

# ORGANIZACIJSKI MOTIVATORI IDEJE, INOVACIJE I INOVATIVNOSTI

---

**Pantelić, Saša**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:070035>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-06**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽAMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Saša Pantelić**

**ORGANIZACIJSKI MOTIVATORI IDEJE, INOVACIJE I**  
**INOVATIVNOSTI**

**Završni rad**

**Šibenik, 2018.**



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽAMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**ORGANIZACIJSKI MOTIVATORI IDEJE, INOVACIJE**  
**I INOVATIVNOSTI**

**Završni rad**

**Kolegij: Inovacije i tehnološke strategije**

**Mentor: doc. dr. sc. Mili Razović**

**Student/ica: Saša Pantelić**

**Matični broj studenta: 1219036717**

**Šibenik, rujan 2018.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	8
2. IDEJA .....	9
3. INOVACIJE I INOVATIVNOST .....	122
3.1. Inovacija .....	122
3.2. Tipovi inovacija .....	144
3.3. Inovacije po stupnju novosti .....	155
3.4. Inovacije kao menadžerski proces .....	15
4. INOVACIJSKI PROCES .....	177
4.1. Preduvjeti za učinkovitost inovativnog procesa .....	188
5. MODELI INOVACIJSKIH PROCESA .....	20
5.1. Linearni model inovacijskog procesa .....	20
5.1.1. Tehnology push model .....	20
5.1.2. Market pull model .....	21
6. POTREBE INOVATIVNE ORGANIZACIJE .....	21
7. MOTIVACIJA .....	222
7.1. Teorije motivacije .....	244
7.1.1. Sadržajne teorije motivacije .....	245
7.1.2. Procesne teorije motivacije .....	277
8. TIMSKI RAD .....	299
8.1. Radna klima .....	30
9. MOTIVIRANJE MENADŽERA .....	322

<b>10. POSLOVNA ETIKA</b> .....	333
<b>11. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE NAGRADE</b> .....	344
11. 1. <b>Materijalne nagrade</b> .....	345
11. 2. <b>Nematerijalne nagrade</b> .....	367
<b>12. MOTIVIRANOST RADNIKA PREKO NAGRADE I KAZNE</b> .....	389
<b>13. PRIMJER TEORIJE MOTIVACIJE I SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U RADNOJ ORGANIZACIJI DM – DROGERIE MARKT</b> .....	41
<b>14. ZAKLJUČAK</b> .....	50
<b>15. SUMMARY</b> .....	51
<b>16. POPIS LITERATURE</b> .....	512
16.1. <b>Knjige</b> .....	512
16.2. <b>Internet izvori</b> .....	512
<b>17. PRILOG 1.</b> .....	534
<b>Popis slika</b> .....	534
<b>Popis grafikona</b> .....	534
<b>Popis tablica</b> .....	534

Veleučilište u Šibeniku

Diplomski rad

Odjel menadžmenta

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

### **Ogranizacijski motivatori ideje, inovacije i inovativnosti**

Pantelić Saša, Radnička 12, Nova Gradiška 35400

Društvo 21. stoljeća danas je nemoguće zamisliti bez tehnologije i svakim danom smo svjedoci njenog napretka. Inovacije su stalno prisutne i, ako ne želimo da nas konkurencija ne prestigne, moramo držati korak s njima. Čovjek je motiviran izazovima koji su ispred njega i znatiželjan je saznati inovativnost proizvoda i usluga koje su mu potrebne za njegov osobni i poslovni cilj.

Inovacije se stvaraju sposobnošću da se vide veze, uviđaju prilike i iskorištavaju viđene prilike. U svijetu koji je od rođenja civilizacije nevjerojatno i nezamislivo napredovao, uz svakodnevno rađanje ideja i novih proizvoda, stalne konkurencije i dostupnosti informacija, postalo je vrlo teško stvoriti novu inovaciju, no uspijeva se. U samom radu s inovacijama, potrebno je da su zaposlenici organizacije motivirani jer to samoj organizaciji donosi veću šansu za postavljanje inovacije na tržište, a samim tim znači i veći profit.

(40 stranica / 3 slike / 1 tablica / 4 grafikona / 14 literaturnih navoda / 10 internet izvora/  
jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: ideja, inovacija, inovativnost, motivatori, DM- Drogerie Markt

Mentor: doc. mr.sc. Mili Razović

Rad je prihvaćen za obranu:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Department of Management

Graduate thesis

Professional Graduate Studies of Management

### **ORGANIZATIONAL MOTIVATORS OF IDEAS, INNOVATIONS AND INNOVATIONS**

Pantelić Saša, Radnička 12, Nova Gradiška, 35400

The Society of the 21st Century today is impossible to imagine without technology and we are witnessing its progress every day. Innovations are constantly present and if we do not want our competition to be overlooked, we have to keep up with them. A man is motivated by the challenges ahead of him and it is curious to find out the innovativeness of the products and services that he needs for his personal and business purpose.

Innovations are created with the ability to see connections, discover opportunities and exploit the opportunities seen. In a world that has been incredibly and unimaginably advanced since the birth of civilization, with daily births of ideas and new products, constant competition and availability of information, it has become very difficult to create a new innovation, but succeeds. In the work of innovation, it is necessary that the employees of the organization are motivated because it gives the organization a greater chance of launching innovation on the market, which means higher profits.

(40 pages / 3 figures / 1 table / 4 graphs / 14 references / 10 Internet references/ original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords:idea,innovations, innovations, motivators, DM- Drogerie Markt

Supervisor: doc. dr. sc. Mili Razović

Paper accepted:



## 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada bavi se vanjskim i unutarnjim odrednicama koje motiviraju ljude zaposlene u organizaciji da stvore inovacije. Cilj je ispitati u kojoj mjeri će zaposlenici razmišljati inovativnije i hoće li različiti motivatori uistinu utjecati na bolji rad zaposlenika. Za primjer smo uzeli organizacijske motivatore DM – Drogerie Markt. Za pisanje rada korištena je literatura iz stručnih knjiga te literatura pronađena korištenjem Interneta.

Sadržaj rada je podijeljen na dva dijela. Prvi dio rada definira ideju i inovaciju kroz shvaćanje da je motivacija ključni pojam u poimanju da je radnik spreman biti više inovativan ako je motiviran. Drugi dio rada bavi se organizacijskim motivatorima DM - Drogerie Markt. Za primjer smo uzeli baš tu organizaciju poslovanja jer je bila inovativna kao prva samoposluga drogerija i pokazala je mnogo uspjeha u motiviranju svojih djelatnika.

Cilj istraživanja ovog diplomskog rada je utvrditi što točno motivira čovjeka da stvara novu ideju u poslovanju i pomažu li materijalne i nematerijalne kompenzacije u motiviranju pojedinca da se više trudi na poslu. Kroz ovaj diplomski rad koristili smo kvalitativno istraživanje.

## 2. IDEJA

Društvo 21. stoljeća danas je nemoguće zamisliti bez tehnologije. Ona se nalazi svugdje oko nas i svakim danom smo svjedoci njenog napretka. Inovacije su stalno prisutne i kao kompetentan čovjek za život u suvremenom društvu, moramo držati korak s njima. Čovjek je motiviran izazovima koji su ispred njega i znatiželjan je saznati inovativnost proizvoda i usluga koje su mu potrebne za njegov osobni i poslovni cilj.

No, dovodi se pitanje kako stvoriti inovaciju? Što to točno motivira čovjeka da stvori neku inovaciju? Kako stvoriti novu ideju koja će biti korisna, nova, zanimljiva, profitabilna, a na kraju i inovativna? Inovacije se stvaraju sposobnošću da se vide veze, uviđaju prilike i iskorištavaju viđene prilike. U svijetu koji je od rođenja civilizacije nevjerojatno i nezamislivo napredovao, uz svakodnevno rađanje ideja i novih proizvoda, stalne konkurencije i dostupnosti informacija, postalo je vrlo teško stvoriti novu inovaciju, no uspijeva se.

Ono što prethodi inovaciji je ideja jer ona je početna iskra od koje se stvaraju želje korisnika inovacija koje svaki dan čekaju da se stvoru novi proizvodi i usluge koje bi im olakšale i poboljšale svakodnevnost.

**Ideja** (grčki *idéa*: misao, pojam), mnogoznačan pojam grčke filozofije koji označuje i neki subjektivni misaoni sadržaj (pojam, zamisao, predodžbu) i objektivni aspekt neke pojave (oblik, bit, model). Etimološki, prema *idéiv*: *vidjeti*, riječ ideja izvorno označuje način i oblik u kojem se prikazuju stvari i pojave. U materijalističkim koncepcijama ideja je shvaćena u prvome redu kao proizvod ljudskoga mišljenja, što se u krajnjoj liniji svodi na odraz njemu primarne stvarnosti (P. Holbach i D. Diderot).<sup>1</sup>

Ideja bi se mogla onda definirati i kao:

- a) Predočavanje neke stvari putem biti pojma.
- b) Shvaćanje, misaono oblikovanje, način shvaćanja (čega).
- c) Nadahnuće, poticaj, prijedlog, zamisao.

---

<sup>1</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=26905>

Osobe koje kreativno razmišljaju mogu imati vrlo dobre i zanimljive ideje, no ne mora značiti da kada bi se ta ideja konkretizirala da bi bila uspješna. Iza jedne poslovne ideje, odnosno prijedloga i zamisli, stoji čitav tim stručnjaka koji je mnogo radio na tome da bi se ideja nekog pojedinca ili stručnjaka uspješno plasirala na tržište. Ideja je misao, zamisao o nečemu, odnosno, razmišljanje o nečemu i kao takva predstavlja tek početak ulaska u „svijet poduzetništva“. Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata. Ona je zapravo kombinacija naših resursa i vrijednosti za krajnjeg kupca ili korisnika. Poslovna je ideja početak svakog poduzetničkog pothvata.

Neki poslovni timovi koriste metodu *Brainstorming* čiji je princip rada vrlo jednostavan. Potrebni su samo papir i olovka i svaka ideja pojedinaca se zapisuje na papir te nema nikakvog „kočenja“ ideje, npr. kritika nije dopuštena, nikakav podsmijeh i slično. Takva „*oluja ideja*“ se pokazala dosta uspješna u radu s timovima.

