

# Upravljanje kompenzacijama u trgovini

---

**Bajramović, Mirna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:591702>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU  
PREDDIPLOMSKI STUDIJ

MIRNA BAJRAMOVIĆ

UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U TRGOVINI

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2019.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU  
PREDDIPLOMSKI STUDIJ

UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA U TRGOVINI

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment ljudskih potencijala  
Studij: Poslovna ekonomija  
Smjer: Marketing  
Mentor: izv. prof. dr.sc. Ivona Vrdoljak Raguž  
Student: Mirna Bajramović  
Indeks: 0275049304

Dubrovnik, rujan 2019.

# SAŽETAK

Predmet ovog rada je upravljanje kompenzacijama u trgovini. Svrha rada je pojasniti same kompenzacije kao način motiviranja zaposlenika, te potom izvršiti usporednu kompenzaciju na primjeru dva trgovačka lanca: DM Hrvatska i IKEA Hrvatska.

Cjeloviti sustav kompenzacija čine materijalne i nematerijalne kompenzacije kojima se motivira pojedinac u poduzeću. Materijalne i nematerijalne kompenzacije su stvorene s ciljem zadovoljenja raznolikih potreba zaposlenika u organizaciji. Zaposlenici koji su zadovoljniji na poslu ujedno i bolje rade. Plaća je najosnovniji oblik materijalnog vrednovanja rada. Kod materijalnih razlikuju se izravne i neizravne kompenzacije.

**Ključne riječi: kompenzacije, materijalne, nematerijalne, zadovoljstvo, DM, IKEA**

## SUMMARY

The subject of this paper is to manage trade compensation. The purpose of the paper is to clarify the compensation itself as a way of motivating employees, and then to perform comparative compensation on the example of two retail chains: DM Croatia and IKEA Croatia.

The complete compensation system consists of material and non-material compensations motivated by an individual in the enterprise. Material and non-material compensations have been created to meet the diverse needs of employees in the organization. Employees who are more satisfied at work also work better. Salary is the most basic form of material valuation of work. In the case of material, direct and indirect compensations differ.

**Key words: compensation, material, immaterial, satisfaction, DM, IKEA**

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	2
SUMMARY .....	2
1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	1
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. ULOGA KOMPENZACIJA U POSLOVANJU PODUZEĆA .....	4
2.1. Plaća .....	8
2.2. Dodatak plaći .....	11
2.3. Stimulativne nagrade .....	12
2.3.1. Naknade plaća .....	13
2.3.2. Novčane pomoći .....	14
2.3.3. Beneficije .....	15
2.4. Nematerijalne kompenzacije u motiviranju .....	15
3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJA NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA ...	18
3.1. DM - Drogerie Markt Hrvatska d.o.o. ....	18
3.2. IKEA Hrvatska d.o.o. ....	22
3.3. Komparativna analiza upravljanja kompetencijama na primjeru odabranih poduzeća .....	26
4. ZAKLJUČAK .....	29
LITERATURA .....	31
POPIS SLIKA .....	32
POPIS TABLICA .....	33

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Svrha svakog poduzeća je ostvariti određene ciljeve, a da bi u tome uspjeli, moraju privući i zadržati kvalitetne radnike, što nije lagan posao za poslodavce jer konkurencija također traži kvalitetne i sposobne radnike. Poslodavci moraju dobro poznavati potrebe i želje svojih radnika u poduzeću, te u skladu s time osmisliti i koristiti pravedan sustav nagrađivanja i motiviranja radnika. Nedostatak motivacije na radnom mjestu veliki je problem za poslodavce - to dovodi do smanjenja produktivnosti, promjene ponašanja i porasta izostanaka s posla.

Najučinkovitija metoda postizanja uspjeha u poduzeću je plaćanje radnika u skladu s njihovim radnim učinkom, odnosno doprinosom poduzeću. Proces početnog određivanja plaće može biti vrlo složen, a trebao bi uključivati ravnotežu između vrijednosti koju poduzeće pridaje pojedinom radnom mjestu te uspoređivanja plaća u odnosu na plaće u konkurentskim poduzećima u istoj industriji. Ako poduzeće odluči dati veće plaće, može očekivati visoko motivirane radnike s boljim kvalifikacijama koji će duže ostati unutar poduzeća. No, plaća je često najveći pojedinačni trošak poslovanja za organizaciju, što znači da previsoke plaće mogu poskupiti proizvode ili usluge poduzeća. S druge strane, ako poduzeće odluči dati manje plaće, postoji mogućnost da će radnici izraziti nezadovoljstvo ili otići iz poduzeća.

Problem istraživanja ovog rada je utvrditi način upravljanja kompenzacijama u dva poduzeća te izvršiti njihovu usporedbu. Kompenzacije predstavljaju sustav nagrađivanja zaposlenika stoga taj sustav treba biti oblikovan tako da privuče i zadrži sposobne pojedince u poduzeću.

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Svrha rada je prikazati važnost korištenja različitih vrsta kompenzacija za motiviranje radnika i poticanje njihovog radnog učinka.

Cilj rada je istražiti i utvrditi vrste kompenzacija za rad koje poslodavci koriste za stimuliranje uspješnosti radnika, a sve u funkciji povećanja ukupne efikasnosti, odnosno poboljšanja poslovanja samog poduzeća, kao što je prikazano na primjeru kompanije DM-drogerie markt uz usporedbu sa poduzećem IKEA Hrvatska.

Ciljevi istraživanja su:

- definiranje pojma kompenzacija
- navođenje činitelja motiviranja koji utječu na zaposlenike
- određivanje pojma kompenzacijski menadžment
- analiza upravljanja kompenziranja u u poduzeću DM i IKEA Hrvatska.

### 1.3. Metodologija rada

U radu su se koristile sljedeće istraživačke metode:

- *Metoda kompilacije* koja podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, stavova i shvaćanja, tako da su u radu jasno citirani svi izvori odakle su preuzeti tuđi stavovi i rezultati istraživanja. Ova metoda je korištena u drugom, trećem i četvrtom poglavlju.
- *Povijesna metoda* koja se koristi pri opisivanju povijesnog razvoja kompenzacija
- *Komparativna metoda* se koristi u prikazu kompenzacije u dva poduzeća, DM i IKEA Hrvatska.
- *Studija slučajaja* je postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja znanosti. Tako se, na primjer, studijem slučaja može izučavati: produktivnost u određenom poduzeću ili havarija jednog broda, ili promet tereta u određenoj luci, ili tehničke osobine nekog objekta, ili bilo koji pojedinačni, ograničeni problem, pri čemu se izučava neko posebno zanimljivo i karakteristično obilježje, osobina određenog slučaja. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zelenika R. (2011) Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 366.

#### **1.4. Struktura rada**

Rad je podijeljen na četiri poglavlja u kojima se redom obrađuju sljedeće tematske jedinice. U prvom, uvodnom poglavlju se određuje predmet i cilj rada, opisuje metodologija rada. Drugi dio rada je pod naslovom Kompenzacije, u kojem se opisuju pojam i vrste kompenzacija, te potom pojedinačno svaka vrsta od njih. U trećem dijelu rada, pod naslovom Analiza odabranih poslovnih slučajeva, opisuju se kompenzacije u sva trgovačka lanca, DM i IKEA Hrvatska, te sekratkom usporedbom dolazi do toga koja ima bolji sustav kompenzacija. Zadnji dio je Zaključak, uz zaključna razmatranja.



## 2. ULOGA KOMPENZACIJA U POSLOVANJU PODUZEĆA

Riječ kompenzacija ima više značenja u različitim jezicima. U hrvatskom jeziku možemo je definirati na više načina: općenito kompenzacija označava naknadu, odštetu, naknadu za nešto izgubljeno ili ustupljeno; u radnom pravu - plaću za neiskorišteni popust; u trgovini – izravnavanje tražbina i drugo.<sup>2</sup>

Obično se za kompenzacije kaže da su to ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću, a koje mogu biti u različitim oblicima kao što su novac, roba itd. pomoću materijalne i nematerijalne naravi. Neke od tih naknada vezane su uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću.

Pojam kompenzacija ima više različitih značenja, a na hrvatskom jeziku označava odštetu za nešto izgubljeno, ustupljeno ili oduzeto. Sinonim za kompenzaciju je naknada. Prijeboj ili kompenzacija u pravnom smislu označava prestanak obveze obračunavanja protutražbine s tražbinom.<sup>3</sup>

Svako poduzeće postoji da bi ostvarilo neki cilj. Da bi u tome uspjelo, ono mora privući i zaposliti ljude koji imaju određeno znanje, vještine, sposobnosti i stavove.<sup>4</sup>

Znati kako motivirati radnike ključno je za sposobnost organizacije da ostvari određene rezultate i organizacijske ciljeve. Kada radnici nisu motivirani na pravi način, njihova produktivnost slabi, a zadaci se ne obavljaju pravovremeno. Motivacija uvelike određuje ponašanje radnika, utječe na količinu truda kojeg ulažu u svoj rad, kao i na razinu upornosti radnika kada su suočeni s preprekama. Poslodavci mogu motivirati radnike kroz plaće, promocije, nagrade, pohvale i slično. Radnici se također mogu sami motivirati tražeći posao u kojem će postići pojedine ciljeve, zadovoljiti svoje potrebe i ostvariti želje.

Danas poduzeća i organizacije imaju na raspolaganju veliki broj strategija visokoga motivacijskog potencijala, a one se mogu podijeliti u dvije velike skupine:<sup>5</sup>

- materijalne (financijske) strategije, tj. kompenzacije,
- nematerijalne (nefinancijske) strategije, tj. kompenzacije.

