

Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM-DROGERIE MARKT

Jukić, Matea

Master's thesis / Diplomski 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:122:323713>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**

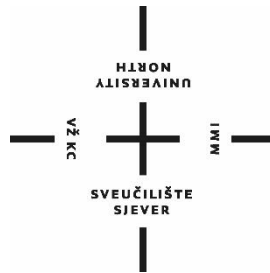


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 461/PE/2023

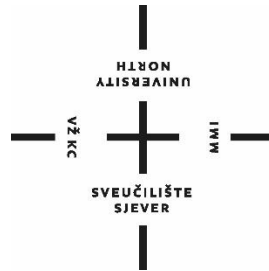
**MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI NA
PRIMJERU DM – DROGERIE MARKT**

Matea Jukić

Varaždin, rujan 2023.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij: Poslovna ekonomija
Odjel: Međunarodna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 461/PE/2023

**MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI NA
PRIMJERU DM – DROGERIE MARKT**

Studentica:
Matea Jukić, 0016126680

Mentorica:
prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2023.

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Matea Jukić	MATIČNI BROJ	0016126680
DATUM	30.08.2023.	KOLEGIJ	Ekonomika poduzetništva
NASLOV RADA	Motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM-DROGERIE MARKT		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Motivation in work organization for example DM-DROGERIE MARKT		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Dijana Vuković, predsjednica		
	2. doc. dr. sc. Damira Keček, članica		
	3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. prof. dr. sc. Dinko Primorac, zamjen. član		
	5.		

Zadatak diplomskog rada

BROJ 461/PE/2023

OPIS

Motivacija na radnom mjestu vrlo je važna za pojedinca, ali i za samu tvrtku. Motivacija na radnom mjestu najčešće se smatra nagradom u obliku beneficija ili pogodnosti, međutim, pojavljuje se u raznim oblicima. Naime, motivacija predstavlja psihički proces zadovoljavanja potreba, odnosno, motiviranja pojedinca. Postoje razne strategije motiviranja i nagrađivanja djelatnika, a DM ih koristi nekoliko, na primjer razne bonuse ili edukacije.

Predmet istraživanja diplomskog rada je motiviranje i nagrađivanje zaposlenika na primjeru kompanije DM - Drogerie markt.

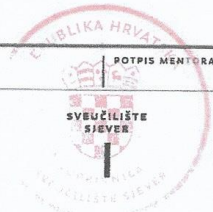
Istraživanje će biti provedeno u kompaniji DM - DROGERIE MARKT s ciljem utvrđivanja stavova ispitanika o utjecaju motiviranja i nagrađivanja na njihov rad. Za obradu podataka bit će korišten statistički program SPSS.

U radu će biti prikazni rezultati istraživanja te testiranje hipoteza postavljenih u uvodnom dijelu rada. Na kraju rada će biti donesen zaključak.

ZADATAK URUČEN 30.08.2023.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE
SJEVER



SAŽETAK

Tema diplomskog rada je motivacija u radnoj organizaciji na primjeru DM – DROGERIE MARKT. Naime, DM je kompanija koja ima prodavaonice diljem Europe, a u Hrvatskoj preko stotinu. U tim prodavaonicama zaposleni su ljudi koji DM već trinaestu godinu zaredom opisuju kao najpoželjnijeg poslodavca u Hrvatskoj. Tome idu u prilog činjenice da DM itekako ulaže u svoje zaposlenike kroz razne nagrade. Na taj način kompanija iskazuje svoju zahvalnost djelatnicima bez kojih i sam posao ne bi uspješno funkcionirao. Tema motiviranosti u kompanijama posljednjih godina je ponavljajuća tema jer smo svjedoci velikog broja odlaska ljudi iz države te je stoga vrlo teško motivirati djelatnike kako bi što duže bili zadovoljni svojim radnim mjestom i okolinom u kojoj se nalaze. Osnovna plaća je nužna iako je nažalost u mnogim kompanijama uskraćena zbog čega se mnogi mladi ljudi odlučuju na učestale promjene posla dok ne pronađu posao koji će im osigurati egzistenciju. Postoje razne strategije motiviranja i nagrađivanja djelatnika, a DM ih koristi nekoliko, primjerice razne bonuse ili edukacije. Motivacija na radnom mjestu najčešće se smatra nagradom u obliku beneficija ili pogodnosti, međutim one se pojavljuju u raznim oblicima. Upravo je zato napravljeno istraživanje sa djelatnicima kompanije DM – Drogerie markt kako bi se utvrdilo njihovo zadovoljstvo u navedenoj kompaniji te ustanovilo kakve strategije motiviranja i nagrađivanja kompanija nudi.

Ključne riječi: motivacija, DM – Drogerie markt, nagrade, djelatnici

ABSTRACT

The topic of the thesis is motivation in the work organization on the example of DM – DROGERIE MARKT. Namely, DM is a company that has stores all over Europe, and over a hundred in Croatia. Those stores employ people who have described DM as the most desirable employer in Croatia for the thirteenth year in a row. This is supported by the fact that DM invests heavily in its employees through various awards. The company expresses its gratitude to the employees, without whom the business itself would not function successfully. The topic of motivation in companies has been a recurring theme in recent years because we are witnessing a large number of people leaving the country, and therefore it is very difficult to motivate employees so that they will be satisfied with their workplace and the environment in which they are for as long as possible. The basic salary is necessary, although unfortunately it is denied in many companies, which is why many young people decide to change jobs frequently until they find a job that will ensure their existence. There are various strategies for motivating and rewarding employees, and DM uses several of them, for example various bonuses or training. Motivation in the workplace is most often considered a reward in the form of benefits or perks, however they appear in various forms. This is precisely why a survey was conducted with the employees of the company DM - Drogerie markt in order to determine their satisfaction in the said company and to establish what motivational and rewarding strategies the company offers.

Keywords: motivation, DM – Drogerie markt, awards, employees

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Metodologija istraživanja	1
1.3. Struktura rada	2
2. MOTIVACIJA I TEHNIKE MOTIVIRANJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA	3
2.1. Sadržajne teorije motivacije	4
2.1.1. <i>Teorija hijerarhije potreba</i>	5
2.1.2. <i>Teorija trostupanjske hijerarhije</i>	7
2.1.3. <i>Teorija motivacije postignuća</i>	8
2.1.4. <i>Dvofaktorska teorija motivacije</i>	10
2.1.5. <i>Teorija motivacije uloga</i>	12
2.2. Procesne teorije motivacije	13
2.2.1. <i>Vroomov kognitivni model motivacije</i>	13
2.2.2. <i>Porter - Lawlerov model očekivanja</i>	15
2.2.3. <i>Lawlerov model očekivanja</i>	16
2.2.4. <i>Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni</i>	16
2.3. Važnost motivacije	18
3. STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA	20
3.1. Strategija materijalnog nagrađivanje	20
3.1.1. <i>Izravno i neizravno materijalno nagrađivanje na razini pojedinca</i>	22
3.1.2. <i>Izravno i neizravno materijalno nagrađivanje na razini poduzeća</i>	27
3.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja	28
3.3. Destimulativno nagrađivanje	30
4. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U KOMPANIJI DM – DROGERIE MARKT	31
4.1. Osnovni podaci o kompaniji DM – DROGERIE MARKT	31
4.2. Vrijednosti kompanije DM – DROGERIE MARKT	32
4.3. Strategija motiviranja zaposlenika u kompaniji DM	34
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA U KOMPANIJI DM – DROGERIE MARKT	38
5.1. Opis istraživanja	38
5.2. Rezultati istraživanja	38
5.2.1. <i>Ispitanici</i>	38

5.2.2. Mjerni instrument	41
5.2.3. Rezultati vezani za deskriptivnu statistiku	43
5.2.4. Testiranje hipoteza.....	53
6. ZAKLJUČAK.....	57
LITERATURA	59
Popis slika	
Popis tablica	
Popis grafikona	
PRILOZI	

1. UVOD

Uvodno poglavlje diplomskog rada usmjereno je na definiranje glavnih postavki rada, a to su predmet i cilj pisanja rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada.

1.1. Predmet i cilj rada

U Hrvatskoj postoji mnogo poželjnih poslodavaca koji ulažu u obrazovanje zaposlenika, zalažu se za njihova prava i nagrađuju ih. Jedan od njih je DM – Drogerie markt koji je već nekoliko puta zaredom proglašen poslodavcem godine. Kroz empirijsko istraživanje utvrđuje se razina motiviranosti i zadovoljstva djelatnika kompanije DM – Drogerie markt. Predmet istraživanja diplomskog rada je motiviranje i nagrađivanje zaposlenika na primjeru kompanije DM - Drogerie markt. Kroz definiranje same motivacije i nagrada dolazi se do konkretnih primjera oba načina jačanja produktivnosti i učinkovitosti zaposlenika na radnom mjestu.

Cilj istraživanja je utvrditi učinak strategija motiviranja i nagrađivanja zaposlenika na konkretnom primjeru kompanije DM – Drogerie markt. U skladu s tim postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Ukupno zadovoljstvo zaposlenika DM-a na radnome mjestu u pozitivnoj je korelaciji s oblicima i načinom nagrađivanja zaposlenika na radnome mjestu.

H2: Ukupno zadovoljstvo zaposlenika DM-a na radnome mjestu u pozitivnoj je korelaciji s oblicima motiviranja zaposlenika na radnome mjestu.

H3: Oblici nagrađivanja zaposlenika na radnome mjestu i oblici motiviranja zaposlenika na radnome mjestu statistički su značajni prediktori ukupnog zadovoljstva zaposlenika na radnome mjestu.

1.2. Metodologija istraživanja

Podaci su se prikupljivali sekundarnim putem, odnosno istraživanjem putem knjiga, znanstvenih i stručnih članaka te internetskih stranica. Pritom su se koristile razne metode istraživanja na temelju kojih su se donijeli zaključci, a to su: analiza i sinteza, indukcije i dedukcije, analiza slučaja,

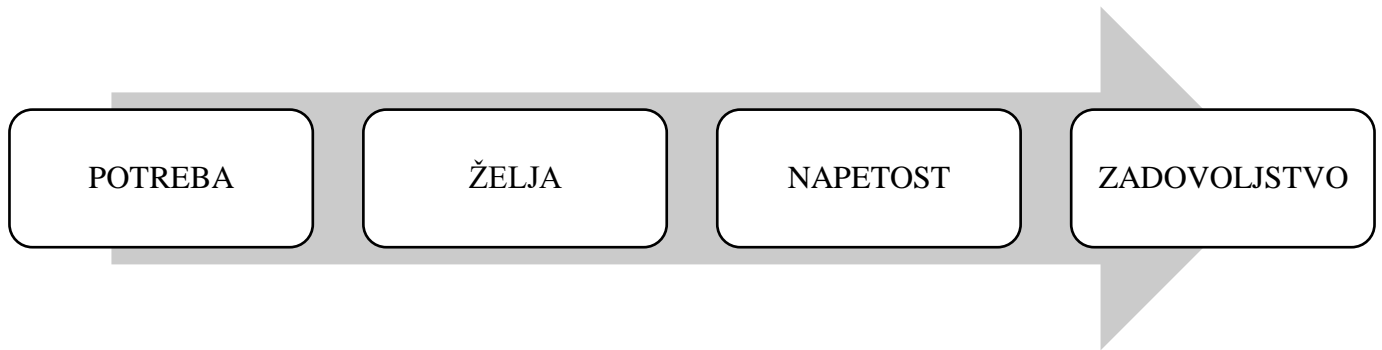
deskriptivna statistika i metoda kompilacije. Za empirijski dio rada obavljeno je istraživanje u kojem su sudjelovali djelatnici kompanije DM – Drogerie markt.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen na poglavlja i potpoglavlja koja čine cjelinu. U prvom poglavlju razmatraju se relevantne teorijske činjenice o radu. Drugo poglavlje usmjereno je na definiranje motivacije i tehnike motiviranja u upravljanju ljudskim resursima. Osim toga, opisane su dvije teorije motivacije, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije. U trećem poglavlju analizirane su strategije nagrađivanja zaposlenika kroz opisivanje izravnih i neizravnih strategija materijalnog nagrađivanja na razini pojedinca i poduzeća te nematerijalnog nagrađivanja. Četvrto poglavlje usmjereno je na analizu strategija motiviranja i nagrađivanja zaposlenika u kompaniji DM – Drogerie markt. U posljednjem petom poglavlju prikazani su rezultati empirijskog istraživanja koje se provelo među zaposlenicima navedene kompanije. Naposljetku, dana su završna razmatranja diplomskog rada. Na kraju rada nalazi se literatura (knjige, znanstveni i stručni članci, Internet izvor, itd.) koja se koristila pri pisanju rada.

2. MOTIVACIJA I TEHNIKE MOTIVIRANJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Motivacija je proces pokretanja čovjekove aktivnosti usmjeren prema postizanju određenog cilja, a važnost cilja povećava intenzitet motivacije (Vukelić, 2005:462). S druge strane, Klapan (2004:46) motivaciju definira kao „psihički proces zadovoljavanja potreba odnosno motiva pojedinca.“ Motivacija odgovara na pitanje „zašto se netko ponaša na određeni način“ (Bakotić, Bogdanović, 2013:68). Hunjet, Petak i Kozina (2016:40) pod motivacijom definiraju „teorijski koncept koji objašnjava zašto se ljudi odlučuju ponašati na određeni način u određenim okolnostima.“ Motivacija se najčešće promatra kao lančana reakcija potreba koje vode do želja ili ciljeva. Sve karike lanca uzrokuju napetost koja konačno vodi do zadovoljstva. Na slici 1 vidljiva je navedena lančana reakcija motivacije.



Slika 1. Lančana reakcija motivacije

Izvor: Vujić V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 207

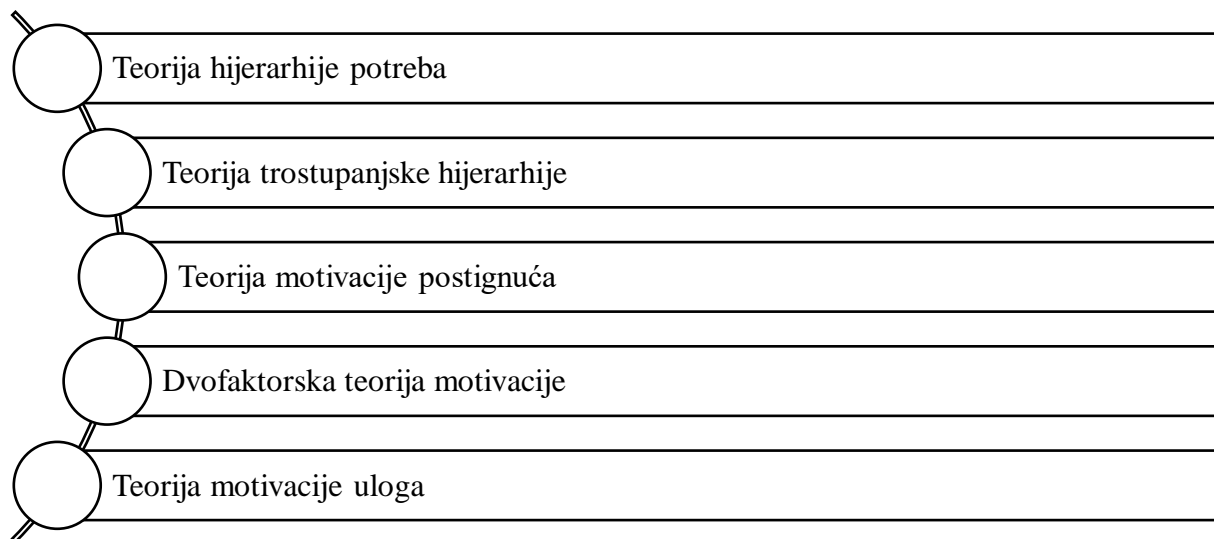
Slika 1 prikazuje kakvu reakciju motivacija ima, a sve počinje od potrebe za određenim proizvodom, uslugom, radnjom ili slično. Motivacija je zadovoljena kada čovjek zadovolji svoju potrebu te tako započinje novi ciklus reakcije motivacije, odnosno s pojavom nove potrebe.

Motivacija zaposlenih je područje psiholoških i socioloških problema rada i radnog ponašanja. Osim toga, motivacija zaposlenih je i ponašanje koje je usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje određene potrebe koje su izazvane u čovjeku (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:56). Motivacija zaposlenika odnosi se na to koliko i kako zaposlenik prihvaća ciljeve organizacije i kako se pritom osjeća. Postoji nekoliko prednosti koje visoko motivirano osoblje ima i kako to utječe na poslovanje. Primjerice, visoko motivirani zaposlenici će vjerojatno manje izostajati s

posla, pružiti više razine performansi, raditi napornije kada su zahtjevi na radnom mjestu visoki, bili lojalniji organizaciji i omogućiti kupcima više razine usluge što za rezultat ima veće zadržavanje kupaca. Nedostatak motivacije zaposlenika može doći iz mnogih mjesta, možda ne uživaju u poslu ili ne vjeruju u širu misiju tvrtke. Povrh svega, zaposlenici dosljedno izražavaju osjećaj da se njihov poslodavac ne brine o njima niti cijeni njihov rad. Dobro motivirani ljudi su oni koji imaju jasno definirane ciljeve, koji učinkovito djeluju i razvili su osjećaj dužnosti, jer su svjesni da njihovi napori vode do zadovoljenja ne samo njihovih vlastitih potreba već i potreba tvrtke. Početkom devetnaestoga stoljeća pojavile su se prve teorije motivacije. Mnoge početne teorije temeljile su se na instinktima podržanim psihodinamičkim teorijama osobnosti.

2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije utvrđuju varijable koje utječu na ponašanje zaposlenika s naglaskom na potrebe ljudi kao motiviranje za rad. Ove strategije zasnovane su na potrebama koje su temeljene na analizi značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. One također služe za objašnjavanje zašto ljudi neke faktore žele, a neke ne. Najznačajnije sadržajne teorije motivacije prikazane su na slici 2.



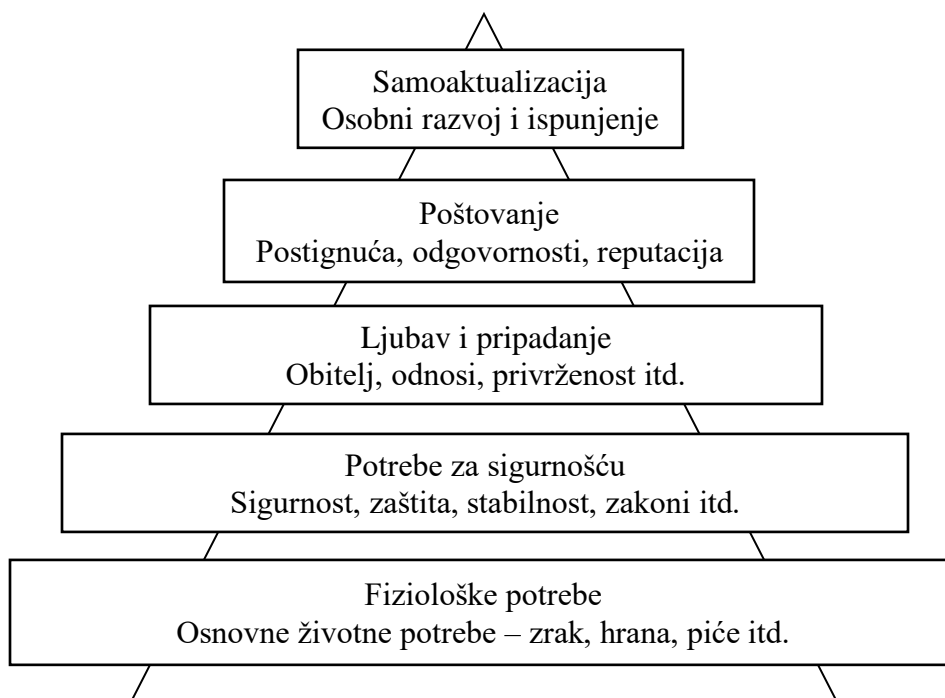
Slika 2. Sadržajne teorije motivacije

Izvor: Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 495

Slika 2 prikazuje sadržajne teorije motivacije, a koje su opisane u nastavku poglavlja.