## **2.1. Pokretači i izvori ideja**

Upravo ono što je svima zanimljivo je, kako organizaciji u poduzetništvu na um sine nekakva ideja koja, uz uspješan inovacijski proces, dovede na tržište kvalitetnu inovaciju? Koji su to pokretači ideja? Sasvim je neupitno da iza tog najčešće svoji veliko znanje i kompetentnost, te su tijesno povezani s planiranjem i strategijom. Kako netko dobije neku ideju? Odakle dolaze inovacije? Treba li ta osoba posjedovati veliko znanje koje stoji u pozadini te inovacije ili mu je samo „kliknulo“ u glavi da bi mogao to napraviti? Je li toj osobi potrebna kreativnost za uspješnu inovaciju? U povijesti smo učili o mnogim važnim osobama koji su napravili neku inovaciju koja je bila od velike i potrebite važnosti za čovječanstvo. Jesu li te osobe geniji ili su samo bili osviješteni o tom što čovječanstvu treba?

Od ideja se očekuje čudo, ali one nisu ništa drugo do alat u rukama poduzetnika. Pronalazak dobre ideje samo je prvi korak u stvaranju uspješne poduzetničke priče. Mnogi su imali vrlo dobru ideju za nekakav proizvod ali nisu uspjeli realizirati ga odmah iz prve, tek nakon desetak pokušaja su uspjeli dobiti zamišljeni proizvod da bi ga plasirali na tržište. Uspješan poslovni pothvat obuhvaća usklađenost sljedećih triju elementa:

- resursa,
- poslovne prilike
- poduzetnika, tj. poduzetničkog tima.

Pokretač ideje je osoba (osobe) ili mehanizam (mehanizmi) koji pokreći inovacijske procese u organizaciji. Ono je glavni organ inovacije čija je funkcija izvući organizaciju iz njezine rutine, njezinog sustavnog načina rada da se odmakne od svakidašnjice i promjeni ono što danas radi. Inovacijski proces mora imati pokretač jer neka inovacija koju koristimo i koja nam uvelike olakšava život mora izaći iz rutine inače ju može „pregaziti“ vrijeme ili je konkurencija može preuzeti i unaprijediti. Poduzetnici trebaju neprestano tražiti izvore inovacija, promjene i njihove simptome koje ukazuju na povoljne prilike za uspješnu inovaciju, a nadasve je potrebno znati primijeniti načela uspješne inovacije.

Isaac Newton, jedan od najznačajnijih svjetskih znanstvenika koji je bio engleski astronom, fizičar i matematičar je počeo razmišljati o gravitaciji kad mu je jabuka pala sa stabla na glavu dok je spavao ispod njega. James Watt, škotski izumitelj i inženjer, je dobio ideju za parni stroj također dok je spavao. Čuo je pištanje čajnika i to mu je dalo ideju da napravi parni stroj koji je napravio revoluciju. No, nekako nam se čini da ima malo više od tog.

Već smo definirali što je ideja, a što je inovaciju ćemo tek definirati. Inovacije su malo više od same ideje, na inovaciji se radi, one se izgrađuju sve dok ne dođu do konačnog prozi voda. Jednostavno je nemoguće očekivati da svako poduzeće u 21. stoljeću svako malo ima „heureka“ trenutke i moramo biti realni i shvatiti da to nije moguće i ne smijemo to ni zahtijevati.

### 3. INOVACIJE I INOVATIVNOST

#### 3.1. Inovacija

U svakom poslovanju, koji on god bio, uvijek se teži k uspjehu. Ono što dosta ranije nas dovodi do uspjeha je biti različit od ostalih i inovativan. Za uspješno inoviranje važno je biti kreativan i imati određena sredstva i znanja, te ih znati primijeniti.

Postoje mnoge definicije inovacija, no nijedna nije jedinstvena kojom bi se baš moglo na točan način definirati kakav je to točno proces. Smatra se da riječ inovacija dolazi iz latinske riječi *innovatio* što označava novotariju, novinu, promjenu postojećeg.

Hult i suradnici (2004.) definiraju inovativnost kao sposobnost da se uvede nova ideja, novi proizvod ili proces u tvrtku. Pod inovativnošću se podrazumijeva da tvrtka podržava nove ideje, eksperimentiranje i kreativne procese koji mog dovesti do novih proizvoda, usluga ili tehnoloških procesa .

Ratko Dobre navodi u svojoj knjizi da se inovacija najčešće koristi za materijalne proizvode i da se veže uz pronalaskе, znanstvena otkrića, patente i izume u materijalnoj proizvodnji. On također ističe kako većina autora koji su obrađivali ovu materiju slažu oko toga da se inovacija može smatrati kao:

- a) nova ideja
- b) uvođenje nove ideje
- c) uvođenje invencije
- d) ideje koje se razlikuju od postojeće forme
- e) uvođenje neke ideje koja razara ranije ponašanje.<sup>2</sup>

U suvremenim tvrtkama, koje su uz veliku konkurenciju ipak ostale na tržištu, moraju stalnu pozornost pridavati tome da uvide nove ili poboljšavaju postojeće proizvode, moderniziraju proces proizvodnje i proces upravljanja. Ako poduzeće nije u stanju nastaviti dalje s inovacijama, postoji veliki rizik da zaostane za svojim konkurentima.

---

<sup>2</sup> Dobre, R.; *Inovacije, tehnološke promjene i strategije*, VUŠ, Šibenik, 2005.

Kada mislimo na inovaciju, najčešća pomisao nam je da se radi o nekakvoj promjeni, razvoju i primjena novog ili bitno izmijenjenog proizvoda (dobra ili usluge), postupka, nove organizacijske metode, poslovne prakse ili nove marketinške metode i njezino uvođenje u praktičnu upotrebu odnosno - komercijalizacija.

Uspješnu inovaciju čine četiri stvari:

- **Novo** – nešto što prije nije postojalo ili je ostvareno kombinacijom dostupnih resursa na nov i originalan način.
- **Bolje** – uvođenje nečeg novog samo zato što je novo i postoji, nema nikakvog smisla i najčešće nosi više štete nego koristi.
- **Potrebno** – mora postojati potreba za rješenjem nekog problema ili razvojem novog proizvoda odnosno usluge.
- **Ekonomski opravdano** – da bi ispunila svoju namjenu, poduzeće mora od inovacije ostvariti izravne ili neizravne koristi.<sup>3</sup>

Kad se govori o inovacijama, pomisli se na nove proizvode, ali inovacije procesa proizvodnje imaju veliku stratešku ulogu. Izraditi nešto što nitko drugi ne može ili napraviti nešto na jeftiniji, ekonomičniji način, velika je konkurentska prednost. Inovacije se izgrađuju i revidiraju sve do konačnog proizvoda. Stoga je upravljanje razvojem proizvoda veoma opsežan, kontinuirani proces koji ujedinjuje sve kadrove u poduzeću kako bi stvorili što bolji i kvalitetniji novi proizvod koji će svojim karakteristikama biti daleko bolji od konkurencije.

Ako je novi proizvod kvalitetan, može se pretpostaviti njegovo društveno priznavanje, a u razvoju proizvoda veliku ulogu ima Međunarodna norma ISO 9001:2008 koja nastoji povećati zadovoljstvo kupca ispunjavanjem njegovih zahtjeva.

Inovacije podrazumijevaju sve proizvode, ideje ponašanja ili proizvodi koji se kvalitativno razlikuju od postojećih. Također su proces transformiranja izuma u nešto komercijalno, korisno i vrijedno<sup>4</sup>

Dosta ljudi miješa pojam inovacija i invencija. Inovaciju smo već pokušali definirati, a invencija se smatra originalnim aktom ili činom.

---

<sup>3</sup> Kesić T., *Ponašanje potrošača*, Zagreb 2006., str. 451.

<sup>4</sup> Jagaš N., *Sustav za upravljanje inovacijama*, Zagreb 2013, str.9

### 3.2. Tipovi inovacija

Tehnologija podržava uspješno inoviranje, ali nije nužna za uspjeh. Način organizacije, poslovanje i stvaranje vrijednosti za kupce ima više utjecaja na uspjeh inovacije nego sama tehnologija. Važno ih je razumjeti i imati kvalitetna istraživanja koja daju uvid u potrošnju, potrebe potrošača i pogled na njihova stajališta. Mora se znati procijeniti kako i kada će ideja postati profitabilna da bi se plasirala na tržište.

Razlikuju se različite vrste inovacija:

- proizvodne inovacije,
- inovacije u postupku proizvodnje,
- organizacijske inovacije
- marketinške inovacije.

Dakle, osim tehnoloških inovacija postoje i tzv. netehnološke inovacije koje nisu rezultat istraživanja i razvoja nego mogu biti ključne za profitabilni marketing proizvoda i/ili usluga nastalih ulaganjem u istraživanje i razvoj.

Postoje 3 glavne kategorije inovacija:

- a) Inovacija proizvoda
- b) Inovacije procesa proizvodnje / pružanja usluge
- c) Menadžerske inovacije

Primjeri za inovaciju proizvoda su novi dizajn automobila, novi sustav kućne zabave, dok kad razgovaramo o inovaciji procesa proizvodnje mislimo na promjenu u načinu kako se proizvodi automobili ili spomenuti kućni sustav zabave.

### **3.3. Inovacije po stupnju novosti**

Ovisno o stupnju novosti razlikujemo inkrementalne i radikalne inovacije.

- Inkrementalne inovacije odnose se na niži stupanj novosti i najčešće podrazumijevaju nove mogućnosti postojećim proizvodima/uslugama (promjene u materijalima, sigurnosti, dodatnim mogućnostima i slično). Ovaj oblik inovacija je češće prisutan od radikalnih.
- Radikalne inovacije donose visok stupanj novosti (radikalne promjene) koje mijenjaju način razmišljanja o proizvodu i način na koji se rabi (potpuno nove koristi). One ponekad uzrokuju promjene na razini cijelog društva (poput napretka u komunikacijskim tehnologijama).

Prema pojedinim autorima, samo 25% inovacija koja etablirana poduzeća lansiraju na tržište doživi uspjeh (tj. 75% novih proizvoda završe kao neuspjesi). Od 25% novih uspješnih proizvoda, tek se 6 – 10% zaista može smatrati radikalnim inovacijama.