Postoje mnogi načini i strategije koje menadžeri koriste kako bi motivirali svoje radnike. Njih je moguće podijeliti u dvije grupe, materijalne strategije nagrađivanja i nematerijalne strategije motiviranja, koje zajedno čine cjelovit sustav motiviranja.<sup>6</sup>

---

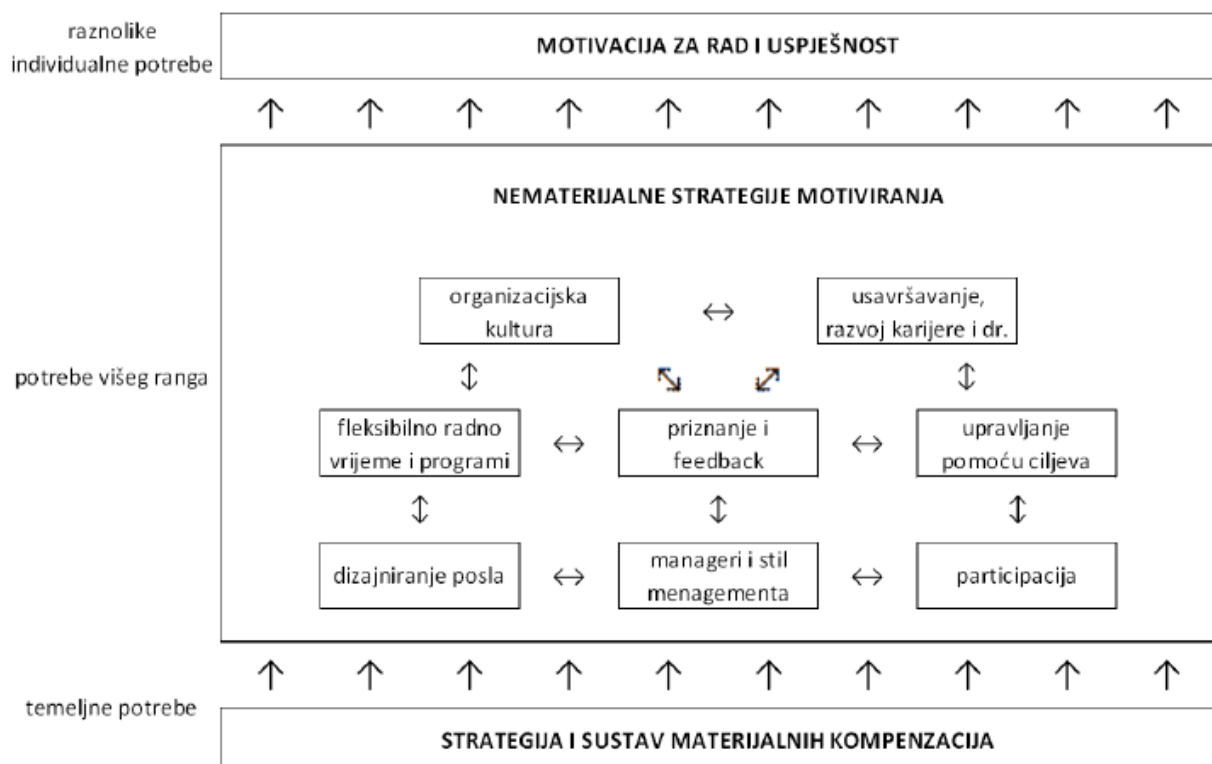
<sup>2</sup>Buble, M. i D., Bakotić, (2013) *Kompenzacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 15.

<sup>3</sup>Anić, V., *Rječnik hrvatskoga jezika*, Europapress Holding Novi Liber, Zagreb, str. 196

<sup>4</sup>Buble, M. i D., Bakotić, (2013) op.cit. str. 16.

<sup>5</sup>Bahtijarević Šiber F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 60.

Slika 1. Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti



Izvor: Bahtijarević Šiber F., (1999) *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 668

Pod materijalnim strategijama nagrađivanja podrazumijevaju se financijske kompenzacije za rad koje radnici dobivaju "u novcu" (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija dakle neizravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije), zahvaljujući kojima zadovoljavaju prvenstveno svoje potrebe nižeg reda. One su posljedica pojedinačnog uspjeha (kompenzacije na razini pojedinca) ili uspjeha cjelokupne organizacije (kompenzacije na razini poduzeća) kao što je prikazano u Tablici 1.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>Tudor, G., (2010) *Vođenje i motiviranje ljudi – Kako nadahnuti svijet ljude – Jedinstveni Primjer Najbolje Prakse* – M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 18

<sup>7</sup>Ibid, str. 18

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija radnika

Razina	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
pojedinaac	plaća bonusi i poticaji naknada za inovacije i poboljšice naknada za širenje znanja i fleksibilnost ostali poticaji(bonusi)	stipendije i školarine studijska putovanja specijalizacije plaćene odsutnosti i slobodni dani automobil kompanije menadžerske beneficije
poduzeće	bonusi vezani uz rezultat i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća udio u vlasništvu (distribucija dionica)	mirovinsko osiguranje zdravstvena zaštita životno i druga osiguranja naknada za nezaposlenost obrazovanje godišnji odmori božićnica i drugo skrb o djeci i starima i dr.

Izvor: Bahtijarević Šiber F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 614

Svako poduzeće želi zaposliti ljude koji imaju određena znanja, vještine, stavove i sposobnosti, a da bi ti ljudi bili potanuti na izvršavanje organizacijskih ciljeva, poduzeće treba osmisliti dobar sustav nagrađivanja koji će potaknuti zaposlenike na. Činjenica je da nisu svi zaposlenici isti, te da se razlikuju po osobnosti, znanju, životnim situacijama i različitosti radnih mjesta. Stoga je sustav nagrađivanja za poduzeće jako težak i kompleksan posao.

Sustav nagrađivanja se može podijeliti na dva podsustava:<sup>8</sup>

- kompenzacijski sustav
- nekompenzacijski sustav.

Kompenzacijski sustav može biti u obliku materijalnih-novčanih i nematerijalnih-nenovčanih potraživanja. Novčana potraživanja su takav oblik kompenzacije koje su zaposlenicima isplaćene u novčanom obliku ili obliku koji se može brzo transferirati u novcu po njihovoj

---

<sup>8</sup>Ibid, str. 17.

odluci. Nenovčana potraživanja zaposlenici dobivaju umjesto novca, ali ta potraživanja imaju vrijednost ekvivalentnu novcu. Ta potraživanja mogu biti u obliku bona, potvrđnica i sl. za kupnju na određenim kupovnim mjestima kao što su trgovine, robne kuće...

Buble razlikuje nekoliko dimenzija kompenzacijskog sustava:<sup>9</sup>

- plaće za rad i performanse,
- plaće za vrijeme kad se ne radi,
- nastavak prihoda za vrijeme izgubljenog posla (npr. osiguranje od nezaposlenosti),
- nastavak prihoda u slučaju nesposobnosti za rad,
- obloženi prihod (npr. dionice, dioničke opcije, mirovinski planovi), nastavak obiteljskog prihoda (npr. životno osiguranje, mirovinski planovi),
- zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgode, osiguranje imovine,
- povlastice (npr. službeni automobil, kreditna kartica poduzeća i drugo).

Nekompenzacijski sustav je takav sustav nagrađivanja koji se odnosi na one nagrade koje se ne uključuju u kompenzacijski sustav.

Razlikuje se više dimenzija nekompenzacijskog sustava kao što su:<sup>10</sup>

- podizanje digniteta i satisfakcije izvršenog rada,
- podizanje fiziološkog zdravlja, intelektualnog rasta i emocionalne zrelosti,
- promicanje konstruktivnih socijalnih odnosa sa suradnicima,
- oblikovanje posla koji zahtijeva određenu pažnju i napor,
- alokacija dovoljnih resursa za izvršenje dodijeljenog radnog zadatka,
- omogućavanje kontrole nad radnim zadacima i njihovim ispunjenjem,
- potpora vodstva i menadžmenta.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija<sup>11</sup>:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda radnika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, kao što su redovita i pravovremena mjesečna plaća, dodatne stimulacije, povećanje plaće ovisno o godinama radnog staža.

Neizravne materijalne kompenzacije stječu se samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti.

---

<sup>9</sup>Ibid, str. 18.

<sup>10</sup> Ibid, str. 19.

<sup>11</sup>Buntak, K., I. Droždek, iR. Kovačić, (2013), Materijalnamotivacijaufunkcijupravljanjaljudskimpotencijalima, Tehnicaljournal, vol. 7, no. 1, str. 60

U tu kategoriju ubrajaju se specijalizacije vezane uz pojedina radna mjesta i stručne seminare, službeno vozilo za korištenje u svrhu dolaska na posao ili odlaska s posla, plaćeno mirovinsko i dopunsko zdravstveno osiguranje itd. Njihova svrha je jačanje motivacije kroz povećanje ekonomske sigurnosti radnika.

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada, a ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Ukupne materijalne kompenzacije pojedinaca trebale bi se sastojati od tri dijela: beneficija, koje se sastoje od dodatnih jednokratnih kompenzacija u novcu i redovitih (mjesečnih) kompenzacija u novcu, kao što je prikazano u tablici 2.