2.1.1. Teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslow bio je poznati psiholog koji je značajno pridonio rastu i razvoju ljudske psihologije što se pokazalo u proučavanju ljudskih potreba i motivacije u ljudskom okruženju u suvremenom društvu. Abraham Maslow doista se smatrao jednim od utemeljitelja ljudske psihologije i motivacije u ljudskom okruženju. On je iznio teoriju ljudskih potreba koja je popularno poznata kao Maslowljeva hijerarhija potreba u ljudskom okruženju u društvu (Aruma,2017:15). 1943. godine kao profesor psihologije sa Sveučilišta Brandeis, Maslow je došao do svoje hijerarhije teorije potreba s prijedlogom da su ljudi motivirani kroz pet razina potreba (slika 3).



Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str.495

Teorija hijerarhije potreba objašnjava zašto ljudi reaguju, međutim ova teorija ne tumači način i vrstu akcije koje ljudi primjenjuju s ciljem zadovoljenja te potrebe (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:57). Osnovne ljudske potrebe su fiziološke potrebe. Dok ih se ne zadovolje pojedinci gotovo da i ne mogu imati drugih potreba. U trenutku kada su ove potrebe barem adekvatno ispunjene, one postaju motivacijski čimbenik potreba za sigurnošću, odnosno potreba slijedeće razine. Za proučavanje motivacije i motivacijskih čimbenika bitna je Maslowljeva teorija koja objašnjava da

svaka zadovoljena potreba motivira na viši stupanj zadovoljenja potreba. Međutim, širenje potreba u pet skupina s fiksnim granicama značilo bi pojednostavljenje problema. Zadovoljstvo određene ljudske potrebe nedvojbeno ima relativno širok spektar mogućnosti, a taj se raspon definira u smislu vremena i prostora. Maslowljeva motivacijska teorija je koristan alat u proučavanju motivacijskih čimbenika i sposobnosti motiviranja na učinkovitije djelovanje pojedinca.

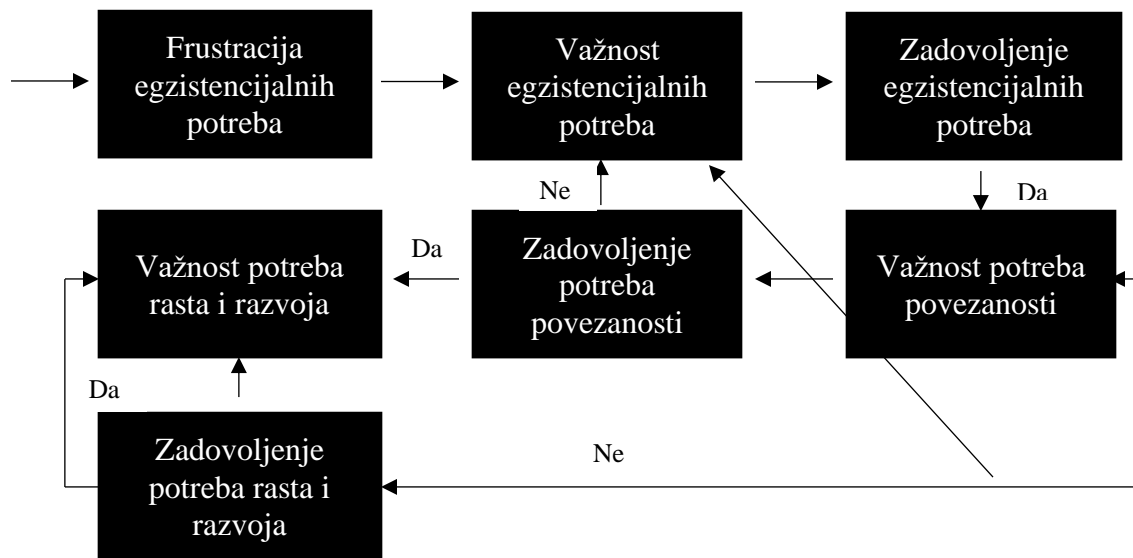
U Maslowljevoj teoriji, ideje kognitivnog prioriteta i razvojnog prioriteta ponekad su zamagljene zajedno pod pretpostavkom da se te dvije vrste prioriteta kreću sinkronizirano jedna s drugom. Međutim, kognitivni i razvojni prioriteti možda se zapravo neće savršeno preklapati. Primjerice, fiziološke potrebe postavljene su na dno hijerarhije i stoga se pretpostavlja da nastaju rano u razvoju. To svakako vrijedi za potrebe kao što su glad i žeđ, ali druge fiziološke potrebe, kao što je hormonski vođena želja za seksualnim zadovoljstvom, ne postaju razvojno aktivne sve do adolescencije. U isto vrijeme, seksualna želja, kao i druge fiziološke potrebe kao što je glad, mogu biti potisnute društvenim brigama (npr. poštovanjem) čak i kada su te fiziološke potrebe istaknute. Dakle, razvojna hijerarhija ne mora točno odgovarati kognitivnoj hijerarhiji. Štoviše, kognitivna hijerarhija može se dinamički mijenjati s kontekstom u bilo kojem trenutku u životu pojedinca. Primjerice, iako je uspješan umjetnik obično motivacijski usredotočen na više brige i može zanemariti fiziološke potrebe koje bi monopolizirale pozornost dojenčeta, većina se umjetnika usredotočuje na hranu ako doista gladuju (Kenrick, Griskevicius, Neuberg, Schaller, 2010:295). Dakle, redoslijed razvoja temeljnih motiva i trenutačno svjesni prioriteti osobe dva su razdvojena pitanja. Buble je razvio dvije temeljne postavke ove teorije, na temelju činjenice da čim je neka potreba zadovoljena, motivacija prelazi na iduću razinu u hijerarhiji. Jedna od postavki je to da pojava potrebe najčešće uvjetovana prethodnim zadovoljavanjem neke važnije potrebe. Druga postavka glasi da se potrebe ili želje ne smiju promatrati izolirano jer su sve povezane sa stanjem zadovoljavanja, odnosno nezadovoljavanja druge potrebe (2000:496).

Maslowljeva teorija u organizaciji potrebe zaposlenika zadovoljava na određeni način. Naime, fiziološke potrebe zadovoljit će redovita i poštena plaća, potrebe sigurnosti zadovoljit će sigurnost zaposlenja i zdravlje i sigurnost na poslu, društvene potrebe zadovoljit će timski rad s kolegama, a potrebe samoaktualizacije zadovoljit će mogućnost napredovanja i rasta (Hunjet, Petak, Kozina, 2016:42).

2.1.2. Teorija trostupanjske hijerarhije

Na temelju Maslowjeve teorije Clayton Alderfer je godine predložio reduciranu razinu Maslowljeve hijerarhije potreba, pa predlaže tri umjesto pet razina:

- postojanje,
- povezanost i
- rast (razvoj). Navedene razine, odnosno pretpostavke prikazane su na slici 4.



Slika 4. Teorija trostupanjske hijerarhije

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 540

Egzistencijalne potrebe odnose se na oblike materijalnih potreba, fizioloških potreba te potreba za sigurnošću koje su ostvarene u obliku plaća ili drugih oblika kompenzacija. Potrebe za povezanosti su potrebe koje se odnose na potrebe pojedinca da uspostavi međuljudske odnose s kolegama, prijateljima, nadređenim itd (Buble, 2000:496). Osjećaj sigurnosti uključuje međusobno povjerenje čovječanstva. Osjećaj pripadnosti odnosi se na prevenciju od svih oblika patnje, kao što su izolacija, usamljenost i udaljenost (Yang, Hwang, Chen, 2011:7888). Ljudi obično žele biti prihvaćeni i postati članovi grupe. Potrebe za pripadnošću uključuju ljubav danu drugima ili brigu prihvaćenu od drugih. Osjećaj poštovanja jednostavno znači osjećaj poštovanja od strane drugih, kao što je popularnost, društveni status, superiornost, važnost i kompliment. Takav oblik potrebe

daje ljudima vrijednost njihove egzistencije. Potrebe rasta i razvoja su potrebe ili težnja pojedinca za samoostvarenjem, razvijanjem karijere i svojih potencijala (Buble, 2000:496). Samoaktualizacija se odnosi na vlastita postignuća uključujući postizanje ciljeva pojedinca i razvoj njegove ili njezine osobnosti. Također su uključene sposobnosti da se ostvare vlastiti potencijali i podrži rast drugih.

Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije usko je povezana s Maslowljevom hijerarhijom potreba. Dok te dvije teorije svakako dijele neke zajedničke elemente, svaka od njih dolazi na temu motivacije i potreba iz malo drugačije perspektive. Teorija motivacije trostupanjske hijerarhije razlikuje se od Maslowljeve teorije na tri načina:

- potreba niže razine ne mora biti zadovoljena (pojedinaac može zadovoljiti trenutnu potrebu, bez obzira je li prethodna potreba zadovoljena ili ne),
- ako se ne zadovolji relativno značajnija potreba, povećava se želja za zadovoljavanjem manje važne potrebe (frustracija u zadovoljavanju potreba visokog značenja može dovesti do toga da se osoba vrati u nižu kategoriju potreba),
- Alderferova teorija trostupanjske hijerarhije dopušta da se redoslijed potreba razlikuje za različite pojedince (npr. "umjetnik koji gladije" može postaviti potrebe za svojim rastom iznad onih egzistencijalnih) (Chang, Yuan, 2008:46).

Alderferova ERG teorija sugerira da osoba može biti motivirana različitim razinama potreba u bilo kojem trenutku. Svaka potreba koja za njih ima visok prioritet može se promijeniti s vremena na vrijeme. Drugim riječima, prioriteti, potrebe i motivacija osobe nisu konstantni. Oni mogu ići od potreba za postojanjem do povezanosti s rastom.

2.1.3. Teorija motivacije postignuća

McClellandova motivacijska teorija motivacijski je model koji pokušava objasniti kako potrebe za postignućem, moći i pripadnosti utječu na postupke pojedinaca iz upravljačkog konteksta. Ovaj model je razvijen dva desetljeća nakon što je Maslowljeva hijerarhija potreba prvi put predložena početkom 40-ih godina. Prema ovoj teoriji svi pojedinci raspolažu s tri vrste motivacija bez obzira na dob, spol, rasu ili kulturu. Tip motivacije kojom je svaki pojedinac vođen proizlazi iz njegovih životnih iskustava i mišljenja o svojoj kulturi. McClelland i suradnici su identificirali tri osnovne motivacijske potrebe (slika 5).



Slika 5. McClellandova teorija motivacije postignuća

Izvor: McClelland, D.C. (1961): *The achieving society*, Princeton, Van Nostrand, str. 66

Naime, McClelland smatra da čovjek uz urođene potrebe ima i stečene potrebe koje razvija kroz interakciju s okolinom (Mijoč, 2018:227). Srž teorije motivacije postignuća je u isticanju ljudskih potreba za postignućem i težnjom za uspjehom. Težnja za uspjehom je rezultat djelovanja želje za uspjehom i želje da se izbjegne neuspjeh. Motivacija tako biva uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha. Ukoliko je zadatak teži, pojavljuje se veća vjerojatnost neuspjeha, ali i veća draž uspjeha i obrnuto (Buble, 2000:497). McClelland smatra da će uspješni postići najbolje rezultate kad shvate da postoje približno jednake šanse za uspjeh ili neuspjeh. Royle i Hall (2012:26) navode da „potreba za moći označava želju pojedinaca da budu utjecajni.“ To se može manifestirati u pokušajima da se drugi ponašaju onako kako bi netko želio ili na način na koji inače ne bi. Drugim riječima, pojedinci s visokom ovom potrebom traže moć položaja kako bi mogli prisiliti druge na djelovanje. Oni s visokim potrebama za moći više vole biti u natjecateljskim situacijama vođenim statusom i aktivno traže zamke statusa. Potreba za pripadnošću je želja da čovjek sviđi drugima i da bude prihvaćen. Pojedinci s visokim motivom pripadnosti teže prijateljstvu, više vole suradničke nego natjecateljske situacije i žele odnose koji uključuju visok stupanj međusobnog razumijevanja.

Jednostavni izraz McClellandove teorije izgleda ovako:

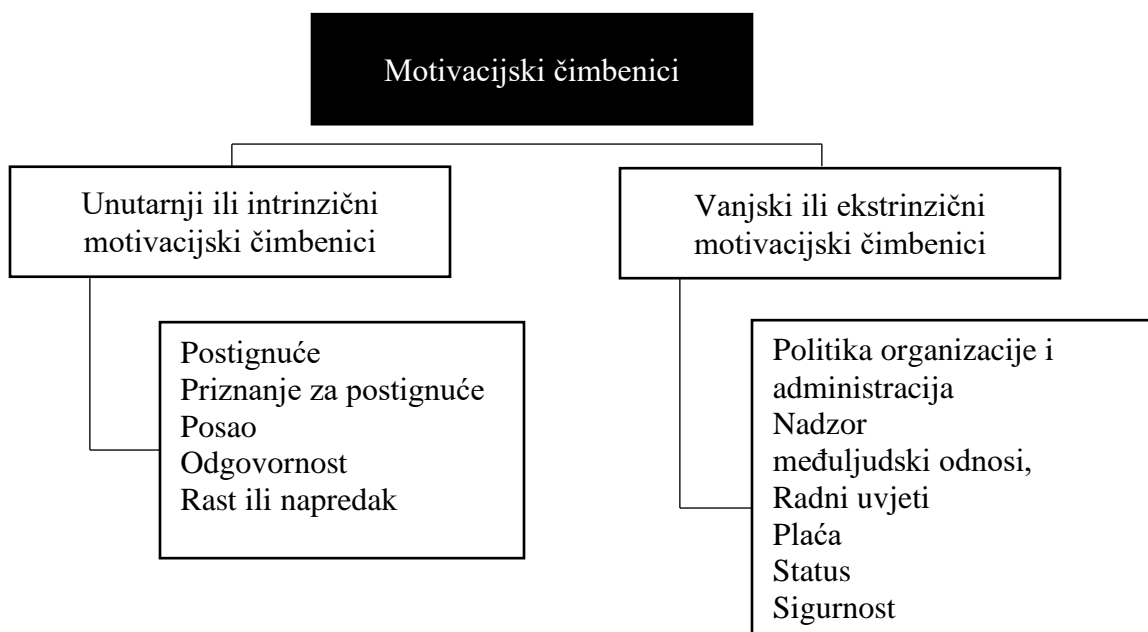
$$M = f([\text{motiv postignuća}] \times [\text{poticaji postignuća}] \times [\text{očekivanje da izvršenje zadatka vodi uspjehu}])$$

U navedenom modelu uvedene su i dvije nove varijable, a to su afilijacija i moć. Afilijacija predstavlja potrebu za povezanosti s drugim ljudima, a moć kao potreba se očituje u želji da se utječe i kontrolira ponašanje drugih osoba (Buble, 2000:497).

Teorija triju potreba najčešće se koristi u poslovnom ili korporativnom okruženju. Ljudi zahtijevaju različite stvari od svog radnog mjesta. Pojedinci motivirani moći mogu trebati jasna očekivanja i korake potrebne za napredovanje u karijeri. Pojedinci motivirani postignućima možda će trebati redovite prilike za rješavanje problema. Pojedinci motivirani pripadnošću možda će trebati dosljedne povratne informacije o poslu koji obavljaju.

2.1.4. Dvofaktorska teorija motivacije

Herzberg, Mausner i Snyderman razvili su 1959. godine motivacijsko-higijensku teoriju, na čiji je razvoj značajan utjecaj imala prethodno razvijena Maslowljeva hijerarhija potreba. Herzberg je stvorio dvodimenzionalnu paradigmu čimbenika koji utječu na stavove ljudi prema radu. U početku, Herzberg i suradnici razvili su hipotezu da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom pod utjecajem dva različita skupa čimbenika, pa se zadovoljstvo i nezadovoljstvo ne mogu pouzdano izmjeriti na istom kontinuumu. U središtu ove teorije je razlika između motivacijskih i higijenskih čimbenika, ili suštinskih i vanjskih čimbenika (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013:57). Herzberg je opisao motivacijske čimbenike kao bitne za posao, te higijenske čimbenike kao vanjske. Higijenski faktori su često označeni i kao faktori održavanja jer nje njihovo djelovanje zapravo sprečavanje u smislu da na radnom mjestu sprečavaju nezadovoljstvo (Buntak, Drožđek, Kovačić, 2013:57). Dakle, motivacijski čimbenici rade samo na povećanju i poboljšanju zadovoljstva poslom, dok higijenski čimbenici djeluju kako bi se smanjilo nezadovoljstvo poslom. Herzberg smatra da postoje dvije vrste motivacijskih čimbenika koji pojedinca potiču na djelovanje i utječu na njihovo ponašanje (slika 6).



Slika 6. Dvofaktorska teorija motivacije

Izvor: Herzberg, F.I.: One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, Vol 65, No 5, 1987., str. 110

Kao što i sama riječ kaže, unutarnji motivacijski čimbenici su čimbenici koji dolaze iznutra. Vanjski ili ekstrinzični čimbenici su čimbenici koji dolaze iz okoline. Herzbergovi nalazi otkrili su da su određene karakteristike posla dosljedno povezane sa zadovoljstvom poslom, dok su različiti čimbenici povezani s nezadovoljstvom poslom, a to pokazuje tablica u nastavku.

Tablica 1. Čimbenici za zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom

Čimbenici za zadovoljstvo	Čimbenici za nezadovoljstvo
Postignuće	Politika tvrtke
Priznanje	Nadzor
Odgovornost	Odnos s nadređenim i kolegama
Napredak	Uvjeti rada
Rad	Plaća

Izvor: Herzberg's Motivators and Hygiene Factors, dostupno na: <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm> (datum pristupa: 12.06.2023.)

Zaključak koji je izveo je da zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom nisu suprotnosti. Naime, suprotnost zadovoljstvu je bez zadovoljstva; suprotnost nezadovoljstvu je da nema nezadovoljstva. Otklanjanje uzroka nezadovoljstva neće stvoriti zadovoljstvo. Niti će dodavanje faktora zadovoljstva poslom eliminirati nezadovoljstvo poslom. Ako postoji neprijateljsko radno okruženje i netko bude promaknut, ta osoba neće biti zadovoljna. Ako se stvori zdravo radno okruženje, ali se članovima tima ne pruži nijedan čimbenik zadovoljstva, posao koji obavljaju i dalje neće biti zadovoljavajući.