### **3.4. Inovacije kao menadžerski proces**

Visoka tehnologija je bez sumnje od velike kvalitativne važnosti, bilo da je ona u obliku kompjutera ili telekomunikacija, robota u tvorničkom pogonu, biogenetike ili bioinženjerstva. Ona je u svakom segmentu života izvor uzbuđenja i zanimanja društva kojem otvara nove poglede na poduzetništvo i inovaciju. Sve više radnih mjesta koristi tehnologiju pa je danas jako teško naći posao bez znanja korištenja iste. Ona je najviše imala svoj začetak tijekom 60-ih godina prošlog stoljeća.

No, tehnologija ne predstavlja samo elektrotehniku, genetiku ili neki novi materijal, nego i tehnologiju koja se odnosi na poduzetničko upravljanje. Kada se misli na poduzetništvo, ne misli se ni na znanost ni na umjetnost jer to je ono što nije njegova suština. Upravo je praksa ono što je najvažnije i što obilježava njezinu bit.

Od gotovo nepostojećeg investicijskog kapitala, mala poduzetništva su do šezdesetih do danas postali korporacijski i kapitalni giganti upravo zahvaljujući inovativnim i profitabilnim idejama koje su do danas živuće. No, svaka tvrtka koja je rano krenula i postigla veliki uspjeh ne bi opstala do današnjeg dana i uživala uspjeh, da se u njihovoj organizaciji i poslovanju nije radilo na idejama i inovacijama.



Inovacije su nužnost jer poduzeće uspijeva samo ako je izbacilo na tržište novi proizvod brže od konkurencije ili je bolje iskoristilo svoju procesnu tehnologiju. Razumijevanjem cjelokupnog inovacijskog procesa je od velike važnosti jer tada će način upravljanja inovacijama biti cjelovit, uz dobre ideje i dobro provođenje.

Vrlo često pojam inovacije i izumi se svrstavaju pod isto, no treba shvatiti jasnu razliku između njih. Kada se misli na izum, misli se samo na ideju, dok inovacija je cijeli proces koji traje od početka ideje do uspješnog lansiranja proizvoda ili usluge na tržište. Dobra ideja je samo početak koja ne garantira uspjeh na samome tržištu. Za to su zaslužni projektni menadžment, razvoj tržišta, financijski menadžment i još mnoge komponente koje su potrebne za uspješnu realizaciju ideje. Iz povijesnih primjera možemo nabrojati mnoge osobe koje su osmislile ideju, ali zbog raznih čimbenika ih nisu znali predstaviti svijetu. Njihove ideje su iskoristili drugi, iznijeli na tržište i tako „ukrali“ tuđu ideju na kojoj su ostvarivali profit.

Menadžment inovacija bi trebao iskorištavati vanjske prilike. On trebao bi putem zajedničkog rada marketinga, financija, dizajna, odjela istraživanja i razvoja, inženjeringa i putem zajedničkog rada svih onih koji mogu poboljšati i pomoći da se inovacija uspješno probije na tržište i, na kraju krajeva ono što je najvažnije, bude profitabilna, razviti klimu pozitivne suradnje .

## 4. INOVACIJSKI PROCES

Ostvarenje inovacija odvija se tijekom inovacijskog procesa koji uključuje inovativne aktivnosti u okviru tri osnovne faze:

- a) koncipiranje,
- b) implementacija
- c) marketing.

Inovacijski proces počinje s fazom koncipiranja koja uključuje analizu problema i njegovog rješavanja preko razvoja ideje, evaluacije ideje i planiranja projekta. Trebalo bi skenirati i pretražiti okolinu kako bi se prikupili svi podaci o postojećim i potencijalnim inovacijama, saznati što to potrošači žele i trebaju, napraviti istraživanje koja će se inovacija isplatiti, odnosno postići najveći uspjeh.

Implementacija obuhvaća razvoj (konstruiranje), izradu prototipa, testnu primjenu i testiranja proizvoda, no prije same implementacije trebamo osigurati resurse što je jako važno u izgradnji inovacije.

Marketing je društveni proces kojim-putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima-pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele<sup>5</sup>. On uključuje proizvodnju i plasiranje proizvoda na tržište te proboj na željeno tržište. On pokušava razumjeti zahtjeve i potrebe kupaca.

Tradicionalne faze ili koraci inovacijskog procesa su redom:

1. Ciljevi
2. Istraživanje
3. Ideje
4. Procjena
5. Razvoj
6. Lansiranje<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Kotler Philip, Lane Keller Kevin, Martinović Maja, *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Str.5.

<sup>6</sup> Kotler, P.; *Inovacijom do pobjede*, Školska knjiga, 2016., Zagreb

Inovativne aktivnosti uključuju sve znanstvene, tehnološke, organizacijske, financijske i komercijalne korake koje stvarno ili potencijalno vode ka implementaciji inovacija. Slijedom toga, inovacijski proces uključuje sudjelovanje različitih stručnjaka iz različitih područja djelatnosti - od tehničkih eksperata u istraživanju i razvoju, do stručnjaka u području marketinga, financija, uprava i pravnih odjela tvrtke te vanjske konzultante, dobavljače, poslovne partnere i korisnike.

#### **4.1. Preduvjeti za učinkovitost inovativnog procesa**

Za učinkovitost procesa postoje tri preduvjeta koji su prijeko potrebni u njegovoj ostvarivosti. To su:

- a) Inovacijski okvir
- b) Inovacijske smjernice
- c) Lista za provjeru inovacija

Ti su preduvjeti slični inovacijskom sažetku i stvoreni su kako bi se prema njima planirala inovacija te su oni ogledalo inovacijske strategije i trebaju osigurati da pokretači započnu inovacijski proces koji je bitan za njihovu organizaciju. Pokretač inovacije mora raditi u skladu s općim ciljevima i strategijom organizacije. Ako ne radi sukladno s tim, proces može krenuti krivim putem, a organizacija može izgubiti vrijeme i novac što joj nikako nije u cilju. Postoji predodžba o inovaciji koja ističe da svako ograničenje koje se nameće inovaciji, nju koči. Ta predodžba je netočna i zbog toga postoji okvir u kojem smještamo inovaciju.

Inovacijski okvir nije ograničenje, već okvir njegove djelatnosti u kojem se definira neka nova ideja koja će se moći iskoristiti i ona se mora uklapati u viziju, djelokrug ili resurse poduzeća.

Inovacijske smjernice postoje kako bi pomogle postaviti ciljeve i da bi se smanjio broj prijedloga danih na razmatranje i prijedlog, što čini da smanjuju i razine rizika. Tako smjernice mogu određivati koliki je vremenski rok koliko može trajati inovacijski proces ili koliko minimalno mora iznositi prodaja i dobit od uvođenja inovacijskog proizvoda na tržište.

Lista za provjeru inovacija sadrži niz ključnih pitanja kojima tvrtka provjerava isplati im li se on uopće raditi, hoće li klijenti imati koristi od inovacije, hoće li taj proces donijeti profit i pomoći tvrtki itd.

## 5. MODELI INOVACIJSKIH PROCESA

### 5.1. Linearni model inovacijskog procesa

Linearni modeli inovacijskog procesa su među najčešće korištenim modelima koji opisuju inovacijski proces kao niz faza, tj. aktivnosti koje se odvijaju po određenom redoslijedu. Dvije osnovne varijacije linearnih modela su:

- a) technology push model
- b) market pull model

#### 5.1.1. Tehnology push model

Prema ovom modelu, znanstvenici i istraživači dolaze do otkrića, tehnolozi ih dalje primjenjuju i razvijaju ideje za nove proizvode. Primjeri ovog modela mogu se naći u farmaceutskoj industriji (različiti lijekovi proizašli iz znanstvenih istraživanja) i industriji elektroničkih uređaja (Samsung Galaxy s touchscreen tehnologijom iz 2012. godine).

Karakteristike ovog modela su:

- fokus na tehničke izazove i probleme
- koristi znanstvenu i tehničku ekspertizu pojedinaca unutar poduzeća, ali i vanjskih izvora,
- razvija inovativna, tehnička rješenja koja će biti ponuđena na tržištu

#### 5.1.2. Market pull model

Ovaj model obuhvaća one situacije kada potražnja na tržištu za rješenjem određenog problema ili potreba kupaca postane okidač razvoja novog proizvoda. Primjer su minijaturizacija digitalnih kamera i razvoj softvera za obradu slika.

Karakteristike ovog modela su:

- potreba ili problem koji su se pojavili na tržištu motiviraju poduzeće da potraži odgovarajuću tehničku i/ili znanstvenu ekspertizu potrebnu za zadovoljenje te potrebe ili rješenje tog problema.
- poduzeće analizira i traži moguća rješenja,
- rezultira inovativnim proizvodima ili rješenjima na tržištu

## 6. POTREBE INOVATIVNE ORGANIZACIJE

U inovacijskom poslu ljudi su najvažniji faktor jer oni preko ideje iznose inovacije na kojima tvrtke profitiraju i uvijek će u poslovnom svijetu postojati potreba za ljudima koji razmišljaju izvan okvira i spremni su raditi na inovacijama koje se pokazuju uspješnima.

Ako želimo da je sustav rada u organizaciji kvalitetan i u usponu, zaposlenici tvrtke koji rade u kadru istraživanja i razvoja i svi oni koji pridonose da se inovacija profitabilno plasira na tržište se moraju angažirati i permanentno se obrazovati jer inovacije su sve više zadaća cijelog poduzeća. To nas dovodi do zaključka da produkt inovacija neće uspjeti ako je organizacijska struktura u lošem stanju. Rezultate ćemo tek dobiti ako struktura i proces omogućuju uspjeh tehnološkim promjenama.