Tablica 2. Ukupne materijalne kompenzacije na razini pojedinca

<b>BENEFICIJE</b>	
<b>DODATNE JEDNOKRATNE KOMPENZACIJE U NOVČU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonusi na temelju uspješnosti organizacije</li> <li>• Bonusi na temelju uspješnosti grupe</li> <li>• Dugoročni bonusi za ostvarenje pojedinačnih ciljeva</li> <li>• Godišnji (kratkoročni) bonusi za ostvarenje pojedinačnih ciljeva (učestalije na višim organizacijskim razinama)</li> <li>• Jednokratne nagrade za širenje znanja, najbolji timski duh</li> <li>• Jednokratne nagrade za inovacije i poboljšanja</li> </ul>
<b>REDOVITE (MJESEČNE) KOMPENZACIJE U NOVČU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naknada za rad na projektima</li> <li>• Varijabilni dio plaće koji ovisi o pojedinačnoj uspješnosti (učestalije na nižim organizacijskim razinama)</li> <li>• Osnovni (fiksni) dio plaće za posao koji pojedinac obavlja</li> </ul>

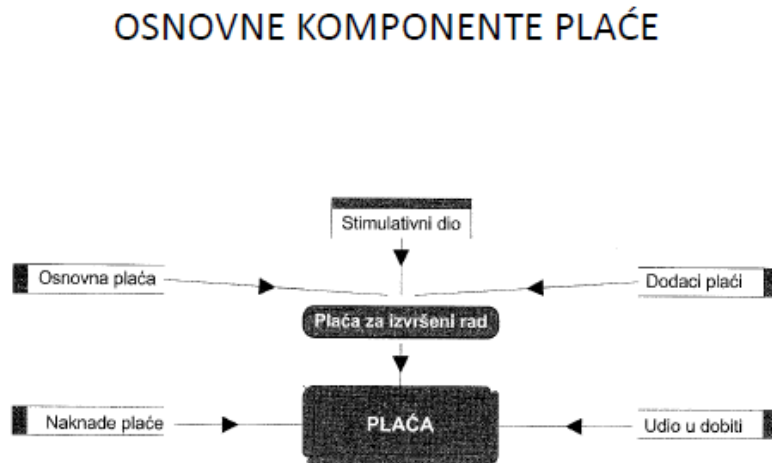
Izvor: Tudor, G., Vođenje i motiviranje ljudi – KAKO NADAHNUTI SVOJE LJUDE - Jedinstveni Primjer Najbolje Prakse – KNJIGA PRVA, Zagreb, M.E.P. d.o.o., 2010., str. 21

## 2.1. Plaća

Plaća je svakako za zaposlenike najznačajniji oblik kompenzacija. Plaća se definira kao iznos novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega. Plaća je jedna od najvidljivijih kompenzacija u cijelom procesu pribavljanja ljudskih resursa.

Sastoji se od pet komponenti, a to su: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.<sup>12</sup> Osnovne komponente plaće su prikazane na slici 2.

Slika 2: Osnovne komponente plaće



Izvor: Buble, M. i D., Bakotić, (2013) *Kompensacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 445.

Plaća je kompenzacijska kategorija koja se temelji na odnosu između poslodavca i zaposlenog, a podrazumijeva se da nastaje na temelju radnog angažmana iskazanog u vidu više ili manje mjerljivih rezultata, te da se isplaćuje u novcu ili nekom drugom obliku, prepoznatljivom u odnosu na cilj koji se uvijek locira u radnom procesu.<sup>13</sup>

Osnovna plaća je najvažniji dio kompenzacijskog programa na koji se nadograđuju gotovo svi drugi novčani oblici kompenzacija. Kod odrsalih, zaposlenih osoba, životni stil i način života vezan je uz iznos njihove osnovne plaće, čija visina određuje troškove stanovanja, vrstu i količinu hrane i odjeće i ostale slične stvari koje zaposlenik može priuštiti. Utvrđuje se vrednovanjem posla koji se nadovezuje na analizu posla i njezine rezultate.

U organizaciji postoje brojne metode koje se koriste za utvrđivanje vrijednosti posla i osnovne plaće izvršitelja. Visina plaća ovisi o velikom broju unutarnjih i vanjskih činitelja, te

<sup>12</sup>Buble, M. op.cit.str. 666.

<sup>13</sup>Galetić, L., Pavić, I., (1996) *Upravljanjeplaćama*, RRI-F-plus, Zagreb, str. 14.

organizacije ne mogu proizvoljno određivati visine plaća zaposlenih. Među najvažnijim činiteljima visine plaće su:<sup>14</sup>

- složenost rada
- radni doprinos tj. učinak
- tržište
- sindikat

Radna mjesta u svakom poduzeću razlikuju se po određenim značajkama, kao što su:

- potrebno znanje i iskustvo za pojedino radno mjesto
- uvjeti rada
- tražena odgovornost
- zahtjevni fizički i umni napor.

Na temelju ovih značajki definira se složenost rada na određenim radnim mjestima, te se utvrđuje određena rang-lista poslova s pripadajućom osnovnom plaćom za što se koriste određene metode vrednovanja poslova.

Radni učinak odnosno radni doprinos zaposlenika se mjeri ili ocjenjuje, te se potom uspoređuje s radnim učinkom drugih zaposlenika i uspoređuje s definiranim zahtjevima za pojedino radno mjesto. Utvrđeni radni učinak se kompenzira novčanim dodatkom za taj učinak, te se dodaje na osnovnu plaću, što opet rezultira različitom visinom plaće pojedinih zaposlenika.

Značajan činitelj pri utvrđivanju visine plaće je tržište, koje definira određene parametre koje poduzeća, ukoliko žele zadržati postojeće kadrove neophodne za opstanak i razvoj poduzeća, mora uvažavati i pri određivanju politike plaćanja mora voditi računa o situaciji na tržištu. Visina plaće u kombinaciji s ostalim značajnijim parametrima, kao što su radna klima, napredovanje u karijeri, dodatno usavršavanje i drugo, ima presudnu ulogu i u privlačenju novih kadrova neophodnih poduzeću za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Sindikat i s njime povezano sindikalno organiziranje zaposlenika ima za cilj zaštitu njihovih prava, kao i kontinuiran pritisak na management za povećanje plaća i prava zaposlenika. Ostvarenje zacrtanih ciljeva sindikati realiziraju pregovaranjem s managementom. U društvima s većim životnim standardom sindikati težište svog djelovanja prebacuju na poboljšanje uvjeta rada, kao što su skraćenje radnog vremena, aktivniji pristup poduzeća u području dopusta i odmora zaposlenika, sudjelovanju zaposlenika u odlučivanju, stvaranje

---

<sup>14</sup>Lemić, M. (2001) Upravljanje kompenzacijama zaposlenih u bankarstvu, magistarski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 19.

pretpostavki za povećanje proizvodnosti, kao i kvalitete rada što će rezultirati poboljšanim položajem zaposlenika u takvim poduzećima.

Na pojedine komponente plaće navedeni činitelji utječu različitim intenzitetom. Na visinu plaće najznačajniji utjecaj imaju prva četiri činitelja, a manifestiraju se djelovanjem na osnovnu plaću, dodatke osnovnoj plaći i naknade plaća. Preostala dva činitelja manje utječu na visinu plaće, a ostvaruju ga stimulativnom plaćom i plaćom iz dobiti poduzeća.

## 2.2. Dodatak plaći

Dodatak na plaću dobiva se kada zaposlenik radi pod određenim uvjetima usporedo kao i druga ili duge osobe, koje radi isti posao ali bez tih uvjeta, kada zaposlenik ima pravo na uvećanu osnovnu plaću. Kolektivnim ugovorom i zakonima određuju se ograničenja takvog rada.

Dodaci u plaći za posebne i otežane radne uvjete prema važećem hrvatskom Zakonu o radu:<sup>15</sup>

- za prekovremeni rad,
- za rad nedjeljom,
- za rad na dane blagdana i neradnih dana,
- za noćni rad.

Drugi izvori radnog prava su:

- rad u smjenama, poslijepodnevni rad i višekratni rad,
- za rad subotom,
- za posebno otežane radne uvjete.

Stimulativni dio plaće zaposlenik ostvaruje temeljem osobnog radnog učinka koji se mjeri količinom i kvalitetom obavljenog posla. Visina plaće podložna je mnoštvu faktora i samo određivanje strukture plaće započinje proučavanjem tih faktora. Neki od najvažnijih faktora su: tržišne cijene, relativna vrijednost posla, indeks životnih troškova, zakonodavstvo, kolektivno pregovaranje, platna moć organizacije, itd.<sup>16</sup>

U određenju strukture plaća i kompenzacija, njihova razina na tržištu ne mora biti presudna. U strukturi plaća danas se događaju bitne promjene, jer se smanjuje prostor za vertikalno kretanje i intenzivira se horizontalno kretanje gdje se naglašava stalno učenje i širenje znanja. Stoga organizacije često umjesto tradicionalne strukture plaća s velikim brojem platnih

---

<sup>15</sup>Zakon o radu (2014): <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>, (pristup: 28.06.2018.)

<sup>16</sup>Quible, Z.K. (2010) Menadžmenturedskogposlovanja, 8. izdanje, MATEd.o.o., Zagreb, str. 291-293.



skupina odabiru manji broj skupina s većim rasponom plaća. Taj pristup olakšava transfer ljudi te veću horizontalnu pokretljivost i rotiranje poslova.

### 2.3. Stimulativne nagrade

Sve više organizacija uvodi planove stimulativnih nagrada koje uzimaju u obzir učinak zaposlenika i norme rada ustanovljene postupcima mjerenja rada. Dobro osmišljeni programi poboljšavaju produktivnost, a time i profitabilnost, jer zaposlenici svojim radom mogu povećati svoju naknadu. Odabir sustava nagrađivanja ovisi o poslovnoj strategiji. Postoje neki opći preduvjeti učinkovitog plana stimulativnih nagrada, a menadžeri trebaju detaljno priopćiti svoja očekivanja zaposlenicima. Zaposlenici moraju znati razinu koju moraju ostvariti svojim učinkom kako bi dobili nagradu.

Iako je stimulativno plaćanje usmjereno na veće postizanje rezultata rada, ne smije biti orijentirano na stalno povećanje rezultata ulaganjem povećane radne snage, što vodi ka iscrpljivanju radnika i negativno se odražava na kvalitetu proizvoda.

Uobičajeni platni sustav je pojedinačni poticaj, mjeri se izvedba svakog zaposlenika i na osnovu izvedbe se daju individualne nagrade. U individualnim planovima određuju se:<sup>17</sup>

- stope jedinice proizvodnje koje se koriste najčešće za uredske zaposlenike, primjerice kod unosa podataka.
- vrijeme potrebno za dovršenje jedinice koriste se za dulje poslove s mentalnim ili kreativnim komponentama.