2.1.5. Teorija motivacije uloga

John Minner razvio je koncept motivacije u kojem se potrebe promatraju s aspekta različitih uloga. Postoji razlika između profesionalne motivacije i poduzetničke motivacije. Profesionalna motivacija prisutna je kod stručnjaka na svom području, primjerice liječnika ili odvjetnika. Njih motivira želja za stalnim učenjem, cijenjenost u društvu itd. Poduzetnička motivacija je motivacija zadataka jer je usmjerena na samu uspostavu dobre organizacije rada (Bahtijarević-Šiber, 1999:579). Minerova teorija motivacije uloga ima veliki utjecaj na motivaciju kod menadžera jer menadžeri su jače motivirani za rad kada rade u svojoj vlastitoj tvrtki za razliku od ljudi koju su zaposlenici u drugoj tvrtki.

PODUZETNIK	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba za postignućem • Potreba predviđanja
MENADŽER	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba za moći • Potreba za statusom
STRUČNJAK	<ul style="list-style-type: none"> • Potreba za učenjem • Potreba za autonomijom

Slika 7. Teorija motivacije uloga

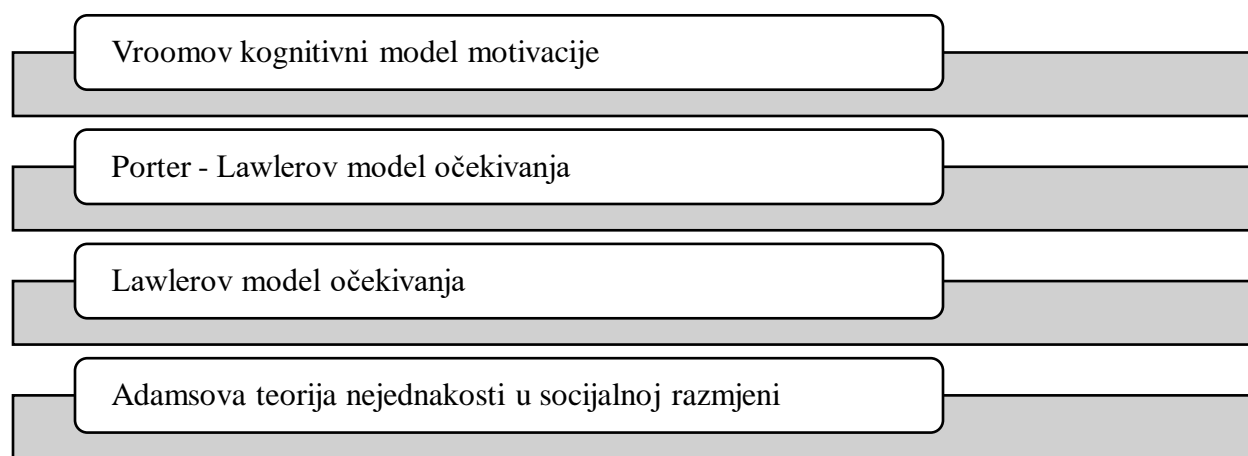
Izvor: Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 498

Slika 7 prikazuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka. Svatko od njih ima različite potrebe i kod svakoga su izražene drugačije. Primjerice, kod poduzetnika potrebe za uspjehom na tržištu podrazumijevaju potrebu za izbjegavanjem rizika i potrebu za inovacijom.

Zatim menadžer ima potrebu za moći i afirmacijom, a stručnjak potrebu za pomaganjem drugima, usavršavanjem, učenjem itd.

2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije zasnivaju se na pretpostavci da su pojedinci motivirani zato što žele poboljšati svoje trenutno stanje, ali samo ako su uvjerenja da će njihov provedeni napor uroditi željenim rezultatom koji ovisi od njega samog. Najznačajnije procesne teorije motivacije su prikazane su na slici 8.



Slika 8. Procesne teorije motivacije

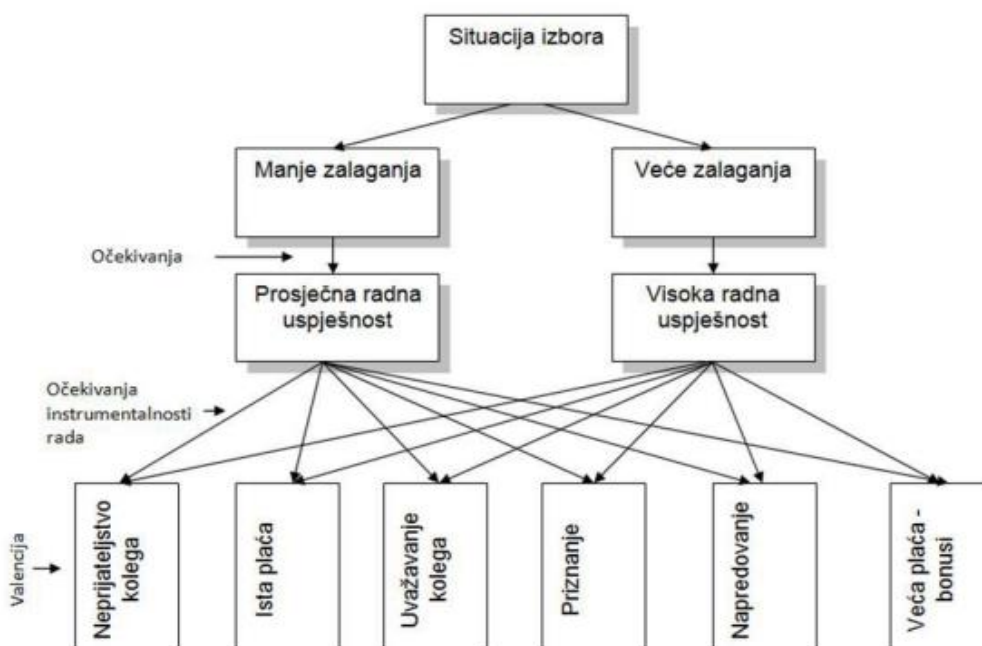
Izvor: Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 500

2.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Victor Vroom dao je važan doprinos razumijevanju koncepta motivacije i procesa odlučivanja koje ljudi koriste kako bi odredili koliko će truda utrošiti na svoje poslove. Kritizirajući Herzbergovu teoriju dva faktora, prema Vroom-u će motivacija za djelovanje u bilo koje vrijeme biti određena percepcijom pojedinca o određenoj vrsti akcije koja može dovesti do određenog ishoda. Vroomova teorija očekivanja razlikuje se od teorija sadržaja Maslowa, Alderfera, Herzberga i McClellanda po tome što Vroomova teorija očekivanja ne daje posebne prijedloge o tome što motivira članove organizacije. Umjesto toga, Vroomova teorija pruža proces kognitivnih varijabli koji odražava individualne razlike u radnoj motivaciji. Sa stajališta menadžmenta, teorija očekivanja ima neke važne implikacije na motiviranje zaposlenika. Identificira nekoliko važnih stvari koje se mogu

učiniti kako bi se zaposlenici motivirali promjenom očekivanja osobe od napora prema učinku, očekivanja od učinka do nagrade i nagradom (Lunenburg, 2011:1).

Vroomova teorija očekivanja pretpostavlja da je ponašanje rezultat svjesnog izbora među alternativama čija je svrha maksimizirati užitek i smanjiti bol. Vroom je shvatio da se uspješnost zaposlenika temelji na individualnim čimbenicima kao što su osobnost, vještine, znanje, iskustvo i sposobnosti. Naveo je da su trud, učinak i motivacija povezani u motivaciji osobe. Za to koristi varijable očekivano trajanje, sredstvo i valencija (Employee motivation theories, <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory/>, datum pristupa: 15.05.2023.).



Slika 9. Kognitivni model motivacije za rad

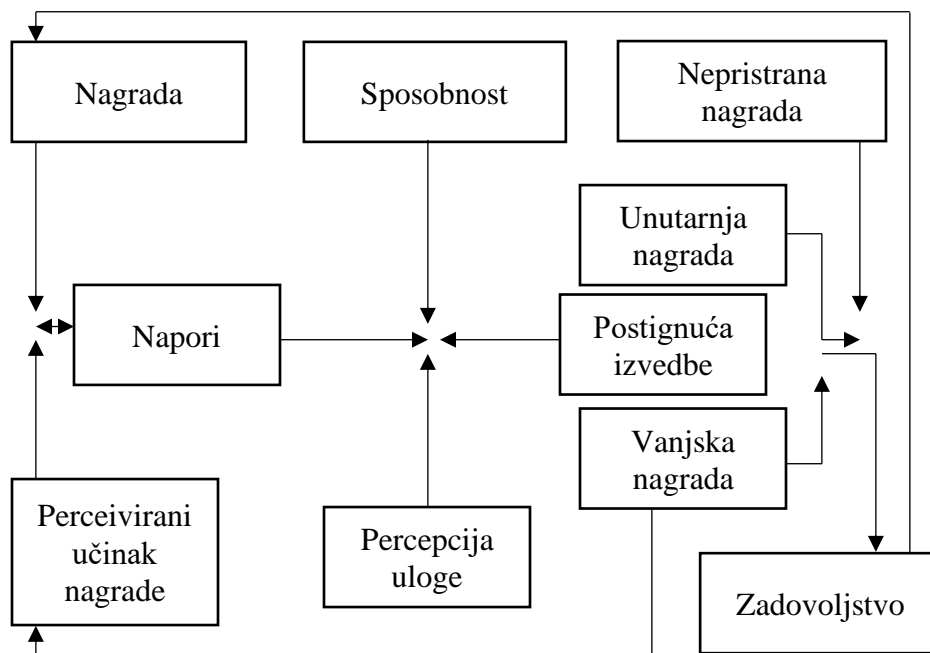
Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb, str. 582

Slika 9 prikazuje pojednostavljeni prikaz kognitivnog modela motivacije za rad. Očekivano trajanje je uvjerenje da će povećani napor dovesti do povećanja performansi, tj. ako zaposlenik bude više radio, bit će bolje. Sredstvo je uvjerenje da će, ako se dobro ponaša doći do vrijednog ishoda. Valencija je važnost koju pojedinac pridaje očekivanom ishodu. Da bi valencija bila

pozitivna, osoba radije mora postići rezultat nego ga ne postići. Na primjer, ako je netko uglavnom motiviran novcem, možda neće cijeniti ponude dodatnog slobodnog vremena.

2.2.2. Porter - Lawlerov model očekivanja

Lawler i Porter osmislili su sveobuhvatnu teoriju motivacije, kombinirajući različite aspekte koristeći dvije dodatne varijable u svom modelu. Iako proizlazi velikim dijelom na Vroomovog modela očekivanja, ovaj je model potpuniji model motivacije. On je višestruki model koji objašnjava odnos između stavova o poslu i radnog učinka. Temeljni aspekt modela su odnos između uspješnosti i zadovoljstva. Slika 10 prikazuje Porter - Lawlerov model očekivanja.



Slika 10. Porter - Lawlerov model očekivanja

Izvor: Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 500

Model prikazuje odnose između devet varijabli:

1. Vrijednost nagrade - valencija. (Zadovoljstvo kao input).
2. Vjerojatnost napora-nagrade. (Očekivano vrijeme povezano s odnosima nagrađivanja napora). Ovdje je nagrada input.
3. Napori. (Napori su rezultat varijable broj 1 i varijable broj 2).
4. Sposobnosti i osobine. (Određuju učinak napora na izvedbu).

5. Percepcija uloge. (To je determinanta 0 razine učinka napora na izvedbu).
6. Učinak-ishodi. (Izvedba je ishod prvog stupnja kao i prema Vroom-u. Rezultat je odnosa varijable broj 4 i varijabla broj 5).
 - (A) Unutarnje nagrade. (Nagrade praćene izvedbom. To su čimbenici sadržaja posla prema Herzberg-u, odnosno potreba više razine prema Maslow-u).
 - (B) Vanjske nagrade. (Nagrade praćene izvedbom. To su čimbenici radnog konteksta kako ih navodi Herzberg. Nagrade koje nude drugi).
 - (C) Perceil'ed Equitable nagrade. (Željena razina vanjskih i unutarnjih nagrada).
 - (D) Ono što je najvažnije u Porteru i Lawlerovu modelu, jest da napor ili motivacija ne vode izravno do izvedbe. To je, zapravo, sposobnosti, osobina ili percepcije uloga. Na posljetku, izvedba dovodi do zadovoljstva (Buble, 2000:501).

2.2.3. Lawlerov model očekivanja

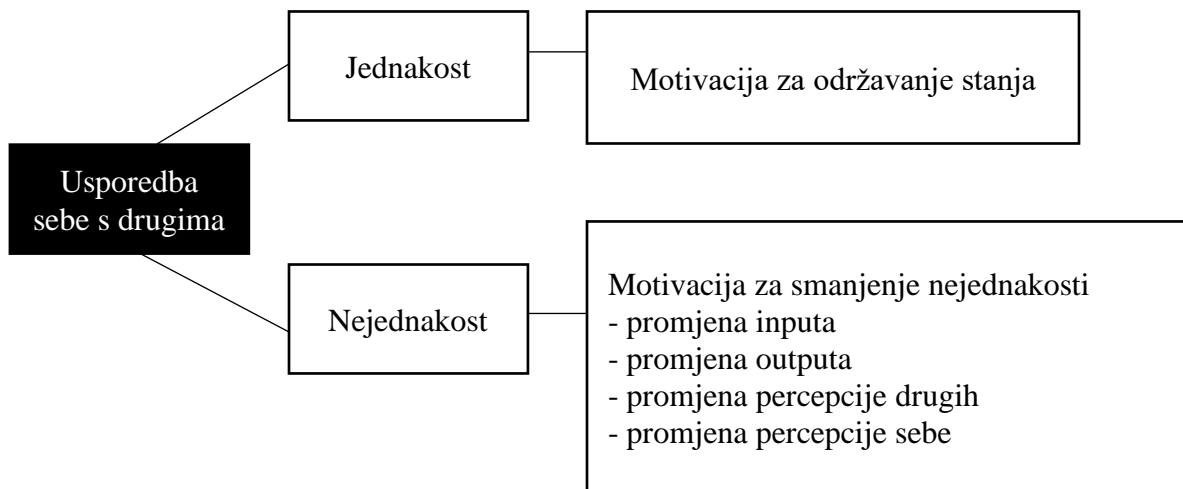
Porter i Lawler model nije bio dovoljno jasan kada je u pitanju koncept očekivanja u odnosu na zalaganje-učinak i učinak nagrada, stoga je Lawler svojim modelom očekivanja, raščlanjivanjem i objašnjavanjem različitih vrsta očekivanja koje utječu na individualnu motivaciju i čimbenika koji ih određuju nastojao dodatno pojasniti. Njegov model objašnjava da pojedinci izabiru one opcije i oblike ponašanja koji pružaju različite mogućnosti ishoda i posljedica. Naime, pojedinci vrše takav izbor u tom pogledu koji će im maksimalizirati određene efekte i ishode, a koji imaju za njih najveću motivacijsku snagu (Buble, 2000:502). Stoga je Lawler pozornost usmjerio na utvrđivanje faktora koji određuju individualna očekivanja i to kako za relaciju N – I, tako i za I – E očekivanja.

2.2.4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Posebno značenje Adamsove teorije nejednakosti u socijalnoj razmjeni proističe iz činjenice teoretskog određenja stavova prema radu i zadovoljstva radom. Ona je orijentirana na razumijevanje procesa koji definiraju ljudsko ponašanje a s posebnim naglaskom na koncept pravičnosti i pravedne distribucije, odnosno fer tretmana, jednakosti i mehanizma socijalne komparacije za razumijevanje individualnog ponašanja (Bruntak, Droždek, Kovačić, 2013:57). Ona pretpostavlja da zaposlenici nastoje održati pravedan odnos između inputa koje donose u odnos i ishode koje dobivaju od njega. Teorija vlasničkog kapitala u poslovanju, međutim, uvodi

koncept društvene usporedbe, pri čemu zaposlenici procjenjuju vlastite omjere inputa / outputa na temelju njihove usporedbe s ulazno / izlaznim omjerima drugih zaposlenika. Ulazni podaci u ovom kontekstu uključuju vrijeme zaposlenika, stručnost, kvalifikacije, iskustvo, nematerijalne osobine kao što su nagon i ambicija, te interpersonalne vještine. Ishodi uključuju novčanu naknadu, povlastice, beneficije i fleksibilne radne aranžmane.

Adams tako analizira događaje proizašle iz nepravde i nejednakosti koja se odvija u radnoj sredini, a glavni glumci su zaposlenici i nadređeni. Ova teorija pravednosti nije u potpunosti definirana jer svaki zaposlenik sam prepoznaje da li je u nečemu zaknut. Stoga se situacija nejednakosti rješava tako da kada zaposlenik smatra da radi više od drugih, može zatražiti povećanje plaće. Međutim, u većini slučajeva se to ne dogodi, pa zaposlenik jednostavno prestane jednako raditi. Postoji i situacija kada zaposlenik sve više izostaje na poslu, odugovlači sa zadacima itd. Posljednji scenarij je kada zaposlenik razgovorom pokušava utvrditi da li postoje nekakve nejednakosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:588). Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti prikazano je na slici 11.



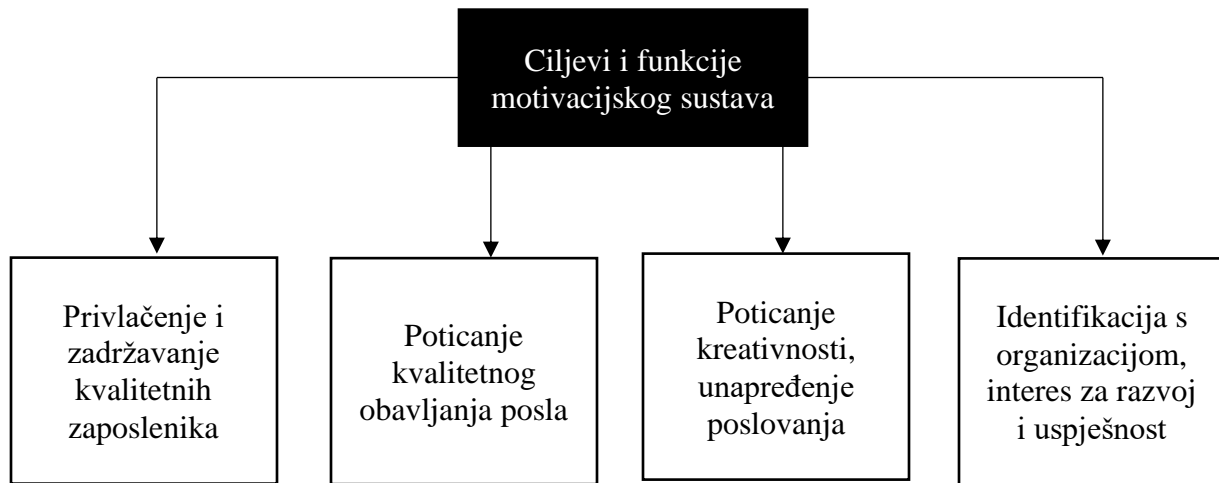
Slika 11. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb str. 588

Prema slici 11 čovjek se uspoređuje s drugima te ako se smatra jednakim drugima tada on pronalazi motivaciju da tako i ostane. Ukoliko se smatra drugačijim od drugih onda pronalazi motivaciju u smislu promjene percepcije sebe ili percepcije drugih.