No od svih zaposlenika neke organizacije koji su ključni pojedinci tog procesa? Jasna Prester u svojoj knjizi „*Menadžment inovacija*“ navodi da su inovacijski šampioni osoba ili grupa koja je dovoljno sposobna da sa svojom energijom i sposobnošću prenese entuzijazam da se inovacija dogodi unutar poduzeća. Također ističe da je druga osoba koja je ključna u ovom procesu vođa tima. Ta osoba mora imati znanje koje je potrebno da riješi sva tehnička pitanja i probleme koji mogu proizaći od razvoja ideje do konačnog plasiranja proizvoda, odnosno do završnog stadija inovativnog procesa. Treća osoba je inovacijski sponzor koji ne mora nužno znati sve o tehnološkoj inovaciji ali mora posjedovati moć i financijska sredstva kojim se potpomaže ideja i proces inovacije. Četvrta osoba tj. osobe su tehnološki vratari koji istražuju tržište, poboljšavaju komunikaciju i saznavaju potrebne inovacije.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Prester, J.; *Menadžment inovacija*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2010.

## 7. MOTIVACIJA

Prije samog definiranja pojma motivacije potrebno je naglasiti u čemu je zapravo bit i važnost motivacije. "Taj veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama
- jačanje konkurentске sposobnosti i uspješnosti tvrtke (Bahtijarević-Šiber, 1999., 555-556)." <sup>8</sup>

Postavlja se pitanje zašto je motivacija uopće važna za poslovanje tvrtke, često se govori o sposobnostima i kompetencijama zaposlenika, no osim ta dva značajna čimbenika i motivacija ima svoje izravne i neizravne utjecaje, te tako bitno utječe na uspješnost obavljanja radnih zadataka, poboljšanje radnog učinaka zaposlenika, produktivnost i efikasnost.

Motivacija se definira na više načina. Tako primjerice u Leksikonu psihologije nalazimo: "Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba" (1).

Mathis i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi "motiv", što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju (2).

Za Mondya i Noe-a koji prvenstveno misle na tvrtku to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva tvrtke (3) (Marušić, 2006.,318)" <sup>9</sup>.

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

---

<sup>8</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

<sup>9</sup> Marušić, S.; *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, 2006.

Uloga alata motivacije je da se:

- poboljša proizvodnost, efikasnost i kreativnost rada,
- poboljša kvaliteta radnog života u organizacijama,
- ojačaju konkurentne sposobnosti i uspješnosti poduzeća

Brojni su se psiholozi i stručnjaci bavili istraživanjem pojma motivacije, njenim objašnjavanjem i otkrivanjem čimbenika koji motiviraju ljude. Motivacija je svaki utjecaj koji potiče na ciljno ponašanje ljudi. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Pojam motivacije jest stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, motivima, ali i usmjereni prema postizanju nekog cilja koji nas izvana potiče na određeno ponašanje.<sup>10</sup>

U praksi se također pojam manipulacije pogrešno neizravno poistovjećuje s pojmom motivacije pa je potrebno pojasniti oba pojma. Motiviranje bi najužem smislu mogli objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. "Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana" (Richard, 2000.,15). Tijekom povijesti mijenjala se ideja menadžmenta i shvaćanje zaposlenika, od resursa koji treba maksimalno iskoristiti, do potencijala koji treba usmjeravati i voditi. Danas se još uvijek često pojam motivacije i manipulacije poistovjećuju ili se pogrešno interpretiraju.

---

<sup>10</sup> Furlan, I., Kljaić, S. i ostali, *Psihologijski rječnik*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2005., str. 275.



## **7.1. Teorije motivacije**

Različite su teorije motivacije koje opisuju što motivira i pomoću kojih potreba se određuje. Teorije motivacije se dijele na:

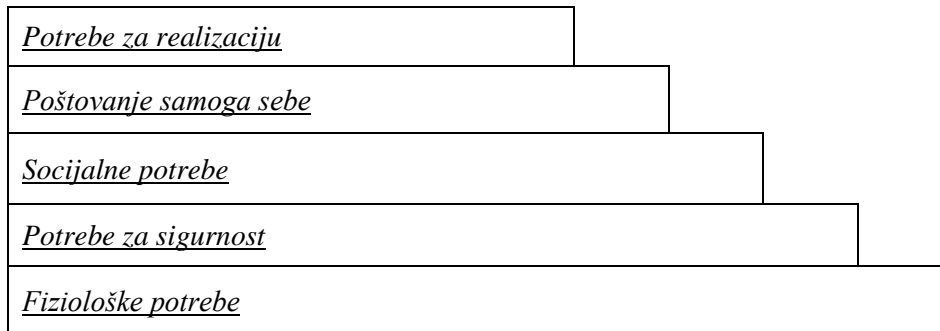
- a) sadržajne; koje su usmjerene na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način;
- b) procesne; koje polaze od činjenice da koncept potreba nije dostatan za objašnjavanje radne motivacije, nego je u analizu bitno uključiti i neke druge sadržaje, kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.

### **7.1.1. Sadržajne teorije motivacije**

Ova vrsta teorija usmjerena je na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Više pažnje posvećuju na određenje varijabli koje utječe na ponašanje, a manje pažnje na proces kroz koji to čine i povezanost između niza varijabli koje u tome sudjeluju. Bit ovih teorija je u konceptu potreba, a ponašanje i ciljevi su osnova za zaključivanje o potrebama. Usmjerene su na to da objasne zašto pojedinci žele neke faktore kao što su plaća, napredovanje te sigurnost posla, a zašto neke faktore s druge strane izbjegavaju.

Teorije daju specifičan pogled na motivaciju za rad te su neophodne za razumijevanje svih kasnijih teorija, a dijele se u nekoliko bitnih skupina:<sup>11</sup>

- Teorija hijerarhije potreba – razvio ju je Abraham Maslow, a imala je najveći utjecaj na istraživanje u ponašanju ljudi u organizaciji. Sastoji se od pet kategorija koje su svrstane u egzistencijalne potrebe, potrebe sigurnosti, potrebe pripadanja, potrebe poštovanja i statusa te potrebe samoaktualizacije.



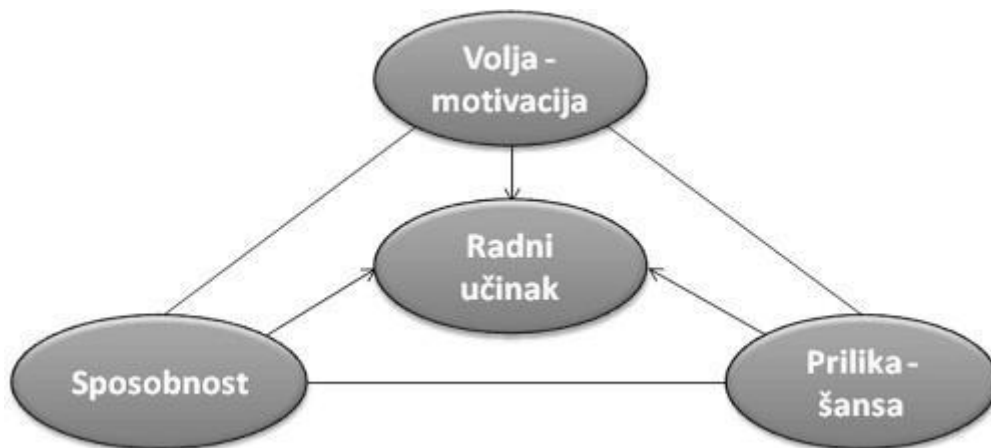
*Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba  
Izvor: Marušić, Sveto (2006). Upravljanje ljudskim potencijalima, 4. izd.  
Zagreb, ADECO, str. 322.*

- Teorija trostupanjske hijerarhije – razrađuje ju Alderfer, a teoriju čine kategorije najvažnijih potreba u okviru egzistencijalnih potreba, potreba povezanosti te potreba rasta i razvoja. Ova teorija upozorava da želje i ponašanje zaposlenih za stalnim inzistiranjem na materijalnim čimbenicima mogu izazvati frustracije i nemogućnost zadovoljavanja potreba rasta i razvoja.
- Teorija motivacije postignuća - poznata je po dvojici autora McClellandu i Atkinsonu, a u usporedbi s drugim teorijama, u ovoj teoriji pristup je usmjeren prvenstveno motivaciji za rad, radno ponašanje se označava pojedinačnim motivom koji se smatra temeljnim, motivacija je napravljena i promatrana kao određena struktura stavova i vrijednosti koji upućuju na radnu orijentaciju ljudi, a pristup je usmjeren na uspješnu provedbu aktivnosti i rješavanja problema.

---

<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999. str. 560.

- Dvofaktorska teorija motivacije - ova Herzbergova teorija označena je kao motivacijsko – higijenska potreba, a usredotočena je na klasifikaciju faktora za rad. Najpopularnija je uz Maslowljevu teoriju, a ima utjecaj na poimanje organizacije i ponašanja ljudi unutar nje s bitnim usmjerenjima na praksu i organizacijska rješenja posla.
- Teorija motivacije uloga – razvija ju John Miner sa specifičnim pristupom motivaciji koji je temeljen na potrebama i pretpostavkama posebne motivacijske strukture različitih uloga. On razvija različite motivacijske teorije koje objašnjavaju motivaciju različitih uloga pa tako definira managersku, profesionalnu i poduzetničku motivaciju. Teorija ima posebnu ulogu u prikazivanju važnosti motivacije za razvoj karijere i uspješnosti te isticanje posebne strukture motiva.
- Teorija motivacije postignuća ističe ispred svih zadovoljavanje bioloških potreba, a usmjerena je na područje motivacije za rad. Radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji je osnova djelovanja, stečenog i razvijenog procesom socijalizacije.<sup>12</sup>



**Slika 2. Osnovni prikaz procesa motivacije**

Izvor: elearning portal; Faktori motivacije: [http://www.link-elearning.com/lekcija-individualni-faktori\\_6177](http://www.link-elearning.com/lekcija-individualni-faktori_6177), pristupljeno 19. rujna, 2018.