Neki od uspješnijih individualnih planova stimulativnih nagrada nagrađuju zaposlenike na način da se dio stimulativnog iznosa plaća kada je dostignuta razina proizvodnje, dok se uvećani iznos plaća nakon što pojedinca svojim rezultatima rada prijeđe tu razinu.

Grupni planovi stimulativnih nagrada kao sustavi se najčešće temelje na dobiti koju organizacija ostvaruje ili na smanjenju troškova organizacije. Sudjelovanje zaposlenih u dobitku je formalni program koji omogućava zaposlenima financijski udio u dobitku od vlastite produktivnosti na radu. Primjenjuje se u užim organizacijskim jedinicama. Računa se izravni efekt povećanog zalaganja i intenziteta rada, gdje se efekt motivacije povećava zbog toga što se izravno veže radna uspješnost i nagrada.

---

<sup>17</sup>Ibid, str. 297.

Ovdje će se navesti dva sustava sudjelovanja u dobitku:<sup>18</sup>

- Scanlonov sustav, koji predstavlja najstariji i najpoznatiji program poticajnog nagrađivanja, nastao kao kreativan odgovor na katastrofalnu ekonomsku situaciju u kojoj su se nalazile čeličane. Tu je prvi put operacionalno i pragmatički razrađena ideja da je sudjelovanje zaposlenih efikasan instrument izlaska iz krize. Scanlonova ideja bila je da se zaposlenima podijeli ukupna vrijednost uštede, u omjeru 75% zaposlenicima i 25% poduzeću. Poduzeća koja ga primjenjuju ističu pozitivne efekte, poput povećanja proizvodnosti, skraćivanja vremena isporuke, povećanje kvalitete i smanjenje reklamacija.<sup>19</sup>
- Ruckerov sustav poboljšava omjer između troškova rada i dodane vrijednosti, usredotočuje se na financijsku vrijednost razlike inputa i outputa.

Sudjelovanje zaposlenih u profitu temelji se na planu unaprijed određenog postotka profita, koji se dijelu, a ovakav način stimuliranja može pomoći u zapošljavanju, motiviranju i zadržavanju zaposlenika. Zaposlenici budu uglavnom uključeni u sudjelovanje u profitu nakon nekog određenog razdoblja provedenog u poduzeću.

Pozitivni efekti su slični kao kod sudjelovanja u dobiti. Sudjelovanje u profitu je odijeljeno od plaće pa se dijeli samo u vremenu kad poduzeće ostvaruje profit iznad nekog utvrđenog minimuma, dok u suprotnom nema ovog sudjelovanja.

Sudjelovanje zaposlenih u vlasništvu predstavlja zapravo stjecanje dionica na temelju ostvarenog profita, te se tako povezuju interesi zaposlenih, poslodavaca i menadžmenta. Dionice se zaposlenima prodaju po povoljnijim uvjetima. Najbrži rast ostvaruju poduzeća koja sudjelovanje u vlasništvu kombiniraju s participacijom zaposlenih, gdje se javlja sinergija: vlasništvo pruža jak poticaj zaposlenima da rade produktivno, a mogućnost participacije pojačava proizvodnost odgovarajući kanale za ideje i talente zaposlenih.

### **2.3.1. Naknade plaća**

Državni zakoni zahtijevaju od poslodavca da pružaju pogodnosti svojim zaposlenicima i kada efektivno ne rade, iz određenih opravdanih razloga ili prava kojeg ostvare (primjerice, godišnji odmor) ili kad su u situaciji da nisu u mogućnosti raditi (primjerice, bolovanje).

---

<sup>18</sup>Bahtijarević –Šiber, F. op.cit.str. 640.

<sup>19</sup>Ibid, str. 24

Nekada su te naknade utvrđene zakonom, a vrlo često i kolektivnim ugovorom:<sup>20</sup>

- naknada plaće za vrijeme bolovanja,
- naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora,
- naknada plaće za vrijeme plaćenog dopusta,
- naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi,
- naknada plaće za vrijeme pritvora,
- naknada plaće za vrijeme službenog puta,
- naknada plaće za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi,
- naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
- naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja.

Naknada plaće koja ide na teret poslodavca najčešće se isplaćuje za godišnji odmor, blagdane i neradne dane, plaćene dopuste te bolovanje za prva 42 dana. Naknade koje isplaćuje poslodavac na teret državne institucije su bolovanje nakon 42-og dana te bolovanje zbog ozljede na radu od prvog dana bolovanja. Naknade plaće koje izravno isplaćuju državne institucije su bolovanje zbog komplikacija u trudnoći, rodiljni i roditeljski dopust te rad s pola radnog vremena zbog odgoja djeteta s teškoćama u razvoju.

Ovdje treba naglasiti da radnik nema istovremeno pravo na plaću i pravo na naknadu, nema pravo ni za sate ni radne dane koje ne bi radio, ako državni praznik ili blagdan pada na radnikov neradni dan.

### **2.3.2. Novčane pomoći**

Novčane pomoći su oblik kompenzacije koji se najčešće isplaćuje jednokratno i ne ovisi o radu. Neke kompenzacije primaju svi zaposleni, a neke samo pojedinci:<sup>21</sup>

- naknade troškova godišnjeg odmora,
- naknade troškova prijevoza na posao i s posla,
- naknade troškova ishrane u toku rada,
- novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda,
- novčane pomoći za školovanje djece,
- novčane pomoći umirovljenicima,

---

<sup>20</sup>Buble, M. op.cit. str. 455.

<sup>21</sup>Ibid, str. 455

- novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog,
- novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe.

### 2.3.3. Beneficije

Beneficije su različite pogodnosti kojima se nastoje zadovoljiti potrebe zaposlenih. Najčešće beneficije su pružanje zdravstvenih usluga, organizirani prijevoz na posao, životno osiguranje zaposlenika, jubilarne nagrade, vrtići unutar poduzeća, pokloni za djecu zaposlenika, itd.

U svijetu je, a posebno u konkurentnim djelatnostima poput IT industrije, popularan bonus je regrutacije, koji se isplaćuje odmah po prelasku i koristi se u slučajevima kad je poslodavcu stalo da dobije upravo određenog radnika. Za beneficije primjerice, u SAD-u, vrijedi opće pravilo da za zaposlenika nisu oporezive, a poslodavcu predstavljaju porezno priznati trošak, mada iznos beneficija često premašuju cenzus koji je postavila američka porezna služba pa na prekoračeni iznos treba platiti porez.

### 2.4. Nematerijalne kompenzacije u motiviranju

Uz materijalne kompenzacije cjeloviti sustav motivacija čine i nematerijalne kompenzacije, koje čine pristup povećanju motivacije zaposlenih kroz zadovoljavanje potreba koje nisu vezane za novac. Ova vrsta kompenzacija se još uvijek razvija i novijeg je karaktera. Temeljno polazište motivacije za rad je spoznaja da će motivacija za rad biti to viša što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba, koje zaposlenici žele zadovoljiti, a ne samo egzistencijalne ili one materijalnog standarda. To su tzv. potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti, autonomija u poslu, uvažavanje i status. Razlikujemo nematerijalne strategije poput: dizajniranja posla, participacije zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva, priznanje, usavršavanje, razvoj karijere, itd.<sup>22</sup>

Za menadžment je potrebno shvatiti da upravljanje raznolikom radnom snagom iziskuje kvalitetnu politiku motiviranja koja prepoznaje različite potrebe svojih radnika. Upravo u suvremenom svijetu smatra se kako je zaposlenik glavni resurs tvrtke, stoga se adekvatan sustav motivacije radi s ciljem što uspješnije realizacije ciljeva tvrtke.

Različite inovacije vezane za radno vrijeme daju veću mogućnost usklađivanja osobnog i poslovnog života, daje veći osjećaj kontrole nad radom i životom.

---

<sup>22</sup>Bahtijarević–Šiber, F. op.cit.str. 668.

Fleksibilno radno vrijeme prvo se počelo primjenjivati u Europi, pogodno je za stručne i menadžerske poslove, a manje je primjereno proizvodnim i industrijskim poslovima.

Više je vrsta fleksibilnog radnog vremena:<sup>23</sup>

- određivanje vremena kad svi trebaju biti na poslu,
- određivanje razdoblja u kojem se može dolaziti i odlaziti s posla,
- odrađivanje obveznog radnog vremena unutar radnog tjedna po svojoj želji,
- skraćeni radni tjedan,
- rad od kuće.

Ostale nematerijalne strategije koje se koriste u svrhu motiviranja zaposlenika su vrednovanje uspjeha zaposlenika, organizacijska kultura, motiviranje i samomotiviranje.

- Vrednovanje uspjeha zaposlenika kroz razgovor s ljudima, obilježavanje važnih datuma i poslovnih uspjeha. Pravi menadžment nalazi priliku da pokaže zaposlenima da se njihov napor cijeni. Treba vrednovati male i simbolične uspjehe.<sup>24</sup>
- Povratna informacija, tj. poznavanje rezultata vlastitog rada bitan je motivacijski poticaj. Davanje informacija ljudima o tome kako dobro rade poboljšava samopuzdanje, otvara mogućnosti za profesionalni razvoj, pruža podršku, govori o tome da se njihov rad cijeni i prati.
- Kvalitetna organizacijska kultura govori o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje u organizaciji. Ima brojne prednosti, to je kultura koja potiče motivaciju na način da veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, nagrađuje kreativnost, ne kažnjava pogreške, osigurava kvalitetne organizacijske uvjete, stvara i širi osjećaj uspjeha te potiče zaposlenike na preuzimanje rizika.
- Samomotiviranje je aspekt emocionalne inteligencije kojoj se danas pridaje veliko značenje u postizanju uspješnosti, menadžeri trebaju biti upoznati s profesionalnim aspiracijama pojedinaca.