2.3. Važnost motivacije

Motivacijski sustav predstavlja faktore, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se ugrađuju u radnu i organizacijsku sredinu s ciljem motiviranja zaposlenika poduzeća. Stoga bi u svakoj organizaciji kvalitetan motivacijski sustav trebao privući i zadržati kvalitetne zaposlenike, kod njih poticati kreativnost, ali i osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava prikazani su na slici 12.



Slika 12. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 56

Prema slici 12 ciljevi i funkcije motivacijskog sustava su privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, poticanje kvalitetnog obavljanja posla, poticanje kreativnosti i identifikacija s organizacijom. Strategije motivacije mogu pomoći menadžerima u prepoznavanju motivacije na koju zaposlenici reaguju a s ciljem maksimalnog povećanja njenog učinka. Na taj način menadžment može zadovoljiti potrebe zaposlenika (Hunjet, Sušec, Kozina, 2017:481). Ljudski se resursi koriste kako bi se vidjelo kako su ljudi motivirani brojnim faktorima koji su međusobno povezani. Motivirani ljudi su oni koji su svjesno odlučili znatno pokušati postići nešto što cijene. Pojedinci se međusobno razlikuju po onome što im je vrijednije. Postoje različiti načini za motiviranje ljudi, uključujući strah od gubitka posla, financijske zahtjeve, ciljeve za postizanje, kao i ciljeve za organizaciju ili grupe unutar organizacije. Tvrdi se da će svaki zaposlenik

zahtijevati drugačiju svrhu, imati različite talente u izvršavanju svog zadatka u organizaciji. Proces motivacije započinje identificiranjem potreba osobe. Potreba je uočeni nedostatak koji uzrokuje ponašanje koje ima za cilj ukloniti tu osjećanu deprivaciju.

Motivacija je neophodna za rad zaposlenika. Ako se ljudi ne osjećaju sklonima uključiti se u radno ponašanje, neće uložiti potrebne napore da bi bili uspješni. Međutim, uspješnost pojedinca u organizaciji ne ovisi samo o motivaciji, već postoje i drugi čimbenici osim razine motivacije koji uključuju sposobnosti, osjećaj kompetentnosti, percepciju uloge i resurse. Čini se da je motivacija jedan od najvažnijih alata za povećanje produktivnosti i zadržavanje zaposlenika. Organizacije koje osmišljavaju sustave motivacije ne samo da potiču zaposlenike na najučinkovitiji način nego i privlače potencijalne kandidate. Jedan od mnogih načina motiviranja i zadržavanja zaposlenika je davanje tradicionalnih nagrada i novčanih beneficija, poticajnih naknada za nagrađivanje dobrih rezultata.

3. STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA

Nagrade predstavljaju oblik financijskog povrata, opipljive usluge i beneficije koje zaposlenik prima kao dio radnog odnosa. Nema sumnje da svaki zaposlenik očekuje neku razinu nagrade nakon izvršavanja funkcije ili zadatka. Zaposlenici očekuju od poslodavaca da ispune ili izvršavaju određene dužnosti na svoje zadovoljstvo, dok zaposlenici također očekuju od poslodavaca da ih uvjere u odgovarajuće plaće i nagrade nakon što uredno ispune ono što se od njih očekuje. Nagrada za izvršavanje zadatka ili funkcije je ono što se naziva motivacijom. Iako ljudi rade za plaću ili nadnice (nagrade), postoje brojni načini nagrađivanja (motiviranja) zaposlenika prema obavljenom zadatku ili funkciji (Eshun, Duah, 2011:15). Hunjet, Vidačić i Radolović (2022:247) smatraju da se nagrađivanje poistovjećuje s različitim oblicima materijalnih davanja zaposlenicima i menadžerima. Oni se također slažu da su nagrade među osnovnim motivima zaposlenika, a novac ima veliku ulogu u zadovoljenju ljudskih potreba.

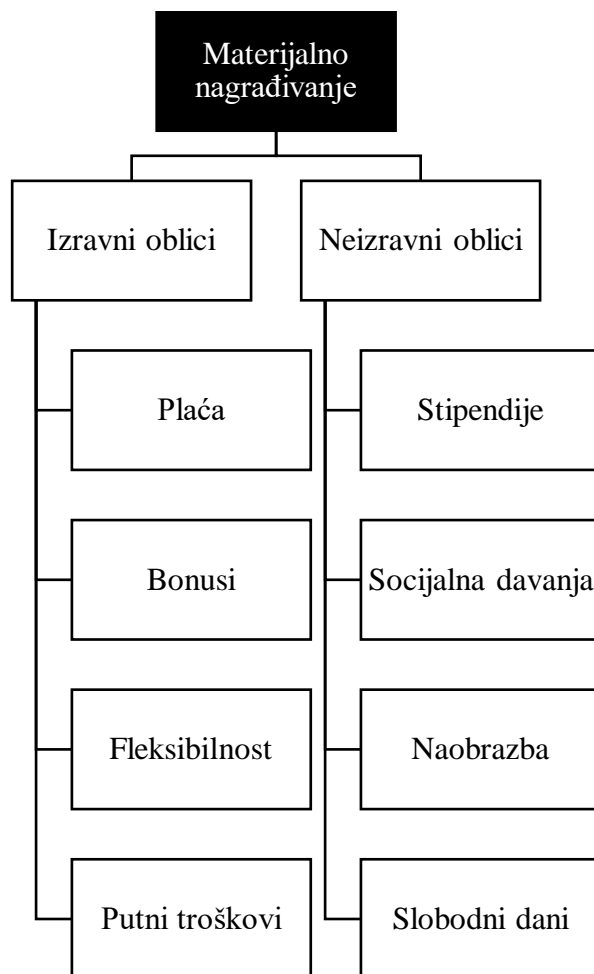
Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2011:331-332) definiraju dvije kategorije nagrada, a to su ekstrinzične i intrinzične nagrade. Ekstrinzične nagrade su nagrade koje se dodjeljuju pojedincu, a obuhvaćaju novac, unapređenje, priznanje, beneficije zaposlenika, pohvale i slično. Intrinzične nagrade su nagrade koje pojedinci dodjeljuju sami sebi, a manifestiraju se kao osjećaj samoostvarenja ili ispunjenja. Ekstrinzične nagrade odnose se na naknade dodijeljene pojedincu od drugih ljudi. Obuhvaćaju novac, beneficije zaposlenih, unapređenja, priznanja, statusne simbole i pohvale. Intrinzične nagrade dodjeljuju pojedinci sami sebi, manifestiraju se kao osjećaj ispunjenja, samoostvarenja i sl.

3.1. Strategija materijalnog nagrađivanje

Materijalne kompenzacije usmjerene su k osiguranju i poboljšanju materijalnog položaja zaposlenika te financijskih kompenzacija za rad. One se klasificiraju prema dvjema dimenzijama:

- stupanj izravnosti materijalnih dobiti,
- razina i obuhvat organiziranja i distribuiranja (Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Sikavica, 2008:710).

Materijalna kompenzacija se može podijeliti na izravne i neizravne oblike.

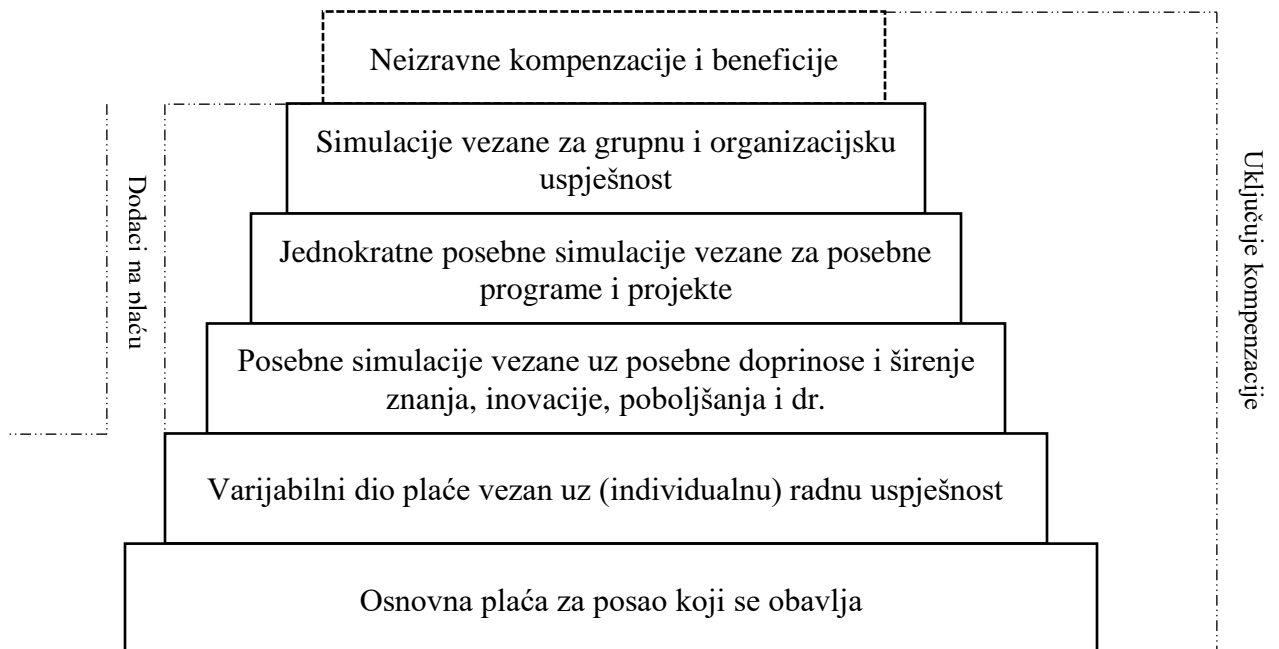


Slika 13. Podjela materijalnih kompenzacija

Izvor: Salopek, K., Katavić, I. Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo: E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 9 No. 2, 2018., str. 124

Slika 13 prikazuje podjelu materijalnog nagrađivanja. U izravne oblike materijalnog nagrađivanja tako se ubrajaju plaća, honorari, putni troškovi i reprezentacija. Neizravni oblici materijalnih kompenzacija su socijalna davanja, naobrazba, osiguranje, pravo na slobodne dane, krediti. Stimulativno djelovanje sustava nagrađivanja je povezanost postojanjem jasnih standarda radnog izvršenja i uspješnosti. Postoji nekoliko sustava izravnog stimuliranja i kompenziranja rada, a to su: sustav plaća i stimuliranja uspješnog obavljanja posla, sustav individualnih nagrada i bonusa za posebne doprinose, jednokratni, posebni bonusi i programi stimulacije, sustavi bonusa i

sudjelovanja zaposlenih u rezultatima i uspješnosti organizacijskih jedinica i poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999:661).



Slika 14. Sustav stimulativnog nagrađivanja

Izvor: Bahtijarević - Šiber F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb, str. 661

Slika 14 prikazuje sustav poticaja i stimulacija, a da bi on bio uspješan mora udovoljavati ovim pravilima, odnosno on mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv, pravičan itd.

3.1.1. Izravno i neizravno materijalno nagrađivanje na razini pojedinca

Izravni materijalni oblici se dobivaju u novcu putem plaće i dijele se na razini pojedinca i razini poduzeća. Kada se radi o pojedincu izravni oblici su plaća, bonusi, naknade za širenje znanja, inovacije, poboljšanja i jednokratne nagrade, dok se na razini poduzeća pod izravnim oblicima smatraju grupnim sustavima motivacije (udio u profitu, dobiti). Neizravni materijalni oblici se stječu zapošljavanjem u poduzeću, a to su mirovinsko i zdravstveno osiguranje, godišnji odmor, stipendija, slobodni dani itd (Menčik, Deželić, Skledar Ćorluka, 2017:79).

No, postoji i podjela kompenzacija s obzirom na razinu i obuhvatnost poduzeća i distribucije:

- materijalne nagrade koje su posljedica individualne radne uspješnosti,
- materijalne nagrade vezane uz organizacijsku razinu.

Kao što je već ranije napisano, izravni materijalni oblici se dijele na dobitke na razini pojedinca i na razini poduzeća. Na razini poduzeća radi se o plaći, poticajima i jednokratnim nagradama. Novac je ključni poticaj za radnu motivaciju. To je medij razmjene i način na koji zaposlenici mogu kupiti stvari kako bi zadovoljili svoje potrebe i želje. Osim svoje razmjenske vrijednosti, novac ima i simboličku vrijednost. Jasno je da je novac motivator produktivnosti zaposlenika. Međutim, novac može motivirati neke ljude pod nekim uvjetima. Kako bi novac motivirao zaposlenike, moraju se ispuniti četiri uvjeta:

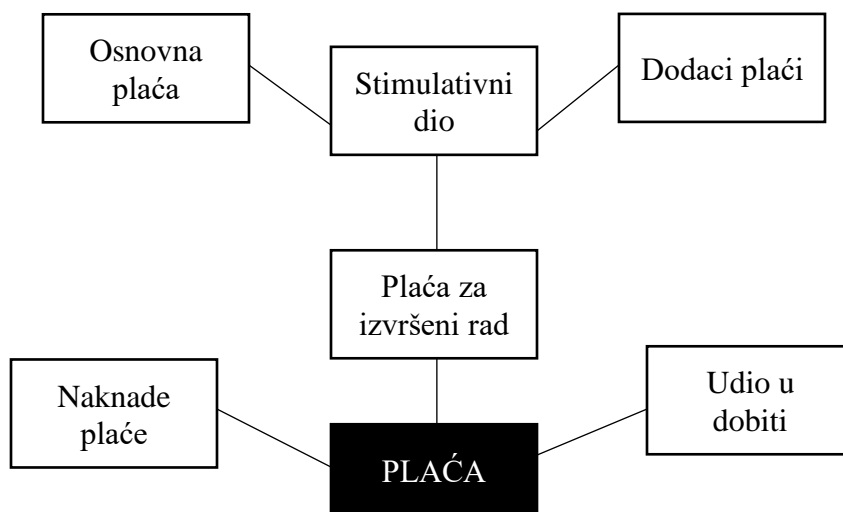
- Novac mora biti važan za zaposlenika.
- Zaposlenik mora novac percipirati kao izravnu nagradu za rad.
- Zaposleni mora marginalni iznos novca koji je ponuđen za izvedbu shvatiti kao značajan.
- Uprava mora imati diskrecijsko pravo da nagradi zaposlenike s visokim učinkom s više novca.

Rijetke su situacije kada su sva četiri od tih uvjeta istovremeno ispunjena. Nisu svi zaposlenici motivirani novcem za povećanje performansi. Novac će vjerojatno biti jak motivator za zaposlenike koji su usmjereni na zadovoljavanje potreba nižeg reda (osnovne potrebe kritične za opstanak), ali vjerojatno neće imati isti utjecaj na one koji imaju sve niže razine potrebe zadovoljene. Povećavanje plaća često se određuje standardima plaća u zajednici, troškovima života i trenutne te buduće financijske perspektive organizacije, a ne prema razini uspješnosti svakog zaposlenika. U današnjem gospodarstvu mnogi zaposlenici ne dobivaju povećanja, a za one koji to čine, iznos povećanja kućanstva nakon oporezivanja vjerojatno neće biti shvaćen kao značajna nagrada za radnu snagu. Konačno, menadžeri često imaju samo malu količinu diskrecije unutar koje mogu nagraditi zaposlenike za veći učinak. Dakle, budući da je malo vjerojatno da će biti ispunjeni svi uvjeti potrebni da bi se novac učinio motivatorom za veće performanse, malo je vjerojatno da se novac može uspješno koristiti za povećanje performansi.

No, osim prethodno navedena četiri uvjeta postoje još neke pretpostavke na kojima se temelji dobar sustav materijalnog nagrađivanja. Primjerice, materijalne nagrade moraju biti u uskoj vezi s pokazateljima na koje pojedinac može utjecati vlastitim ponašanjem, sustav nagrađivanja bi se trebao temeljiti na prepoznavanju i nagrađivanju željenih ponašanja, a ne kažnjavanju ponašanja

koja se klasificiraju kao loša, moraju biti značajne razlike u plaći između dobrih i slabih radnika u svrhu ulaganja dodatnog truda (Bahtijarević-Šiber, 1999:615).

Plaća je važna za individualnu motivaciju. Ona se treba sastojati od fiksnog dijela i varijabilnog dijela koji ovisi o radnoj uspješnosti djelatnika (slika 15). Na plaće se dodaju poticaji koji su vezani za doprinose, primjerice bonusi za doprinos povećanju kvalitete, odnos prema klijentima, širenje znanja, prijedlozi za inovacije itd (Menčik, Deželić, Skledar Ćorluka, 2017:80).



Slika 15. Osnovne komponente plaće

Izvor: Salopek, K., Katavić, I. Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo: E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 9 No. 2, 2018., str. 124

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njene rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla. Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova što prikazuje tablica u nastavku.

Tablica 2. Metode i postupci vrednovanja poslova

Metode kvalitativne analize		
Metode klasifikacije	Sumarne	Analitičke
Rangiranje	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove, odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Izvor: Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2012): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol. 7, No. 1, str. 61

Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Stoga je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade bi trebale biti u skladu s pokazateljima radnog izvršenja na koje pojedinac može sam utjecati,
- sustav nagrađivanja bi se trebao temeljiti na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja, a trebao bi umanjiti negativne posljedice,
- mora se utvrditi veza između rezultata rada i nagrada,
- materijalna nagrada mora biti pravedna u usporedbi s drugima
- rast materijalne naknade bi trebao biti dovoljno velik da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- veća plaća bi trebala direktno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:60).

Povećanje plaće postiže se nakon napornog rada i truda zaposlenika, stjecanja i stjecanja novih vještina ili akademskih svjedodžbi te kao zahvala za dužnost zaposlenika (godišnje povećanje) u organizaciji. Ova vrsta nagrade korisna je jer motivira zaposlenike da razviju svoje vještine i kompetencije koje su također ulaganje u organizaciju zbog povećane produktivnosti i performansi. Ova vrsta nagrade nudi dugoročno zadovoljstvo zaposlenika. Ipak, menadžeri Također mora biti

pošten i jednak sa zaposlenicima koji služe organizaciji i eliminirati mogućnost tog nepovoljnog odabira prema kojem se prema nekim zaposlenicima može postupati superiorno ili inferiorno. Stimulativni dio plaće se utvrđuje ovisno o stupnju nekog zadanog posla, pa tako se može reći da postoji:

- stimulativni dio plaće na osnovi učinka: plaćanje po komandnoj i vremenskoj normi,
- stimulativni dio plaće na osnovi premija: stimuliranje zaposlenika na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:61).

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine: dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uvjete rada, dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi, dodatak za rad na dane tjednog odmora.

Neizravne materijalne kompenzacije se još mogu nazvati i materijalnim beneficijama. One predstavljaju nenovčani oblik kompenzacija koje zaposlenici dobiju kao dodatak na plaći i njihova svrha je povećanje ekonomske sigurnosti zaposlenika. One se dodjeljuju zaposlenicima koji pokazuju iznimne rezultate ili su visoko rangirani na hijerarhijskoj ljestvici poduzeća. One uključuju automobil s vozačem, stipendije i školarine, plaćeni boravak u hotelu, specijalizacije, plaćena odsustva itd. No, moguće je i da se pojavi problem ako zaposlenici beneficije krenu gledati kao pravo koje im pripada i tako ih uzimaju zdravo za gotovo i pritom ne razmišljaju o troškovima koje će poslodavac imati na temelju beneficija. Postoje fleksibilni programi beneficija koje pružaju zaposlenima da samostalno odaberu beneficije, ali s ograničenjima od strane poslodavca, odnosno oni imaju pravo izabrati beneficije za koje vjeruju da će najbolje zadovoljiti njihove potrebe, primjerice modularne beneficije (sastoje se od modula ili paketa beneficija) ili neograničen izbor (dozvoljava zaposleniku da izabere bilo koju od ponuđenih beneficija uz željenu razinu pokrivenosti). Prednosti fleksibilnih beneficija su razne, primjerice one zadovoljavaju različite potrebe i životni stil zaposlenika, omogućuju izbjegavanje sindikata, dupliciranje beneficija, omogućuju zaposlenicima sudjelovanje u kreiranju vlastitog kompenzacijskog paketa, kontrolu troškova za beneficije itd.

3.1.2. *Izravno i neizravno materijalno nagrađivanje na razini poduzeća*

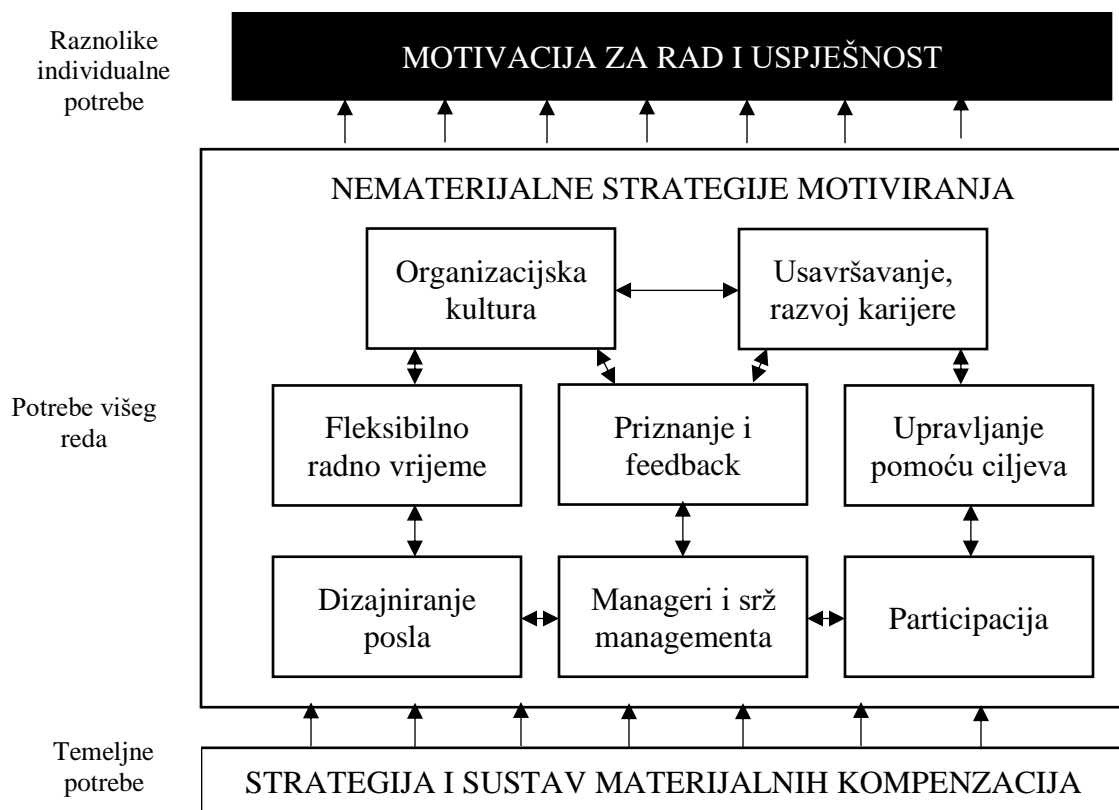
Kada je riječ o izravnim materijalnim dobitcima na razini organizacije, riječ je o raznim grupnim sustavima stimulacije. To su različiti oblici materijalnog nagrađivanja za sudjelovanje zaposlenika u poslovnim rezultatima, a najčešći su:

- sustavi sudjelovanja zaposlenika u dobiti,
- sudjelovanje zaposlenika u dobitcima koji rezultiraju iz ušteta, smanjenja troškova rada, povećane proizvodnje,
- sustavi sudjelovanja zaposlenika u profitu – poslodavci plaćaju svojim zaposlenicima posebne dodatke na plaću u obliku dionica ili novca, ovisno o dobiti koju ostvaruje poduzeće,
- sustavi sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu – zaposlenik stječe dionice na temelju ostvarenog profita (Menčik Deželić, Skledar Ćorluka, 2017:80).

Udio u zaradi predstavlja grupni poticajni sustav nagrađivanja. On osigurava dodatnu novčanu nagradu za poboljšanja koja zaposlenici zajedničkim naporom ostvare na sljedećim područjima: povećanje produktivnosti, smanjenje troškova, povećanje dodatne vrijednosti i slično. Oni se koriste kao motivacijski alat u svrhu poticanja velikog broja zaposlenika da sudjeluju i pridonose poboljšanju uspješnosti organizacije, a pritom svaki zaposlenik ima pravo iskoristiti vlastitu inovativnost i kreativnost u predlaganju efikasnijih načina izvođenja operacija i procesa. Kompenzacije iz udjela u dobiti se koriste u svrhu povećanja interesa zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, zatim u svrhu smanjenja fluktuacije zaposlenih, poboljšanja socijalnih odnosa u poduzeću. Postoje četiri osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti, a to su sistem indirektnog udjela u dobiti, sistemi direktnog udjela u dobiti, sistemi dioničarstva zaposlenih, sistemi štednje zaposlenih. ESOP je plan koji omogućuje zaposlenicima da postanu vlasnici dionica poduzeća za koje rade. Radnici postaju suvlasnici poduzeća uz pomoć sredstava poduzeća ili uz pomoć zajma koji podiže poduzeće. Dioničke opcije daju mogućnost zaposlenima da u određenom vremenskom razdoblju kupe određenu količinu dionica po unaprijed određenoj cijeni. U najpoznatije i u praksi najraširenije oblike ubrajamo konvencionalne dioničke opcije i dioničke opcije s premijskim cijenama (Galetić, Rašić Krnjaković, 2004:758). Kada je riječ o neizravnim materijalnim kompenzacijama na razini poduzeća nužno je izdvojiti: godišnji odmor, božićnicu, mirovinsko osiguranje, zdravstvenu zaštitu, naknadu za nezaposlenost, životna i druga osiguranja itd.

3.2. Strategija nematerijalnog nagrađivanja

Nematerijalne nagrade, poznate i kao nematerijalne koristi, nagrade su koje se daju zaposleniku koji nema svojstvenu novčanu vrijednost i često se primjenjuju kao odgovor na određeno postignuće. Sustavi nematerijalnog nagrađivanja su oblikovanje i obogaćivanje posla ili fleksibilno radno vrijeme. Osim toga, povratna informacija ili feedback je jedna vrsta nematerijalnog nagrađivanja jer nadređeni zaposlenicima daju do znanja u kojoj su mjeri zadovoljni radom zaposlenika što mu omogućuje da poboljša svoj rad ili popravi postojeće stanje. Usredotočenost na obogaćivanje posla je također bitno jer kada se posao zaposlenika učini izazovnijim i zanimljivijim, oni to smatraju ugodnim okruženjem. Potrebno im je omogućiti izazove koji odgovaraju njihovim vještinama, pružiti im priliku za izvrsnost i vrlo je vjerojatno da će se vidjeti dugoročna poboljšanja u njihovom stavu i performansama.



Slika 16. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb, str. 600

Funkcioniranje strategije nematerijalnog nagrađivanja vidljivo je na slici 16. Naime, temeljne ljudske potrebe prate potrebe višeg reda. Međutim, svaki zaposlenik ima drugačiji vid motivacije, odnosno motiviran je drugačijim faktorima što utječe na djelotvornost u poslu. Većina poslodavaca kombinira novčane i nenovčane nagrade. Neki od najkorištenijih oblika motivacije djelatnika su:

- priznanje upućeno djelatniku,
- darovni kupon,
- posebna događanja,
- gotovinske nagrade,
- poticaji u obliku robe,
- komunikacija putem elektroničke pošte ili tiskana komunikacija,
- programi osposobljavanja,
- poslovne i životne pogodnosti,
- varijabilna plaća,
- grupno putovanje (Dessler, 2015:461).

Darovi su uglavnom kratkotrajni pokloni koji se predstavljaju kao znak zahvale za postignuće ili postizanje željenog cilja organizacije. Svaki bi zaposlenik cijenio opipljivu stvar koja povećava njihovo samopouzdanje zbog priznanja i uvažavanja od strane menadžmenta. Ova vrsta nagrade u osnovi pruža jasnu viziju ispravnog puta zaposlenika i motivira zaposlenika da stabilizira ili poveća svoje napore za postizanje većih povrata i postignuća.

Promocija je vrlo slična vrsta nagrade kao dar. Napredovanja obično utječu na dugoročno zadovoljstvo zaposlenika. To se može učiniti podizanjem zaposlenika na viši stupanj i ponudom titule s povećanom odgovornošću i odgovornošću zbog napora zaposlenika, ponašanja i razdoblja rada u određenoj organizaciji. Zaposlenik je motiviran ovom vrstom nagrade da doprinese svim svojim naporima kako bi stekao povjerenje menadžmenta i stekao njihovo delegiranje i odgovornost. Pitanje koje se vrti oko napredovanja je nepovoljan odabir, a menadžeri moraju biti pošteni i razumni u promicanju svojih zaposlenika.

Osim promocije i darova postoje i zahvala te pohvala. Radi se o oblicima osobnog i profesionalnog priznavanja uspjeha. Na taj se način zaposlenicima ukazuje poštovanje rado uložene truda što

samim zaposlenicima jača samopouzdanje. Stoga menadžment ima veliku ulogu motiviranjem tzv. inspiriranjem na sljedeće načine:

- pomoć u razvoju talenta zaposlenika,
- učenje drugih da se osjećaju kao vođe,
- poticanje ostalih da iznose svoje stavove i mišljenja,
- stvaranje entuzijastičnog ozračja za projekte i zadatke (Bahtijarević-Šiber, Poločki Vokić, Sikavica, 2008:55).

3.3. Destimulativno nagrađivanje

Destimulacija je nedostatak motivacije. Kod radnika se ona pojavljuje kao posljedica loših međuljudskih odnosa na poslu, izostanak plaće, vrijeđanje od strane nadređenih itd. No, postoje i razne situacije kada radnik ima nepoželjno ponašanje koje nije prouzrokovano nikakvih čimbenicima na poslu. Stoga postoje i modeli za destimulativno nagrađivanje, odnosno kažnjavanje lošeg rada ili kažnjavanje osobe koja ne radi. Nadređeni može upotrijebiti usmenu ili pismenu opomenu, novčanu kaznu, novčanu nadoknadu štete ili ono najteže prestanak rada.

Destimulansi su moćan alat za motiviranje zaposlenika i kupaca. Kada se pravilno koriste, destimulansi mogu biti učinkovit način poticanja produktivnosti ili lojalnosti, međutim važno je upamtiti da se nikada ne smiju koristiti kao kazne.

4. MOTIVIRANJE ZAPOSLENIKA U KOMPANIJI DM – DROGERIE MARKT

DM - Drogerie markt jedan je od najpoželjnijih poslodavaca posljednjih nekoliko godina. Razlozi tome su dobri uvjeti za zaposlenike koji su često motivirani i nagrađivani raznim izravnim i neizravnim nagradama. Upravo zbog toga ova kompanija je bila prvi izbor pri pisanju rada, a o načinu motiviranja i nagrađivanja zaposlenika piše se u narednim poglavljima diplomskog rada.

4.1. Osnovni podaci o kompaniji DM – DROGERIE MARKT

DM - Drogerie markt (obično skraćeno DM) lanac je maloprodajnih objekata sa sjedištem u Karlsruheu u Njemačkoj koji nudi kozmetiku, proizvode za njegu, proizvode za kućanstvo te zdravu hranu i piće. Tvrtka je osnovana 1973. godine kada je otvorila svoju prvu trgovinu u Karlsruheu. U svom industrijskom sektoru, DM - Drogerie markt najveći je njemački trgovac na malo mjeren prihodima. Tvrtka je poznata po ravnim hijerarhijskim strukturama i visokoj razini društvene predanosti. Bavi se veleprodajom i maloprodajom proizvoda za zdravlje i osobnu njegu. Svojim klijentima nudi više od 1500 drogerijskih proizvoda i drugih srodnih proizvoda. Od kolovoza 2005. tvrtka je dio DM - Drogerie markt Verwaltungs-GmbH, tvrtke koja se bavi upravljačkim aktivnostima neograničenih partnera i holding kompanija (Company profile, <https://www.opencorporation.org/en/company/dm-drogerie-markt-gmbh-co-kg>, datum pristupa: 1.06.2023).

DM ima više od 66 000 zaposlenih u 3862 trgovina u dvanaest europskih zemalja. DM je na međunarodnoj razini organiziran u dvije podgrupe. U podgrupu Austrija /CEE uz Austriju pripada još 11 srednjoistočnih i jugoistočnih zemalja, a to su Hrvatska, Srbija, Rumunjska, Bugarska, Slovačka, Mađarska, Češka, Slovenija, Sjeverna Makedonija, Bosna i Hercegovina i Italija. U podgrupu Njemačka DM oblikuje poslovanje na njemačkom tržištu i u inozemstvu izvan granica Europe. Sedamdesetih godina DM je imao prodajna mjesta samo u Njemačkoj i Austriji. Devedesetih godina je otvorio trgovine u Češkoj, Mađarskoj, Sloveniji, Slovačkoj i Hrvatskoj. U 2000-ima tvrtka se proširila na Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Rumunjsku, Bugarsku, Sjevernu Makedoniju i Italiju (tablica 5).

Tablica 3. Broj prodavaonica diljem Europe

Zemlja	Godina ulaska na tržište	Broj trgovina
Njemačka	1973.	2104
Austrija	1976.	387
Mađarska	1993.	261
Češka Republika	1993.	251
Hrvatska	1996.	173
Slovačka	1995.	159
Srbija	2004.	119
Rumunjska	2007.	130
Slovenija	1993.	102
Bugarska	2009.	105
Bosna i Hercegovina	2006.	86
Italija	2017.	74
Sjeverna Makedonija	2012.	23
Poljska	2021.	11

Izvor: All dm-drogerie markt Locations, dostupno na: <https://chainxy.com/products/dm> (datum pristupa: 4.06.2023.)

Prva prodavaonica DM-a u Hrvatskoj je otvorena u Zagrebu 9. svibnja 1996. godine (Rajčević, Ferenac, Srbić, 2012:288). DM djeluje u skladu s određenim načelima, kao što su načela kupaca, djelatnika i partnera. DM načelo djelatnika nalaže da se DM djelatnicima omogućuje učenje jedni od drugih, ophođenje prema drugom kao čovjek prema čovjeku, prihvaćanje individualnosti, a sve s ciljem daljnjeg razvoja pojedinca i mogućnosti poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima (DM filozofija, <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/filozofija>, datum pristupa: 2.06.2023).

4.2. Vrijednosti kompanije DM – DROGERIE MARKT

DM je kompanija poznata po zadovoljnim djelatnicima. Zadovoljni su postali zahvaljujući raznim kompenzacijama koje im kompanija nudi, a radi se o materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Najčešće materijalne kompenzacije koje kompanija nudi su:

- poklon bon za svako novorođeno dijete,
- službeno vozilo,

- službeni mobitel,
- paketi za djelatnike i obitelj (do četiri puta godišnje),
- dodatak na plaću za radni staž u poslovnici,
- jubilarne nagrade,
- poklon bonove za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- posebne isplate,
- subvencija prijevoza,
- subvencija prehrane djelatnika,
- novčana pomoć u slučajevima smrti u obitelji djelatnika itd (MojPosao, Poslodavci prvog izbora, <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, datum pristupa: 2.06.2023).

S druge strane, DM nudi i razne nematerijalne kompenzacije za zaposlenike, kao što su:

- usavršavanje i obrazovanje,
- seminari i unutarnja edukacija,
- čestitke za rođendane i blagdane,
- sistematski pregledi,
- tečaj stranih jezika,
- mogućnosti fleksibilnog radnog vremena itd (MojPosao, Poslodavci prvog izbora, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, datum pristupa: 2.06.2023).

Početak 2021. godine DM je slavio obljetnicu poslovanja u Hrvatskoj, točnije 25 godina od otvaranja prve prodavaonice. Prva prodavaonica otvorena je 1996. godine u Zagrebu, a danas ih ima 173 u Hrvatskoj. 2020. godine otvoren je i online shop i tako je kompanija postala prva i jedina drogerija u Hrvatskoj koja pruža mogućnost online kupovine. Povodom slavlja obljetnice kompanija je nagradila svoje djelatnike isplatom novčane nagrade ekvivalentnu vremenu provedenom u kompaniji. Ovim potezom DM je pokazao kako svoje djelatnike smatra najzaslužnijim za rast i razvoj, a nagradom im je zahvalio za sav trud koji ulažu u to da kompanija mnogim kupcima bude omiljena drogerija (DM povodom obljetnice poslovanja nagradio svoje

zaposlenike, dostupno na: <https://privredni.hr/dm-povodom-25-obljetnice-poslovanja-nagradio-svoje-djelatnike>, datum pristupa: 6.06.2023.)

4.3. Strategija motiviranja zaposlenika u kompaniji DM

Drogeristi su prodavači koji imaju specijalizirano znanje iz područja drogerijskog asortimana. DM je prodavačima omogućio, odnosno omogućuje im da postanu stručne osobe za rad u drogeriji. Naime, DM djelatnicima pruža priliku da sudjeluju u programu školovanja na DM akademiji. Na akademiji prolaze kroz devet različitih modula važnih za poslovanje. Školovanje traje godinu dana, a djelatnici uče gradivo iz sljedećih predmeta: Zdravlje, Prehrana, Kemija, Botanika, Farmakologija, Marketing, Ekonomija, Kućanstvo i Kozmetika. Projekt se sastoji od 200 sati klasične nastave i 100 sati online nastave. Projekt je namijenjen za djelatnike DM-a u Hrvatskoj, Srbiji i Bosni i Hercegovini (DM, Stručno savjetovanje kupaca u DM prodavaonicama, <https://www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje/drogeristi-582030>, datum pristupa: 11.06.2023.)