<sup>12</sup> Bahtijarević - Šiber Fikreta, op.cit., str. 583

### 7.1.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije čine drugu veliku grupu teorija motivacije ili teorijskog razmatranja te definiranja ljudskog ponašanja. Procesne teorije pokušavaju objasniti ključne procese i glavne razloge koji dovode do spoznaje kako se ljudi na određeni način ponašaju u radnim situacijama te koju količinu napora ulažu u određene aktivnosti.<sup>13</sup>

Ove teorije polaze od pretpostavke svjesnog izbora ponašanja, a pojedinci se nadaju da će određenim rezultatima i efektima postići ciljeve. Često su procesne teorije označene kao teorije očekivanja jer posebno značenje posvećuju očekivanjima glede rezultata ponašanja za motivaciju, a dijele se na nekoliko skupina:<sup>14</sup>

- **Vroomov kognitivni model motivacije** - ovaj model ima najveće značenje i utjecaj u razvoju suvremenih teorija motivacije jer određuje radno ponašanje i faktore koji ga karakteriziraju. Pretpostavka koja izlazi iz ove teorije je ta da čovjek u svakoj situaciji izabire između različitih mogućih ponašanja s time da preferira jedne, a ignorira i odbacuje druge alternative. Iz ovog modela motivacija se definira kao proces koji usmjerava izbore pojedinaca između alternativnih aktivnosti koje su najracionalnije.
- **Modificirana teorija instrumentalnosti** - Graen je u ovu teoriju pokušao uvrstiti različite teorije stavova, teorije uloga i socijalnog utjecaja kako bi model bio složeniji te bi trebao uključivati cijeli sustav ponašanja na poslu u izvršenju radnih zadataka i uloga koje pojedinac ima u organizaciji. Ovim modelom nastoji se jasnije prikazati složenost ljudskog ponašanja u realnim situacijama gdje ponašanje ne zavisi samo od veze s efektima koji se postižu ponašanjem, već ovisi i o očekivanom pritisku okoline te standardima ponašanja koji iz nje proizlaze.
- **Teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni** - ovu teoriju razvio je J. S. Adams, a često je označena kraćim nazivom teorija jednakosti. Usmjeren je na razumijevanje procesa koji potiču ljudsko ponašanje te orijentaciju na motivacijsko djelovanje materijalnih naknada za rad unutar organizacije. Ponekad odlični radnici s visokim učinkom osjećaju nejednakost prema lošijim radnicima, a ponekad se plaće od drugih precjenjuju dok vlastite potcjenjuju.

---

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 57.

<sup>14</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: *Motivacija i raspodjela*, Informator, Zagreb, 1986. str. 58

- **Porter – Lawlerov model očekivanja** - Porter i Lawler nastoje spojiti elemente Vroomove teorije očekivanja i Adamsove teorije nejednakosti u socijalnoj razmjeni pa time stvoriti najmanje zahtjevan model očekivanja i vrednovanja. Motivacija je za njih samo jedan od faktora radnog ponašanja, a u model uključuju druge faktore poput sposobnosti i karakteristike pojedinaca te njihovo zadovoljstvo. Ovaj jednostavni model motivacije za rad ima prednost što ujedinjuje jednakost i pravednost podjele nagrade koja je najbitnija veličina ljudske motivacije, a osim toga model kombinira i različite teorije motivacije u jednu cjelinu.

## 8. TIMSKI RAD

Već smo naveli da samo dobra ideja i inovacija nije stvar i posao pojedinca, pa dolazimo do zaključka kolika je važnost timskog rada. Jedna mudra japanska poslovice kaže: "Nitko od nas nije pametan toliko koliko svi mi zajedno." U poslovanju su toga svjesna uspješna poduzeća. Upravo zbog toga su poduzeća obratila pozornost na važnost zajedničkog rada i zato se kontinuirano bave svojim timovima. Tim je skup pojedinaca koji radeći zajedno postižu rezultate čija kvaliteta nadrađa pojedinačna postignuća članova tima. Tim potiče, koristi i razvija snage, vještine, znanja i iskustva svojih članova i tako nadoknađuje individualne slabosti i značajno doprinosi efektivnosti rada.

Činjenica je, kao i što je kaže japanska poslovice, da je lakše stvoriti neku kreativnu inovaciju kada više ljudi radi na ideji u timu, odnosno „više glava su pametnije od jedne“. Budući da kvalitetno funkcioniranje u suvremenom društvu zahtijeva sposobnost praćenja i selekcije novih informacija, sagledavanja pojava iz različitih uglova, otvorenost za nova iskustva, sposobnost adaptacije na promjene, timski način rada se pokazao kao brži, operativniji i kreativniji.

No kako postići da više ljudi funkcionira i radi na jednom rješenju, a da pritom se ne izazovu nikakvi sukobi i da sve radi u nekom profesionalnom skladu?

Ključni elementi u pravilnom funkcioniranju tima u svrhu postizanja inovacija uključuju (Tidd, J., Bessant J. 2009., str. 124.):

- a) Jasno definirane ciljeve i zadatke
- b) Efikasno vođenje tima
- c) Dobar odnos timskih uloga i osobnih preferencija
- d) Efikasan sustav u vođenju konflikata
- e) Stalnu vezu s okolinom izvan poduzeća<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Tidd, J., Bessant, J.; *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley, 2009.

## **8.1. Radna klima**

U dnevnoj rutini, užurbanosti i stresnim situacijama kojima smo svakodnevni svjedoci, radnici se moraju neprestano motivirati. Bez motivacije na radu dobivamo kontra-efekt, tj. radnik je sve manje i manje zainteresiran za rad, rutinski ga obavlja i ne teži da obavljeni zadatak bude onoliko uspješan koliko i na vrhuncu stvaranja. Uz to, također bi se trebalo težiti da su zadovoljene obje strane, poslodavac i radnik. Ako je radna klima uspješna, šef ima dobre radnike koji su zadovoljni radnim uvjetima. Dovodi se pitanje, što je to što pokreće radnike u radnom okruženju i socijalnim uvjetima da budu zadovoljni i motivirani?

Kao što smo već naglasili, timovi su osnovica odnosno stup potpore svakog poduzeća i njegov najvažniji faktor koji se smatra njegovim bogatstvom. U današnjem poslovanju timovi su još važniji zbog toga što su i poslovi postali jako kompleksni za samo posao pojedinca. Zato je jako važna radna klima u kojem tim radi. Ako ona nije pozitivna i kreativna, ako su stalno prisutni problemi unutar tima, odnosno konflikti koji se ne rješavaju, timski rad i uspjeh grupe neće biti uspješan.

Izuzetno je važno da članovi tima osjećaju povjerenje i emocionalnu sigurnost u odnosu na druge zaposlenike jer tako mogu biti iskreni jedni prema drugima, računati jedni na druge. Jako je važna i zaigranost te humor koji čini relaksirajuću i ugodnu klimu za rad. Klima koja je ukočena i ni malo opuštena nije pogodna za timski rad i takvo okruženje na poslu lako može dovesti do toga da se pojedinci tima ne vole i dovode u konflikte. U tom slučaju vođa tima mora znati kako adekvatno reagirati da takvi konflikti riješe i na kraju krajeva, ne ponavljaju jer s emocionalnim tenzijama u radu dovodi se u pitanje produktivnost rada i posao općenito.

U podražavajućoj klimi tj. klimi u kojoj radnike se motivira da budu što bolji u svom zadatku, ideje i sugestije dane od strane članova tima se prihvaćaju s pažnjom i interesom od strane nadređenih. Ako član tima smatra da će ostali na ono što je on iznio izraziti se podsmjehom ili automatski reći „ne“ iako nisu ga ni saslušali do kraja, on će imati strah u iskazivanju svojih ideja što može rezultirati da propadnu mnoge dobre ideje za projekte tj. rad. Svatko bi trebao imati pravo na iskazivanje svog mišljenja i u tom je vrlo učinkovita rasprava jer se tako mogu saslušati svaka mišljenja. U tom slučaju isto članovi tima čije ideje su prihvaćeni su jako hrabri jer iskazuju ideje dok ni sami nekad nisu sigurni u ishod, odnosno hoće li ono što su oni zamislili u potpunosti uspjeti i realizirati se na zamišljeni način.

Rad u timu nije za svako ljudsko biće. Neki ljudi nisu toliko socijalni i bolje funkcioniraju sami kao individue i tako su produktivniji, no ne možemo pobiti činjenicu koliko je za poduzeća važan ne samo timski rad, nego i rad na timskom radu da on bude produktivan i da su članovi zadovoljni i rade u opuštenoj radnoj klimi.



**Grafikon 1. Poslovna demotivacija**

Izvor: Moj posao; Demotivacija radnika: <http://www.moj-posao.net/Savjet/67698/Losi-medjuljudski-odnosi-ruse-motivaciju-radnika/2/>, pristupljeno 15. rujna, 2018.



## 9. MOTIVIRANJE MENADŽERA

Za razliku od zaposlenih, kojima se uglavnom posvećuje pažnja prilikom motiviranja, motiviranju menadžera poklanja se daleko manja pozornost, kao da se motiviranje menadžera a priori podrazumijeva. Po ovom pitanju Zapad je otišao daleko ispred nas. Motiviranje menadžera, programera i drugih visokih stručnjaka iskazuje se kroz specifičnu tehniku motiviranja.

Pored plaće, u obzir dolaze udjeli u dobiti, nagrade u akcijama, društveni ugled, moć, prestiž, karijera i drugo. Za razumijevanje motivacije menadžera poslužit ćemo se učenjem Davida McClellanda, koji navodi niz motivatora koji pokreću menadžere na ostvarivanje ciljeva kompanije:

- **Potreba za moći (vlašću):** ogleda se u želji da se utječe na druge ljude i smatra se glavnim motivatorom menadžera jer kroz moć menadžer može da utječe na druge ljude kako bi se ostvarili ciljevi kompanije.
- **Potreba za uspjehom:** bliska s prethodnim motivatorom, a ogleda se u unutrašnjoj potenciji čovjeka da radi, da stvara, da proizvodi. Cilj je ostvariti uspjeh i steći osjećaj superiornosti u odnosu na druge.
- **Potreba za razvojem karijere:** iskazuje se u težnji da se postigne zavidno mesto, moć i ugled na ljestvici hijerarhije moći u kompaniji.
- **Potreba za druženjem:** ogleda se u težnji da osoba bude član ili vođa neke neformalne grupe i da bude voljen i cijenjen u njoj. Osobe koje imaju razvijene težnje za druženjem nisu pogodne za menadžera.<sup>16</sup>

Da bi poduzeće privuklo, ali i zadržalo kvalitetne zaposlenike, ono im mora osigurati odgovarajuće nagrade, odnosno mora osmisliti te implementirati adekvatan sustav nagrađivanja kako bi ponašanje zaposlenika usmjerilo prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Buble, Bakotić, 2013.).<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> McClelland, D., *Human motivation*, University of Cambridge, 1988.