Kako bi zaposlenik bio motiviran doprinositi uspjehu organizacije, sustav nagrađivanja mora biti pravedan. U slučaju kada pojedinci smatraju da odnos uloženog i dobivenog nije proporcionalan, to negativno utječe na njihove rezultate, a možda ih potakne da napuste

---

<sup>23</sup>Ibid, str. 700.

<sup>24</sup>Ibid, str. 701.

organizaciju. Važno je da sustav plaćanja i nagrađivanja bude transparentan i svima razumljiv, stoga menadžeri trebaju osigurati da se plaće i nagrade temelje na zaslugama.<sup>25</sup>

Radnike zanimaju dva tipa pravednosti. Prvi tip je pravednost u iznosu primljene plaće radnika u odnosu na uloženi rad, dok se drugi tip odnosi na pravednost procedure koje se koriste za odlučivanje o iznosu nagrada koje radnici primaju. Organizacije koje koriste pravedne procedure i nadzornike smatraju se pouzdanijima i imaju višu razinu predanosti radnika.

Ključni element pravednosti je komunikacija između zaposlenika i menadžmenta, jer žele unaprijed znati što se od njih očekuje. Ako se procijeni da radni učinak nije kakav se očekivalo u odnosu na standard, radnici traže mehanizme za žalbu.<sup>26</sup>

Pravednost kompenzacijske strategije se manifestira u pravednom pristupu prema radnicima, prepoznavanjem njihovih doprinosa i njihovih potreba. Proceduralna pravednost (postupci donošenja odluka o plaćama) se manifestira kao nešto što za radnika može biti jednako važno koliko i sama plaća.<sup>27</sup>

Odlukama o visini plaće radnici pridaju veliku važnost kad procjenjuju svoju vezanost za organizaciju, stoga istima treba pažljivo upravljati.

---

<sup>25</sup>Buble, M. i D., Bakotić, op.cit.str. 35

<sup>26</sup>Milkovich, G. T. iJ. M. Newman, (2006) Plaće i modelinagrađivanja, Masmedia, Zagreb, str. 331

<sup>27</sup>Buble, M. iD., Bakotić, op.cit.,str. 28

### **3. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJA NA PRIMJERU ODABRANIH PODUZEĆA**

Kroz navedena dva primjera DM-Drogerie Markt Hrvatska d.o.o i Ikea Hrvatska d.o.o. prikazat će se materijalne i nematerijalne kompenzacije u praksi.

#### **3.1. DM - Drogerie Markt Hrvatska d.o.o.**

Tvrtka DM – Drogerie Markt osnovana je davne 1973. godine u Njemačkoj, da bi 1994. godine, bila otvorena prva DM poslovnica u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu. DM d.o.o. je primjer globalne tvrtke koja je u Hrvatskoj osnovana 1994. godine. Djeluje u Republici Hrvatskoj na više od 100 prodajnih mjesta s više od 1.000 zaposlenih. Glavna konkurentska prednost koja privlači kupce i zaposlene je pridavanje važnosti ljudskom potencijalu. U ljudski potencijal zaposlenih kontinuirano ulažu školovanjem, sustavom napredovanja, korektnim odnosom prema zaposlenicima i njihovim obiteljima te s većim neto osobnim dohotkom za razliku od ostalih maloprodajnih trgovina.

Godišnjim istraživanjem Ipsos Pulsa potvrđeno je kako građani najčešće i najradije kupuju kozmetičke proizvode upravo u DM-u. Dobar dio ispitanika, njih čak 88%, redovito kupuju proizvode DM robne marke, dok 63% ispitanika tvrdi kako su izvrsna cijena i kvaliteta DM robne marke razlog lojalnosti u DM-u. Uz ove postotke istraživanje je također pokazalo kako građani smatraju DM jednom uglednom organizacijom koja nudi ugodno i povoljno iskustvo trgovine, a ispitanici su izjavili kako DM pokraj drugih trgovačkih lanaca najviše brine o kupcima, ali i o svojim zaposlenicima.<sup>28</sup>

U istraživanjima portala Moj Posao iz 2015. godine, u kojem su sudjelovali djelatnici DM-a, svrstali su svog poslodavca na visoko drugo mjesto među velikim tvrtkama. Iste godine je DM dobitnik Indeksa DOP-a (društvenoodgovornog poslovanja), dobitnik je i nagrade Grand Prix-a za odnose s javnošću u poslovnome sektoru, a već šestu godinu za redom zauzima vodeće mjesto među najpoželjnijim poslodavcima u Hrvatskoj.

Kako bi postigla odgovarajući uspjeh organizacija DM-a stavlja čovjeka u središte te se vodi nekim načelima:<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup>DM – Drogerie Markt:

[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscu/objave\\_za\\_medije/738254/godisnje\\_izvjesce\\_o\\_poslovanju\\_2015.html](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscu/objave_za_medije/738254/godisnje_izvjesce_o_poslovanju_2015.html), (pristup: 25.06.2019.)

<sup>29</sup>DM – Drogerie Markt:

[http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/), (pristup: 25.06.2019.)

- DM načela kupaca – kako bi se okrenuo potrošačima i pridobio stalne kupce DM se koristi svim instrumentima marketinga, potiče kupovinu te opskrbljuje vlastitim proizvodima i uslugama.
- DM načela djelatnika – zaposlenicima je omogućeno da prepoznaju opseg i strukturu DM organizacije te se na objektivan način ocjenjuju njihovi obavljani zadaci. Djelatnicima je omogućeno da međusobno uče jedni od drugih, da se međusobno ponašaju kao čovjek prema čovjeku te da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca. Time se stvaraju preduvjeti za vlastito upoznavanje, daljnji razvoj vlastite osobnosti i obavljanja postavljenih radnih zadataka.
- DM načela partnera – sa partnerima se nastoji održati dugoročna i pouzdana suradnja kako bi se o DM-u stvorila slika poštenog partnera uz mogućnost ostvarenja dobrih odnosa i krajnjih ciljeva.

Kontinuirano ulažu u obrazovanje i edukaciju radnika te stvaraju korektan odnos prema zaposlenicima, što čini razliku DM-a i drugih trgovačkih lanaca, a dobro razvijen timski rad, organizirane radionice i seminari te brojne volonterske aktivnosti privukle su velik broj zaposlenih, opravdale njihovo zadovoljstvo i motivaciju, a grupaciju DM-a učinile prepoznatljivom i poželjnom.

Prosječna plaća djelatnica u prodavaonicama DM-a iznosi 8.655,97 kuna, a neprestano ih se potiče na profesionalni rast i osobni razvoj. Osim te prosječne plaće, koja je glavni motivator za rad, DM potiče svoje zaposlenike i drugim brojnim kompenzacijama. Konkretna potvrda rezultata je proglašavanje ovog poduzeća od strane Hrvatske gospodarske komore kao "najboljeg poslodavca u kategoriji velikih tvrtki" već niz godina. Zadovoljstvo rada u DM-u prikazuje i vrlo niska stopa fluktuacije. U DM-u su svjesni vrijednosti zaposlenika te održavaju i dalje razvijaju najrazličitije oblike motivacije (materijalne i nematerijalne prirode).<sup>30</sup>

Najznačajnije materijalne kompenzacije u toj organizaciji su<sup>31</sup>:

- poklon bon u vrijednosti 730 kuna za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti,
- poklon bon u iznosu 3000 kuna za svako novorođeno ili posvojeno dijete djelatnika,
- jubilarne nagrade,
- posebne isplate,

<sup>30</sup>«Mojposao» Internetskiportal. (2017): Poslodavciprvogizboradm, GordanaPicekprokuristicaivoditeljicaresoraljudskihresursa

<sup>31</sup>Ibid, (pristup 25.06.2019.)



- dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenika,
- dodatak na plaću za radni staž u DM poslovnici,
- DM paketi za djelatnike i njihove obitelji, do četiri puta godišnje,
- subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane djelatnika,
- besplatno konzumiranje sokova, toplih napitaka i voća,
- novčana pomoć u slučaju smrti iz obitelji zaposlenika,
- službeno vozilo,
- mobitel,
- prijenosno računalo.

Nematerijalni oblici motiviranja u DM-u su:<sup>32</sup>

- Fleksibilno radno vrijeme,
- Mogućnosti školovanja, usavršavanja, napredovanja, upućivanje na školovanje i/ili magisterij, interna edukacija na svim razinama,
- Treninzi za menadžere, tečajevi stranih jezika, seminar o ekološkoj privredi,
- Organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji,
- Božićna večera, zajedničko obilježavanje otvorenja novih filijala,
- Održavanje radionice o povredama na radu i poremećajima kralježnice s ciljem prevencije i pravilnim obavljanjem,
- Osiguranje odjeće (uz sudjelovanje djelatnika u kreiranju),
- Poticanje na formalnu i neformalnu komunikaciju.

Zaposlenici tvrde kako plaća motivira u kratkom vremenskom razdoblju jer prvi pozitivni šok od primitka plaće nestaje nakon tri mjeseca. Međuljudski odnosi i njihov razvoj zaposlenicima su najbitniji jer na poslu provode minimalno osam sati, a prvenstveno im je najvažnije zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba. Posao zaposlenicima ima smisla kada znaju što im je zadatak te kada vide razliku između dobro i loše obavljenog posla.

DM se prepoznaje kao tvrtka koja svoj uspjeh ne mjeri samo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima te nastoji voditi brigu i o osobama s invaliditetom, ponuditi im posao jer se samo tako osobe sa posebnim potrebama mogu osjećati korisnim članovima društva. Organizacija DM-a potiče i brojne humanitarne akcije, a time stvara najbolji primjer ostalim sudionicima na tržištu.

---

<sup>32</sup>Ibid,(pristup: 25.06.2019.)