Liječnici (pripravnici koji uče apotekarsku profesiju, prodaju OTC medicinske proizvode, kozmetiku, proizvode za bebe i fotografije i još mnogo toga) imaju posebne dane radionica. Daljnje radionice (uključujući kazališne radionice) nude mogućnosti osobnog razvoja. Štoviše, DM svojim polaznicima nudi i priliku da steknu obrazovanje, rade u drugim trgovinama i iskoriste uzbudljivo radno mjesto u inozemstvu. U Njemačkoj je pripravnicima dodatno ponuđena mogućnost da sami vode četiri DM trgovine oko četiri tjedna kao grupa samo za naučnike, bez stalnog osoblja. Obuka za ljekarnika važno je jedinstveno prodajno mjesto DM-a na koje je kompanija jako ponosna i puno ulaže u to. ponosni i u koje ulažemo puno. Kampanja za ljekarnika također će se koristiti u susjednim zemljama za uvođenje ili jačanje "Drogerista" kao profesije (Employment, Social Affairs & Inclusion, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1149&langId=en&idDataTable=396>, datum pristupa: 11.06.2023.)

Tvrtka DM - Drogerie Markt potiče svoje zaposlenike da primijete one koji su u ozbiljnoj društvenoj ili zdravstvenoj potrebi. Sukladno s time, zaposlenici su aktivni sudionici u zakladnom fondu DM-a. Zakladni fond osnovan je u ožujku 2013. godine. Svrha fonda je podržati aktivnosti od opće dobrobiti kroz provedbu programa dodjele bespovratnih sredstava i podršku projektima,

osobito u područjima obrazovanja, okoliša, zdravstva i socijalne pomoći. Osnovan je kao odgovor na potrebu korištenja sredstava iz dodijeljenog poreza u filantropske svrhe i kako bi zaposlenici mogli odlučiti kako će se taj novac koristiti. Humanitarni program “Želimo si međusobno pomoći” započeo je 2013. godine. Sredstva dodijeljena za ovaj program dodjele bespovratnih sredstava namijenjena su zaposleniku, njegovoj obitelji ili drugim ljudima u njihovoj okolini koji su ili ozbiljno bolesni ili na neki drugi način zdravstveno ili socijalno ugroženi i trebaju sredstva za rješavanje svoje teške situacije. Najveći broj zahtjeva stigao je od roditelja kojima je potrebna rehabilitacija za teško bolesnu djecu (Employees of DM Drogerie Markt helped people in need again, dostupno na: <https://www.nadaciapontis.sk/en/news/employees-of-dm-drogerie-markt-helped-people-in-need-again/>, datum pristupa: 11.06.2023.). Ovim projektom kompanija ukazuje na važnost pomoći obitelji zaposlenika ili poticanja zaposlenika da u svojoj okolini primijete ljude kojima je potrebna pomoć.

DM je početkom 2004. godine pokrenuo program babybonus u kojem se obiteljima pružaju bonusi tijekom prvih nekoliko godina djetetova života zaposlenika. U razdoblju od 2007. do 2010. godine za svaku prijavu roditelja u program babybonus DM je izdvajao 20,00 kuna, te su se tako prikupila sredstva koje je donirao za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj (Rajčević, Ferenac, Srbić, 2012:289).

Internetski portal MojPosao svake godine provodi istraživanje o poslodavcima prvog izbora. Radi se o istraživanju čiji je cilj otkriti koji poslodavci u Hrvatskoj su najatraktivniji za javnost. Ispitanici kreiraju listu poslodavaca kod kojih imaju želju raditi te ujedno otkrivaju razloge zašto žele raditi baš kod njih. Istraživanje se provodi već nekoliko godina isključivo na percepciji ispitanika o tvrtkama. Trinaest godina zaredom DM je na prvom mjestu kao poslodavac prvog izbora. Tablica 6 prikazuje rezultate iz 2022. godine iz koje je vidljivo da je čak 19,08% ispitanika izrazilo želju da rade u DM-u jer navedenu kompaniju smatraju najpoželjnijom i najpogodnijom za rad. Na drugom mjestu je LIDL koji puno odstupa od prvog izbora, iz čega se može zaključiti da je DM daleko iznad svih.

Tablica 4. Poslodavac prvog izbora u 2022. godini

R.br.	Poslodavac	Postotak ispitanika
1.	DM - Drogerie markt d.o.o.	19,08%
2.	LIDL d.o.o.	5,57%
3.	Rimac grupa	4,44%
4.	Müller trgovina Zagreb d.o.o.	4,05%
5.	HEP d.d.	1,81%
6.	Fortenova Grupa d.d.	1,61%
7.	Kaufland Hrvatska	1,55%
8.	Atlantic grupa d.d.	1,46%
9.	Valamar Riviera	1,37%
10.	BIPA d.o.o.	1,13%
11.	PLIVA Hrvatska d.o.o.	1,11%
12.	INA d.d.	1,07%
13.	Infobip d.o.o.	0,85%
14.	HT d.d.	0,77%
15.	A1 Hrvatska d.o.o.	0,72%
16.	Pevex d.o.o.	0,62%
17.	Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.	0,56%
18.	Jadran – Galenski laboratorij d.d.	0,55%
19.	Zagrebačka banka d.d.	0,50%
20.	Grupa Končar d.d.	0,48%

Izvor: N1, Objavljena lista najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, dostupno na: <https://n1info.hr/biznis/objavljena-lista-najpozeljnijih-poslodavaca-u-hrvatskoj/> datum pristupa: 15.06.2023.)

Za razliku od prijašnjih godina, kada su skladni odnosi na radnom mjestu bili najvažniji čimbenik u ocjenjivanju stupnja atraktivnosti pojedinog poslodavca, u posljednje dvije godine “najpresudniji” glas bila je sigurnost posla.

Budući da je DM kompanija koja ulaže u tehnologiju, jedna od inovacija koja je pokrenuta olakšala je rad zaposlenicima i kupcima prilikom posjećivanja prodavaonica. Naime, DM je zamijenio namjenske skenere skeniranjem crtičnih kodova visokih performansi na pametnim telefonima. To je uvelike olakšalo rad zaposlenicima koji sada mogu s pouzdanjem rješavati upite korisnika pristupajući podacima u stvarnom vremenu na svojim pametnim telefonima. Osoblje trgovine

koristilo je pristup informacijama o proizvodima putem namjenskih skenera za crtični kod, koje je dijelilo nekoliko zaposlenika u DM trgovinama. Ovaj proces dohvaćanja informacija o proizvodu putem dijeljenih uređaja odgodio je vrijeme odgovora korisnika. DM je shvatio da su, kako bi poboljšali iskustvo u trgovini za kupce, prvo morali zaposliti zaposlenike s bržim pristupom informacijama o proizvodima, prije nego što su mogli pomoći kupcima u donošenju bolje informiranih odluka o kupnji. dmTECH, DM-ova IT služba odlučila je izgraditi aplikaciju koja će osoblju trgovine opskrbljivati relevantne podatke o proizvodu iz svog SAP sustava u stvarnom vremenu. Da bi to učinio, DM je morao zamijeniti postojeće namjenske skenere za crtični kod i postaviti aplikaciju za zaposlenike na pametne telefone zaposlenika COPE (u osobnom vlasništvu tvrtke). Osoblje trgovine sada ima 24/7 pristup stvarnim podacima o stvarnom vremenu u stvarnom vremenu (Scaling-Up In-store Customer Service With Smartphone Scanning, dostupno na: <https://www.scandit.com/resources/case-studies/dm-drogerie-markt/>, datum pristupa: 15.06.2023.). Oni odgovaraju na upite kupaca jednostavnim skeniranjem proizvoda pomoću svoje aplikacije za zaposlenike sa pogonom Scandit. Na ovaj način povećala se i produktivnost zaposlenika.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA U KOMPANIJI DM – DROGERIE MARKT

U kompaniji DM – DROGERIE MARKT provedeno je istraživanje s ciljem utvrđivanja njihovih stavova o utjecaju motiviranja i nagrađivanja na njihov rad. Najprije je opisan način istraživanja ispitanika na način da su djelatnici odgovarali na ponuđena pitanja. Zatim su objavljeni rezultati istraživanja te testiranje hipoteza postavljenih u uvodnom dijelu rada.

5.1. Opis istraživanja

Anketa je izrađena u alatu Google Forms. Prikupljanje podataka započelo je 09.06.2023., a završilo 18.06.2023. godine. Kako je anketa bila namijenjena isključivo zaposlenicima DM-a, prosljeđena je kontaktima/poznancima autorice e-poštom, a oni su bili upućeni da poveznicu na anketu interno prosljede ostalim zaposlenicima poduzeća. U istraživanju je sudjelovalo ukupno N=124 ispitanika, djelatnika kompanije DM – Drogerie Markt. S obzirom na ukupan broj zaposlenih u DM-u u Hrvatskoj (približno 1700 zaposlenika) i broj ispunjenih anketa u istraživanju približna stopa odgovora iznosi 13,71%.

5.2. Rezultati istraživanja

5.2.1. Ispitanici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno N=124 ispitanika (djelatnika i djelatnica DM-a) koji su ispunili online anketu. U nastavku poglavlja prikazana su njihova demografska obilježja s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja, godine radnog staža i poziciju radnog mjesta u DM-u. Za obradu podataka korišten je statistički program SPSS:

Prema podacima u tablici 5 vidljivo je da je većina ispitanika u anketi bila ženskog spola, njih 98,4%, a jedan ispitanik je bio muškog spola.

Tablica 5. Ispitanici prema spolu, N=124

Spol				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muško	2	1.6	1.6	1.6
Žensko	122	98.4	98.4	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Prema podacima u tablici 6 vidljivo je da je većina ispitanika u anketi bila u dobi od 40 do 50 godina, njih 54%, zatim u dobi od 29 do 39 godina, njih 23,4%. Ispitanika u dobi od 51 i iznad bilo je 15 (12,1%), a najmanje ispitanika u dobi od 18 do 28 godina, točnije njih 13 (10,55).

Tablica 6. Ispitanici dobi spolu, N=124

Dob				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-28	13	10.5	10.5	10.5
29-39	29	23.4	23.4	33.9
40-50	67	54.0	54.0	87.9
51 i iznad	15	12.1	12.1	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Tablica 7 prikazuje stručnu spremu ispitanika. Najviše ispitanika ima završeno obrazovanje vezano za srednju stručnu spremu, njih 68 što čini 54,8%. Nakon njih slijede ispitanici sa višom stručnom spremom kojih čini 35 (28,2%). Ispitanika sa visokom stručnom spremom je bilo 20, a samo jedan ispitanik ima završeni poslijediplomski specijalistički studij.

Tablica 7. Ispitanici prema stupnju obrazovanja, N=124

Stručna sprema				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

poslijediplomski specijalistički studij	1	.8	.8	.8
SSS	68	54.8	54.8	55.6
VSS	20	16.1	16.1	100.0
VŠS	35	28.2	28.2	83.9
Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

U tablici 8 prikazani su rezultati odgovora na pitanje koliko godina radnog staža ispitanici imaju u kompaniji DM. Najviše je ispitanika koji su zaposleni u kompaniji DM više od 10 godine, njih 43. Zatim slijedi 36 ispitanika koji su u kompaniji zaposleni od 1 do 5 godina. Ispitanika koji su u kompaniji zaposleni od 6 do 10 godina je 32, a najmanje čine ispitanici koji su zaposleni u DM-u manje od godinu dana, točnije njih je 13.

Tablica 8. Ispitanici prema trajanju radnog staža, N=124

Koliko godina radnog staža imate u DM-u?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1 godina	13	10.5	10.5	10.5
1-5 godina	36	29.0	29.0	39.5
6-10 godina	32	25.8	25.8	65.3
Više od 10 godina	43	34.7	34.7	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Tablica 9 prikazuje kategorije posla na radnom mjestu. 97 zaposlenika čine zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti (78,2%). Zatim slijede ispitanici koji se nalaze na srednjem i nižem menadžmentu, a njih je 24 (19,4%). Svega 3 ispitanice osobe pripadaju upravi i najvišem menadžmentu.

Tablica 9. Ispitanici prema kategoriji posla na radnom mjestu, N=124

Kojoj kategoriji posla prema radnom mjestu pripadate?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	97	78.2	78.2	78.2
Srednji i niži menadžment	24	19.4	19.4	97.6
Uprava i najniži menadžment	3	2.4	2.4	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

5.2.2. Mjerni instrument

Za provjeru pouzdanosti mjernog instrumenta korišten je Cronbachov alpha koeficijent. Za tri temeljna istraživačka konstrukta/varijable: ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu, oblici nagrađivanja i oblici motivacije na radnom mjestu u istraživanju provedena je analiza pouzdanosti za pripadajuće čestice.

Ukupno zadovoljstvo (UZ) na radnom mjestu mjereno je s tri čestice/indikatora:

- (UZ1) Koliko ste zadovoljni ukupnim primanjima u DM-u?
- (UZ2) Koliko ste zadovoljni novčanim primicima (darovima, prikladnim poklonima)?
- (UZ3) Kako ocjenjujete zadovoljstvo radom i ono što dobivate od rada?

Ispitanici su korištenjem Likertove skale od 5 stupnjeva trebali označiti stupanj slaganja zadovoljstva s navedenim tvrdnjama, pri čemu je princip bio sljedeći: 1 - izrazito nezadovoljan/na; 2 - nezadovoljan/na; 3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na; 4 - zadovoljan/na; 5 - izrazito zadovoljan/na. Vrijednost Cronbach alpha za skalu ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu pokazuju da ima zadovoljavajuću razinu pouzdanosti tj., unutarnje konzistencije $\alpha=0,682$, iako bi se boljom formulacijom postojećih čestica ili dodavanjem novih čestica to moglo poboljšati za buduća istraživanja. Za interpretaciju vrijednosti Cronbachovog alpha koeficijenta korištene su smjernice dostupne u radu autora Gliem i Gliem (2003;87):

- Veće ili jednako 0,9 – odlično

- Veće ili jednako 0,8 – vrlo dobro
- Veće ili jednako 0,7 – zadovoljavajuće/ prihvatljivo
- Veće ili jednako 0,6 – upitno
- Veće ili jednako 0,5 – slabo
- Manje od 0,5 – neprihvatljivo

Tablica 10. Cronbach alpha vrijednosti za „Ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu“

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.682	3

Izvor: izrada autorice

Oblici nagrađivanja (NAG) na radnom mjestu mjereni su pomoću četiri čestice/indikatora, :

- (NAG1) Povećanje plaće
- (NAG2) Pohvala i priznanje za rad
- (NAG3) Mogućnost napredovanja
- (NAG4) Mogućnost stalnog usavršavanja

Kao i u prethodnom pitanju, ispitanici su korištenjem Likertove skale od 5 stupnjeva trebali označiti stupanj zadovoljstva s navedenim tvrdnjama, tj. ocijeniti svaki od navedenih elemenata nagrađivanja na radnom mjestu. Vrijednost Cronbach alpha za skalu oblici nagrađivanja na radnom mjestu pokazuju da ima zadovoljavajuću/prihvatljivu razinu pouzdanosti tj. unutarnje konzistencije, $\alpha=0,763$.

Tablica 11. Cronbach alpha vrijednosti za „Oblici nagrađivanja na radnom mjestu“

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.763	4

Izvor: izrada autorice

Oblici motivacije (MOT) na radnom mjestu mjereni su pomoću četiri čestice/indikatora, :

- (MOT1) Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju
- (MOT2) Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju
- (MOT3) Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju
- (MOT4) Radni uvjeti poduzeća pozitivno utječu na moje zadovoljstvo

U ovom pitanju u anketi, ispitanici su trebali označiti stupanj važnosti (1-5) s navedenim tvrdnjama, tj. ocijeniti svaki od navedenih elemenata motiviranja na radnom mjestu. Vrijednost Cronbach alpha za skalu oblici nagrađivanja na radnom mjestu pokazuju da ima zadovoljavajuću/prihvatljivu razinu pouzdanosti tj. unutarnje konzistencije, $\alpha=0,762$.

Tablica 12. Cronbach alpha vrijednosti za „Oblici motiviranja na radnom mjestu“

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.762	4

Izvor: izrada autorice

5.2.3. Rezultati vezani za deskriptivnu statistiku

U tablici 13 nalaze se indikatori koji su istraživani vezano za oblike motivacije i nagrađivanja zaposlenika. Zaposlenici su morali kriterije odrediti stupnjem od 1 do 5 i svi nalazi iz tablice 13 iskazuju da su zaposlenici izrazito zadovoljni ili vrlo zadovoljni elementima nagrađivanja i motiviranja u DM kompaniji. Niti jedan od indikatora nije ocjenjen s ocjenom 1 koja bi izražavala mali stupanj zadovoljstva ili slaganja s tvrdnjom.

Tablica 13. Rezultati deskriptivne statistike, N=124

Descriptive Statistics						
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance
Koliko ste zadovoljni ukupnim primanjima u DM-u?	124	3.0	5.0	4.637	.5154	.266
Koliko ste zadovoljni novčanim primicima (darovima, prikladnim poklonima)?	124	3.0	5.0	4.621	.5035	.254
Kako ocjenjujete zadovoljstvo radom i ono što dobivate od rada?	124	3.0	5.0	4.444	.5602	.314
[Povećanje plaće]	124	3.0	5.0	4.331	.5663	.321
[Pohvala i priznanje za rad]	124	3.0	5.0	4.460	.5899	.348
[Mogućnost napredovanja]	124	2.0	5.0	4.234	.6130	.376
[Mogućnost stalnog usavršavanja]	124	3.0	5.0	4.355	.5870	.345
[Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju.]	124	2.0	5.0	4.387	.6077	.369
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.]	124	3.0	5.0	4.492	.5912	.350
[Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju.]	124	3.0	5.0	4.363	.5607	.314
[Radni uvjeti poduzeća pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.]	124	3.0	5.0	4.468	.5622	.316
Valid N (listwise)	124					

Izvor: izrada autorice

Prema podacima iz tablice 14 i grafikona 1, ispitanici su zadovoljni ukupnim primanjima u DM-u. 65,3% ispitanika izrazito je zadovoljno ukupnim primanjima, dok je 33,1% ispitanika zadovoljno. Svega 1,6% ispitanika navodi da ukupnim primanjima niti je zadovoljno niti nezadovoljno.

Tablica 14. Zadovoljstvo ispitanika ukupnim primanjima u DM-u

Koliko ste zadovoljni ukupnim primanjima u DM-u?

1 - izrazito nezadovoljan/na

2 - nezadovoljan/na

3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na

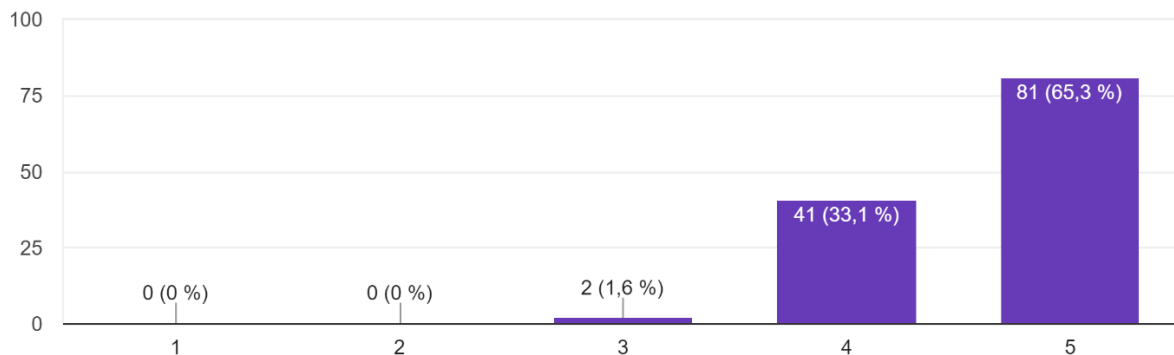
4 - zadovoljan/na

5 - izrazito zadovoljan/na

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	2	1.6	1.6	1.6
	4.0	41	33.1	33.1	34.7
	5.0	81	65.3	65.3	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Koliko ste zadovoljni ukupnim primanjima u DM-u? 1 - izrazito nezadovoljan/na 2 - nezadovoljan/na 3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na 4 - zadovoljan/na 5 - izrazito zadovoljan/na
124 odgovora



Grafikon 1. Zadovoljstvo ispitanika ukupnim primanjima u DM-u

Izvor: izrada autorice

Prema podacima iz tablice 15 i grafikona 2, 62,9% ispitanika izrazito je zadovoljno novčanim primicima koje za svoj rad primaju u kompaniji DM. 36,3% ispitanika iskazalo je zadovoljstvo ukupnim novčanim primicima, a svega 1 ispitanik (0,8%) izrazio se da nije niti zadovoljan niti nezadovoljan ukupnim primicima.

Tablica 15. Zadovoljstvo ispitanika novčanim primicima

Koliko ste zadovoljni novčanim primicima (darovima, prikladnim poklonima)?

1 - izrazito nezadovoljan/na

2 - nezadovoljan/na

3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na

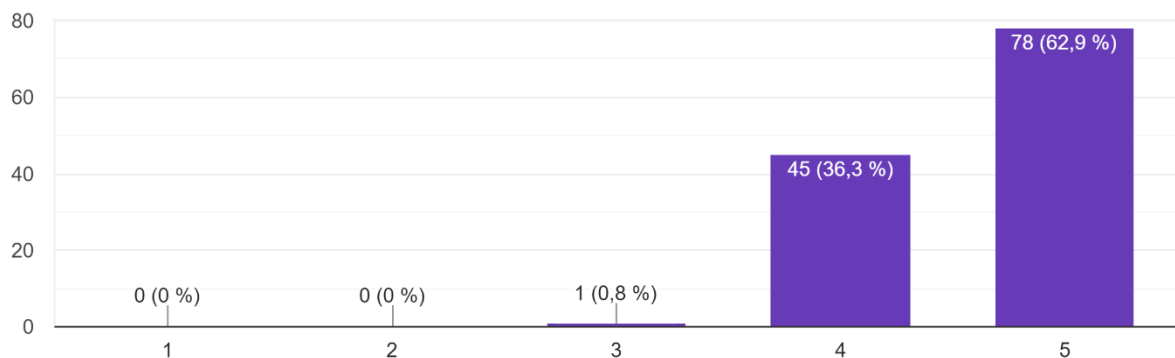
4 - zadovoljan/na

5 - izrazito zadovoljan/na

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	1	.8	.8	.8
	4.0	45	36.3	36.3	37.1
	5.0	78	62.9	62.9	100.0
Total		124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Koliko ste zadovoljni novčanim primicima (darovima, prikladnim poklonima)? 1 - izrazito nezadovoljan/na 2 - nezadovoljan/na 3 - niti zadovo...an/na 4 - zadovoljan/na 5 - izrazito zadovoljan/na
124 odgovora



Grafikon 2. Zadovoljstvo ispitanika novčanim primicima

Izvor: izrada autorice

U tablici 16. i grafikonu 3. iskazano je zadovoljstvo ispitanika radom i onim što dobivaju od rada. Veliki broj ispitanika izrazito je zadovoljno radom i onim što od njega dobiva, njih 47,6%, dok je 49,2% ispitanika iskazalo zadovoljstvo radom i onim što od njega dobiva. 3,2% ispitanika niti je zadovoljno niti nezadovoljnom radom i onim što od njega dobiva.

Tablica 16. Zadovoljstvo ispitanika radom i onim što dobiva od rada

Kako ocjenjujete zadovoljstvo radom i ono što dobivate od rada?

1 - izrazito nezadovoljan/na

2 - nezadovoljan/na

3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na

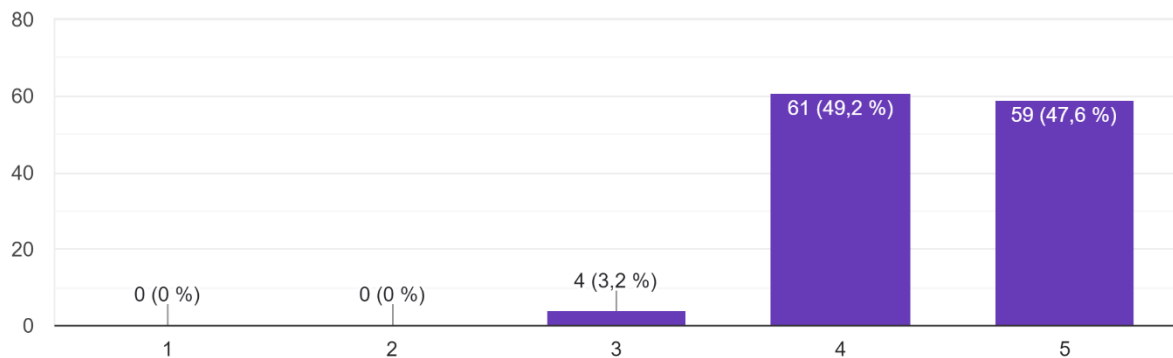
4 - zadovoljan/na

5 - izrazito zadovoljan/na

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	4	3.2	3.2	3.2
	4.0	61	49.2	49.2	52.4
	5.0	59	47.6	47.6	100.0
Total		124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Kako ocjenjujete zadovoljstvo radom i ono što dobivate od rada? 1 - izrazito nezadovoljan/na 2 - nezadovoljan/na 3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na 4 - zadovoljan/na 5 - izrazito zadovoljan/na
124 odgovora



Grafikon 3. Zadovoljstvo ispitanika radom i onim što dobiva od rada

Izvor: izrada autorice

Tablice 17 do 20 i grafikon 4, iskazuju koliko su ispitanici motivirani određenim elementima u kompaniji DM. U tablici 17. ispitanicima je ponuđen element povećanje plaće. Naime, 71 ispitanik navodi da ga povećanje plaće motivira, dok je za 47 ispitanika povećanje plaće itekako motivacija. Svega 6 ispitanika navodi da povećanje plaće nije snažan motivator.

Tablica 17. Ocjena elementa povećanje plaće kao motivatora

Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vas motivira [Povećanje plaće]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	6	4.8	4.8	4.8
	4.0	71	57.3	57.3	62.1
	5.0	47	37.9	37.9	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Prema tablici 18 ispitanici su iskazali da su pohvala i priznanje za rad izuzetno bitni u radu. Njih 63 pohvalu i priznanje za rad smatra vrlo motivirajućim, a za 45 ispitanika pohvala i priznanje za rad su motivirajući. Za 6 polaznika pohvala i priznanje rad nisu ni motivirajući ni demotivirajući element u radu.

Tablica 18. Ocjena elementa pohvale i priznanja za rad kao motivatora

Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vas motivira [Pohvala i priznanje za rad]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	6	4.8	4.8	4.8
	4.0	55	44.4	44.4	49.2
	5.0	63	50.8	50.8	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Tablicom 19 prikazuju se ocjene elementa mogućnosti napredovanja kao motivatora u radu. Mogućnost napredovanja vrlo je motivirajuća za 40 ispitanika, a motivirajuća za 74 ispitanika, dok 9 ispitanika smatra da mogućnost napredovanja nije snažan motivator. 1 ispitanik navodi da ga ovaj element motivacije ne motivira.

Tablica 19. Ocjena elementa mogućnosti napredovanja kao motivatora

Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vas motivira [Mogućnost napredovanja]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.0	1	.8	.8	.8
	3.0	9	7.3	7.3	8.1
	4.0	74	59.7	59.7	67.7
	5.0	40	32.3	32.3	100.0
Total		124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Ocjene elementa mogućnosti stalnog usavršavanja kao motivatora prikazane su na tablici 20. Za 51 ispitanika mogućnost stalnog usavršavanja vrlo je motivirajući element, dok ih je za 66 to motivirajući element. Međutim, 7 ispitanika navodi da ih ponekad motivira, a ponekad ne motivira mogućnost stalnog usavršavanja.

Tablica 20. Ocjena elementa mogućnosti stalnog usavršavanja kao motivatora

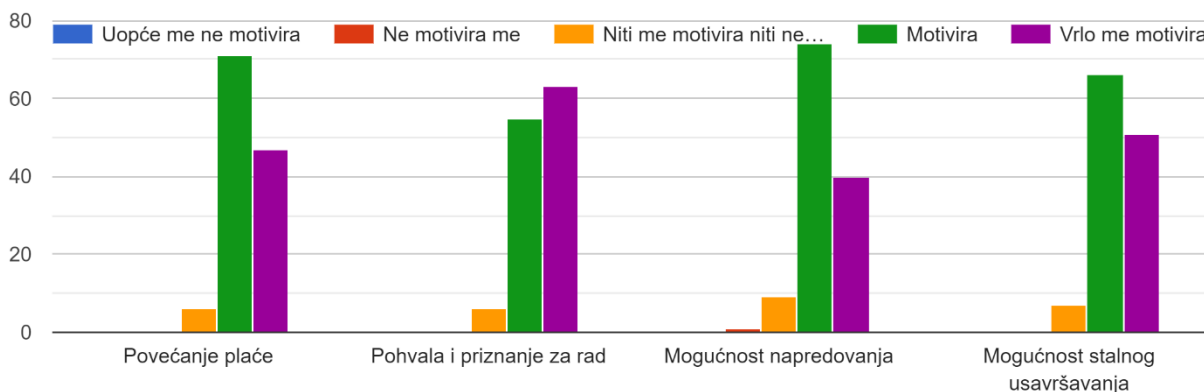
Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vas motivira [Mogućnost stalnog usavršavanja]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	7	5.6	5.6	5.6
	4.0	66	53.2	53.2	58.9
	5.0	51	41.1	41.1	100.0
Total		124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Sukladno ocjenama, vidljivo je da su ispitanici, odnosno djelatnici kompanije DM zadovoljni načinima motiviranja u kompaniji. To im uvelike olakšava posao u smislu stvaranja većeg zadovoljstva u radu i boljih performansi.

Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vas motivira.



Grafikon 4. Ocjene elemenata nagrađivanja s obzirom na razinu motiviranosti

Izvor: izrada autorice

Tablice 21 do 24 i grafikon 5, iskazuju slaganje, odnosno neslaganje ispitanika s određenim tvrdnjama. Ocjenama od 1 do 5 ispitanici su izražavali slaganje s time da ocjena 1 znači da se ispitanik uopće ne slaže s tvrdnjom, a ocjena 5 da se u potpunosti slaže s tvrdnjom. 55 ispitanika u potpunosti smatra da novčane kompenzacije pozitivno utječu na njegovu/njenu motivaciju. U tome se uglavnom slaže 63 ispitanika, uglavnom se ne slaže 1 ispitanik.

Tablica 21. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5.
[Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju.]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.0	1	.8	.8	.8
3.0	5	4.0	4.0	4.8
4.0	63	50.8	50.8	55.6
5.0	55	44.4	44.4	100.0
Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

U tablici 22 prikazani su stavovi ispitanika o tome da li poslovna politika poduzeća utječe na njihovu motivaciju. 67 ispitanika smatra da ona u potpunosti utječe na motivaciju, dok ih se 69 uglavnom slaže oko navedene tvrdnje. 6 ispitanika ima podijeljeno mišljenje oko toga, odnosno niti se slažu niti se ne slažu.

Tablica 22. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5.
[Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	6	4.8	4.8	4.8
	4.0	51	41.1	41.1	46.0
	5.0	67	54.0	54.0	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Prema podacima iz tablice 23, 50 ispitanika se u potpunosti slažu s tvrdnjom da odgovornost koju imaju na poslu pozitivno utječe na njihovu motivaciju. U tome se djelomično slaže 69 ispitanika, dok ih 5 smatra da se s time ponekad slaže, a ponekad ne slaže.

Tablica 23. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5.
[Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	5	4.0	4.0	4.0
	4.0	69	55.6	55.6	59.7
	5.0	50	40.3	40.3	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Prema tablici 24 radni uvjeti u potpunosti pozitivno utječu na motivaciju za 62 ispitanika. 58 ispitanika se uglavnom slaže da radni uvjeti u poduzeću pozitivno utječu na njihovu motivaciju, dok 4 ispitanika smatra da se s time niti slaže niti ne slaže.

Tablica 24. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5.
[Radni uvjeti poduzeća pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.0	4	3.2	3.2	3.2
	4.0	58	46.8	46.8	50.0
	5.0	62	50.0	50.0	100.0
	Total	124	100.0	100.0	

Izvor: izrada autorice

Novčane kompenzacije, poslovna politika poduzeća, odgovornost na poslu, radni uvjeti poduzeća pozitivno utječu na motivaciju i zadovoljstvo na poslu.

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5.



Grafikon 5. Tvrđnje ispitanika o utjecaju motivacije na poslovne rezultate

Izvor: izrada autorice

5.2.4. Testiranje hipoteza

Za testiranje prvih dviju hipoteza i ispitivanje povezanosti triju ključnih istraživačkih varijabli: (1) ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu, (2) oblici nagrađivanja i (3) oblici motivacije na radnom mjestu navedenih u nastavku korišten je **Pearsonov koeficijent korelacije** u statističkom programu SPSS. Rezultati testiranja hipoteza prikazani su u Tablici 25. Za potrebe testiranja hipoteza, indikatori varijabli su sumirani pomoću funkcije *Compute variable* i matematičke funkcije *Mean()* u SPSS-u.

H1: Ukupno zadovoljstvo zaposlenika DM-a na radnome mjestu u pozitivnoj je korelaciji s oblicima i načinom nagrađivanja zaposlenika na radnome mjestu.

H2: Ukupno zadovoljstvo zaposlenika DM-a na radnome mjestu u pozitivnoj je korelaciji s oblicima motiviranja zaposlenika na radnome mjestu.

Tablica 25. Pearsonov koeficijent korelacije za ključne istraživačke varijable, N=124

Correlations				
		SUM_ukupno_zadovoljstvo	SUM_oblici_nagradivanja	SUM_oblici_motivacije
SUM_ukupno_zadovoljstvo	Pearson Correlation	1	.409**	.531**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000
	N	124	124	124
SUM_oblici_nagradivanja	Pearson Correlation	.409**	1	.683**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000
	N	124	124	124
SUM_oblici_motivacije	Pearson Correlation	.531**	.683**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	
	N	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Izvor: izrada autorice

Prema rezultatima iz donje dijagonale tablice 25 vidljivo je da postoji pozitivna, statistički značajna povezanost među varijablama, a prema vrijednosti interpretiraju se na sljedeći način:

Tablica 26. Smjernice za interpretaciju Pearsonovog koeficijenta korelacije (r)

Jačina povezanosti između varijabli	Interpretacija jačine povezanosti varijabli
Slaba	0,10 do 0,29
Umjerena	0,30 do 0,49
Jaka	0,50 do 1,00

Izvor: izrada autorice, prilagođeno prema: EZ SPSS Tutorial (2023)

Pearsonov koeficijent korelacije je izračunat kako bi se evaluirala povezanost između ukupnog zadovoljstva na radnom mjestu i oblika nagrađivanja na radnom mjestu. Utvrđeno je kako postoji pozitivna umjerena statistički značajna povezanost između navedeni varijabli, $r=0,409$, pri statističkoj značajnosti $p < 0,001$, a time je potvrđena hipoteza H1.

Pearsonov koeficijent korelacije je izračunat kako bi se evaluirala povezanost između ukupnog zadovoljstva na radnom mjestu i oblika motiviranja na radnom mjestu. Utvrđeno je kako postoji pozitivna jaka statistički značajna povezanost između navedeni varijabli, $r=0,531$, pri statističkoj značajnosti $p < 0,001$, a time je potvrđena hipoteza H2.

Iako nije postavljena kao istraživačka hipoteza, valja istaknuti kako je utvrđena jaka pozitivna statistički značajna povezanost između oblika nagrađivanja i oblika motiviranja na radnom mjestu, $r=0,683$, pri statističkoj značajnosti $p < 0,001$.

Kako bi se testirala treća istraživačka hipoteza korišten je koeficijent determinacije R^2 . Iako se za obje varijable utvrdila pozitivna statistički značajna povezanost primjenom Pearsonovog koeficijenta, primjenom koeficijenta determinacije (R^2) moguće je utvrditi jesu li obje nezavisne varijable (oblici nagrađivanja i oblici motiviranja na radnom mjestu) statistički značajni prediktori zavisne varijable tj. ukupnog zadovoljstva na radnom mjestu. U modelima linearne regresije, koeficijent determinacije (R^2) objašnjava udio varijance u zavisnoj varijabli povezan s prediktorima tj. neovisnim varijablama. Vrijednost R^2 može biti maksimalno 1, a što je veći broj, tj. što je broj bliže 1 to znači da nezavisne varijable bolje objašnjavaju varijancu promatrane zavisne varijable. Rezultati vezani uz treću hipotezu prikazani su u tablici 27.

H3: Oblici nagrađivanja zaposlenika na radnome mjestu i oblici motiviranja zaposlenika na radnome mjestu statistički su značajni prediktori ukupnog zadovoljstva zaposlenika na radnome mjestu.

Tablica 27. Sažetak modela regresijske analize – zavisna varijabla ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu, N=124

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.286	.274	.35110

a. Predictors: (Constant), SUM_oblici_motivacije, SUM_oblici_nagrađivanja

Izvor: izrada autorice

Prema tablici 27., dvije nezavisne varijable, oblici nagrađivanja i oblici motiviranja objašnjavaju 28,6% varijance u zavisnoj varijabli tj. ukupnom zadovoljstvu, a $R^2=0,286$. Sljedeći korak u regresijskoj analizi bio je istražiti koja se od nezavisnih varijabli može smatrati statistički značajnim prediktorom kriterijske tj. zavisne varijable ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu. Prema podacima prikazanim u tablici 28., samo u slučaju nezavisne varijable oblici motivacije p-vrijednost je bila $< 0,01$ i stoga se ona može uzeti u obzir kao jedini statistički značajan prediktor ukupnog zadovoljstva na radnom mjestu. Za nezavisnu varijablu oblici nagrađivanja, p-vrijednost je bila iznad 0,05 tj. $p=0,410$, tako da nije potvrđena kao statistički značajni prediktori u regresijskom modelu za zavisnu varijablu zadovoljstvo na radom mjestu.

Tablica 28. Statistička značajnost nezavisnih varijabli, N=124

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.283	.340		6.709	.000
	SUM_oblici_nagrađivanja	.080	.096	.087	.827	.410
	SUM_oblici_motivacije	.438	.098	.471	4.481	.000

Izvor: izrada autorice

Vežano za testiranje treće hipoteze H3, prema rezultatima regresijske analize možemo utvrditi kako je samo djelomično potvrđena jer je samo nezavisna varijabla oblik motiviranja statistički značajan prediktor zavisne varijable zadovoljstvo na radnom mjestu.

U konačnici, rezultati regresijske analize korištenjem podataka iz tablice 29 mogu se opisati na sljedeći način: nezavisna varijabla iz modela (oblici motivacije) statistički značajno predviđa zavisnu varijablu zadovoljstvo na radnom mjestu jer je $F(0,286) = 24,208$, $p < 0,001$, što znači da je model regresije dobro prilagođen skupu podataka nad kojim je provedena analiza.

Tablica 29. Utvrđivanje statističke značajnosti modela

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.968	2	2.984	24.208	.000 ^b
	Residual	14.916	121	.123		
	Total	20.884	123			

a. Dependent Variable: SUM_ukupno_zadovoljstvo

b. Predictors: (Constant), SUM_oblici_motivacije, SUM_oblici_nagradivanja

Izvor: izrada autorice

6. ZAKLJUČAK

Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika sastavni je dio poslovanja svih kompanija. Ono nije vezano za određenu djelatnost, kompaniju, proizvod, uslugu itd. Radi se o standardnim metodama i tehnikama koje svaki poslodavac može uvrstiti u dnevni red. Ispunjen i zadovoljan djelatnik kompaniji može donijeti dobre rezultate jer njegov radni učinak ovisi o mnogim čimbenicima. Jedan od njih je nagrada za trud i uloženi napor. Sam proces nagrađivanja i motiviranja zaposlenika razlikuje se od kompanije do kompanije, ali rezultat procesa je svugdje isti, a to je zadovoljan djelatnik koji svoje zadovoljstvo prenosi na rad. Ovisno od kompanije, nagrada može biti različita. Primjerice, kompanije upotrebljavaju razne materijalne i nematerijalne kompenzacije s ciljem stvaranja zadovoljstva djelatnika. Jedan od primjera materijalne nagrade je povećanje plaće, a nematerijalne nagrade fleksibilno radno vrijeme. Sve navedeno ima svoje korijene u prošlosti kada su se pojavile razne teorije motivacije koje se i danas koriste. Svaka od njih vezana je za određenu osobu koja je razvila teoriju koja je utjecala na daljnju pojavu novih, dopunjenih teorija. No, svaka od njih ima jednaki učinak na kompaniju i zaposlenike u njoj. U Hrvatskoj ima puno primjera uspješnih kompanija koje ulažu u svoje zaposlenike kroz razna usavršavanja, osposobljavanja i školovanja. Osim toga, tu su i razne novčane beneficije u obliku veće plaće, poklon bonova, otpremnine, bonova za djecu i slično. DM – DROGERIE MARKT je jedna od kompanija koja koristi sve navedeno, stoga ni ne čudi da je već nekoliko godina za redom ova kompanija mnogima idealan poslodavac. Radi se o kompaniji koja broji na tisuće zaposlenika diljem Europe i iz dana u dan raste.

Mnogi su poželjeli biti dio radne atmosfere pa kompaniji dnevno pristiže stotine prijava i molbi za posao. DM djelatnike nagrađuje i motivira raznim kompenzacijama, kao što su poklon bonovi, službeni mobitel/auto, razne subvencije, programi osposobljavanja/usavršavanja i slično. Bitno je naglasiti da i sami djelatnici sudjeluju u mnogim projektima organiziranim od strane kompanije što ukazuje na skladnost odnosa koji poslodavac ima sa svojim zaposlenicima. Mnoge tvrtke nisu prepoznale koristi od motiviranja svojih zaposlenika ne znajući da to ima dugoročnu korist kako za djelatnike, tako i za poslodavce jer zadovoljstvo radnika uvelike utječe na kakvoću posla.

S ciljem dokazivanja svega navedenog o motiviranju i nagrađivanju djelatnika kompanije DM, provedeno je empirijsko istraživanje kako bi se potvrdile ili opovrgnule postavljene hipoteze u radu. Naime, u istraživanju koje je provedeno u lipnju ove godine sudjelovalo je 124 ispitanika koji su zapravo bili zaposlenici kompanije DM – DROGERIE MARKT. Od postavljene tri hipoteze, dvije hipoteze su dokazale pozitivnu korelaciju između ukupnog zadovoljstva zaposlenika DM-a na radnom mjestu s oblicima i načinom nagrađivanja te oblicima motiviranja na radnom mjestu. Treća postavljena hipoteza je djelomično potvrđena jer je samo nezavisna varijabla oblik motiviranja statistički značajan prediktor zavisne varijable zadovoljstvo na radnom mjestu. Rezultati istraživanja pokazali su da su zaposlenici zadovoljni ukupnim primanjima u kompaniji, ali isto tako pružaju im se mnogi načini motiviranja, kao što su obrazovanje, povišica, slobodni dani, napredovanje itd. Zaposlenici su snažno motivirani određenim elementima motiviranja i nagrađivanja, a to dokazuje i činjenica da je veliki broj ispitanika u kompaniji zaposlen nekoliko godina te nema namjeru promijeniti posao.

LITERATURA

a) knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. (2011): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
4. Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Dessler G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
6. Klapan, A. (2004): Teme iz andragogije, vlastita naknada, Rijeka
7. McClelland, D.C. (1961): The achieving society, Princeton, Van Nostrand
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
9. Vujić V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

b) znanstveni i stručni članci

1. Aruma, E.O., Hanachor, M.E.: Abraham Maslow's hierarchy of needs and assessment of needs in community development, International Journal of Development and Economic Sustainability, Vol. 5, No. 7, str. 15-27 2017
2. Bakotić, D., Bogdanović, V. Veza između obuke zaposlenika i motivacije za rad, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 4 No. 2, 2013., str. 67-71
3. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R.: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Vol. 7, No. 1, 2013., str. 56-63
5. Chang, W., Yuan, S.: A synthesized model of Markov chain and ERG theory for behavior forecast in collaborative prototyping. Journal of Information Technology Theory and Application, 9(2), 2008., str. 45-63
6. Galetić, L., Rašić Krnjaković, S.: Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj – stanje, mogućnosti i perspektive, Ekonomski pregled, Vol. 55, No. 9-10, 2004., str. 752-772

7. Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and community education.
8. Herzberg, F.I.: One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, Vol 65, No 5, 1987., str. 109–120
9. Hunjet, A., Petak, D., Kozina, G. Employee motivation in public administration, Book of Proceedings 17th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Managerial Issues in Modern Business” / Miroslaw Przygoda, Mihaela Mikic and Petar Kurecic (ur.). Varaždin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland University North, Koprivnica, Croatia, 2016. str. 40-52
10. Hunjet, A., Sušec, E., Kozina, G. Employee motivation in Varaždin county // Book of Proceedings 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development / Marijan Cingula, Miroslaw Przygoda, Kristina Detelj (ur.). Varaždin: VADEA ; Sveučilište Sjever ; Faculty of Management University of Warsaw, 2017. str. 480-493
11. Hunjet, A., Vidačić, D., Radolović, S. The role and importance of human resources // Economic and Social Development (Book of Proceedings), 87th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Economics, Management, Finance and Banking" / Zahariev, Andrey ; Prodanov, Stoyan ; Ribeiro, Humberto (ur.). Varaždin: Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia / University North, Croatia / Faculty of Finance , Svishtov, Bulgaria / Faculty of Management University of Warsaw, Poland /University in Rabat, Morocco / ENCGT Tangier, Morocco, 2022. str. 243-250
12. Kenrick, D.T., Griskevicius, V, Neuberg, S.L., Schaller, M. Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations, *Perspect Psychol Sci*, 5(3), 2010., str. 292-314
13. Lunenburg, F.C.: Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations, *International journal of management business and administration*, Vol. 15, No. 1, 2011., str. 1-5
14. Menčik, T., Deželić, S., Skledar Čorluka, A. Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće. // *FBIM Transactions*, 5 (2017), 2; 76-83
15. Mijoč, J. Motivacija za postignućem u pojašnjenju namjera za samozapošljavanjem, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 28 No. 1, 2018., str. 223-244

16. Rajčević, Z., Ferenac, V., Srbić, K. Socially Responsible Business and Environment Preservation in the Example of Company „DM - Drogerie Markt Croatia“, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 2, 2012., str. 287-293
17. Royle, M.T., Hall, A.T. The relationship between mccllelland’s theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others, International journal of management and marketing research, Vol. 5 No. 1, 2012., str. 21-42
18. Salopek, K., Katavić, I. Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća, Obrazovanje za poduzetništvo: E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 9 No. 2, 2018., str. 119-139
19. Vukelić, I.: Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 14 No. 3 (77), 2005., str. 459-482
20. Yang, C.-L, Hwang, M., Chen, Y-C. An empirical study of the existence, relatedness, and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services, African Journal of Business Management Vol. 5(19), 2011, pp. 7885-7898

c) Internet izvori

1. All dm-drogerie markt Locations, dostupno na: <https://chainxy.com/products/dm> (datum pristupa: 4.06.2023.)
2. Company profile, dostupno na: <https://www.opencorporation.org/en/company/dm-drogerie-markt-gmbh-co-kg> (datum pristupa: 1.06.2023.)
3. DM filozofija, dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/o-nama/filozofija> (datum pristupa: 2.06.2023.)
4. DM, Stručno savjetovanje kupaca u dm prodavaonicama, dostupno na: <https://www.dm.hr/tvrtka/zaposljavanje/drogeristi-582030> (datum pristupa: 11.06.2023.)
5. DM - Drogerie markt explained, dostupno na: <https://everything.explained.today/Dm-drogerie Markt/> (datum pristupa: 2.06.2023.)
6. DM povodom obljetnice poslovanja nagradio svoje zaposlenike, dostupno na: <https://privredni.hr/dm-povodom-25-obljetnice-poslovanja-nagradio-svoje-djelatnike> (datum pristupa: 6.06.2023.)

7. Employee motivation theories, dostupno na: <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory/> (datum pristupa: 11.06.2023.)
8. Employment, Social Affairs & Inclusion, dostupno na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1149&langId=en&idDataTable=396> (datum pristupa: 11.06.2023.)
9. Employees of DM Drogerie Markt helped people in need again, dostupno na: <https://www.nadaciapontis.sk/en/news/employees-of-dm-drogerie-markt-helped-people-in-need-again/> (datum pristupa: 11.06.2023.)
10. Eshun, C., Duah, F.K.: Rewards as a motivation tool for employee performance, Master's thesis in business administration, 2011. , dostupno na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:832968/FULLTEXT01.pdf> (datum pristupa: 2.06.2023.)
11. EZ SPSS Tutorial: Report Pearson Correlation Coefficient from SPSS in APA Style (2023) dostupno na: <https://ezspss.com/how-to-report-pearson-correlation-coefficient-from-spss-in-apa-style/> (datum pristupa: 19.06.2023.)
12. Herzberg's Motivators and Hygiene Factors, dostupno na: <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm> (datum pristupa: 12.06.2023.)
13. MojPosao, Poslodavci prvog izbora, dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/> (datum pristupa: 1.06.2023.)
14. N1, Objavljena lista najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj, dostupno na: <https://n1info.hr/biznis/objavljena-lista-najpozeljnijih-poslodavaca-u-hrvatskoj/> datum pristupa: 15.06.2023.)
15. Scaling-Up In-store Customer Service With Smartphone Scanning, dostupno na: <https://www.scandit.com/resources/case-studies/dm-drogerie-markt/> (datum pristupa: 15.06.2023.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Lančana reakcija motivacije	3
Slika 2. Sadržajne teorije motivacije.....	4
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	5
Slika 4. Teorija trostupanske hijerarhije	7
Slika 5. McClellandova teorija motivacije postugnuća.....	9
Slika 6. Dvofaktorska teorija motivacije.....	11
Slika 7. Teorija motivacije uloga.....	12
Slika 8. Procesne teorije motivacije.....	13
Slika 9. Kognitivni model motivacije za rad	14
Slika 10. Porter - Lawlerov model očekivanja	15
Slika 11. Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti	17
Slika 12. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	18
Slika 13. Podjela materijalnih kompenzacija	21
Slika 14. Sustav stimulativnog nagrađivanja.....	22
Slika 15. Osnovne komponente plaće	24
Slika 16. Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti	28

POPIS TABLICA

Tablica 1. Čimbenici za zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom.....	11
Tablica 2. Metode i postupci vrednovanja poslova	25
Tablica 3. Broj prodavaonica diljem Europe.....	32
Tablica 4. Poslodavac prvog izbora u 2022. godini.....	36
Tablica 5. Ispitanici prema spolu, N=124	39
Tablica 6. Ispitanici dobi spolu, N=124	39
Tablica 7. Ispitanici prema stupnju obrazovanja, N=124.....	39
Tablica 8. Ispitanici prema trajanju radnog staža, N=124.....	40
Tablica 9. Ispitanici prema kategoriji posla na radnom mjestu, N=124	41
Tablica 10. Crnonbach alpha vrijednosti za „Ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu“	42
Tablica 11. Crnonbach alpha vrijednosti za „Oblici nagrađivanja na radnom mjestu“	42
Tablica 12. Crnonbach alpha vrijednosti za „Oblici motiviranja na radnom mjestu“	43
Tablica 13. Rezultati deskriptivne statistike, N=124	44
Tablica 14. Zadovoljstvo ispitanika ukupnim primanjima u DM-u	45
Tablica 15. Zadovoljstvo ispitanika novčanim primicima	46
Tablica 16. Zadovoljstvo ispitanika radom i onim što dobiva od rada	47
Tablica 17. Ocjena elementa povećanje plaće kao motivatora.....	48
Tablica 18. Ocjena elementa pohvale i priznanja za rad kao motivatora.....	48

Tablica 19. Ocjena elementa mogućnosti napredovanja kao motivatora.....	49
Tablica 20. Ocjena elementa mogućnosti stalnog usavršavanja kao motivatora.....	49
Tablica 21. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM.....	50
Tablica 22. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM.....	51
Tablica 23. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM.....	51
Tablica 24. Slaganje ispitanika s načinom motiviranja djelatnika u kompaniji DM.....	52
Tablica 25. Pearsonov koeficijent korelacije za ključne istraživačke varijable, N=124.....	53
Tablica 26. Smjernice za interpretaciju Pearsonovog koeficijenta korelacije (r).....	54
Tablica 27. Sažetak modela regresijske analize – zavisna varijabla ukupno zadovoljstvo na radnom mjestu, N=124.....	55
Tablica 28. Statistička značajnost nezavisnih varijabli, N=124.....	55
Tablica 29. Utvrđivanje statističke značajnosti modela.....	56

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Zadovoljstvo ispitanika ukupnim primanjima u DM-u.....	45
Grafikon 2. Zadovoljstvo ispitanika novčanim primicima.....	46
Grafikon 3. Zadovoljstvo ispitanika radom i onim što dobiva od rada.....	47
Grafikon 4. Ocjene elemenata nagrađivanja s obzirom na razinu motiviranosti.....	50
Grafikon 5. Tvrdnje ispitanika o utjecaju motivacije na poslovne rezultate.....	52

PRILOZI

Anketni upitnik

Poštovani, anketni upitnik dio je istraživačkog dijela diplomskog rada. Istraživanje se provodi s ciljem utvrđivanja Vaših stavova o motivaciji u kompaniji DM - DROGERIE MARKT. U istraživanju se od Vas traži da ispunite upitnik davanjem odgovora na ponuđena pitanja. Anketa je anonimna te se koristi isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada te Vas stoga molim da izdvojite nekoliko minuta za ispunjavanje iste. Unaprijed hvala na sudjelovanju.

Rezultati istraživanja koristit će se za izradu diplomskog rada na diplomskom sveučilišnom studiju Poslovna ekonomija na Sveučilištu Sjever.

PITANJA:

1. Spol ispitanika

- a) Muško
- b) Žensko

2. Dob ispitanika

- a) 18-28
- b) 29-39
- c) 40-50
- d) 51 i iznad

3. Stručna sprema ispitanika

- a) NSS
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS
- e) poslijediplomski specijalistički studij
- f) poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij

4. Koliko godina radnog staža imate u DM-u?

- a) <1 godina
- b) 1-5 godina
- c) 6-10 godina
- d) Više od 10 godina

5. Kojoj kategoriji posla prema radnom mjestu pripadate?

- a) Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti
- b) Srednji i niži menadžment
- c) Uprava i najviši menadžment

6. Koje ste sustave nagrađivanja do sada imali kod trenutnog poslodavca?

(više mogućih odgovora)

- a) Plaća
- b) Bonusi
- c) Obrazovanje i edukacije
- d) Napredovanje
- e) Slobodni dani
- f) Fleksibilno radno vrijeme
- g) Pohvale

7. Koliko ste zadovoljni ukupnim primanjima u DM-u? 1 - izrazito nezadovoljan/na 2 - nezadovoljan/na 3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na 4 - zadovoljan/na 5 - izrazito zadovoljan/na

1 2 3 4 5

8. Koliko ste zadovoljni novčanim primicima (darovima, prikladnim poklonima)? 1 - izrazito nezadovoljan/na 2 - nezadovoljan/na 3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na 4 - zadovoljan/na 5 - izrazito zadovoljan/na

1 2 3 4 5

9. Kako ocjenjujete zadovoljstvo radom i ono što dobivate od rada? 1 - izrazito nezadovoljan/na 2 - nezadovoljan/na 3 - niti zadovoljan/na niti nezadovoljan/na 4 - zadovoljan/na 5 - izrazito zadovoljan/na

1 2 3 4 5

10. Ocijenite svaki od navedenih elemenata nagrađivanja s obzirom na to koliko Vas motivira.

1 - Uopće me ne motivira

2 - Ne motivira me

3 - Niti me motivira niti ne motivira

4 - Motivira

5 - Vrlo me motivira

Povećanje plaće	1	2	3	4	5
Pohvala i priznanje za rad	1	2	3	4	5
Mogućnost napredovanja	1	2	3	4	5
Mogućnost stručnog usavršavanja	1	2	3	4	5

11. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem, 2- uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem).

Novčane kompenzacije (plaća i druga primanja) pozitivno utječu na moju motivaciju.	1	2	3	4	5
Poslovna politika poduzeća pozitivno utječe na moju motivaciju.	1	2	3	4	5
Odgovornost koju imam na poslu pozitivno utječe na moju motivaciju.	1	2	3	4	5
Radni uvjeti poduzeća pozitivno utječu na moje zadovoljstvo.	1	2	3	4	5

12. Da li biste otišli s trenutnog posla radi bolje plaćenog posla?

a) Da

b) Ne

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski 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, Matea Jukić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~ diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI NA PRIMERU DN-DROGERIE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Matea Jukić

(vlastoručni potpis)

Sukladno 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.

Ja, Matea Jukić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~ diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MOTIVACIJA U RADNOJ ORGANIZACIJI NA PRIMERU DN-DROGERIE (upisati naslov) čiji sam autor/ica. MARKT

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Matea Jukić

(vlastoručni potpis)