<sup>17</sup> Buble, M. Bakotić, D., *Kompenzacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Split, 2013.

## 10. POSLOVNA ETIKA

Ponekad se ljudi pitaju zašto bi, zapravo, trebali biti etični, a na umu imaju različita razmišljanja poput: čime sam motiviran da budem dobar i ispravan, imam li od toga i sam neke koristi? Sasvim je u redu postavljati sebi i takva pitanja, ima li „nagrade“ za ispravna postupanja, ali to ne zamjenjuje niti ne umanjuje činjenicu da trebamo postupati dobro i ispravno. Nikakvog smisla ne bi imalo djelovati ispravno samo da bi uslijedila nagrada za takav postupak. Dobro i ispravno treba djelovati jer po definiciji „dobro“ je kakvi trebamo biti.

Etiku je moguće definirati na više načina. Prvenstveno, etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, kriterije za moralno vrednovanje te izvor morala. Etika kao znanost upoznaje ljude s tim što je moral i koje su njegove osnovne komponente te kako zauzeti kritičko stajalište prema moralnoj praksi. Upućuje na prave i istinske vrijednosti. Predmet proučavanja etike su moral, aktivnosti i praksa koji uzimaju u obzir važnost dobrog i lošeg te pravila koja reguliraju te aktivnosti. Etika se bavi ponašanjem ljudi i utvrđuje pravila moralnog ponašanja u praksi. Ta pravila se nazivaju etičkim principima ili etičkim kodeksom. Etičkim kodeksom su obuhvaćena načela, pravila i politike kojima se usmjerava ponašanje pojedinca. Najjednostavnije rečeno, etiku možemo definirati kao kodeks moralnih principa i vrijednosti koji upravljaju ponašanjem pojedinca ili grupa u odnosu prema onom što je dobro ili loše. (Buble, 2006) <sup>18</sup>

Sama etička uvjerenja mogu utjecati na to da radnik bude motiviran u svom poslu, a kao i što smo i prije spomenuli, motiviranost dovodi do većeg postignuća za postizanje inovacije.

---

<sup>18</sup> Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006.

## 11. MATERIJALNE I NEMATERIJALNE NAGRADE

### 11.1. Materijalne nagrade

"Kada se radi o stupnju izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj tvrtki, može se govoriti o dvije temeljne vrste ili kategorije financijskih kompenzacija:

- a) izravnim materijalnim, financijskim dobitcima koje pojedinac dobiva „u novcu“ i „na ruke“
- b) neizravnim materijalnim dobitcima koje pridonose individualnom materijalom standardu (Bahtijarević- Šiber, 1999., 613-614)."<sup>19</sup>

Izravnim materijalnim, odnosno novčanim dobitcima smatra se sustav plaća, ali i ostali financijski poticaji, kao što su: stimulacije, novčane nagrade, bonusi i slično. Tu je potrebno razjasniti razliku između plaće i drugih navedenih novčanih naknada, odnosno visina plaće ovisi o radnom mjestu i poziciji radnog mjesta unutar platnih razreda pojedine tvrtke, a bonusi su dodatne financijske naknade koje ovise o radnom mjestu, ali i o ostvarenju samog zaposlenika

- **Nagrađivanje u akcijama**

Čak i mala poduzeća moraju posvetiti odgovarajuću pozornost kompenzacijama zaposlenih. Nagrađivanje u akcijama je specifični motivator koji se ogleda u paketu akcija koje daje poslodavac menadžerima ili zaposlenima. Te akcije se poklanjaju ili nude po povoljnim cijenama. Vrhunski stručnjaci moraju raditi u kompaniji najmanje 5 godina da bi ušli u program nagrada u akcijama. Na primjer, visokokonkurentne kompanije na zapadu nude ovaj program nagrađivanja kako bi privukle talentirane menadžere i time zadržale „imidž“ konkurentne sposobnosti kompanije. Daju se posebni bonusi za uspješnost organizacijskih jedinica, primjerice, u obliku sudjelovanja u profitu ili dioničarstvo zaposlenih.

---

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta; *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing, 1999.

- **Stimulacije**

Ovaj vid motiviranja zaposlenih daje se za točno definiran vremenski period i vrstu posla i nije trajni sastavni dio plaće zaposlenih. Pored individualnih sposobnosti i ostvarenih rezultata rada pojedinca, stimulacije se daju i za grupne, timske ostvarene performanse. One preko financija utječu na to da se radnik trudi jer zna, ako se bude pokazao uspješan, da ga čeka simulacija na plaći što je jako uspješno jer radnik može svojim radom utjecati na visinu plaće.

- **Povišica**

Svaki zaposlenik neke organizacije u jednom trenutku svog poslovnog života počne smatrati da bi tvrtka, zbog tog što marljivo i savjesno radi svoj posao, zalaže se i s entuzijazmom prihvaća radne zadatke, trebala njegov doprinos više cijeniti i nagraditi. Onaj najčešći oblik nagrade za trud zaposlenici vide u povišici plaće. Program davanja povišica podrazumijeva da ukupnu zaradu zaposlenog čini osnovna plaća i povišica kao nagrada za ostvarene performanse. Kao takva ima izraženo motivacijsko djelovanje.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

*Tablica 1. Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike*  
 Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, *Management ljudskih potencijala.*, Golden marketing, Zagreb. 1999., str. 614

## 11.2. Nematerijalne nagrade

"Zaposlenici žele radom zadovoljiti ne samo egzistencijalne potrebe ili one materijalnog standarda. Za motivaciju zaposlenika su važne, i svakim danom postaju za većinu ljudi sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, određenog statusa i drugo. Nematerijalne strategije motiviranja su: dizajniranje poslova, stil menadžera, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanja i povratna veza, usavršavanje i razvoj karijere (Bahtijarević- Šiber, 1999., 667-668)."<sup>20</sup>

Svi prethodni navedeni načini motiviranja zaposlenih smatraju se materijalnim nagradama, dok nematerijalne nagrade obuhvaćaju: participaciju, nagrade, pohvale, kazne i drugo. Pod pojmom neizravnih materijalnih dobitaka podrazumijevaju sve one beneficije, koje se u pravilu stječu samim zapošljavanjem u određenoj tvrtki, a ne dodjeljuju se po kriteriju radnog učinka i uspješnosti, kao primjerice zdravstveno i mirovinsko osiguranje, participacija u odlučivanju, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično. Takav je sustav u pravilu djelotvoran u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u tvrtki, ali ne i za poticanje radnog ponašanja ili poboljšanje radnog učinka.

- **Participacija u odlučivanju**

Aktivno savjetovanje zaposlenih oko stvari koje su u djelokrugu njihovog rada predstavlja značajno motivacijsko sredstvo za rad. Dobar menadžer uvijek će participacijom motivirati zaposlene u pravcu prihvaćanja povećanja uspješnosti, produktivnosti i konkurentske sposobnosti organizacije, što je od obostranog interesa i za zaposlenog i za organizaciju.

---

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta; *Management ljudskih potencijala*. Zagreb, Golden marketing, 1999.

- **Fleksibilno radno vrijeme**

Ono što je za radnike jako važna prednost u poslu je fleksibilno radno vrijeme. Ta prednost posebno i od velike važnosti pogoduje zaposlenim roditeljima koji tako mogu voditi brigu o svojoj djeci kada im je to najpotrebnije, voditi ih u školu, vrtić, smanjuje se nervoza pa čak i nesreće tijekom vožnje i slično. Mjesta gdje možemo uočiti nedostatak fleksibilnog radnog vremena su u proizvodnim tvrtkama gdje je zaposlenik „vezan“ uz svoje radno mjesto, te mora neprekidno biti blizu stroja ili proizvodne trake. Također ako se gleda satnica plaćanja nematerijalni aspekt sustava nagrađivanja u pravilu ima veći učinak kao motivacijski faktor kod visokoobrazovanih zaposlenika, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na visinu plaće i zadovoljenje egzistencijalnih potreba.

## 12.MOTIVIRANOST RADNIKA PREKO NAGRADE I KAZNE

Nagrade i kazne su od djetinjstva često prisutni kao regulatori ponašanja. Nagrada može biti bilo koja situacija u kojoj se osjećamo prijatno, no ona može biti i prestanak nekog neprijatnog ponašanja. S druge strane, kazna je suprotnost nagradi. B.F.Skinner je među prvim psiholozima koji su shvatili kako su nagrada i kazna moćna sredstva kojima se oblikuje ponašanje, ne samo ljudi, već i životinja. Radnici su itekako motivirani željom za ekonomskim dobrom, pa tako rade za bolji auto ili kuću tj. bolji ekonomski standard, no ponekad radnici nisu motivirani samo nagradom, već i kaznom.

Kako sve to primijeniti u organizacijskom poslovanju? U organizacijskom poslovanju možemo itekako primijeniti princip nagrade i kazne, osobito nagrade jer ako radnici smatraju da svojim radom neće stagnirati na poslu i da će trudom napredovati, a samim time priuštiti si spomenuti bolji ekonomski standard života i uživati veći ugled, truditi će se da se dokažu i neće imati strah od pokazivanja želje za iskazivanje ideja i inovativnosti. Kako to ne bi bilo neuspješno, mora postojati i prihvaćanje od strane šefova. Oni trebaju slušati ideje svojih radnika i ne pobijati izražavanje mišljenja.

U poslovnom svijetu menadžeri smatraju da je princip nagrade i kazne prejednostavna strategija kojom se ne može djelovati na uspješan ljudski rad i ne može se kontrolirati ljudska urođena odbojnost prema radu, no jednostavno ne možemo pobiti činjenicu da je ljudsko biće jako osjetljivo na nagrađivanje pozitivnog ponašanja.