Zadovoljstvo zaposlenika DM-a očituje se u poželjnosti DM-a kao poslodavca, što je rezultat neprestanog rada i provođenja kadrovske politike, a svaki zaposlenik sudjeluje u uspjehu organizacije koji predstavlja i njegov osobni uspjeh ili neuspjeh. Svaki zaposlenik dobiva mogućnost da iskaže svoje sposobnosti, doprinese ukupnom poslovanju i pomogne u ostvarivanju konačnog pozitivnog rezultata. U cijeloj DM organizaciji unutar Hrvatske, ali i izvan nje, zaposlenici su ključni faktor poslovanja i funkcioniranja organizacije. Kod zaprimanja svakodnevnog velikog broja zamolbi koje se analiziraju i klasificiraju unutar organizacije postoji mogućnost otvaranja internog natječaja koji omogućuje već postojećim zaposlenicima DM-a daljnji napredak i promjenu radnog mjesta. Kod sortiranja kandidata vrednuje se cijeli niz osobina poput točnosti, profesionalnosti, pozitivnog stava, poznavanja tvrtke, snalažljivosti i dobrog izražavanja koje mogu biti presudne za konačni odabir zaposlenika.

Unutarnja komunikacija u organizaciji zauzima važno mjesto jer komuniciranje predstavlja bitne čimbenike motivacije zaposlenika. Formalni način komuniciranja uključuje sustav pravila kojima se određuju bitna pitanja organizacije, dok neformalni način komuniciranja koji i nije toliko utjecajan uključuje sastanke izvan organizacije uz kavu ili ručak. Ovi oblici komunikacije unutar DM organizacije važni su za razvoj poslovnih i osobnih odnosa. Zaposlenici u DM-u vidljivo su zadovoljni svojim poslom, osobnim dohotkom te pruženom sigurnošću unutar organizacije.

Brojna istraživanja su pokazala kako više od 90% zaposlenika DM-a razumije dugoročne ciljeve i strategije te organizacije, a većina djelatnika na temelju povratnih informacija zaključuje kako je njihov doprinos u radu bitan za cjelokupni uspjeh. Velik broj zaposlenika složio se kako im DM ima veliki značaj i u osobnom životu te svoj daljnji razvoj karijere vide upravo u DM-u.

DM je organizacija koja svoj uspjeh mjeri kvalitetnim međuljudskim odnosima bilo sa zaposlenicima, bilo sa kupcima, što je vidljivo kroz cjelokupno poslovanje, njihov interes i potrebe koje su ključ uspješnosti organizacije i ljudske motivacije.

Glavna konkurentska prednost DM – Drogerije Markt d.o.o. leži u profesionalnosti u svim područjima rada, a kako bi privukla kupce i radnike, grupacija sve veću važnost pridodaje ljudskom potencijalu što i potvrđuje njihov logo znak: "tu sam čovjek, tu kupujem".

DM je tvrtka nastoji voditi brigu i o osobama s invaliditetom, zapošljava nekolicinu invalida diljem RH, potiče i brojne humanitarne akcije, a time stvara dobar primjer ostalim sudionicima na tržištu.

## 3.2. IKEA Hrvatska d.o.o.

Ikea je švedska tvrtka sa sjedištem u Nizozemskoj. Djeluje u 30-ak država na svijetu s više od 300 trgovina. Bavi se prodajom jeftinog i funkcionalnog namještaja sa smještenim restoranom u sklopu trgovinskog centra.

27.12.2012.godine podnesen je zahtjev za izdavanjem građevinske dozvole za izgradnju robne kuće na izlazu iz Zagreba dok je planirani završetak gradnje bio krajem 2013. godine. Pet godina od kupovine zemljišta i godinu dana od početka izgradnje, 21.8.2014. godine otvorena je prva IKEA u Hrvatskoj, točnije u Zagrebu. Realizacijom investicija od 750 milijuna kuna otvoreno je 350 novih radnih mjesta.

Obiteljsko poduzeće IKEA bavi se pretežno prodajom namještaja. U svojoj ponudi IKEA nudi široku ponudu kuhinja, blagovaonskog namještaja, namještaja za dnevnu sobu, radnu sobu, kupaonicu i spavaću sobu. Osim namještaja za uređenja doma, u IKEI možemo pronaći kuhinjske dodatke, posuđe za kuhanje, posuđe općenito, rasvjetu, sofe, fotelje, pomoćne stolove, razne ukrase, pomoćne stolove, ukrasne papire, tekstil za spavaću sobu, kupaonske dodatke i dječje proizvode. U cjelokupnom asortimanu tvrtke IKEA ukupno je oko 9500 proizvoda. Svaka robna kuća prodaje selekciju iz tih 9500 proizvoda ovisno o veličini robne kuće.

Osim samog asortimana, IKEA nudi i usluge šivanja, mjerenja, preuzimanja robe s dostavom, dostavu i sastavljanje kao i montažu namještaja.

U prvoj godini rada IKEA-e ostvareno 535,9 milijuna kuna prometa.<sup>33</sup>

IKEA Hrvatska predstavila je poslovne rezultate za prvu godinu rada tijekom koje je ostvareno 535,9 milijuna kuna prometa (70,5 milijuna EUR). Od ukupnog prometa tijekom prve poslovne godine (1.8.2014. – 31.8.2015), robna kuća je ostvarila 508.1 milijun kuna (66,9 milijuna EUR), a IKEA FOOD (Restoran i Bistro, Cafe i Trgovina švedske hrane) 27.8 milijuna kuna (3,6 milijuna EUR). Stefan Vanoverbeke, direktor IKEA Hrvatska najavio je planove o pokretanju online prodaje za asortiman robne kuće IKEA Zagreb do kraja poslovne godine 2016. te mogućnost širenja na području Hrvatske kroz inovativne koncepte u maloprodaji. U prvoj godini rada robnu kuću posjetilo je gotovo 2 milijuna posjetitelja, ostvarili su se izvrsni prodajni rezultati i saznalo puno o hrvatskim kupcima. Hrvatski kupci najviše vole bijelu boju i moderan stil, osim kuhinja gdje također preferiraju bijelu boju, ali tradicionalan stil.

---

<sup>33</sup>[http://www.ikea.com/hr/hr/about\\_ikea/newsitem/20151103\\_sales\\_figures](http://www.ikea.com/hr/hr/about_ikea/newsitem/20151103_sales_figures),(pristup: 25.06.2019.)

Nastavit će se razvijati i prilagođavati ponuda i usluga na zadovoljstvo IKEA posjetitelja, s posebnim fokusom na razvoj online kanala prodaje, kako bi IKEA proizvodi u Hrvatskoj bili dostupni što većem broju ljudi“. Od rujna 2016. godine novi direktor tvrtke IKEA Hrvatska te regionalni direktor IKEA South East Europe (SEE) je Stefan Vanoverbeke. Uz 67% posjetitelja iz Zagreba i Zagrebačke županije, po inspiraciju i u kupovinu u robnu kuću IKEA Zagreb najčešće dolaze posjetitelji iz Splitsko – dalmatinske (4,3%), Osječko – baranjske (3%) te Primorsko – goranske i Varaždinske županije (2,3%). Iz inozemstva dolazi 8% posjetitelja robne kuće IKEA Zagreb od kojih su najčešći stanovnici susjednih zemalja. Iz BiH-a ih tako dolazi 2,8%, iz Slovenije 2,4% te iz Srbije 2,3%. Prosječna dob posjetitelja robne kuće IKEA Zagreb je 39 godina, a dvije trećine ukupnog broja posjetitelja su žene. Internet stranica IKEA.hr imala je 4.738.106 posjetitelja u prvoj godini rada robne kuće. Najprodavaniji proizvodi iz asortimana namještaja su LACK stolići, prodani u 27.527 primjeraka, a potom slijede KALLAX rješenja za odlaganja kojih je prodano 19.063 te BILLY biblioteke kojih je prodano 17.441. U prvoj godini robne kuće IKEA Zagreb prodano je 181.258 LED žarulja, 77.097 POKAL čaša te 76.361 BYGEL spremnika, što ih čini najprodavanijim dodacima.<sup>34</sup>

U skladu s globalnom strategijom održivosti tvrtke IKEA Pozitivni za ljude i planet, na krov zagrebačke robne kuća implementirano je 1.300 fotonaponskih panela, što joj omogućuje da tijekom ljetnih mjeseci proizvede 20-25% vlastite potrošnje energije. Čak 94% otpada proizvedenog u robnoj kući je reciklirano (900 tona), a od prodaje recikliranog otpada ostvarena je dobit od 116.850 kuna. Kako bi se uštedjela voda, za ispiranje svih WC-a u robnoj kući koristi se kišnica, a posjetitelji su 832 sata proveli puneći bez naknade svoje automobile na električnim punjačima ispred IKEA robne kuće.

IKEA Hrvatska d.o.o. kao najbolji poslodavac u Hrvatskoj odabrana je 2014. godine, iako je u toj godini na tržištu bila prisutna tek nekoliko mjeseci. U IKEA-i u Zagrebu zaposleno je 350 osoba. Najmlađi zaposlenik ima 19 godina, najstariji 60, zaposleno je i nekoliko trudnica te je većina zaposlenih primljena s burze. Tvrtka ima nekoliko osobnih automobila koje koriste oni kojima su u tom trenutku najpotrebniji, ali nitko od zaposlenih nema svoj službeni automobil. Zaposlenici imaju osigurane cjelodnevne obroke, hrana je subvencionirana, dok zaposlenik plaća jednu trećinu cijene. Svaki dan se mijenja ponuda jela i cilj je da jedu kvalitetno i ukusno. Postoji organiziran prijevoz zbog udaljene lokacije te pauza od pola sata i dodatna manja pauza koju iskorištavaju samo ako to žele. Svi zaposlenici dobivaju božićnicu i regres,

---

<sup>34</sup>[http://www.ikea.com/hr/hr/about\\_ikea/newsitem/20151103\\_sales\\_figures](http://www.ikea.com/hr/hr/about_ikea/newsitem/20151103_sales_figures), (pristup: 25.06.2019.)

a djeca darove. Svakog zaposlenika se potiče na komunikaciju i osigurava svakome da predloži neku promjenu u cilju poboljšanja poslovanja tvrtke.

