlenici moraju biti motivirani s obzirom na proces educiranja, usavršavanja, zapošljavanja i nagrađivanja u poduzeću, a sve to kako bi se povećala konkurentnost organizacije na tržištu. Motivacija je ključni faktor koji utječe na zadovoljstvo zaposlenika, a time i na uspješnost poslovanja, produktivnost zaposlenika te povećanje učinka. (Gabriilo, 2019).

Ovaj rad ima za cilj istražiti na koji način poduzeće upravlja ljudskim potencijalima, koliku važnost pridaje ljudskim resursima, kako privlače i planiraju kadrove te saznati koja je važnost ovih segmenata za opstanak poduzeća. Također će se istražiti važnost motivacije i nagrađivanja zaposlenika na primjeru poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, način upravljanja ljudskim resursima te način regrutiranja zaposlenika. Predmet istraživanja je istražiti jesu li zaposlenici poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ zadovoljni organizacijom, jesu li zaposlenici zadovoljni sustavom nagrađivanja, jesu li zaposlenici imali prilike sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje, i da li organizacija pravilno upravlja ljudskim resursima.

Istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti u ovom radu su sljedeća:

IP1: Jesu li zaposlenici u poduzeću „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ zadovoljni trenutnom ulogom i podrškom organizacije u razvoju vještina i kompetencija?

IP2: Je li sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća u poduzeću „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ dobro ocijenjen od strane zaposlenika?

IP3: Je li određeni broj zaposlenika „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ imao priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako bi podržali svoj razvoj?

IP4: Upravlja li organizacija pravilno ljudskim resursima i što doprinosi njezinom opstanku te uspješnosti?

Metode korištene u ovom završnom radu obuhvaćaju prikupljanje podataka putem ankete i pregled relevantne literature. Za prikupljanje primarnih podataka o upravljanju ljudskim potencijalima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ koristila se online anketa. Anketa je izrađena i distribuirana putem Google Forms platforme. Osim primarnih podataka prikupljenih putem ankete, koristili su se i sekundarni izvori informacija, uključujući knjige, znanstvene i istraživačke radove. Knjige i stručna literatura omogućili su da se stvori čvrst teorijski okvir za razumijevanje ključnih koncepata vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima i ljudski kapital. Znanstveni i istraživački radovi su pružili empirijske dokaze i teorijske perspektive iz domene upravljanja ljudskim potencijalima. Pregledana je relevantna literatura kako bi se podržala argumentacija i interpretacija rezultata istraživanja. Kombinacija ove dvije metode, ankete i analize literature, omogućila je da se istraži teorija i praksa upravljanja ljudskim potencijalima te da se dobije uvid u konkretnu situaciju unutar poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ Anketa je pružila konkretne podatke i perspektive zaposlenika unutar organizacije, dok je pregled literature pružio teorijski okvir i kontekst za analizu tih podataka. Ovaj pristup osigurava temeljitu i sveobuhvatnu analizu teme upravljanja ljudskim potencijalima u specifičnom organizacijskom okruženju.

Struktura rada obuhvaća sljedeća poglavlja:

U prvom poglavlju ovog završnog rada istražuje se izuzetna važnost ljudskih potencijala u kontekstu organizacija. Detaljno se razmatraju aktivnosti koje organizacije provode kako bi upravljale svojim ljudskim potencijalima, uključujući procese zapošljavanja, obuke, razvoja i ocjenjivanja zaposlenika. Također se analiziraju vanjski i unutarnji faktori koji utječu na upravljanje ljudskim potencijalima.

U drugom poglavlju rada, istražuju se ključni elementi ljudskog kapitala: intelektualni kapital, strukturni kapital i tržišni kapital. Detaljno se objašnjava kako svaki od ovih elemenata doprinosi organizacijskom uspjehu i konkurentske prednosti.

Treće poglavlje usredotočuje se na proces planiranja ljudskih potencijala. Opisuju se ciljevi planiranja, modeli procesa planiranja i organizacijske posljedice koje proizlaze iz adekvatnog planiranja ljudskih potencijala.

Četvrto poglavlje nudi uvid u konkretnu organizaciju „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ Ispituje se kako se upravljaju ljudski potencijali unutar ove organizacije, uključujući motivaciju zaposlenika i strategije upravljanja ljudskim potencijalima.

U petom poglavlju, prezentira se detaljno istraživanje o upravljanju ljudskim potencijalima unutar poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ Objašnjavaju se istraživačka pitanja, ciljevi i svrha istraživanja, metodologija koja je korištena te analiziraju prikupljeni rezultati istraživanja.

Zaključno poglavlje sumira ključne aspekte i spaja sve aspekte istraživanja. Ovdje se ističu implikacije istraživanja za organizacije općenito i nude se preporuke za buduće istraživanje ili praksu u domeni upravljanja ljudskim potencijalima.

## 2. Ljudski potencijali

„Svjedoci smo brzih i dubokih promjena u svim djelatnostima i područjima društvenih aktivnosti: u tehnici, tehnologiji, ekonomiji, tržištu, organizaciji, upravljanju, znanosti i obrazovanju, razmišljanju, u odnosima među ljudima, nacijama, državama. Dominantnim resursom postaju znanost, znanje, informacija, vrijeme i prostor koji ujedno čine i novu, bitnu supstancu proizvoda i usluga, a umjesto opipljivih resursa sve veće značenje privlači ljudski kapital.“ (Vujić, 2004., str. 117)

Razvoj ljudskih potencijala je relativno mlada akademska disciplina, ali stara i dobro uspostavljena oblast prakse. Ideja o tome da se ljudi razvijaju s namjerom kako bi poboljšali uvjete u kojima žive, čini se gotovo sastavnim dijelom ljudske prirode (Swanson A.R., 2022). Organizacije se oslanjaju na ljudske resurse kao svoju primarnu snagu. Ljudi su važni za uspjeh poduzeća, ali isto tako poduzeća su važna za zaposlenike. Kada ljudi i organizacije zajednički rade, postižu svoje ciljeve.

Uspjeh poduzeća ovisi o tome kako se upravljaju ljudskim resursima, kako se odabiru i organiziraju kadrovi. Svaki zaposlenik ima svoje osobne ciljeve i način razmišljanja. Ako ciljevi zaposlenika nisu usklađeni sa ciljevima organizacije, produktivnost, rast i razvoj neće biti postignuti unatoč motivaciji zaposlenika. „Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 212) „Pod pojmom upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima podrazumijeva se širok spektar aktivnosti radi opremljenosti organizacije sposobnim radnicima te brigu da se njihov radni potencijal maksimalno iskoristi.“ (Sikavica, 2011., str. 524) „Ljudski resursi igraju važnu ulogu u svakodnevnom poslovanju tvrtki, ali također su od ključne važnosti i u javnom sektoru. Javna uprava predstavlja ključni segment javnog sektora, a u ovom kontekstu je važno napomenuti da se sastoji od lokalne i regionalne samouprave, čija je glavna svrha stvaranje javnog dobra kroz izvršavanje specifičnih zadataka koje zahtijeva država.“ (Tadić, 2015., str. 368-369)

### 2.1. Važnost ljudskih potencijala

Moderna ekonomija 21. stoljeća ljudske potencijale smješta među najvažnije resurse poduzeća. Kao što je i ranije navedeno, značaj ljudskih potencijala vrlo je važan segment u ostvarenju ciljeva poduzeća, kao i element za rast i razvoj. Briga za zaposlenike osigurava rast,



razvoj te daje dobrim zaposlenicima značaj. Svako uspješno poduzeće svjesno je činjenice da mora ulagati u edukacije kako bi njihovi zaposlenici postali što bolji i uspješniji u obavljanju poslova. Na važnost ljudskih potencijala se početkom 80-tih godina 20. stoljeća počinje usmjeravati sve veća pozornost pod utjecajem:

- promjena u općoj ili socijalnoj okolini,
- promjena u poslovnoj okolini i
- promjena u internoj okolini.

Uvođenje koncepta ljudskog kapitala potaknuto je promjenama i rezultatima globalnih istraživanja koja su otkrila povezanost između ljudskih faktora i napretka poduzeća. (Buble, 2006).

Suvremena poduzeća često imaju jasno određene ciljeve i znaju kamo žele stići, ali često nisu sigurna tko i što je ključno za ostvarivanje tih ciljeva. Važno je naglasiti da su odgovorni za ovu ulogu "tko" - zaposlenici, dok "što" predstavlja njihovo razumijevanje i posvećenost menadžerskoj i organizacijskoj viziji. (Jozić, 2015)

## **2.2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalom organizacije može imati direktni i indirektni utjecaj na produktivnost. Imajući izravan utjecaj, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalom pomažu u pronalaženju boljih i učinkovitijih načina postizanja ciljeva. S druge strane, indirektno utječu na organizaciju poboljšavajući radne uvjete. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju: (Bahtijarević Šiber, 1999)

- Definiranje domene radnog mjesta - jasno određivanje radnih zadataka povezanih s određenom poslovnom funkcijom i njihova integracija u organizacijsku strukturu.
- Obuka i razvoj - procjena razine stručnosti zaposlenika, planiranje obuke i razvojnih aktivnosti kako bi se unaprijedile njihove vještine i vrijednosti te omogućilo učinkovitije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova.
- Podrška zaposlenicima - pružanje savjeta i pomoći zaposlenicima u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu.
- Informacijske aktivnosti - stvaranje centralizirane baze podataka o zaposlenicima, njihovim plaćama, radnom iskustvu i drugim relevantnim informacijama.
- Sustav plaćanja - uspostavljanje objektivnog sustava za obračun plaća i poticaja.
- Zapošljavanje i selekcija - procjena sposobnosti i osobnih karakteristika pojedinaca u skladu s prirodom i zahtjevima radnog mjesta.

- Odnosi sa sindikatom - stvaranje uvjeta za konstruktivnu suradnju s sindikatom.
- Planiranje kadrova - identifikacija broja i strukture potrebnih kadrova te formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja.
- Organizacijski razvoj - stvaranje poticajnog radnog okruženja koje olakšava poslovanje i usvajanje promjena u organizaciji. (ibid.)

## **2.3. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima**

Ljudski resursi postaju sve značajniji u modernim organizacijama. Većina problema u organizacijskom okruženju ima više veze s ljudskim i društvenim aspektima nego s fizičkim, tehničkim ili ekonomskim. Neprepoznavanje ove činjenice uzrokuje ogromne gubitke za državu, poduzeće i pojedinca. Produktivnost je usko povezana s prirodom ljudskih potencijala i njihovim ukupnim okruženjem koje se sastoji od međusobno povezanih, ovisnih i integrirajućih ekonomskih i neekonomskih (političkih, vjerskih, kulturnih, socioloških i psiholoških) faktora (Mahapatro, 2009).

U svim aspektima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na više različitih načina. Na upravljanje ljudskim potencijalima djeluju određeni faktori koje možemo podijeliti na vanjske i unutarnje faktore (Bahtijarević Šiber, 1999).

### **2.3.1. Vanjski faktori**

Ekonomski sustav - određuje položaj između ekonomskih subjekta i ekonomske djelatnosti, opće uvjete privređivanja te globalne ekonomske kriterije povezane s uspješnošću poduzeća. Po navedenim značajkama on bitno određuje opći pristup poslovnim resursima, posebice pristup ljudima, položaju i pravima zaposlenika, a time pristup i praksu upravljanja ljudskim potencijalima (ibid.):

- Institucionalni faktori - obuhvaćaju zakone koji reguliraju poslovanje različitih društvenih entiteta. Važno je uspostaviti pravila i zakone koji kontroliraju postupke pri zapošljavanju, radne odnose i radna prava radnika, uključujući i njihovo zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, radno vrijeme, plaćanje prekovremenih sati, blagdanje i druge aspekte.
- Tržište rada - ključni faktor u upravljanju ljudskim potencijalima. Ono omogućuje nabavu i odabir odgovarajućih zaposlenika te njihovo obrazovanje i daljnje

usavršavanje nakon zaposlenja. Također je važno razmotriti dostupnost radne snage, što uključuje planiranje ljudskih potencijala u skladu s ponudom rada na tržištu. Treba imati na umu da cijena rada može varirati ovisno o zemlji u kojoj su zaposlenici stekli iskustvo i obrazovanje.

- Kultura društva - čimbenik koji karakterizira raznolikost u ponašanju. Određena pravila ponašanja utemeljena su u kulturi društva u kojem se posluje. Iz tog razloga, menadžeri se moraju prilagoditi klimi i običajima društva u kojem djeluju te prilagoditi svoje upravljanje u skladu s mišljenjima, vrijednostima i gledištima određene kulture, što se često odražava u marketinškim kampanjama. (ibid.)

### **2.3.2. Unutarnji faktori**

Različite vrste djelatnosti i razina tehnološke opremljenosti posla imaju važan utjecaj na izazove i ulogu ljudskih potencijala. Uobičajeno je da složenije djelatnosti primjenjuju naprednije strategije upravljanja ljudskim potencijalima, dok manje složene djelatnosti koriste jednostavnije pristupe. Strategija i ciljevi organizacije imaju značajan utjecaj na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala, budući da su ti planovi ključni alati za uspješno ostvarivanje strategijskih ciljeva. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite vrste ljudi, kompetencije, vještine, talente i ponašanje, što stvara važne posljedice za strategije i planiranje ljudskih potencijala (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Upravljanje - u analiziranju specifičnosti ljudskih potencijala i njihovog upravljanja ističe se da je to poslovna funkcija koja je najpodložnija djelovanju subjektivnih gledišta i uvjerenja menadžera. Općenito, menadžeri, njihove vrijednosti i uvjerenja daju presudan ton cijeloj organizaciji i njenom poslovnom ponašanju, izboru strategije, alokaciji resursa i slično. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja proces koji obuhvaća primjerene mjere i aktivnosti koje uključuju dvije strane: upravljače (menadžere) i izvršitelje poslova i radnih zadataka (Čerović, 2013).

Veličina organizacije – rješavanje problema zaposlenika ne bi smjelo ovisiti o veličini organizacije. Bilo da je organizacija mala ili velika, potrebno je adekvatno riješiti probleme zaposlenika. Uspješnost zaposlenika se može poboljšati kroz obrazovanje, edukaciju, mjerenje sposobnosti i selekciju. Selekcija ima važan utjecaj na daljnji razvoj organizacije, stoga je potrebno usvojiti osnovne principe na kojima se selekcija bazira:

1. Osobe se međusobno razlikuju po svojim karakteristikama.
2. Različiti poslovi zahtijevaju specifične karakteristike ili kombinaciju različitih karakteristika.

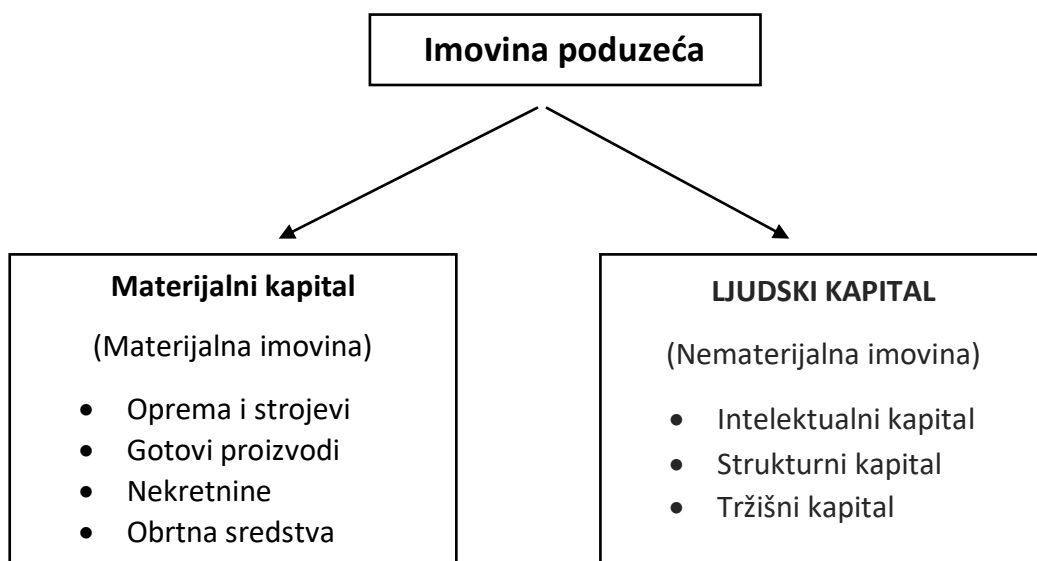
3. Razlike među ljudima primjećuju se s obzirom na zahtjeve različitih radnih pozicija.

4. Postoji veza između karakteristika osoba i kriterija za obavljanje posla (Martinović i Tanasković, 2014).

Organizacijska kultura – organizacijska kultura ima važan utjecaj na pristup upravljanju ljudskim potencijalima. Klima i kultura društva u kojem organizacija djeluje imaju najveći utjecaj na organizacijsku kulturu, što može biti prednost pri njezinom formiranju (Bahtijarević Šiber, 1999).

### 3. Elementi ljudskog kapitala

Za pravilno tumačenje uloge ljudskog kapitala u poslovanju poduzeća, važno je detaljno analizirati određene sastavne elemente teorije poduzeća. Ti elementi, koji su prikazani na slici 1., imaju utjecaj na radnu okolinu, zadovoljstvo zaposlenika i društvo. Kada se ovi sastavni dijelovi poduzeća sjedine, to dovodi do usklađivanja želja zaposlenika s ciljevima poduzeća.



*Slika 1. Struktura imovine poduzeća*

**Izvor:** Obrada autorice prema: Vidoje Vujić „Management of knowledge and personal“. Fakultet za turizam i hotelski menadžment. Opatija, 2002. str. 237-248.

Kao što je prikazano na Slici 1., imovina poduzeća se dijeli na materijalni i ljudski kapital. Materijalni kapital se sastoji od sredstava koja se koriste u proizvodnji kako bi se stvorio gotov proizvod određene vrijednosti, uključujući strojeve, opremu, gotove proizvode, nekretnine (zgrade, skladišta) i obrtna sredstva. Ljudski kapital, s druge strane, stvara dodatnu vrijednost u proizvodnom procesu. To obuhvaća tri ključne vrste kapitala: intelektualni kapital, strukturni kapital i tržišni kapital (Vujić, 2008).

### **3.1. Intelktualni kapital**

Intelktualni kapital je produkt cjelokupnog znanja zaposlenika koji obuhvaća određene sposobnosti, stečene vještine, iskustvo nakon godina usavršavanja, kulturu poduzeća te naposljetku motivaciju zaposlenika koja je izvor generiranja novih vrijednosti u poslovanju.

Intelktualni kapital je „inteligentna tvrtka“ koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti (Vujić, 2005).

### **3.2. Strukturni kapital**

Strukturni kapital je, zapravo, logistička infrastruktura ljudskog kapitala, primjerice: procesi, baze podataka, informacijska tehnologija i oprema, organizacija rada, implementacija sustava upravljanja kvalitetom, intelektualno vlasništvo, iskustvo i tradicija, poslovna kultura, patenti, licence, i slično. (ibid.)

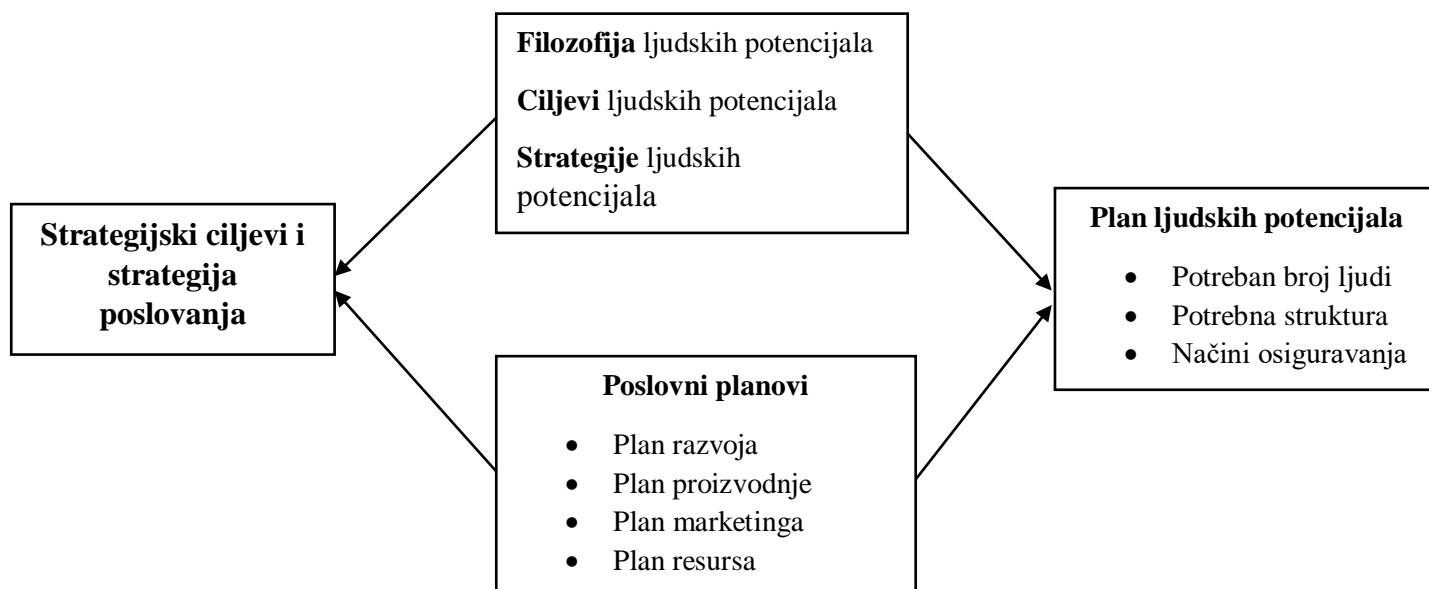
### **3.3. Tržišni kapital**

Tržišni kapital je poveznica između kupaca i dobavljača koja obuhvaća i sve veze sa poslovnim partnerima u poduzeću i izvan poduzeća. Tržišni kapital omogućuje stvaranje bogatstva kroz transformaciju rada ljudskog kapitala. Tržišni kapital može biti shvaćen kao sposobnost poduzeća da, koristeći ljudski kapital i intelekt, stvara bogatstvo. To je također dugoročna imovina koju menadžeri moraju nadzirati, iako se ne prikazuje u bilancama poduzeća. Svi elementi ljudskog kapitala moraju biti integrirani kako bi se stvorio uspješan poslovni sustav. Iako se materijalna imovina redovito analizira i prikazuje u mjesečnim izvješćima, ljudski kapital često nije dovoljno važan. Iako se često govori o ljudskom kapitalu kao o vrijednosti i prednosti poduzeća, često se ne upravlja dobro s njim. (ibid.)

## 4. Planiranje ljudskih potencijala

Osnovni zadatak upravljanja ljudskim resursima je pronaći odgovarajuće zaposlenike za svako radno mjesto. Zaposlenici koji uspješno obavljaju svoje poslove, posjeduju potrebna znanja i vještine te su motivirani za premašivanje očekivanja, doprinose smanjenju financijskih troškova i skraćuju vrijeme potrebno za izvršavanje zadataka, što rezultira povećanom produktivnošću i efikasnošću. Identificiranjem potreba za ljudskim resursima u svim poslovnim funkcijama organizacije i učinkovitim planiranjem, organizacija bi trebala osigurati najbolji povrat ulaganja u ljudske resurse. (Marušić,2006). Važno je da strategije ljudskih potencijala točno odražavaju glavnu poslovnu strategiju organizacije kako bi se osigurao sklad. To omogućuje planovima djelovanja u području ljudskih potencijala da podrže glavnu strategiju i smjer organizacije. Bez tog usklađivanja strategija, dolazi do neučinkovitosti (Stone i sur., 2020).

Planiranje ljudskih potencijala je faktor koji neposredno utječe na uspješnost poduzeća i efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća pomoću ljudskih potencijala. Kako bi se to ostvarilo, organizacija mora imati određeni broj zaposlenika sa specifičnim vještinama, znanjem, iskustvom i talentom. Pomoću planova ostvaruje se konkretne aktivnosti i strategije pomoću ljudi. Strategijsko planiranje je određivanje ukupne organizacijske svrhe i načina kako ju postići. Planiranje je daljnji korak u operacionalizaciji i konkretizaciji strategija (Bahtijarević Šiber, 1999).



Slika 2. Odnos strategije i planiranja ljudskih potencijala

Izvor: Obrada autorice prema Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 181

Unatoč tome što svaka organizacija ima poseban način rada, sljedećih pet koraka je uglavnom zajedničko svima:

1. Procjena budućih potreba za osobljem: U ovom koraku se predviđaju buduće potrebe za radnom snagom na temelju strateških ciljeva organizacije, planova za rast, industrijskih trendova i drugih relevantnih faktora.
2. Procjena trenutnog osoblja: Ovaj korak podrazumijeva pažljivo razmatranje osoblja koje već radi u timu. Analiziraju se talenti, vještine i iskustva zaposlenog osoblja. Također razmatraju se razlike između trenutnog stanja tima i onoga što tim želi postići.
3. Skeniranje tržišta za nove resurse: Razmatranje traženih vještina i tvrtka koje proizvode vrhunske talente. Ova analiza pomaže u identifikaciji potencijalnih izvora talenata, putem kanala za zapošljavanje ili suradnje s obrazovnim institucijama.
4. Razvoj strategija za ispravljanje nedostataka: Investiranje u razvoj postojećeg tima uvijek je pametna odluka. Dodatnom obukom tim stječe nove vještine i znanja, što ih čini produktivnijima.
5. Kontinuirano praćenje, evaluacija i prilagodba plana: Najbolji planovi za upravljanje ljudskim resursima zahtijevaju prilagodbu tijekom vremena. Provođenjem novih inicijativa redovito se ocjenjuje tim i prikupljaju se povratne informacije kako bi se utvrdilo što dobro funkcionira i što se može poboljšati (Nguyen, 2023).

#### **4.1. Ciljevi planiranja ljudskih potencijala**

Svrha planiranja ljudskih potencijala je da procijeni gdje je organizacija, kamo ide i koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih potencijala. Planiranje ljudskih potencijala se može definirati kao proces procjenjivanja budućih poslovnih i vanjskih zahtjeva koji će utjecati na organizaciju, te na temelju tih procjena zadovoljavanja potreba za ljudskim potencijalima. Glavni cilj planiranja ljudskih potencijala je pretvoriti organizacijsku misiju, viziju, ciljeve, planove i programe u djelotvorne ljudske resurse kako bi se postigli konkretni rezultati.

Konkretno, to podrazumijeva ispitivanje budućih organizacijskih ili individualnih potreba u usporedbi s budućim sposobnostima ljudskih potencijala, te razvoj politika i praksi za rješavanje potencijalnih problema. Općenitije rečeno, planiranje ljudskih potencijala je proces kojim organizacija osigurava optimalan broj i profil ljudi, pravovremeno smještenih na odgovarajuća radna mjesta, sposobnih da učinkovito obavljaju zadatke koji će doprinijeti



ostvarenju ukupnih ciljeva organizacije. Cilj planiranja ljudskih potencijala je pretvoriti organizacijske ciljeve i planove u procjene potrebnog broja i kvalifikacija ljudi za njihovu provedbu, kako bi se osiguralo pravovremeno zapošljavanje odgovarajućih stručnjaka za odgovarajuće poslove. Glavni cilj je postići željenu uspješnost organizacije i omogućiti njezin budući razvoj (Bahtijarević Šiber, 1999).

Menadžment ima ulogu planiranja ciljeva prema potrebama organizacije i isto tako razvija strategije za postizanje tih ciljeva. Planiranje prije početka projekta je ključno kako bi se osigurala kontinuirana učinkovitost menadžmenta tijekom cijelog procesa. Postavljanje ciljeva služi kao osnova za buduće aktivnosti organizacije. Planiranje pruža odgovore na tri osnovna pitanja: Gdje se trenutno nalazimo? Kamo želimo stići? Kako ćemo to postići? (Pureta, 2018)

## **4.2. Model procesa planiranja ljudskih potencijala**

Proces planiranja ljudskih potencijala odgovara na nekoliko naizgled vrlo jednostavnih pitanja:

- Koliko nam ljudi treba za ostvarenje poslovnih procesa i ciljeva?
- Kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, odnosno stručnosti nam trebaju?
- Kako osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja?

Proces planiranja ljudskih potencijala započinje analizom okoliša, strategijskih i poslovnih planova te ciljeva ljudskih potencijala. Na temelju prikupljenih informacija iz različitih dijelova organizacije, identificiraju se potrebne vještine, sposobnosti i broj ljudi koji su potrebni za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Važan izvor informacija su i predviđanja kretanja i promocija zaposlenika u organizaciji te analiza postojećih vještina i znanja, kao i njihove projekcije u budućnosti. Potrebe mogu biti pozitivne, ukazujući na potrebu za većim brojem ljudi u budućnosti, ili negativne, označavajući manji broj ljudi nego što ih organizacija trenutno ima. Iz ovih potreba proizlaze različite strategije za usklađivanje trenutnog stanja s onim što je potrebno u budućnosti (Bahtijarević Šiber, 1999).

### 4.3. Organizacijske posljedice ne planiranja ljudskih potencijala

„Neplaniranje ljudskih potencijala za poduzeće može imati velike posljedice. Mogu se pojaviti troškovi čestih fluktuacija zaposlenika, gubici koji proizlaze, jer u poduzeću ne postoji jasna veza između radnih mjesta i zaposlenika, troškovi uzrokovani izloženošću zaposlenika neadekvatnim uvjetima rada i prekovremenim radom i dr. Planiranje ljudskih potencijala, ukoliko je pak kvalitetno odrađeno, može rezultirati većom radnom uspješnosti zaposlenika, većim zadovoljstvom, uspješnim razvojem zaposlenika, manjim troškovima rada, usklađenosti aktivnosti ljudskih potencijala sa strategijama i ciljevima poduzeća i dr. Stoga, planiranje ljudskih potencijala u poduzeću treba biti sistematično i organizirano, a ne prema potrebi, kada se za to pojave neke okolnosti.“ (Buntak i sur., 2013., str. 311-315)

Nedostatak ljudskih potencijala koji bi mogli odgovoriti na sve kompleksnije zahtjeve koje tržište diktira, predstavlja izazov u svim dijelovima svijeta. Bez obzira na industriju ili specifične usmjerenosti, kvalificirani pojedinci sada imaju mogućnost birati svoje radno mjesto, uvjete i pogodnosti. S obzirom na konkurenciju, zadržavanje postojećih zaposlenika i pružanje optimalnog okruženja kako bi dugoročno bili zadovoljni postaje sve izazovnije (Puvača i Babić, 2022). Mnoge tvrtke su usporile svoj razvoj ili ga doveli u pitanje zbog nedostatka pravih ljudi i vještina, te opterećenosti neadekvatnim ljudima. Ovaj problem je isključivo posljedica nedostatka planiranja ljudskih potencijala kao integralnog dijela planiranja poslovanja i razvoja.

Poduzeća često nauče na teži način kako je nedostatak planiranja ljudskih potencijala skupo iskustvo. Neke od posljedica neplaniranja su:

1. Čekanje da se radna mjesta popune nakon što postanu slobodna ili se pojave zbog poslovnih potreba, bez prethodnog planiranja potrebnih ljudskih potencijala, može dovesti do problema jer nije moguće pronaći ljude preko noći, već ih je potrebno pripremiti unaprijed (Bahtijarević Šiber, 1999).
2. Ako poduzeće odluči unajmiti vanjske stručnjake za managersko mjesto ili važnu stručnu poziciju, to može izazvati odlazak važnih ljudi unutar poduzeća koji su očekivali tu poziciju, a management poduzeća to nije znao ili nije tome posvetio pažnju. (ibid.) Vrlo je važno razumjeti hoće li organizacija ispuniti svoje buduće potrebe za ljudskim resursima putem internog zapošljavanja ili će trebati angažirati vanjske talente. To će omogućiti organizaciji da odredi kako će uspostaviti kontakt s potencijalnim kandidatima (Dessler, 2015.: 179-182).

3. Sustavno planiranje ljudskih potencijala uključuje analizu postojećeg osoblja i identificiranje unutarnjih mogućnosti, odnosno ljudi unutar poduzeća koji se mogu premjestiti ili pripremiti za nove poslove u određenom razdoblju. Bez toga, poduzeće može zaposliti nove ljude za nove poslove izvan organizacije, što stvara višak ljudi unutar poduzeća.
4. Otkazivanje nedavno zaposlenih zbog neočekivanog smanjenja proizvodnje čest je problem u organizacijama koje ne planiraju ljudske resurse. Otkazi negativno utječu na radni moral preostalih zaposlenika, što može rezultirati smanjenim angažmanom, produktivnošću i osjećajem pripadnosti organizaciji.
5. Nedostatak planiranja karijere može dovesti do odlaska najtalentiranijih pojedinaca koji ne vide svoju budućnost u organizaciji koja ne brine o razvoju svojih zaposlenika.
6. Kako bi se suočila s nepredviđenim viškom zaposlenika, poduzeća diljem svijeta uvode stimulatívne programe prijevremenog umirovljenja i dobrovoljnih odlazaka. Međutim, ti programi često dovode do odlaska ključnih ljudi koji su potrebni poduzeću jer programi nisu selektivni i usmjereni samo na smanjenje broja zaposlenih.
7. Često nedostatak planiranja ljudskih potencijala predstavlja ključni čimbenik koji otežava odgovarajući odgovor na konkurentne poteze ili iznenadne tehnološke promjene. Očito je da nedostatak planiranja ljudskih potencijala može biti izrazito skup i destruktivan za bilo koje poduzeće (Bahtijarević Šiber, 1999).

## 5. Istraživanje – studija slučaja na primjeru poduzeća „dm – Drogerie Markt d.o.o.“

U ovom poglavlju prikazani su opći podaci o poduzeću „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, opisan je odnos ljudskih potencijala u poduzeću, motivacija zaposlenika u poduzeću „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ i upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću. Naposljetku, prikazani su rezultati istraživanja o upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ koji su provedeni putem anonimne ankete.

### 5.1. Opći podaci o poduzeću „dm – Drogerie Markt d.o.o.“

Poduzeće „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ osnovano je 1973. godine kako bi iskoristilo rastuću potrošnju i jačanje socijalnog prosperiteta potrošača u to vrijeme. Prva trgovina otvorena je u Karlsruheu 1973. godine, a u idućim desetljećima poslovni koncept poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ se razvijao, što je dovelo do izgradnje mreže od 3.623 poslovnica u 12 europskih država do 2019. godine, 46 godina nakon osnutka. Slika 3. prikazuje europske države na kojima posluje poduzeće dm, uz podatak o broju poslovnica i godini ulaska dm-a na pojedino tržište.



Slika 3. „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ u Europi: broj poslovnica i godina ulaska na tržište

Izvor: <https://www.dm.de/unternehmen/ueber-uns/zahlen-und-fakten/>

Grupa „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ ostvarila je promet od 357,333 milijuna € u fiskalnoj godini 2021/2022., s porastom od 13,59% u odnosu na proteklu fiskalnu godinu. U protekloj poslovnoj godini, dm je investirao više od 8,133,333 € u unapređenje prodajne mreže, dm online shopa i digitalizaciju poslovanja. S uključenih šest novih prodavaonica, od kojih su tri otvorene u gradovima gdje dm prethodno nije imao prisutnost, dm je također otvorio 11 novih specijaliziranih odjela za bezreceptne medicinske proizvode („dm-Drogerie Markt d.o.o.“,2022).

Grupa „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ nastoji ispuniti svoje obećanje "Tu sam čovjek, tu kupujem", koje stavlja čovjeka u središte svega, bez obzira radi li se o kupcu ili djelatniku.

Grupa „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ nudi asortiman koji odgovara širokim potrošačkim ukusima, uz naglašavanje individualnosti i sigurnosti kvalitete, te vodstvo kod izbora proizvoda i savjete od strane djelatnika. U viziji i misiji poslovanja, čovjek je u središtu pozornosti, te ima specifične uloge: kao kupac, djelatnik i partner, što je objašnjeno poslovnim načelima.

Grupa „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ ima preko 21.200 proizvoda u svom asortimanu koji obuhvaća različite kategorije kao što su zdravlje, ljepota, njega djece, kućanstvo, foto usluge, te dodatne proizvode poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga, oko 1000 proizvoda su hrvatski („dm-Drogerie Markt d.o.o.“ ,2023). Sezonalnost, modne trendove i različite cjenovne raspone određuju strategije obnove zaliha potrebne za trgovinu (Rilling, 2022). U asortimanu dm-a dostupne su 32 „dm“ marke koje pokrivaju gotovo sve kategorije proizvoda, a posebno se ističu po ponudi prirodne kozmetike i zdrave hrane. U Hrvatskoj, u 19 „dm - Drogerie Markt d.o.o.“ prodavaonica, možete pronaći specijalizirane odjele za bezreceptne lijekove, dermatokozmetiku i medicinske proizvode („dm-Drogerie Markt d.o.o.“, 2023).

## **5.2. Ljudski potencijali u „dm –Drogerie Markt d.o.o.“**

Trenutno, u „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ prodavaonicama i upravno-distributivnom centru u Zagrebu, radi oko 1.470 ljudi. Ukupno, „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ koncern zapošljava 61.721 ljudi. Prema tradicionalnom godišnjem istraživanju zadovoljstva zaposlenika portala Moj Posao, „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ se ponovno nalazi među tri najbolja poslodavca u kategoriji velikih tvrtki u Hrvatskoj. Ovaj put su osvojili drugo mjesto i već dvanaestu godinu zaredom su uvršteni na popis najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. "Briga za zaposlenike i njihov profesionalni i osobni razvoj sastavni su dio našeg poslovanja, stoga je teško zamisliti bolji božićni poklon za

„dm-Drogerie Markt d.o.o.“ od priznanja da smo se po dvanaesti put uvrstili među najbolje poslodavce u Hrvatskoj. Zahvaljujemo svim našim djelatnicima koji su nas visoko ocijenili iz godine u godinu, bez njih ne bi bilo „dm –Drogerie Markt d.o.o.“, niti naše titule naj poslodavca. Ponosni smo što opet stojimo uz one koji svojim kolegicama i kolegama pružaju najbolje uvjete rada. Ovo priznanje nas motivira da se još više trudimo i opravdamo titulu naj poslodavca", izjavila je Nataša Odak, menadžerica razvoja ljudskih potencijala u „dm –Drogerie Markt d.o.o.“. Poduzeće „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ Hrvatska trenutno zapošljava 1.470 ljudi u 159 prodavaonica koje se nalaze u 61 hrvatskom gradu. Poduzeće „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ pruža svojim djelatnicima motivirajuća primanja i priliku za osobni razvoj te sudjelovanje u korist zajednice. Prošle poslovne godine, više od 1.210 dm-ovih djelatnika je sudjelovalo u različitim edukacijama, uključujući prvu generaciju „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ akademije koja omogućuje stjecanje znanja za zanimanje drogerist. Također, „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ je ponosan na svoje djelatnike jer čak 684 od njih volontira u 169 ustanova, institucija i organizacija civilnog društva u 52 hrvatska grada tijekom protekle poslovne godine. (ibid.)

### **5.3. Motivacija zaposlenika u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“**

Motivacija je psihički proces koji potiče mentalne ili tjelesne aktivnosti i utječe na naše ponašanje iznutra. U psihologiji je motivacija zamijenila raniji koncept "volje", koji se uklapao u područje "psihologije moći", kao što su "moć govora" i "moć volje". Suvremeni psiholozi često ne postavljaju jasne granice između motivacije i emocija, budući da i emocije potiču na aktivnosti. Motivacijsko ponašanje može se predstaviti kroz kružni dijagram: Prvo, postoji motivacija ili potreba za postizanjem određenog cilja. Zatim slijedi ponašanje usmjereno prema tom cilju. Ako uspješno postignemo cilj, razvija se nova potreba za novim, višim ciljem, i taj "motivacijski ciklus" ponavlja se (Hrvatska enciklopedija, 2021). Stvaranjem učinkovitog motivacijskog sustava, organizacija može značajno unaprijediti svoju konkurentsku poziciju i prednost na tržištu (Vukajlović i Stamatović, 2012).

Uspješne tvrtke su poželjni poslodavci, što često ima veze s dobro osmišljenim sustavom motivacije zaposlenika. Motivacija utječe na ponašanje ljudi i ovisi o različitim čimbenicima materijalne, socijalne i psihološke prirode. Dessler (2015) tvrdi da poslovne strategije trebaju biti razvijane uzimajući u obzir potrebe i očekivanja zaposlenika, posebno kada je riječ o strategijama nagrađivanja i motivacije. Motivirani zaposlenik je zadovoljan zaposlenik, a zadovoljstvo zaposlenika dobar je pokazatelj poslovne uspješnosti (Juračak i Lovre, 2022).

Grupa „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, se ističe kontinuiranim ulaganjem u obrazovanje i edukaciju svojih zaposlenika te izgradnjom poštenog odnosa prema njima. Jedna od prednosti grupe „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ u odnosu na druge trgovačke lance je dobro razvijeni timski rad, organizirane radionice, seminari i volonterske aktivnosti. To privlači veliki broj zaposlenika, opravdava njihovo zadovoljstvo i motivaciju.

Prosječna plaća za djelatnice u „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ prodavaonicama iznosi oko 1330,0€, pri čemu se neprestano potiče njihov profesionalni i osobni razvoj. Osim prosječne plaće, „dm –Drogerie Markt d.o.o.“ potiče zaposlenike kroz dodatne materijalne i nematerijalne kompenzacije. To uključuje dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje, poklon-bone za djecu zaposlenika, službeno vozilo, mobilni telefon i prijenosno računalo za menadžere, poklon-bone za novorođenu ili posvojenu djecu, „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ poklon-pakete za zaposlenike i njihove obitelji, subvencioniranje prijevoza i obroka, fleksibilno radno vrijeme, mogućnost napredovanja i daljnjeg školovanja, osobne čestitke za rođendane i blagdane, mogućnost sistematskih pregleda, tečajeve stranih jezika, organizaciju Obiteljskog dana i Božićne večere za sve djelatnike „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ i njihove obitelji („dm-Drogerie Markt d.o.o.“,2023).

#### **5.4. Upravljanje ljudskim potencijalima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.**

Da bi zaposlenici postizali željene rezultate, ključno je da budu angažirani i da svoje ponašanje usklađuju s tim angažmanom. Zbog toga, kada mjerimo angažiranost, važnije je promatrati njihovo ponašanje nego osjećaje, jer se obično ponašanje temelji na osjećajima. Također, važno je napomenuti da se ponašanje može naučiti, a osjećaji obično prate nakon što se steknu potrebna znanja i vještine.

Grupa „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ ima visoku razinu zadovoljstva svojih zaposlenika, što se odražava u percepciji tvrtke kao poželjnog poslodavca. Ovo se postiže kontinuiranim radom na kadrovskoj politici koja omogućuje svakom zaposleniku da doprinese uspjehu tvrtke, što predstavlja i njihov osobni uspjeh. Grupa „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ prepoznaje ključnu ulogu svojih zaposlenika u poslovanju i funkcioniranju organizacije, kako u Hrvatskoj, tako i izvan nje. Kada se pojavi potreba za novim radnim mjestom, prvo se otvara interni natječaj kako bi se pružila mogućnost napredovanja i promjene radnog mjesta unutar tvrtke. Ukoliko među postojećim zaposlenicima nije pronađen odgovarajući kandidat, razmotre se pohranjene zamolbe u arhivi. Tek ako se ne pronađe adekvatan kandidat, „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ objavljuje javni natječaj. Pri odabiru zaposlenika, „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ cijeni niz osobina kao što su

točnost, profesionalnost, pozitivan stav, poznavanje tvrtke, snalažljivost i dobro izražavanje, koje mogu biti presudne pri konačnom odabiru (MojPosao, 2000-2023).

## **5.5. Anketa o upravljanju ljudskim potencijalima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“**

Istraživanje je provedeno anketom isključivo namijenjenoj zaposlenicima „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ diljem Hrvatske u periodu od 1. kolovoza 2023. godine do 12. rujna 2023.godine. Anketa je bila namijenjena isključivo zaposlenicima „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, što osigurava relevantnost i ciljanost uzorka. Anketni upitnik izradio je autor rada uzimajući u obzir ključne aspekte istraživanja, uključujući pitanja o percepciji upravljanja ljudskim potencijalima u organizaciji, motivaciji zaposlenika te njihovim stavovima prema praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Nakon što su zaposlenici ispunili anketu putem internetskog obrasca, prikupljeni su odgovori i podaci analizirani kako bi se došlo do relevantnih saznanja o stanju upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću „dm-Drogerie Markt d.o.o.“

U nastavku istraživačkog djela rada slijede istraživačka pitanja, cilj i svrha ovog istraživanja, opisana je metoda rada, opći dio o ispitanicima, analiza rezultata, rasprava te je na samom kraju iznesen zaključak istraživanja.

### **5.5.1. Ciljevi i istraživačka pitanja**

Ciljevi istraživanja su:

1. Na koji način poduzeća upravljaju ljudskim potencijalima?
2. Koliku važnost pridaju ljudskim resursima?
3. Kako privlače i planiraju kadrove?
4. Koja je važnost ovih segmenata za opstanak poduzeća?
5. Koja je važnost motivacije i nagrađivanja zaposlenika na primjeru dm-a?
6. Na koji način upravljaju ljudskim resursima?
7. Na koji način se vrši regrutiranje zaposlenika?



Iz postavljenih ciljeva, mogu se generirati istraživačka pitanja.

Istraživačka pitanja su:

IP1: Da li zaposlenici u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ pokazuju zadovoljstvo trenutnim ulogom i podrškom organizacije u razvoju vještina i kompetencija?

IP2: Je li sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ dobro ocijenjen od strane zaposlenika?

IP3: Je li određeni broj zaposlenika „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ imao priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako bi podržali svoj razvoj?

IP4: Da li organizacija pravilno upravlja ljudskim resursima, što doprinosi njezinom opstanku i uspješnosti?

### **5.5.2. Metoda rada i ispitanici**

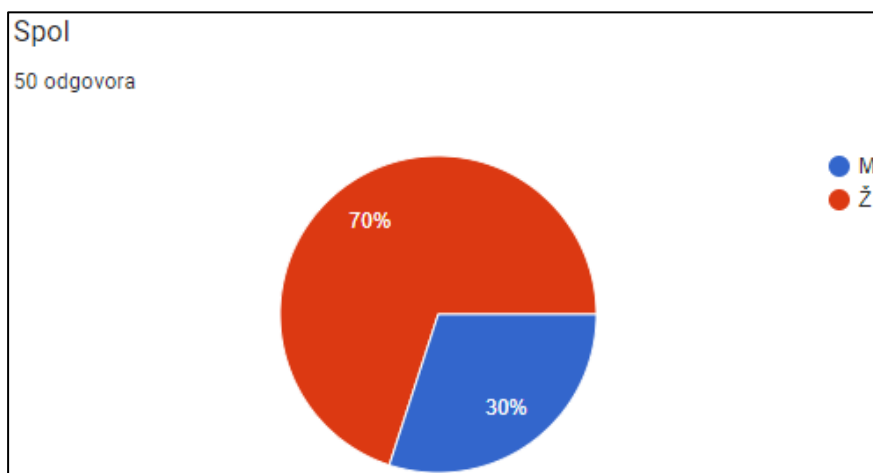
Istraživanje je provedeno anketom izrađenom preko Google Forms stranice. Anketa je namijenjena isključivo zaposlenicima poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ diljem Hrvatske i

postavljena je na društvenu mrežu 'Facebook' u grupe gdje su prisutni ciljani zaposlenici. Osim toga, anketa je poslana direktno zaposlenicima „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ u Koprivnici, Križevcima, Varaždinu, Zagrebu i Labinu. Kombinacija provođenja ankete i analize literature omogućila je da se istraži teorija i praksa upravljanja ljudskim potencijalima te da se dobije uvid u konkretnu situaciju unutar organizacije „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ Anketa je pružila konkretne podatke i perspektive zaposlenika unutar organizacije, dok je pregled literature pružio teorijski okvir i kontekst za analizu tih podataka. Ovaj pristup osigurava temeljitu i sveobuhvatnu analizu teme upravljanja ljudskim potencijalima u specifičnom organizacijskom okruženju.

Osim primarnih podataka prikupljenih putem ankete, koristili su se i sekundarni izvori informacija, uključujući knjige, znanstvene i istraživačke radove. Knjige i stručna literatura omogućili su da se stvori čvrst teorijski okvir za razumijevanje ključnih koncepata vezanih uz upravljanje ljudskim potencijalima i ljudski kapital. Znanstveni i istraživački radovi su pružili empirijske dokaze i teorijske perspektive iz domene upravljanja ljudskim potencijalima. Pregledana je relevantna literatura kako bi se podržala argumentacija i interpretacija rezultata istraživanja. U anketiranju je sudjelovalo 50 ispitanika. Anketa se sastojala od 15 pitanja koja su postavljena anonimno.

### 5.5.3. Prikaz rezultata istraživanja

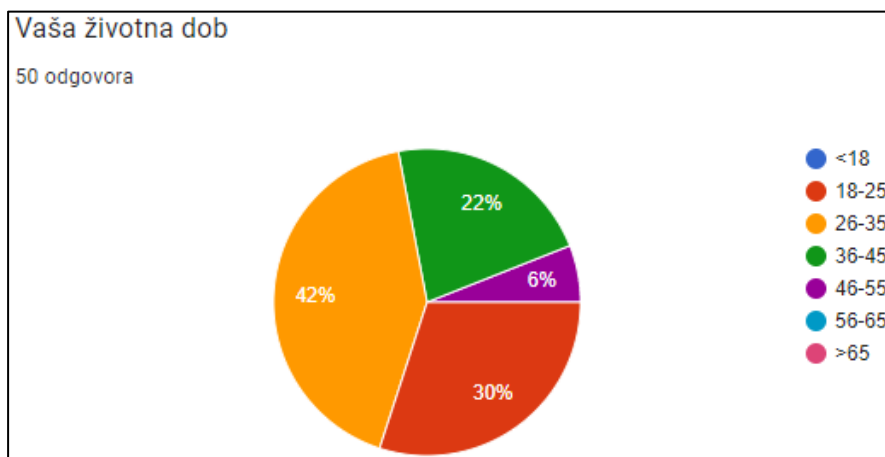
U nastavku slijedi prikaz rezultata dobivenih na temelju odgovora ispitanika na pitanja iz ankete.



Grafikon 1. Prikaz ispitanika prema spolu

Izvor: izradio autor

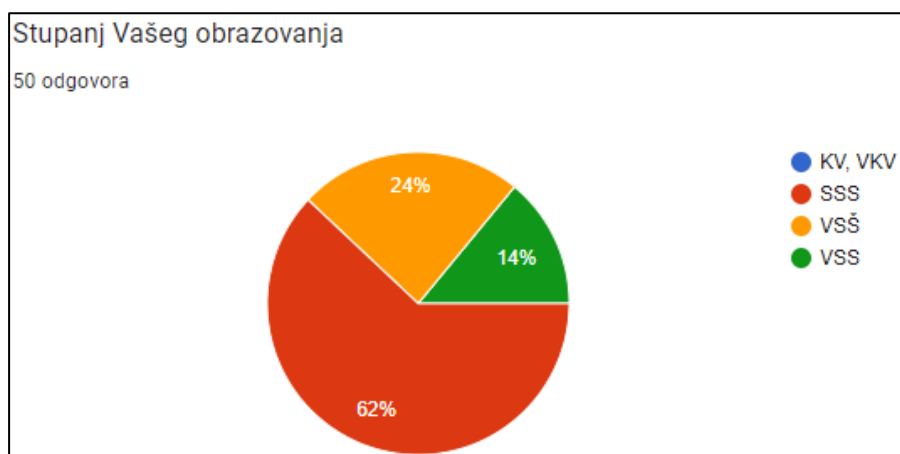
Od ukupnog broja ispitanih, 70% (35) čini ženski dio populacije, dok muški dio čini 30% (15).



Grafikon 2. Prikaz ispitanika prema životnoj dobi

Izvor: izradio autor

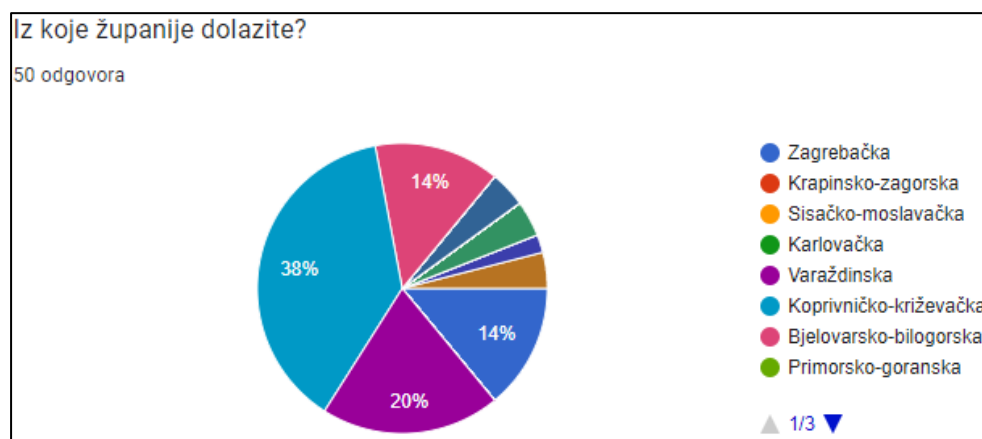
Prema dobivenim rezultatima, ispitanika mlađih od 18 i starijih od 55 godina starosti nije bilo, 30% (15) ispitanih je u dobi od 18 do 25 godina starosti, 42% (21) ispitanih je u dobi od 26 do 35 godina starosti, 22% (11) ispitanih je u dobi od 36 do 45 godina starosti, 6% (3) ispitanih je u dobi od 46 do 55 godina starosti.



Grafikon 3. Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: izradio autor

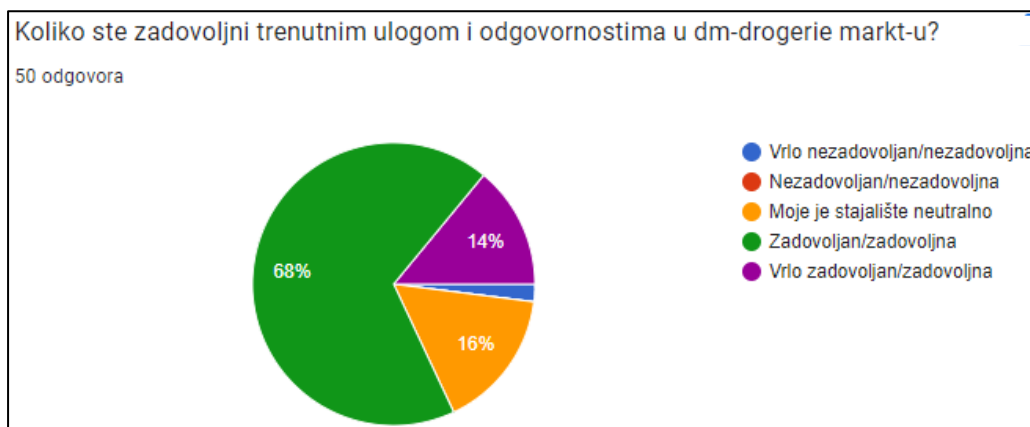
Rezultati pokazuju da 62% (31) ispitanih ima stupanj obrazovanja SSS, 24% (12) ispitanih ima VŠŠ, 14% (7) ispitanih ima stupanj obrazovanja VSS. Stupanj obrazovanja KV i VKV ne nosi niti jedan ispitanik.



Grafikon 4. Prikaz odgovora na 4. pitanje: „Iz koje županije dolazite?“

Izvor: izradio autor

Iz Koprivničko-križevačke županije dolazi 38% (19) ispitanika, 20% (10) iz Varaždinske županije, 14% (7) iz Bjelovarsko-bilogorske županije, 14% (7) iz Zagrebačke županije, 4% (2) dolazi iz grada Zagreba, 4% (2) iz Istarske županije, 4% (2) iz Virovitičko-podravske županije, 2% (1) iz Međimurske županije.



Grafikon 5. Prikaz odgovora na 5. pitanje: „Koliko ste zadovoljni trenutnim ulogom i odgovornostima u „dm-Drogerie Marktu?“

Izvor: izradio autor

Iz odgovora je vidljivo da je 68% (34) ispitanika zadovoljno je trenutnim ulogom i odgovornostima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, 16% (8) njih odgovorilo je da je njihovo stajalište neutralno po tom pitanju, 14% (7) ispitanika odgovorilo je da su vrlo zadovoljni, odnosno, zadovoljni trenutnim ulogom i odgovornostima u dm-drogerie markt-u, 2% (1) ispitanih, odnosno samo jedna osoba je vrlo nezadovoljna po tom pitanju.

<p>Kako biste opisali podršku koju dobivate od organizacije u razvoju Vaših vještina i kompetencija?</p> <p>50 odgovora</p> <p>Podrška je uvijek dostupna i vrlo dobra</p> <p>Dm podržava razvoj vještina u smislu edukacija za zaposlenike o novim proizvodima</p> <p>Voditelj daje ključnu podršku, najprije pohvali svoj tim, svaki radnik se cijeni zbog svojih postignuća .</p> <p>Sasvim sam zadovoljna jer imamo se prilike razvijati na osobnom nivou na bolje.</p> <p>Mogućnost napredovanja kroz osposobljavanja.</p> <p>Organizacija podržava razvoj vještina stalnim edukacijama i prilikama za napredovanje. Potiče na rad u raznim poslovnica diljem hrv., odnosno razmjenu djelatnika, ako je zaposlenik u mogućnosti.</p> <p>Timski rad, odlična podrška nadređenih, jasno određena podjela rad. Nadređeni se trude da su zaposlenici upoznati sa procesima i cestim promjenama unutar organizacije.</p> <p>Organizacija jako brine o tome da smo svi educirani i upoznati sa svim procesima i promjena unutar iste, te redovno imamo prostora za napredak.</p>
---

*Grafikon 6. Prikaz odgovora na 6. pitanje: „Kako biste opisali podršku koju dobivate od organizacije u razvoju Vaših vještina i kompetencija?“*

Izvor: izradio autor

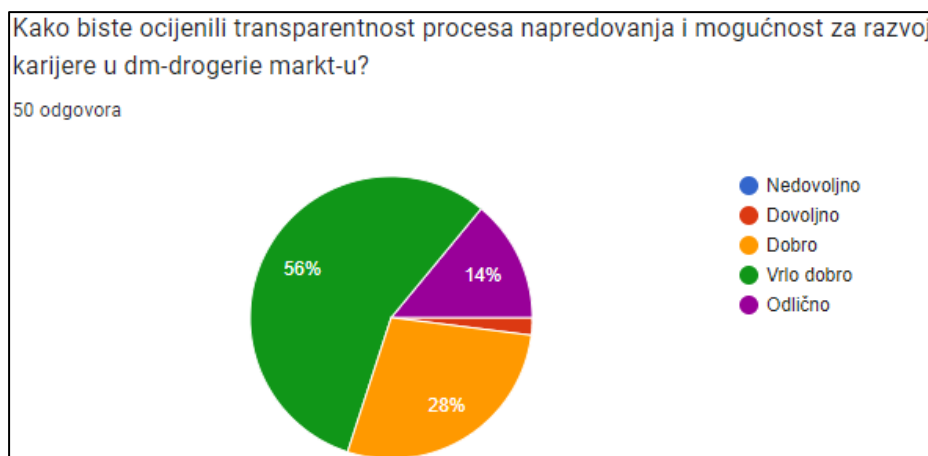
Na 6. pitanje ispitanici su imali opciju kratko odgovoriti. Izdvojeno je nekoliko odgovora, no može se vidjeti da su ispitanici veoma zadovoljni podrškom koju dobivaju od organizacije. Imaju priliku razvijati se na bolje, imaju prostora za napredovanje, provode se stalne edukacije koje pomažu radnicima da još više razviju svoje vještine i kompetencije, svakodnevno primaju pohvale te im voditelj pruža podršku, primjećuje i cijeni postignuća.



Grafikon 7. Prikaz odgovora na 7. pitanje: „Koliko često sudjelujete u internim edukacijskim programima ili radionicama kako biste unaprijedili svoje vještine?“

Izvor: izradio autor

Na 7. pitanje ispitanici su odgovorili sljedeće: 48% (24) ispitanih često sudjeluje u internim edukacijskim programima ili radionicama kako bi unaprijedili svoje vještine, 42% (21) ispitanih rijetko to radi, 8% (4) ispitanih vrlo često, 2% (1) ispitanih, odnosno jedan ispitanik odgovorio je da vrlo rijetko sudjeluje u internim edukacijskim programima ili radionicama.



Grafikon 8. Prikaz odgovora na 8. pitanje: „Kako biste ocijenili transparentnost procesa napredovanja i mogućnost za razvoj karijere u dm-Drogerie Markt-u“

Izvor: izradio autor

Na temelju odgovora na pitanje: „Kako biste ocijenili transparentnost procesa napredovanja i mogućnost za razvoj karijere u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, 56% (28) ispitanih odgovorilo je 'vrlo dobro', 28% (14) ispitanih odgovorilo je 'dobro', 14% (7) ispitanih odgovorilo je 'odlično', 2% (1) odgovorilo je dovoljno. Ponuđeni odgovor 'nedovoljno' nitko nije odabrao.

Koje metode ili alate organizacija koristi kako bi identificirala Vaše snage i područja za razvoj?
50 odgovora
Promatranje rada zaposlenika te na temelju toga otkrivanje "talenta" zaposlenika. Npr. prodaja, odnos sa kupcima itd.
Edukativne radionice, online edukacije, razgovori na mjesečnoj bazi individualno i timski, pravovremeno obavještavanje djelatnika o promjenama i ocekivanjima poslodavca...
Dm drogerie mark neprestano usavršava i potiče djelatnike na stjecanje novih vještina za daljnji osobni razvoj. Poput seminara i radionica za djelatnike.
Mentorstvo, individualno vođenje itd...
HR prati rad zaposlenika te prepoznaje trud.
Ankete na kraju mjeseca, razgovori i sastanci sa timom i individualno, praćenje rada te prepoznavanje jakih strana zaposlenika.
Uglavnom vrše određene edukacije za određena područja i paze da se osobe koje su dobre u nekom području još više njeguju u toj grani.

Grafikon 9. Prikaz odgovora na 9. pitanje: „Koje metode ili alate organizacija koristi kako bi identificirala Vaše snage i područja za razvoj?“

Izvor: izradio autor

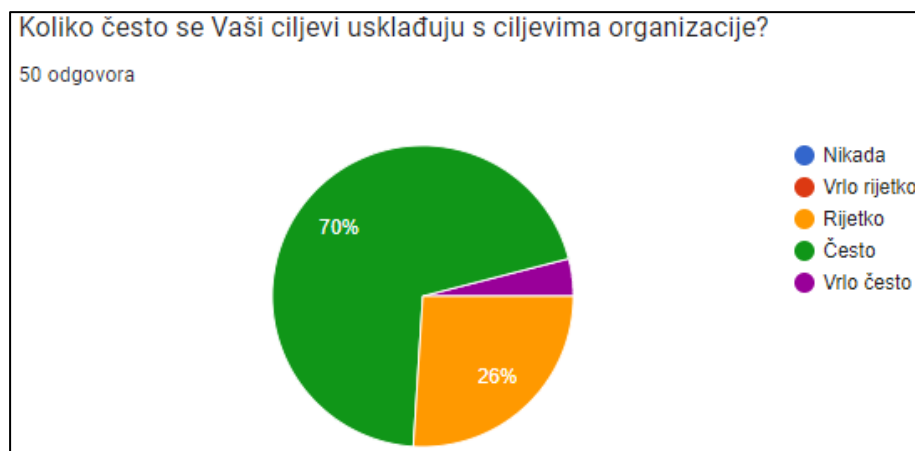
Na 9. pitanje ispitanici su imali opciju kratko odgovoriti. Izdvojeno je nekoliko odgovora, no najčešći odgovori na pitanje: „Koje metode ili alate organizacija koristi kako bi identificirala Vaše snage i područja za razvoj?“, bili su: anketom svaki mjesec, razgovorima, sastancima, mentorstvom, raznim edukacijama, promatranjem rada zaposlenika, edukativnim radionicama, seminarima za djelatnike...



Grafikon 10. Prikaz odgovora na 10. pitanje: „Jeste li imali priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako biste podržali svoj razvoj?“

Izvor: izradio autor

Odgovori na 10. pitanje: „Jeste li imali priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako biste podržali svoj razvoj?“, pokazali su da 54% (27) ispitanih nije imalo priliku, dok je 46% (23) ispitanih imalo priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako bi podržali svoj razvoj.



Grafikon 11. Prikaz odgovora na 11. pitanje: „Koliko često se Vaši ciljevi usklađuju s ciljevima organizacije?“

Izvor: izradio autor

Sedamdeset posto (35) ispitanih odgovorilo je da se njihovi ciljevi često usklađuju sa ciljevima organizacije, 26% (13) ispitanih odgovorilo je 'rijetko', 4% (2) ispitanih odgovorilo je 'vrlo često'.

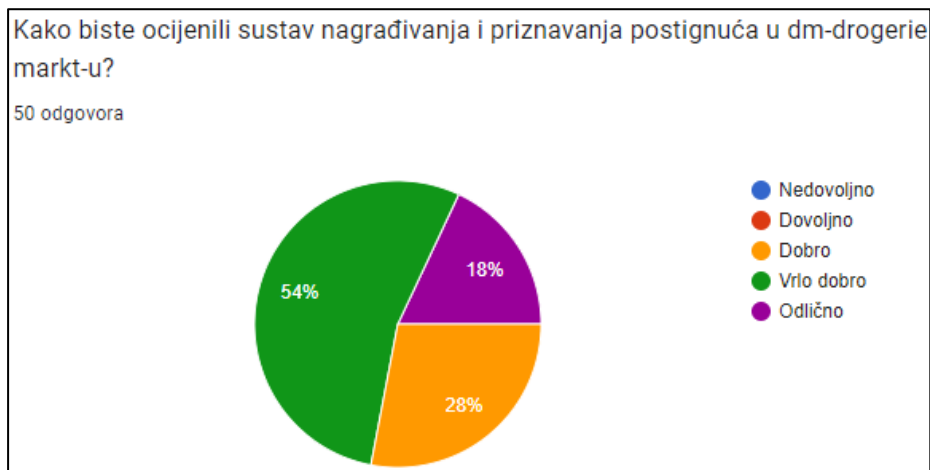


Kako se to odražava na Vaš rad i motivaciju (pitanje je povezano sa prethodnim)?
50 odgovora
Motivacija mi je osobno postignuce. Posao me ispunjava,volim ga raditi. Osjećam se da radim posao koji ima smisla i da koristi društvu,osjećaj uspjeha i vrijednosti. Podize samopouzdanje ,ali takoder ,nagrade ,priznanja i placa ne mogu izostati .
Još bolje motivirana
Vecinu vremena motiviran si da sto bolje odradis svoj posao prvenstveno zbog samoga sebe a onda i tvrtke i mislim da se to u dmu stvarno cijeni za razliku od ostalih tvrki u RH . Naravno da ti je lakse raditi kad netko primjeti tvoj trud te si motiviran da daš i vise od sebe .
Imam više volje za rad
Motivira
Motivacija za rad je ponekad manja
Svakako potice moj rad i cini ga boljim s obzirom na porast samopouzdanja, sreće i ambicije kada si prepoznat na radnom mjestu

Grafikon 12. Prikaz odgovora na 12. pitanje: „Kako se to odražava na Vaš rad i motivaciju?“

Izvor: izradio autor

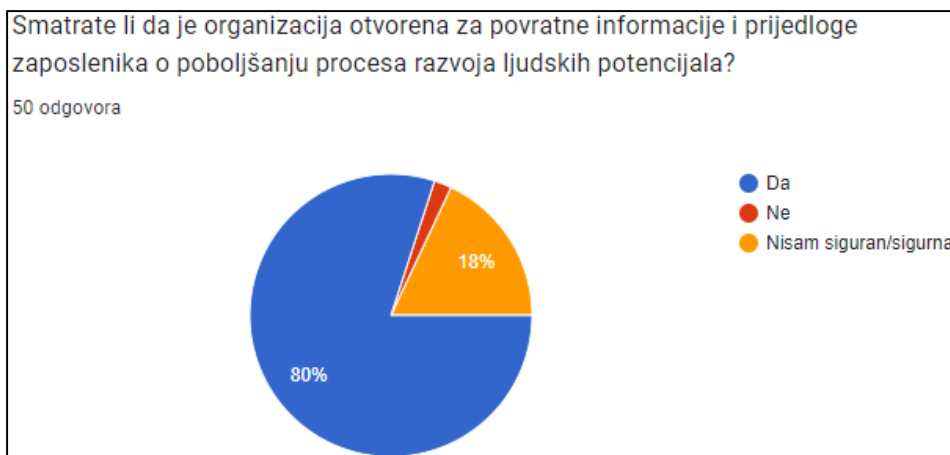
Dvanaesto pitanje je povezano sa 11. pitanjem, koliko često se njihovi ciljevi usklađuju s ciljevima organizacije, odnosno kako se to odražava na njihov rad i motivaciju. Najčešći odgovori bili su da su jako motivirani za rad, imaju veće volje za radom, često njihovi nadležni prepoznaju njihov trud, želju za radom te ih za to i nagrađuju, a radnicima svakako raste samopouzdanje, sretniji su i što je najbitnije, cijene svoj posao te su motivirani da ga što bolje odrade.



Grafikon 13. Prikaz odgovora na 13. pitanje: „Kako biste ocijenili sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća u dm-drogerie markt-u?“

Izvor: izradio autor

Na 13. pitanje: „Kako biste ocijenili sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“? 54% (27) ispitanih odgovorilo je 'vrlo dobro', 28% (14) ispitanih odgovorilo je 'dobro', 18% (9) ispitanih odgovorilo je 'odlično'. Ponudene odgovore 'nedovoljno' i 'dovoljno' nitko nije odabrao.



Grafikon 14. Prikaz odgovora na 14. pitanje: „Smatrate li da je organizacija otvorena za povratne informacije i prijedloge zaposlenika o poboljšanju procesa razvoja ljudskih potencijala?“

Izvor: izradio autor

Promatramo li odgovore na 14. pitanje, vidimo da je 80% ispitanih odgovorilo „da“– smatraju da je organizacija otvorena za povratne informacije i prijedloge zaposlenika o poboljšanju procesa razvoja ljudskih potencijala, 18% (9) ispitanih odgovorilo je 'nisam siguran/sigurna', 2% (1) ispitanih, odnosno jedan ispitanik odgovorio je 'ne'.

<p>Kako biste opisali kulturu u dm-drogerie markt-u u pogledu podrške i poticanja osobnog i profesionalnog rasta?</p> <p>50 odgovora</p>
Dm potiče profesionalni razvoj te nudi iznadprosječnu plaću što znači mogućnost osobnog rasta na raznim poljima.
Podržavaju profesionalni razvoj što se odražava i na naš privatni život.
Podrška profesionalnog rasta u područjima gdje je radnik dobar
Kultura je usredotocena na kupce, ali se zalazu i za napredovanje i osposobljavanje radne snage. Poslodavac se trudi dati prilike za napredak svim radnicima koji su motivirani i zainteresirani.
Napredovanje je uvijek opcija ako je zaposlenik motiviran i zainteresiran. U Dm-u se trud uvijek isplati.
Usredotocenost na kupca, zatim na zaposlenike, naposljetku uspjeh cijele organizacije. Ovo rezultira ostvarivanjem ciljeva organizacija ali i osobnih ambicija zaposlenika koji se osjećaju vrijednima te motiviranima za rad.
Postoji dosta prostora za napredak, ako zaposlenik tome teži.

Grafikon 15. Prikaz odgovora na 15.pitanje: „Kako biste opisali kulturu u dm-drogerie markt-u u pogledu podrške i poticanja osobnog i profesionalnog rasta?“

Izvor: izradio autor

Iz odgovora na 10. pitanje može se vidjeti da su zaposlenici poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ vrlo zadovoljni podrškom koju dobivaju od svojih nadležnih, zadovoljni su plaćom, tvrde da se u dm-u trud uvijek isplati, nadležni su usredotočeni i na kupce i na zaposlenike što rezultira uspjehom cijele organizacije.

## 5.6. Analiza rezultata i diskusija

Na temelju provedenog istraživanja i dobivenih odgovora možemo zaključiti sljedeće:

1. Zaposlenici u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ pokazuju zadovoljstvo trenutnim ulogom i podrškom organizacije u razvoju vještina i kompetencija, što znači da je prvo istraživačko pitanje potvrđeno.
2. Sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ je dobro ocijenjen od strane zaposlenika, što potvrđuje drugo istraživačko pitanje.
3. Određeni broj zaposlenika „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ je imao priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako bi podržali svoj razvoj, što potvrđuje treće istraživačko pitanje.

4. Organizacija pravilno upravlja ljudskim resursima, što doprinosi njezinom opstanku i uspješnosti, što znači da je i četvrto istraživačko pitanje potvrđeno.

Anketa je obuhvatila različita pitanja koja su istraživala aspekte kao što su dob, spol, obrazovanje, regionalna pripadnost, zadovoljstvo trenutnim ulogom i odgovornostima, podrška organizacije u razvoju vještina, sudjelovanje u internim edukacijskim programima, transparentnost procesa napredovanja, usklađenost ciljeva i mnoge druge aspekte. U početku, valja napomenuti da je anketa obuhvatila raznoliku demografsku skupinu zaposlenika poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, s naglaskom na žensku populaciju (70%), a većina zaposlenika ima srednju stručnu spremu dok je samo manji postotak onih koji imaju viši stupanj obrazovanja. Također, velik broj mladih zaposlenika u dobi od 18 do 25 godina, sugerira privlačnost organizacije za mlade radnike. Ključno za prikaz upravljanja ljudskog potencijala u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ je to što su ispitanici, koji su pristupili anketi, iz sedam različitih županija, što nam prikazuje puno bolji uvid u poslovanje i upravljanje ljudskim potencijalima cijelog poduzeća, a ne samo jedne poslovнице. Na pitanje „Koliko ste zadovoljni trenutnom ulogom i odgovornostima u „dm-Drogerie Marktu d.o.o.“?“ samo 1 ispitanik odgovorio je negativnom konotacijom, što predstavlja samo 2% ispitanika koji su u ovom smislu nezadovoljni svojom ulogom i odgovornostima u ovom poduzeću, dok čak 68% posto ispitanika izjavljuje da je zadovoljno trenutnom ulogom i odgovornostima na svojem radnom mjestu što ukazuje na to da poduzeće predstavlja dobro radno mjesto koje pruža zadovoljavajuće poslovne izazove svojim zaposlenicima. Kako bismo saznali da li visokom postotku zadovoljnih zaposlenika pridonosi dobro upravljanje ljudskim potencijalima, kroz anketu smo zaposlenicima postavili nekoliko pitanja vezanih uz podršku, organizaciju i poticanju osobnog i profesionalnog razvoja te kojim alatima se isto ostvaruje. Osim mogućnosti odabira jednog od ponuđenih odgovora, na jednom od pitanja ispitanici mogli su i kratko odgovoriti i opisati podršku koju kao zaposlenici dobivaju od poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, na ovaj način potaknuli smo ispitanike da nam daju iskrene, specifične i točnije odgovore na ovo pitanje. Ispitanici su izrazili visoku zadovoljstvo podrškom koju dobivaju od organizacije u razvoju vještina i kompetencija. Ova podrška uključuje različite metode poput edukacija, radionica i mentorstva, što ukazuje na posvećenost organizacije razvoju svojih zaposlenika. Navedeno zadovoljstvo vidljivo je i u odgovoru koji prikazuje da skoro polovica ispitanika redovito sudjeluje u internim edukacijskim programima i radionicama kako bi unaprijedila svoje vještine. To ukazuje na njihovu želju za kontinuiranim učenjem i razvojem. U samom procesu važna je i njegova transparentnost jer jasna komunikacija kada je u vezi poslovanje i napredovanje može motivirati zaposlenike pa tako čak 84% ispitanika ocjenjuje transparentnost procesa napredovanja i mogućnosti za razvoj karijere kao pozitivnu.

Kod ljudskih potencijala vrlo je važno da se individualni ciljevi zaposlenika usklađuju s organizacijskim ciljevima samog poduzeća, a čak 70% ispitanika smatra da je tako na njihovom radnom mjestu. Rezultati ukazuju na pozitivan utjecaj usklađenosti ciljeva na motivaciju i rad, a to potvrđuje i sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća kojeg je većina ispitanika ocijenila kao „vrlo dobar“ ili „odličan“. Odlika dobrog poduzeća i upravljanja ljudskim potencijalima je spremnost na primanje kritika, informacija i prijedloga, 80% posto ispitanika smatra da je „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ spreman na to i na taj način posvećen slušanju mišljenja svojih zaposlenika. Odgovori sugeriraju visoku razinu zadovoljstva i podrške od nadležnih, što se odražava na motivaciju i produktivnost zaposlenika te da „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ ima pozitivan pristup upravljanju ljudskim potencijalima. Čimbenici poput razvoja vještina, motiviranje kroz sustava nagrađivanja i priznavanja te otvorenost za povratne informacije i prijedloga igraju ključnu ulogu u stvaranju pozitivne radne klime i dugoročnom uspjehu organizacije na tržištu. Možemo zaključiti da je ovakvo ustrojstvo i ovakvo upravljanje ljudskim potencijalima jedan od ključnih razloga zašto je „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ uspješno poduzeće već nekoliko desetljeća.

## 6. Zaključak

Ljudski potencijali predstavljaju jedan od najvećih čimbenika koji utječu na uspjeh organizacije. Zaposlenici su važni za uspjeh poduzeća, ali isto tako su poduzeća važna zaposlenicima. U svakom uspješnom poduzeću mora vladati sklad između ljudskih potencijala i samog poduzeća kako bi se postigli zadani ciljevi. Također, ciljevi zaposlenika moraju biti usklađeni sa ciljevima organizacije kako bi se naposljetku ostvarili.

Kako bi svako poduzeće bilo uspješno i efikasno, potrebno je vrlo dobro planirati ljudske potencijale. Planiranje ljudskih potencijala je proces kojim organizacija osigurava pravilno postavljanje odgovarajućeg broja i profila zaposlenika na pravim radnim pozicijama, tako da su sposobni učinkovito izvršavati zadatke koji doprinose ostvarenju ukupnih ciljeva organizacije. Za pravilno tumačenje uloge ljudskog kapitala u poslovanju poduzeća, važno je detaljno analizirati određene sastavne elemente teorije poduzeća. Elementi poput intelektualnog, tržišnog i strukturnog kapitala imaju utjecaj na radnu okolinu, zadovoljstvo zaposlenika i društvo. Kada se ovi sastavni dijelovi poduzeća sjedine, to dovodi do usklađivanja želja zaposlenika sa ciljevima poduzeća.

Cilj ovog rada bio je istražiti važnost motivacije i nagrađivanja zaposlenika na primjeru poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“, način upravljanja ljudskim resursima te način regrutiranja zaposlenika. Poduzeće „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ ima visoku razinu zadovoljstva zaposlenika, što je dokazano u provedenoj anketi među zaposlenicima poduzeća „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ Razlog tome je dobro planiranje kadrova, vrlo dobro razvijen sustav nagrađivanja te same plaće zaposlenika. Također, „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ neumorno radi na poboljšanju usluga za kupce i sukladno tome provode česte edukacije zaposlenike. Ovakav pristup radu i odnosu sa zaposlenicima odražava se na motivaciju zaposlenika u vrlo pozitivnom smislu, što je dokazano u provedenom ispitivanju. Zaposlenici su motivirani osobnim uspjehom, nagrađivanjem i stalnim napretkom koji im „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ omogućuje. Sve navedeno „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ svrstava u najpoželjnije poslodavce u Hrvatskoj, što će se ovakvim pristupom i nastaviti.

Prilikom provođenja istraživanja među zaposlenicima „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ poslovnica, dogodio se problem niskog odaziva na anketu. Iako je anketa dizajnirana s pažljivo razrađenim pitanjima i osigurana da je anonimna kako bi se osigurala iskrenost odgovora, očekivana stopa odgovora od ciljanog uzorka ispitanika nije se ostvarila. Anketa je poslana i „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ službi za korisnike, od koje je dobiven odgovor da su određena pitanja u domeni poslovne tajne poduzeća te zbog toga anketa nije bila prosljeđena

zaposlenicima. To znači da je samo mali broj zaposlenika „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ poslovnica sudjelovao u istraživanju putem ispunjavanja ankete, što označava objektivno ograničenje istraživanja.

Postoji još mnogo mogućnosti za daljnja istraživanja u području upravljanja ljudskim potencijalima, posebno u kontekstu organizacije kao što je „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ no izdvojila bih nekoliko mogućnosti. Daljnja istraživanja mogu uključiti istraživanja koja se bave:

- Upravljanjem raznolikošću i inkluzijom - može se provesti analiza strategija i praksi koje organizacije primjenjuju kako bi se promicale raznolikosti i inkluzija na radnom mjestu te kako se to odražava na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.
- Upravljanjem znanjem i kontinuiranim obrazovanjem - može se provesti istraživanje kako organizacije poput „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ d.o.o.“ upravljaju znanjem svojih zaposlenika i potiču kontinuirano učenje kako bi se prilagodili brzim promjenama u okolini.
- Upravljanjem performansama i ocjenjivanje zaposlenika - može se provesti analiza praksi ocjenjivanja performansi i nagrađivanja zaposlenika te kako prakse utječu na produktivnost.

## Literatura

- (1) Bahtijarević Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing.
- (2) Bahtijarević – Šiber, F. (2014.), Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb.
- (3) Buble, M. (2006.), Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Split.
- (4) Buntak, K., Sesar, V., Vršić, M., (2013.), Analiza i oblikovanje radnog mjesta, Tehnički glasnik 7 (3), str. 311- 315.
- (5) Čerović S. (2013.), Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 2.
- (6) „dm-Drogerie Markt d.o.o.“: O nama; Dostupno: <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama>  
Preuzeto: 20.4.2023.
- (7) „dm - Drogerie Markt d.o.o.“; Dostupno:  
<https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/> Preuzeto: 20.4.2023.
- (8) „dm - Drogerie Markt d.o.o.“; Dostupno: <https://www.dm.hr/tvrtka/odnosi-s-javnoscu>  
Preuzeto: 20.4.2023.
- (9) Dessler G. (2015.), Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Mate.
- (10) Gabrilo, M. (2019.), Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru dm-a, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije,  
Dostupno: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:021855> Preuzeto: 15.9.2023.
- (11) Hrvatska enciklopedija (2021.), Motivacija, Dostupno:  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> Preuzeto: 13.9.2023.
- (12) Jozić, F. (2015.) „Upravljanje ljudskim potencijalima na primjeru logističko-distribucijskog poduzeća“, Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet pomorskih znanosti, Dostupno:  
<https://repositorij.fpz.unizg.hr/islandora/object/fpz%3A282/datastream/PDF/view> Preuzeto:  
13.9.2023.



- (13) Juračak, J., & Lovre, P., (2022.) Reward and incentive programs and employee satisfaction: case study of „dm-drogerie markt d.o.o.“ Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues, 35(1), 205–220. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/17575> Preuzeto: 15.9.2023.
- (14) Knez, J. (2022.), Angažiranost zaposlenika: Sve manje prostora za ‘opušten’ pristup radu Dostupno: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/angaziranost-zaposlenika-sve-manje-prostora-za-opusten-pristup-radu-145179> Preuzeto: 13.9.2023.
- (15) Mahapatro, B.B., (2009.) Human resources management, Dostupno: <http://portal.belesparadisecollege.edu.et:8080/library/bitstream/123456789/253/1/24%202010.pdf> Preuzeto: 15.9.2023.
- (16) Martinović M., Tanasković Z., (2014.), Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, str. 38.
- (17) Marušić, S. (2001.), Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
- (18) Nguyen, L., (2023.), 5 ključnih strategija za uspješno planiranje i izvršenje ljudskih potencijala  
Dostupno: <https://ahaslides.com/hr/blog/human-resource-planning/> Preuzeto: 13.9.2023.
- (19) Pureta, I., (2018.), Menadžment i njegova uloga. Dostupno: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-i-njegova-uloga> Preuzeto: 13.9.2023.
- (20) Puvača, M., Babić, D., (2022.), Prakse kao preduvjet za razvoj poduzeća, Skei–međunarodni interdisciplinarni časopis, 3(2), str. 83-94. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/286591> Preuzeto: 16.09.2023.
- (21) Rilling, G., (2022.), dm-drogerie markt: Conversion of an Assortment Area from Decentralized to Centralized Inventory Management and Supply. Dostupno: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35882-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35882-2_15) Preuzeto: 15.9.2023.
- (22) Sikavica, P. (2011.), Organizacija, Školska knjiga, Zagreb.
- (23) Stone, R.J., Cox A., Gavin, M., (2020.), Human resource management (Tenth edition)  
Dostupno: [https://books.google.hr/books?id=uCIgEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs\\_g\\_e\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=uCIgEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_g_e_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) Preuzeto: 15.9.2023.

(24) Swanson A.R., (2022.), Foundations of Human Resource Development, Third Edition, A publication in the Berrett-Koehler organizational performance series, Berrett-Koehler Publishers Dostupno:

[https://books.google.hr/books?id=XQI\\_EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=XQI_EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false) Preuzeto: 15.9.2023.

(25) Tadić, J. (2015.), Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske. Policija i sigurnost, 24(4/2015), 368-369.

(26). Vujić, V.( 2008.), Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.

(27) Vujić, V. (2005.), Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

(28) Vukajlović Đ., Stamatović M. (2012.), Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima, 2 (01), str. 264, Hrčak, (Internet),

Dostupno: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=192337](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=192337) , Preuzeto: (13.9.2023).

## **Popis slika**

Slika 1. Struktura imovine poduzeća .....	9
Slika 2. Odnos strategije i planiranja ljudskih potencijala.....	11
Slika 3. „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ u Europi: broj poslovnica i godina ulaska na tržište .....	16

## Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz ispitanika prema spolu .....	22
Grafikon 2. Prikaz ispitanika prema životnoj dobi .....	22
Grafikon 3. Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja .....	23
Grafikon 4. Prikaz odgovora na 4. pitanje: „Iz koje županije dolazite?“ .....	23
Grafikon 5. Prikaz odgovora na 5. pitanje: „Koliko ste zadovoljni trenutnim ulogom i odgovornostima u dm-drogerie markt-u?“ .....	24
Grafikon 6. Prikaz odgovora na 6. pitanje: „Kako biste opisali podršku koju dobivate od organizacije u razvoju Vaših vještina i kompetencija?“ .....	25
Grafikon 7. Prikaz odgovora na 7. pitanje: „Koliko često sudjelujete u internim edukacijskim programima ili radionicama kako biste unaprijedili svoje vještine?“ .....	26
Grafikon 8. Prikaz odgovora na 8. pitanje: „Kako biste ocijenili transparentnost procesa napredovanja i mogućnost za razvoj karijere u dm-drogerie markt-u? .....	26
Grafikon 9. Prikaz odgovora na 9. pitanje: „Koje metode ili alate organizacija koristi kako bi identificirala Vaše snage i područja za razvoj?“ .....	27
Grafikon 10. Prikaz odgovora na 10. pitanje: „Jeste li imali priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako biste podržali svoj razvoj?“ .....	28
Grafikon 11. Prikaz odgovora na 11. pitanje: „Koliko često se Vaši ciljevi usklađuju s ciljevima organizacije?“ .....	28
Grafikon 12. Prikaz odgovora na 12. pitanje: „Kako se to odražava na Vaš rad i motivaciju?“ ...	29
Grafikon 13. Prikaz odgovora na 13. pitanje: „Kako biste ocijenili sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća u dm-drogerie markt-u?“ .....	30
Grafikon 14. Prikaz odgovora na 14. pitanje: „Smatrate li da je organizacija otvorena za povratne informacije i prijedloge zaposlenika o poboljšanju procesa razvoja ljudskih potencijala?“ .....	30
Grafikon 15. Prikaz odgovora na 15. pitanje: „Kako biste opisali kulturu u dm-drogerie markt-u u pogledu podrške i poticanja osobnog i profesionalnog rasta?“ .....	31

# Prilozi

## Anketa

\*Anketni upitnik namijenjen je zaposlenicima „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ d.o.o.

Poštovani,

Studentica sam treće godine prijediplomskog stručnog studija "Poslovanje i menadžment" na Sveučilištu Sjever u Koprivnici te u svrhu pisanja završnog rada provodim anonimnu anketu na temu "Uloga i razvoj ljudskih potencijala na primjeru „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ d.o.o." u sklopu kolegija "Organizacija i organizacijsko ponašanje". Anketa je kreirana pod mentorstvom doc.dr.sc. Biljane Marković.

Anketni upitnik se sastoji od 15 pitanja te je za njegovo rješavanje potrebno 2-3 minute.

Molim Vas da na pitanja odgovorite iskreno i potpuno, kako bih prikupila točne informacije.

Hvala Vam na pomoći i izdvojenom vremenu!

S poštovanjem,

Kristina Ovnić

### 1. Spol

- a) M
- b) Ž

### 2. Vaša životna dob

- a) <18
- b) 18-25
- c) 26-35
- d) 36-45
- e) 46-55
- f) 56-65
- g) >65

### 3. Stupanj Vašeg obrazovanja

- a) KV, VKV
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS

### 4. Iz koje županije dolazite?

- a) Zagrebačka
- b) Krapinsko-zagorska
- c) Sisačko-moslavačka
- d) Karlovačka
- e) Varaždinska
- f) Koprivničko-križevačka
- g) Bjelovarsko-bilogorska
- h) Primorsko-goranska
- i) Ličko-senjska
- j) Virovitičko-podravska
- k) Požeško-slavonska
- l) Brodsko-posavska
- m) Zadarska
- n) Osječko-baranjska
- o) Šibensko-kninska
- p) Vukovarsko-srijemska
- q) Splitsko-dalmatinska
- r) Istarska
- s) Dubrovačko-neretvanska
- t) Međimurska
- u) Grad Zagreb

5. Koliko ste zadovoljni trenutnim ulogom i odgovornostima u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“?

- a) Vrlo nezadovoljan/nezadovoljna
- b) Nezadovoljan/nezadovoljna
- c) Moje je stajalište neutralno
- d) Zadovoljan/zadovoljna
- e) Vrlo zadovoljan/zadovoljna

6. Kako biste opisali podršku koju dobivate od organizacije u razvoju Vaših vještina i kompetencija?

Tekst dugog odgovora \_\_\_\_\_

7. Koliko često sudjelujete u internim edukacijskim programima ili radionicama kako biste unaprijedili svoje vještine?

- a) Nikada
- b) Vrlo rijetko
- c) Rijetko
- d) Često
- e) Vrlo često

8. Kako biste ocijenili transparentnost procesa napredovanja i mogućnost za razvoj karijere u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ ?

- a) Nedovoljno
- b) Dovoljno
- c) Dobro
- d) Vrlo dobro
- e) Odlično

9. Koje metode ili alate organizacija koristi kako bi identificirala Vaše snage i područja za razvoj?

Tekst dugog odgovora \_\_\_\_\_

10. Jeste li imali priliku sudjelovati u mentorskom programu ili dobiti individualno vođenje kako biste podržali svoj razvoj?

- a) Da
- b) Ne

11. Koliko često se Vaši ciljevi usklađuju s ciljevima organizacije?

- a) Nikada
- b) Vrlo rijetko
- c) Rijetko
- d) Često
- e) Vrlo često

12. Kako se to odražava na Vaš rad i motivaciju (pitanje je povezano sa prethodnim)?

Tekst dugog odgovora \_\_\_\_\_

13. Kako biste ocijenili sustav nagrađivanja i priznavanja postignuća u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“?

- a) Nedovoljno
- b) Dovoljno
- c) Dobro
- d) Vrlo dobro
- e) Odlično

14. Smatrate li da je organizacija otvorena za povratne informacije i prijedloge zaposlenika o poboljšanju procesa razvoja ljudskih potencijala?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran/sigurna

15. Kako biste opisali kulturu u „dm-Drogerie Markt d.o.o.“ u pogledu podrške i poticanja osobnog i profesionalnog rasta?

Tekst dugog odgovora \_\_\_\_\_





#### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom. odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Kristina Ovnić pod punom moralnom. materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada pod naslovom te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Studentica:

Kristina Ovnić

---

(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.