Brojna istraživanja ukazuju da je pitanje motivacije za ostvarivanja ciljeva kompanije moguće putem nagrade ili kazne, s tim da se prednost daje nagradama, a kazna je posljednje motivacijsko sredstvo za zaposlene. S tim u vezi kralj američkog čelika Charles Schwab kaže: „U svom životu susretao sam se s mnogim ljudima na raznim meridijanima i paralelama, ali do sada nisam naišao na čovjeka koji nije, kada su ga pohvalili radio bolje, nego kada su ga kritizirali.“

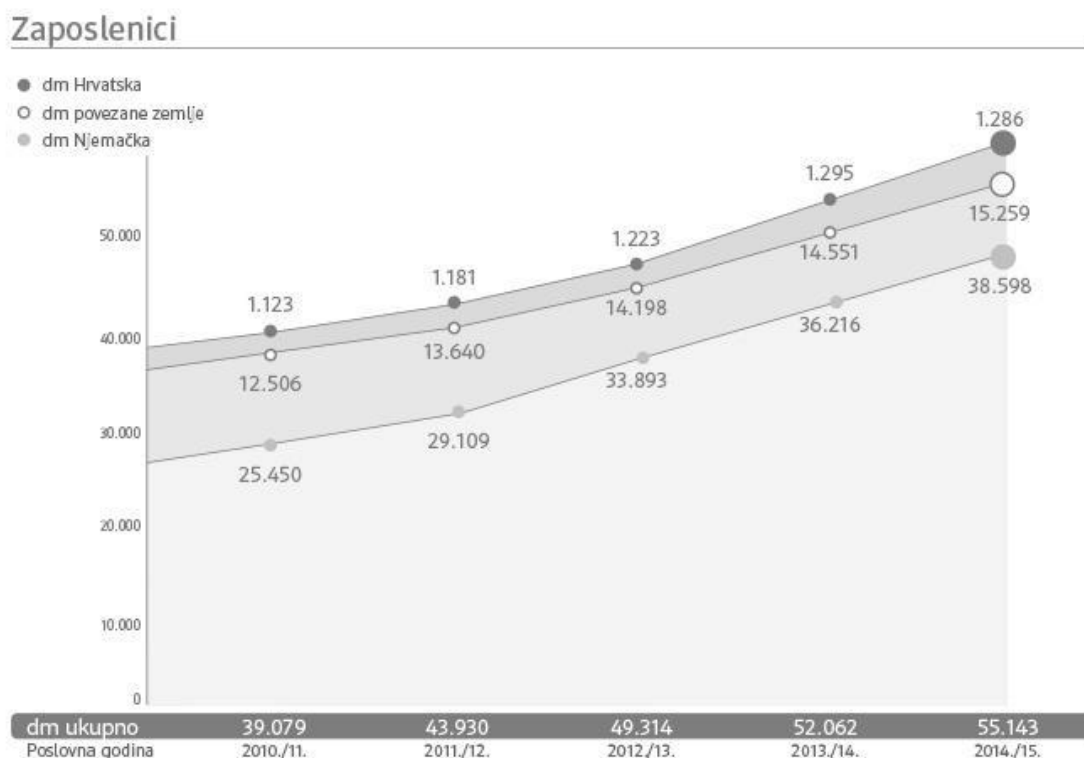
No, treba imati na umu, da efekt nagrade i kazne u mnogome ovisi od karakteristika ličnosti i same situacije. Menadžer neće pogriješiti ako ponašanja koje želi da razvija i unapređuje (na primjer kvalitetu rada) postiže nagradama, a ponašanja koja želi da suzbije (na primjer: apsentizam) kažnjava. Kazna najvjerojatnije neće poticati pojedinca koji je kažnjen na veće zalaganje, ali će služiti ostalima za primer budućeg ponašanja.

Sama pohvala kao motivacijsko sredstvo imaju efikasno djelovanje na zaposlene, bilo da je riječ o pojedincu ili grupi. Najveći motivacijski učinak pohvala ima ako potječe od top menadžera, ona pozitivno utječe kako na pohvaljenog, tako i na ostale zaposlene.



### 13. PRIMJER TEORIJE MOTIVACIJE I SUSTAVA NAGRAĐIVANJA U RADNOJ ORGANIZACIJI DM – DROGERIE MARKT

Za primjer teorije motivacije uzeli smo tvrtku DM – Drogerie Markt jer je ona kroz povijest pokazala brojne inovacije u radu s kupcima i svojim zaposlenicima koji su pokazali da su jako zadovoljni kupovinom i radom u samoj poslovnici. Tvrtka je osnovana 1973. godine u Njemačkoj, a 1996. godine otvorena je prva DM poslovnica u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu. Već 1982. su bili vodeći brand u principu drogerije samoposluge te su stvorili filozofiju i principe svoje tvrtke, a to su da je upravo čovjek u fokusu, bilo kao kupac ili kao djelatnik. Po cijeloj Hrvatskoj DM je zastupljen sa 154 prodavaonice, a zapošljava oko 1286 djelatnika što prikazuje Grafikon 4.



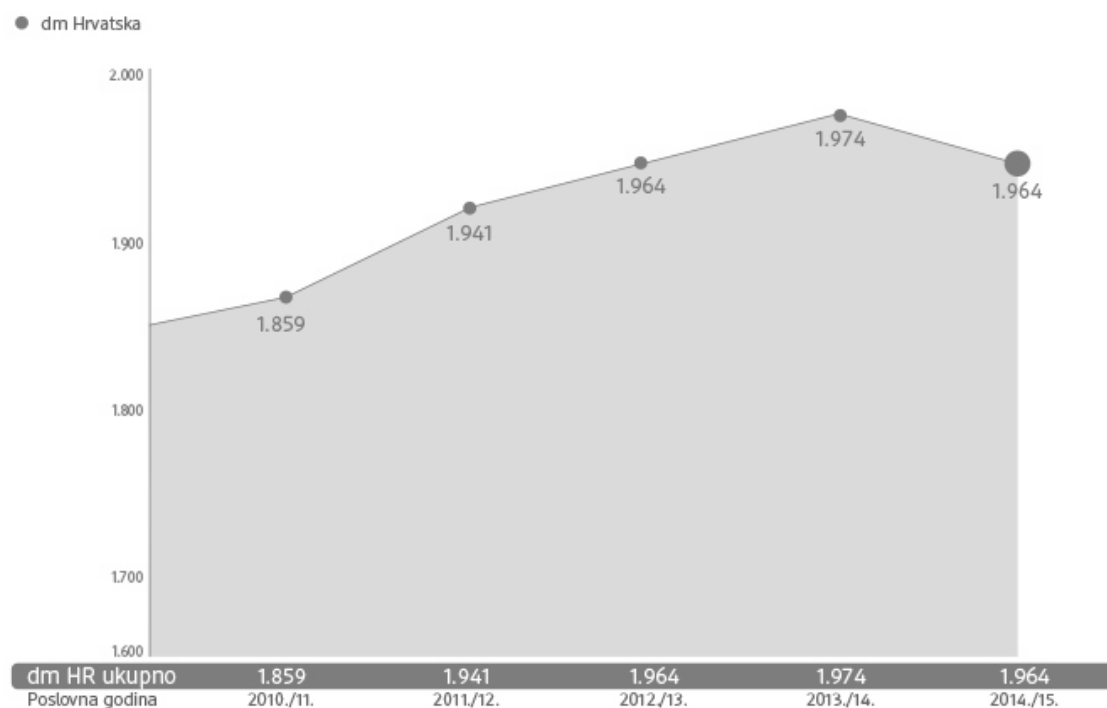
**Grafikon 2. Prikaz broja zaposlenika u DM – Drogerie Markt**

Izvor: DM–Drogerie Markt;

[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/brojke\\_i\\_cinjenice/podaci\\_tvrtke/](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/),  
pristupljeno 15. rujna, 2018.

Upravno - distributivni centar nalazi se u Zagrebu te predstavlja sjedište za cijelu Hrvatsku, ali i poveznicu sa zemljama jugoistočne Europe. U poslovnoj godini 2014./2015. poslovnice DM-a u Hrvatskoj su ostvarile promet od 1.96 milijardi kuna, što je vidljivo na Grafikonu 5.

## Promet



### **Grafikon 3. Prikaz ostvarenog prometa DM – Drogerie Markt u 2014. / 2015. godini**

Izvor: DM – Drogerie Markt;

[http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/brojke\\_i\\_cinjenice/podaci\\_tvrtke/](http://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/brojke_i_cinjenice/podaci_tvrtke/),  
pristupljeno . 15. rujna, 2018.

Ukupni promet cijele DM grupe iznosio je 9.07 milijardi eura čime je potvrđena vodeća pozicija na tržištu drogerijskih proizvoda.

Godišnjim istraživanjem Ipsos Pulsa potvrđeno je kako građani najčešće i najradije kupuju kozmetičke proizvode upravo u DM-u, a u postocima je to prikazano na Grafikonu 3.



**Grafikon 4. Prikaz postotka prodaje kozmetičkih proizvoda u trgovačkim lancima**

Izvor : 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), pristupljeno 16. rujna, 2018.

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>21</sup>

<sup>21</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), pristupljeno: 12. rujna, 2018.

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. U 2015. godini DM je dobitnik Indeksa DOP-a (društveno odgovornog poslovanja), dobitnik je i nagrade Grand Prix-a za odnose s javnošću u poslovnome sektoru, a već šestu godinu za redom zauzeo je vodeće mjesto među najpoželjnijim poslodavcima u Hrvatskoj.<sup>22</sup>

Kako bi postigla odgovarajući uspjeh organizacija DM-a stavlja čovjeka u središte te se vodi nekim načelima.<sup>23</sup>

- 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 – s 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.

---

<sup>22</sup> DM – Drogerie Markt:  
[http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618708/dm\\_nagrada.html](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618708/dm_nagrada.html), pristupljeno: 15. rujna, 2018.

<sup>23</sup> DM – Drogerie Markt:  
[http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/), pristupljeno: 17. rujna, 2018.

Glavna konkurentna prednost DM – Drogerie Markt leži u poslovnosti i 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 sa Slike 7. U ožujku 1994. dm mijenja slogan Velike marke - male cijene kojim se naglasak stavljao na proizvode i cijene te uvodi slogan Tu me cijene, tu kupujem. Nova strategija reklamiranja i komuniciranja više je usredotočena na čovjeka, a time i kupca.