“Tack” je naziv za program lojalnosti u kojem kompanija IKEA svakom zaposleniku koji je proveo najmanje pet godina u tom programu uplaćuje određenu sumu novca u tvrtkin mirovinski fond. Zaposleniku koji odluči od svoje plaće izdvajati iznos od 2% bruto plaće, kompanija dodaje jednako toliko u mirovinski fond, neovisno o poziciji ili iznosu plaće. Zaposlenici zaposleni na pola radnog vremena primit će proporcionalni iznos u odnosu na odrađene sate. U IKEA-i ističu kako im je zadovoljstvo zaposlenika važno, jer oni čine kompaniju uspješnom. Tako IKEA Grupa zapravo dijeli profit sa zaposlenicima i na ovaj način.

Zaposlenici su ključ njihovog uspjeha i samo u suradnji s njima mogu ostvariti viziju stvaranja boljeg svakodnevnog života za većinu ljudi. Način da izahvalimo zaposlenicima za njihov svakodnevni predan rad i trud je Tack program. Njime su prošle godine zaposlenicima u Hrvatskoj dodatno uplatiti 3.087,00 kuna za njihove buduće mirovine. Neovisna istraživanja potvrđuju da u Hrvatskoj imaju motiviran tim ljudi koji spremno pomaže u ostvarenju poslovnih ciljeva.<sup>35</sup>

Otkako je Tack! uveden prije tri godine, ukupno je 413 milijuna eura uplaćeno u taj fond za bolje mirovine zaposlenicima tvrtke IKEA. Uz program Tack!, svi zaposlenici IKEA Grupe uključeni su i u program Jedan IKEA bonus koji ovisi o radnom učinku, a zahvaljujući njemu, zaposlenik godišnje može dobiti približno još jednu dodatnu plaću.

IKEA bonus program osigurava da svi zaposlenici ostvare novčanu stimulaciju kada se dostignu poslovni ciljevi. Glavni izazov ljudskih resursa je kako motivirati zaposlenike. Zadovoljstvo se provjerava internim istraživanjem u kojem zaposlenici imaju priliku izraziti svoj stav i zadovoljstvo različitim aspektima poslovanja.

**IKEA Hrvatska** je 01. prosinca 2017., prema nezavisnom istraživanju o zadovoljstvu zaposlenika koje provodi portal MojPosao, proglašena trećim najboljim poslodavcem među velikim poduzećima. Od otvorenja robne kuće u Zagrebu, već treću godinu tvrtka IKEA Hrvatska nalazi se u vrhu najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja MojPosao pokazali su kako više od 85% kolega smatra kako u toj tvrtki ima mogućnost napredovanja. O zadovoljstvu na radnom mjestu svjedoči i podatak kako bi gotovo 90% kolega bilo sretno da ostatak karijere provede upravo u tvrtki IKEA.

---

<sup>35</sup><https://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/76524/IKEA-zaposlenicima-uplacuje-108-milijuna-eura-u-mirovinski-fond/2/>, (pristup: 25.06.2019.)

Poduzeće ima jedinstvenu organizacijsku kulturu s utemeljenim vrijednostima poštivanja, razvoja, odanosti, odgovornosti i raznolikosti. Pritom je nebitno je li riječ o mladoj ili starijoj osobi, boji kože, modnim sklonostima itd., već je bitan odnos prema drugima. Nude okruženje u kojem nema prepreka ni barijera između menadžmenta i suradnika jer su svi dio istog tima.

Vizija o stvaranju boljeg svakodnevnog života za većinu ljudi uključuje zaposlenike, kupce, dobavljače te zajednice u kojima oni žive. Poštivanje ljudskih prava, temeljeno na Odrednicama Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima, prisutno je u svemu što IKEA čini i uključeno je u kodeks ponašanja dobavljača pod imenom IWAY Standard. IKEA ulaže sve moguće napore kako bi svima pružili jednake mogućnosti i promovirali ljudska prava. Prema svakom zaposleniku odnose se ravnopravno i svakome pružaju jednake mogućnosti bez obzira na etničku, spolnu i seksualnu orijentaciju te fizičke mogućnosti i godine.<sup>36</sup>

Diljem svijeta postoji 200 milijuna međunarodnih migranata, a mnogi od njih otkrivaju da pronalazak boljeg radnog mjesta može prouzročiti velike dugove koji proizlaze iz naknada za zaposlenje, prisilni rad i trgovanje ljudima. IKEA se udružila s četiri tvrtke da bi potaknula pozitivnu promjenu kroz svoju grupu Leadership Group for Responsible Recruitment (Grupa za odgovorno zapošljavanje) čija je vizija stvoriti svijet u kojem nijedan radnik ne mora platiti naknade za zapošljavanje. IKEA je uvijek podržavala poštene uvjete rada kao opće ljudsko pravo, a kao dio navedene grupe želi postići znatnu i trajnu promjenu načina zapošljavanja migranata koja će postati standard.

Za mnoge migrante obećanje bolje budućnosti može rezultirati velikim dugovima uzrokovanim naknadama za zapošljavanje te, u najgorem slučaju, dužničkim radom. U IKE-i su postavljeni jasni standardi za zapošljavanje radnika putem standarda IWAY, kodeksa ponašanja. Ni u kojim uvjetima ne tolerira se prisilni rad ili trgovanje ljudima.

Očekuje se i da dobavljači tretiraju migrante na pošten način te da im pružaju transparentne uvjete zaposlenja i dobre uvjete za život i rad. U mnogim su državama prakse zapošljavanja veoma složene te obuhvaćaju nekoliko organizacija. Da bi poduprli dobavljače pri savladavanju tih izazova, sklopljeno je partnerstvo s Međunarodnom organizacijom za migracije (IOM-om). U jugoistočnoj su Aziji već surađivali da bi uspješno pratili postupak zapošljavanja od dobavljača prema rodnim državama radnika. Ta će se saznanja iskoristiti da bi se podržalo etičko zapošljavanje migranata i postizanje trajnih promjena.

IKEA je poduzeće koje je uvidjelo važnost svojih zaposlenika što se vidi načinom na koji je organizirana i načinom na koji djeluje njezin odjel. Svim zaposlenicima omogućen je timski

---

<sup>36</sup><http://www.ikea.com/hr/hr/>, (pristup: 28.06.2018.)

rad i način na koji mogu ispuniti svoje potencijale. Ljudski potencijali imaju važnu ulogu u razvoju ciljeva zaposlenika koji značajno utječu na cjelokupni ugled i rezultate organizacije.

Tri su ključna cilja razvoja profesionalnih i organizacijskih sposobnosti: omogućiti zaposlenicima nastavak razvoja na svojem stručnom području i napredak u karijeri; održati korak s neprestanim okolinskim i organizacijskim promjenama te podupirati strateške pravce razvoja kompanije u svim domenama upravljanja ljudskim potencijalima, stvarajući dodatnu vrijednost za naše kupce, vlasnike i zaposlenike.<sup>37</sup>

S obzirom da je u Hrvatskoj potrebno više visoko kvalificirane radne snage, poduzeća trebaju znati da svoje zaposlenike moraju tretirati kao „bogatstvo“. Poduzeću je u cilju da su njezini zaposlenici zadovoljni poslom te zbog toga u IKEI ulaže puno vremena u pronalaženju kvalitetnih ljudi koji će izvršavati određeni posao.

Osnovna plaća je najniži iznos plaće koji pripada radniku za obavljeni rad, neovisno od ostvarenog rezultata te takva plaća pripada radniku za svaki sat obavljenog rada na određenim poslovima pod uvjetom da je radnik ostvario radni učinak.

### **3.3. Komparativna analiza upravljanja kompetencijama na primjeru odabranih poduzeća**

Posljednjih nekoliko godina na različitim izborima i anketama za najpoželjnijeg poslodavca na samom vrhu se nalaze upravo DM i IKEA. Njihove metode su uglavnom slične i doprinose tome da se radnici osjećaju sigurno radeći u takvom poduzeću.

DM godišnje dobije i više od 10.000 molbi za posao. Razlog tome je najčešće plaća koja je natprosječna, a iznosi 8.656,00 kuna neto. S druge strane IKEA ima prosječne neto plaće za gotovo sva radna mjesta u Hrvatskoj. Skladištar u IKEA-i tako će zarađivati oko 3.700,00 kuna neto, a njegov će voditelj primati mjesečnu plaću od oko 4.950,00 kuna.

U odjeljenju prodaje prosječna plaća će biti 4.720,00 kuna. Za radno mjesto logističkog koordinatora prosječna plaća je 5.900,00 kuna, a voditelj logistike u maloprodaji zarađuje oko 7.100,00 kuna.

Djelatnici DM-a primaju 14 plaća godišnje, a osim toga mogu se pohvaliti i najvećom božićnicom u Hrvatskoj u visini jedne cijele prosječne plaće te maksimalnim naknadama za roditelje.

---

<sup>37</sup><http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/>,(pristup: 25.06.2019.)

Također tu se dijele i DM poklon-paketi za sve zaposlenike i njihove obitelji 4 puta godišnje te svaki radnik dobiva osobnu čestitku za rođendan i blagdane. Otkako IKEA posluje u Hrvatskoj njezini djelatnici za božićnice i regres dobivali su godišnje 2.500 kuna. Znači, maksimalan iznos na koji poduzeće ne plaća porez. Ta se svota isplaćivala dva puta godišnje, u lipnju 1.250 kuna za regres i u prosincu 1.250 kuna za božićnicu. Djeca zaposlenih dobivaju božićne darove. IKEA je u studenom 2018. Godine uvela mjesec dana plaćenog dopusta za tate. Oni vjeruju da je plaćeni dopust za tate višestruki dobitak za ravnopravnije društvo, ali i poslovanje. Na ovaj način žele povećati razumijevanje među zaposlenicima o važnosti podjele uloga kod kuće te njihovim partnericama olakšati povratak na posao, dok će se kolege nakon dopusta vratiti još motiviraniji na posao. Uz to postoji program lojalnosti TACK u kojem kompanija zaposleniku koji je proveo najmanje pet godina u TACK programu uplaćuje određeni novac u mirovinski fond.

Većina zaposlenih kod poslodavca IKEA došla je s burze, što kod DM nije slučaj. Muškarci će lakše do zaposlenja doći kod IKEA-e jer je omjer radnika jednak dok u DM uglavnom prevladavaju žene i to u omjeru 75% dok su muškarci 25%. IKEA se može pohvaliti i vrtićima za djecu u sklopu nekih svojih poslovnica gdje zaposleni mogu ostaviti svoju djecu na čuvanje dok rade, što DM nema kod svojih poslovnica. S druge strane većina poslovnica DM-a ne radi nedjeljom za razliku od IKEA-e kod koje se radi 8 sati nedjeljom.

Glavna konkurentska prednost koja privlači kupce i zaposlene u DM je pridavanje važnosti ljudskom potencijalu. U ljudski potencijal zaposlenih kontinuirano ulažu školovanjem i sustavom napredovanja kroz brojne edukacije, seminare, radionice i sl. te brojnim zajedničkim događajima u okviru kojih jačaju međusobnu povezanost. Pokrenuli su akademiju za drogeriste, te omogućili u prostorijama tvrtke učenje njemačkog i engleskog jezika, sve u cilju poslovnog usavršavanja. Najbolji primjer toga je jedna njihova menadžerica koja je počela kao tajnica. Također DM je zaposlenicima omogućio jedan slobodan dan kako bi taj dan proveli volontirajući u odabranom projektu te jednom godišnje svi zajedno slave DM obiteljski dan. I kod IKEA-E postoji mogućnost 'horizontalnog i vertikalnog' napredovanja u firmi odnosno promjenu odjeljenja i penjanje na hijerarhijskoj ljestvici poduzeća. Svoje zaposlenike potiču da isprobaju različite uloge i mnogi od njih promijene više radnih mjesta i zemalja tijekom svoje karijere. Vjeruju da svaki zaposlenik ima potencijal za rast. Njihov moto je „Kad ti rasteš, IKEA raste s tobom“. Zato puno sati i ulažu u razvoj i obuku zaposlenika. Mogućnost napretka nema ograničenja. Dragan Skalušević bio je prodavač tepiha u IKEA-i, a s godinama provedenim napredovao je i prošao različita radna mjesta te je danas direktor IKEA-e za Hrvatsku i cijelu Jugoistočnu Europu.



Svi zaposlenici automatski s početkom rada postaju IKEA FAMILY članovi što im nudi razne bonuse i popuste u svim IKEA robnim kućama diljem svijeta. Zaposlenici u DM-u uglavnom plaćaju punu cijenu proizvoda.

IKEA se vodi načelima ravnopravnosti i jednakosti. Nitko od zaposlenih, bez obzira na hijerarhijsku poziciju nema službeni automobil. Poduzeće ima nekoliko osobnih automobila koje koriste oni kojima su u tom trenutku najpotrebniji. U Zagrebu postoji IKEA autobus za radnike i kupce koji ih prevozi do sjedišta tvrtke. Načelom jednakost i ravnopravnost DM se nažalost ne vodi jer menadžeri imaju pravo na službeno vozilo, mobitel i prijenosno računalo. Kod oba poduzeća zaposlenici imaju pravo na topli obrok i pauzu, a IKEA je omogućila i dodatnu, mini pauzu koju su nazvali „Fika“ za zaposlenike koji to žele.

Kvalitetnom motivacijom mijenja se stav i radno ponašanje zaposlenika prema poslu. U studiji slučaja DM-a i IKEA-e prikazana je materijalna i nematerijalna motivacija u stvarnom svijetu što nam dokazuje da je raznolikost poticaja u modernom svijetu sve važnija jer novac više nije jedini motivator.

## 4. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovoga rada bio je objasniti pojam upravljanja kompenzacijama te prikazati upravljanje kompenzacijama u poduzećima DM i IKEA Hrvatska. Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje zaposlenik dobiva za svoj rad u poduzeću. U radu su objašnjene glavne odrednice kompenzacijskog programa a to su: osnovna plaća, dodaci na plaću, naknade plaći, stimulativni oblik plaćanja i beneficije.

Da bi poduzeće osiguralo kvalitetne kadrove koji će pridonijeti u ostvarivanju rezultata koji se želi postići, poduzeće treba definirati strategije te treba imati jasnu predodžbu budućih događanja odnosno viziju što se tiče kompenzacijskog sustav.

Glavni uvjet dobro razvijene organizacijske strukture je ljudsko zadovoljstvo i motiviranost radom što ponekad predstavlja složen problem i zahtjevan posao. Imati motivirane ljude u organizaciji znači imati ljude koji koriste svoj najveći potencijal na najbolji mogući način. Kod suvremenih oblika poslovanja konkurentske prednosti se sve lakše kopiraju, ljudski potencijal i znanje glavne su odrednice organizacije, osnovni zadaci su poticanje motivacije kroz brojne motivacijske tehnike, a sama motivacija definira se na temelju postavljenih želja, tenzija, akcija i zadovoljstva.

U teoriji postoje brojne mogućnosti motivacije, ali najčešće se koriste materijalne i nematerijalne kompenzacije. Kao najznačajniji oblik rasta organizacije javlja se razvoj radne karijere, redizajniranje i rotacija radnog mjesta.

Za dva navedena trgovačka poduzeća usporedba bi bila slijedeća: DM je posvećen zaposlenicima u jednakoj mjeri koliko i kupcima. Njihova reputacija o vrednovanju zaposlenika je opće poznata i cilj im je tu reputaciju i prikazati. IKEA više vrednuje svoje zaposlenike novčanim nagradama (mirovinskim fondom) i cilj im je motivirati zaposlenike, no reputacija o tome koliko su dobar poslodavac manje je bitna IKEI nego DM-u.

IKEA već dugi iz godina želi doprinijeti stvaranju boljeg života za ljude i zajednice koje dotaknu svojim poslovanjem. U svemu što radi IKEA nastoji promicati jednakost, različitost i poštovanje ljudskih prava.

Prepoznavanje, ulaganje i vrednovanje znanja, inovativnosti i rada, poticanje individualnosti te timskog rada, uz kreativne i uspješne ljude temelj su uspjeha DM-a.

DM – Drogerie Markt, uz brojne druge organizacije, predstavlja primjer uspješnog poslovanja u Hrvatskoj i šire čime privlači potencijalne radnike, ali i kupce.

Izvrsnost ove organizacije temelji se na dobrom poslovanju i radnoj profesionalnosti u svim bitnim segmentima ljudskog potencijala, a ostvaruje se neprekidnim ulaganjem u obrazovanje

zaposlenika, napredovanjem, korektnim odnosima prema zaposlenicima te primjerenim osobnim dohotkom za normalan život. Posebno zadovoljstvo radnika DM organizacije očituje se kroz sudjelovanje u uspješnosti tvrtke te kroz priliku iskazivanja svojih mogućnosti jer samo motiviran radnik je dobar radnik te ključ uspješnosti i pozitivnog rezultata svake organizacije. Usporedba DM-a i IKEE navodi na pomisao da su radnici DM-a bolje motivirani.

## LITERATURA

1. Anić, V., (2007). *Rječnik hrvatskog jezika*, Europapress Holding i Novi Liber, Zagreb,
2. Bahtijarević Šiber F., (1999). *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb,
3. Buble, M. i D., Bakotić, (2013). *Kompensacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split,
4. Buble, M. (2006). *Management*, Sveučilište u Splitu, Split
5. Buntak, K., I. Droždek, i R. Kovačić, (2013).  
Materijal na motivaciju u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, *Technical Journal*, vol. 7, no. 1,
6. Galetić, L., Pavić, I., (1996). *Upravljanje plaćama*, RRI F-plus, Zagreb,
7. Lemić, M. (2001). *Upravljanje kompenzacijama zaposlenih u bankarstvu*, magistarski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split,
8. Milkovich, G. T. i J. M. Newman, (2006). *Plaće i modelinagrađivanja*, Masmedia, Zagreb,
9. Quible, Z.K. (2010). *Menadžment u redskog poslovanja*, MATEd.o.o., Zagreb,
10. Tudor, G., (2010). *Vođenje i motiviranje ljudi – Kako nadahnuti svoje ljude - Jedinstveni Primjer Najbolje Prakse*, M.E.P. d.o.o., Zagreb,
11. Zakon o radu (2014): <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> (pristup 24.04.2019.).
12. DM – DrogerieMarkt:  
[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/738254/godisnje\\_izvjesce\\_o\\_poslovanju\\_2015.html](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/738254/godisnje_izvjesce_o_poslovanju_2015.html), pristup 25.05.2019).
13. DM – DrogerieMarkt: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela), (14.07.2018).
14. Zelenika R. (2011). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka,
15. [http://www.ikea.com/hr/hr/about\\_ikea/newsitem/20151103\\_sales\\_figures](http://www.ikea.com/hr/hr/about_ikea/newsitem/20151103_sales_figures), (pristup 24.5.2019)
16. <https://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/76524/IKEA-zaposlenicima-uplacuje-108-milijuna-eura-u-mirovinski-fond/2/> (pristup 20.6.2019.)
17. <http://www.ikea.com/hr/hr/>, (pristup 25.06.2019.)
18. [http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/\(25.06.2019.\)](http://www.podravka.hr/kompanija/investitori/korporativno-upravljanje/(25.06.2019.))

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Cjelovit sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti ....	5
Slika 2: Osnovne komponente plaće .....	9

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija radnika.....	6
Tablica 2. Ukupne materijalne kompenzacije na razini pojedinca.....	8

## **Izjava**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora izv. prof. dr.sc. Ivone Vrdoljak Raguž, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

Mirna Bajramović

Broj indeksa: 0275049304

---