***Slika 7. Logo DM – Drogerie Markt***

*Izvor: DM – Drogerie Markt; <http://www.dm-drogeriemarkt.hr/>, pristupljeno: 15. rujna, 2018..*

U siječnju 2005. pokrenuli su prvi DM program lojalnosti kojem je cilj nagraditi vjernost kupaca. Za svakih potrošenih 50 kuna kupac je dobivao 1 bod u obliku naljepnica koje je lijepio u kupon za skupljanje bodova. Prikupljenih 10 ili 20 bodova nagrađuju brojnim uštedama pri kupnji. Danas se skupljaju bodovi za uštedu preko DM active beauty kartice.

20.07.2008. po prvi put se održao dm millennium jump - zabavno-ekološka i humanitarna manifestacija koja osim najmasovnijeg skoka u more i dobre zabave ima i humanitarni karakter s ciljem prikupljanja novaca za Školu plivanja za djecu s poteškoćama u razvoju. Svake godine se održava u Zadru gdje se skače u more sa zadarske rive, naravno uz prigodan i edukativan program.

Kontinuirano ulažu u obrazovanje i edukaciju radnika te stvaraju korektan odnos prema zaposlenicima.

Prosječna plaća djelatnica u prodavaonicama DM-a iznosi 8.655,97 kuna, a neprestano ih se potiče na profesionalni rast i osobni razvoj.<sup>24</sup> Osim te prosječne plaće, koja je glavni motivator za rad, DM potiče svoje zaposlenike i drugim brojnim kompenzacijama.

**Najznačajnije materijalne kompenzacije u toj organizaciji su:**<sup>25</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,
- 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.

---

<sup>24</sup> Net.hr: <http://net.hr/danas/novac/predstavljeni-poslovn-rezultati-prosjecna-neto-placa-u-dm-u-8-655-kuna/>, pristupljeno: 14. rujna, 2018.

<sup>25</sup> Moj posao: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 14. rujna, 2018.

### **Nematerijalni oblici motiviranja koji se ističu u DM organizaciji su:<sup>26</sup>**

- mogućnost fleksibilnog radnog vremena,
- mogućnost napredovanja i školovanja,
- poticanje usavršavanja i obrazovanja,
- treninzi, seminari i unutarnja edukacija,
- osobne čestitke za rođendan i blagdane,
- mogućnost odlaska na sistematske preglede,
- tečajevi stranih jezika,
- organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji,
- Božićna večera,
- osiguranje radne odjeće,
- pomoć teško oboljelim zaposlenicima.

Prokuristica DM-a Gordana Picek za portal Večernji.hr, tvrdi kako je visina plaće bitna jer ona zaposlenicima daje osjećaj sigurnosti, no nije jedino važno mjerilo za motivaciju. Zaposlenici tvrde kako plaća motivira u kratkom vremenskom razdoblju jer prvi pozitivni šok od primitka plaće nestaje nakon tri mjeseca. Međuljudski odnosi i njihov razvoj zaposlenicima su najbitniji jer na poslu provode minimalno osam sati, a prvenstveno im je najvažnije zadovoljavanje osnovnih fizioloških potreba. Posao zaposlenicima ima smisla kada znaju što im je zadatak te kada vide razliku između dobro i loše obavljenog posla.<sup>27</sup>

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 već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima te nastoji voditi brigu i o osobama s invaliditetom, ponuditi im posao

---

<sup>26</sup> Moj posao: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 14. rujna, 2018.

<sup>27</sup> Večernji list: <http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/okrugli-stol-motivirani-zaposlenici-842296>, pristupljeno: 15. rujna, 2018.

jer se samo tako osobe s 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>28</sup> Upravo ovo 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.

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.<sup>29</sup>

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

---

<sup>28</sup> DM: <http://www.jatrgovac.com/2010/04/gordana-picek-u-dm-u-zaposlenici-su-uistinu-na-prvom-mjestu/>, pristupljeno: 15. rujna, 2018.

<sup>29</sup> Moj posao: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 14. rujna, 2018.



složio se kako im DM ima veliki značaj i u osobnom životu te svoj daljnji razvoj karijere vide upravo u DM-u.<sup>30</sup>

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

Kroz Maslowljevu teoriju hijerarhije primjenjuje se sustav motivacije za sve zaposlenike DM-a kako bi se zadovoljile osnovne fiziološke potrebe te osigurao iznad prosječni osobni dohodak. Djelatnicima su osigurani povoljni radni uvjeti te pružene informacije o planovima razvoja organizacije. Unutar DM-a vladaju kvalitetni odnosi među zaposlenicima i nadređenima, usvojen je timski rad te su time zadovoljene društvene potrebe. Hijerarhijski odnos nadređenih i podređenih temelji se na poštovanju te se priznaje trud i rad zaposlenika jer su oni ključ uspjeha i pozitivnog rezultata pa su time usvojene i potrebe za poštovanjem. Uz sve ove potrebe javlja se i ona za samoaktualizacijom te mogućnosti osobnog profesionalnog napredovanja s istim uvjetima za sve zaposlenike.

---

<sup>30</sup> DM – Drogerie Markt: [http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/760766/nagrada\\_najbolji\\_poslodavac.html](http://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/760766/nagrada_najbolji_poslodavac.html), pristupljeno: 14. rujna, 2018.

## 14.ZAKLJUČAK

U suvremenom informacijskom dobu znanost, znanje, te sposobnost, kreativnost i intelekt ljudi sve više zamjenjuju proizvodne snage kao što su zemlja, materijalni kapital i fizički rad koje su u industrijskom društvu bili glavni faktori konkurentnosti. Da bi više konkurirali na tržištu nije više dovoljno imati najmoderniju opremu i strojeve, već kreativne i obrazovane ljude na svim razinama koji su motivirani na području istraživanja tržišta za novim inovativnim proizvodima i uslugama. Zaposlenici postaju najvažniji čimbenik u tvrtki i njihovo zadovoljstvo je na prvom mjestu. Znanje i motivacija kadrova, te njihovo poduzetništvo i kreativnost najveće su snage i potencijal o kojem ovisi i razina produktivnosti rada, a time i stupanj uspješnosti poslovanja. Motivirani kadrovi znače zadovoljne zaposlenike, a kao odličan primjer je motiviranost radnika organizacije DM – Drogerie Markt.

## **15.SUMMARY**

In the contemporary information age, science, knowledge, creativity, intellect and people's intellect increasingly replace manufacturing power, such as land, material capital, and physical work that were the main competitive constituents in industrial society. To be more competitive on the market, it is not enough to have the most modern equipment and machines, but creative and educated people at all levels who are motivated in the field of market research for new innovative products and services.

Employees become the most important factor in the company and their satisfaction is at the forefront. Knowledge and motivation of staff, their entrepreneurship and creativity are the greatest strength and potential that depends on the level of productivity of work, and thus the degree of business success. Motivated staff means satisfied employees, and as an excellent example is the motivation of DM - Drogerie Markt employees.

## 16. POPIS LITERATURE

### 16.1. Knjige

- Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
- Beck C., R.: *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
- Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006.
- Buble, M., Bakotić, D., *Kompenzacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Split, 2013.
- Dobre, R.; *Inovacije, tehnološke promjene i strategije*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2005.
- Jagaš N., *Sustav za upravljanje inovacijama*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2013.
- Kesić T., *Ponašanje potrošača*, Impressum, Zagreb 2006.
- Kotler, P.; *Inovacijom do pobjede*, Školska knjiga, Zagreb, 2016.
- Kotler P., Lane Keller K., Martinović M., *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, 2014.
- Trias de Bes, F., Drucker, P.; *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, 1992.
- Marušić, S.; *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. Zagreb, ADECO, 2006.
- McClelland, D., *Human motivation*, University of Cambridge, London, 1988.
- Prester, J.; *Menadžent inovacija*, Sinergija, Zagreb, 2010.
- Tidd, J., Bessant, J.; *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley, 2009.

### 16.2. Internet izvori

- <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=26905>
- Portal za kvalitetu i sigurnost, Kvalis; Ljudski potencijali: <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/706-upravljanje-ljudskim-potencijalima-i-zadovoljstvo-na-poslu>, pristupljeno: 18. rujna, 2016.

- MojPosao; Nagrađivanje zaposlenika: <http://www.moj-posao.net/Savjet/61386/Nagradjivanje-zaposlenika-prema-poslovnom-rezultatu/6/>, pristupljeno: 16. rujna, 2018.
- DM – Drogerie Markt: <http://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno: 16. rujna, 2018.
- Načini nagrađivanja: <http://www.poslovni-savjetnik.com/poslovni-stil/najneobicniji-nacini-nagradivanja-zaposlenika>, pristupljeno: 16. rujna, 2018.
- Ubijanje motivacije: <http://poslovni-savjetnik.com/savjetnik/management/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>, pristupljeno: 20. rujna, 2018.
- DM – Drogerie Markt; Opći podaci DM-a: <http://www.dm-drogeriemarkt.hr/>, pristupljeno: 15. rujna, 2018.
- Net.hr; DM – poslovni rezultati: <http://net.hr/danas/novac/predstavljeni-poslovni-rezultati-prosjecna-neto-placa-u-dm-u-8-655-kuna/>, pristupljeno: 16. rujna, 2018.
- Večernji list; Motivacija u DM-u: <http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/okrugli-stol-motivirani-zaposlenici-842296>, pristupljeno: 18. rujna, 2018.
- 16. JaTrgovac.hr; Zaposlenici DM-a: <http://www.jatrgovac.com/2010/04/gordana-picek-u-dm-u-zaposlenici-su-uistinu-na-prvom-mjestu/>, pristupljeno: 18. rujna, 2018.

## **17. PRILOG 1.**

### **17.1. Popis slika**

Slika 1. Maslowljeva hijerarhija potreba

Slika 2. Osnovni prikaz procesa motivacije

Slika 3. Logo DM- Drogerie Markt

### **17.2. Popis grafikona**

Grafikon 1. Poslovna demotivacija

Grafikon 2. Prikaz broja zaposlenika u DM- Drogerie Markt

Grafikon 3. Prikaz ostvarenog prometa DM – Drogerie Markt u 2014./ 2015. Godini

Grafikon 4. Prikaz postotka prodaje kozmetičkih proizvoda u trgovačkim lancima

### **17.3. Popis tablica**

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenika