Strategije motiviranja i socio-ekonomske performanse

Spajić, Vanja

Master's thesis / Diplomski rad

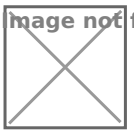
2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:980715

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

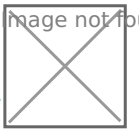
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

VANJA SPAJIĆ

STRATEGIJE MOTIVIRANJA I SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE

DIPLOMSKI RAD

PULA, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

VANJA SPAJIĆ

STRATEGIJE MOTIVIRANJA I SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Socio-ekonomski management

Mentor: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Student: Vanja Spajić

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

JMBAG: 0302008197

U Puli, 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Vanja Spajić, kandidat za magistra, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojeg vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student _____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, _____Vanja Spajić_____, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

_____Strategije motiviranja i socio-ekonomske performanse____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenog, slobodnog pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Student _____

U Puli, _____ (datum)

KAZALO

1. UVOD....1

2. TEORIJE MOTIVACIJE....2

2.1. Sadržajne teorije motivacije....3

2.2. Procesne teorije motivacije....5

3. STRATEGIJE MOTIVIRANJA....6

3.1. Materijalno nagrađivanje....8

3.1.1. Oblici i oblikovanje plaće....10

3.1.2. Ciljevi plaće....12

3.2. Nematerijalno nagrađivanje....13

4. STRATEGIJE MOTIVIRANJA I SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE....15

4.1. Utjecaj materijalnog nagrađivanja na socio-ekonomske performanse....21

4.2. Utjecaj nematerijalnog nagrađivanja na socio-ekonomske performanse....23

5. MOTIVIRANJE I SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE U PODUZEĆU TRANSCOM D.O.O....25

5.1. Osnovni podaci o poduzeću....25

5.2. Socio-ekonomske performanse u poduzeću....27

5.3. Motiviranje zaposlenika....30

5.3.1. Materijalni oblici nagrađivanja....30

5.3.2. Nematerijalni oblici nagrađivanja....32

6. MOTIVIRANJE I SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE U PODUZEĆU VALAMAR RIVIERA D.D....34

6.1. Osnovni podaci o poduzeću....35

6.2. Socioekonomske performanse u poduzeću....37

6.3. Motiviranje zaposlenika....43

6.3.1. Materijalni oblici nagrađivanja....44

6.3.2. Nematerijalni oblici nagrađivanja....45

7. UTJECAJ RAZLIČITIH STRATEGIJA MOTIVIRANJA NA SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE U PODUZEĆIMA TRANSCOM D.O.O I VALAMAR RIVIERA D.D....49

7.1. Utjecaj materijalnih oblika nagrađivanja na socio-ekonomske performanse u poduzećima Transcom d.o.o i Valamar Riviera d.d.....49
7.2. Utjecaj nematerijalnih oblika nagrađivanja na socio-ekonomske performanse u poduzećima Transcom d.o.o i Valamar Riviera d.d.....52

8. ZAKLJUČAK.....60
9. LITERATURA.....61
10. POPIS SLIKA I TABLICA.....65

SAŽETAK.....67

SUMMARY.....68

1. UVOD

Motivacija predstavlja iznimnu važnost za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, a ljudski potencijali predstavljaju najvažnije čimbenike svakog poduzeća. Izbor strategije motiviranja ključan je zadatak menadžera ljudskih resursa. Da bi sustav motiviranja bio pravedan, kvalitetan i djelotvoran potrebno je iskustvo i znanje menadžera te ulaganje dosta truda i vremena.

Drugo poglavlje opisuje sadržajne i procesne teorije motivacije. U trećem poglavlju razrađene su strategije motiviranja koje opisuju materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Sljedeće poglavlje opisuje utjecaj materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja na socio-ekonomske performanse.

U nastavku slijedi istraživački dio rada, izabrana poduzeća su Valamar d.d i Transcom d.o.o. Poduzeće Valamar d.d. izabrano je za empirijski dio rada jer ima vrlo izražen sustav motivacije o kojem rado govore u medijima te svoje poslovanje i rezultate iznose u javne dokumente. Poduzeće Transcom d.o.o izabrano je na osnovi preporuka zaposlenika koji su zadovoljni radom te radi vrlo specifičnog i dobro razrađenog sustava motiviranja. Peto poglavlje opisuje poduzeće Transcom d.o.o, njihovo poslovanja te materijalno i nematerijalno nagrađivanje. U šestom poglavlju opisano je poduzeće Valamar d.d te njihovo poslovanje i materijalno i nematerijalno nagrađivanje. U sedmom poglavlju napravljena je usporedba dva izabrana poduzeća. Zatim slijedi zaključak rada, a nakon toga navedena je literatura koja je korištena za potrebe pisanja ovoga rada kao i popis slika i tablica.

2. Teorije motivacije

Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost. Možemo reći da je motivacija traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno, traženje zadovoljenja potreba.
Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.[1]

Motivacija se odnosi na ponašanje usmjereno cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja. Motivacija se, kao ni druge psihološke varijable, ne može neposredno mjeriti. O njoj se zaključuje iz ponašanja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu. Pokazatelj motivacije u radu je radna uspješnost. Motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. Na nju djeluje niz faktora, ali svi oni djeluju kroz pojedinca i preko njega, utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i druga obilježja. Važan opći okvir je šira okolina, društveno – ekonomski razvoj, opći materijalni standard i sustav vrijednosti. Na razumijevanje motivacije usmjerene su brojne teorije koje pokušavaju odgovoriti na pitanje što je to motivacija i kako se odvija proces motiviranja. S aspekta managementa to je pitanje kako motivirati ljude za veću radnu uspješnost i uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva.
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 osoba koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana.[2]

Dvije su glavne grupe teorija koje se razlikuju po viđenju bitnih osnova i uzroka ljudskog ponašanja:

1. sadržajne teorije motivacije
2. procesne teorije motivacije[3]

[1] Bahtijarević-Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 121.
[2] Deny, Richard (2000), Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, str.15.
[3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing. Str.599.

2.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na otkrivanje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Nastoje pojasniti zašto ljudi neke faktore kao što su plaća, napredovanje i sigurnost posla žele, a druge izbjegavaju, tj. zašto je nešto cilj i koji su to najčešći ciljevi koje ljudi žele ostvariti. Dakle, usmjerenost se odvija prema varijablama koje utječu na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakcije između varijabli koje to ostvaruju. U ovim teorijama ključni je koncept potreba dok su ponašanje i ciljevi kojima je usmjereno samo osnova za zaključivanje o potrebama.[4]

Najpoznatije sadržajne teorije su;

– teorija znanstvenog upravljanja,

– teorija hijerarhije potreba,

– teorija trostupanjske hijerarhije,

– teorije međuljudskih odnosa,

– teorija dvaju faktora,

– teorija postignuća[5]

Sadržajne teorije motivacije bave se otkrivanjem specifičnih načina koji motiviraju ljude.

Prema Bahtijarević – Šiber (1998); teorija hijerarhije potreba najpoznatija je teorija motivacije, zove se još holističko-dinamička teorija. Ovu teoriju razvio je Abraham Maslow koji smatra da se proučavanje motivacije mora usmjeriti na želje i potrebe ljudi te na krajnje ciljeve. Teorija hijerarhije potreba pretendira biti cjelovita teorija ljudske motivacije. Maslow je pretpostavio da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od pet potreba, te potrebe su fiziološke, sigurnosne, društvene te potrebe za poštivanjem i samoostvarenjem. Maslow je fiziološke i sigurnosne potrebe opisao kao potrebe nižeg reda koje se zadovoljavaju izvana, a društvene potrebe, poštovanje i samoostvarenje kao potrebe višeg reda koje se zadovoljavaju iznutra.

Temeljne pretpostavke ove teorije su razumijevanje da se svaka potreba javlja zato što je prethodno zadovoljena neka važnija potreba te da se niti jedna potreba ne može promatrati

[4] Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 559.
[5] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008., str.210.

izolirano. Teorija hijerarhije potreba managerima daje smjernice za razumijevanje radne motivacije. Krajnji cilj je zadovoljenje potreba, organizacija treba dati prostora i za kontinuirani razvoj čovjeka. Teorija hijerarhije potreba ukazuje na to da se ljude ne može motivirati stalno na isti način; moraju se uvoditi nove strategije motiviranja i pratiti preferencije zaposlenika. Ona upućuje na važnost razvoja samoaktualizacije te upozorava na sredstva i mogućnosti koji su managerima na raspolaganju u zadovoljenju potreba.

Prema Bahtijarević – Šiber (1998); temeljne elemente teorije trostupanjske hijerarhije čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Ova teorija temelji se na tome da su ponašanje zaposlenika i njihove želje funkcija zadovoljenja njihovih potreba te da potrebe mogu rasti s njihovim zadovoljenjem, posebice ako situacija traži više kreativnosti i postavlja složenije zadatke, tada su potrebe za razvojem i kreativnosti veće. Boljim socijalnim odnosima, timskim radom i suradnjom može se doprinijeti tome da se ljudi više posvete usavršavanju i razvoju.

Teoriju motivacije postignuća nazivamo još i teorijom potrebe postignuća. Ovaj pristup motivaciji usmjeren je na motivaciju u radu i na radno ponašanje, upućuje na opću radnu i životnu orijentaciju ljudi i orijentirana je na intrinzičnu motivaciju. Kod teorije motivacije postignuća, rješavanje problema te provedba aktivnosti motivacijski je poticaj, a cilj i nagrada su postizanje uspjeha te osjećaj zadovoljstva zbog toga.

Dvofaktorsku teoriju motivacije nazivamo još i motivacijsko-higijenska teorija. Razvio ju je Herzberg. Dvofaktorska teorija motivacije, poslije teorije hijerarhije potreba, je najpoznatija. Usredotočena je na radnu situaciju i klasifikaciju faktora za rad; osnova je mjerenje zadovoljstva poslom. Ova teorija znatno utječe na ponašanje ljudi unutar organizacije s bitnim implikacijama na praksu.[6]

Teoriju motivacije uloga razvio je John Miner. Prema ovoj teoriji postoje dva tipa ove motivacije; to su motivacija stručnjaka odnosno profesionalaca i motivacija poduzetnika.

Motivacija stručnjaka odnosi se na znanstvenike koji rade u razvoju i istraživanju. Karakteristike su želja za učenjem, status, motivacija za pomoć drugima i identifikacija s profesijom.

Motivacija poduzetnika naziva se motivacija zadataka; odnosi se na organizacijske situacije gdje je definicija uspjeha i neuspjeha inherentna zahtjevima samog zadatka. Karakteristike su

[6] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing. Str.564.

potreba postignuća, izbjegavanje rizika, potreba za povratnom informacijom, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja i potreba planiranja.[7]

2.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije smatraju da je u analizu motivacije potrebno uključiti i druge sadržaje, percepcije, očekivanja i vrijednosti. Često se nazivaju i teorije očekivanja; baziraju se na pretpostavkama da ljudi imaju različite motive i želje koje žele postići kroz svoj rad te da imaju različita očekivanja. Primjerice, za uložen dodatni napor ljudi imaju očekivanje da bi za to trebali biti nagrađeni. Motivacija za neku aktivnost rezultat je individualnih očekivanja.[8]

Vroomova teorija motivacije najviše je usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u nekoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja kao što su recimo veće zalaganje i rad dok druge odbacuje. Razvijena su dva koncepta: koncept valencije i koncept očekivanja. Koncept valencije pokazuje da valencija može biti pozitivna i negativna, kreće se u intervalu od -1 do 1. Koncept valencije tvrdi da čovjek uvijek teži prema rezultatu koji je pozitivniji, nastojeći izbjeći rezultate s negativnim predznakom.[9]

Koncept očekivanja temelji se na vjerovanju da će obavljanje određene aktivnosti imati odgovarajući ishod. Očekivanja se razlikuju po intenzitetu, variraju od 0 do 1 pri čemu 1 označava potpunu uvjerenost da će određena aktivnost imati određeni ishod.[10]

Teoriju pravičnosti u socijalnoj razmjeni još nazivamo i teorija jednakosti, razvio ju je Adams. Usmjerena je na ljudsko ponašanje i na razumijevanje procesa koji utječu na ljudsko ponašanje. Ističu se koncept pravičnosti, fer tretmana, potrebe za jednakošću i mehanizam socijalne komparacije za razumijevanje individualnog ponašanja.[11]

[7] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing. Str.579.
[8] Ibidem, str.580.
[9] Ibidem, str.582.
[10] Ibidem, str.582.
[11] Ibidem, s tr.585.

3. Strategije motiviranja

Jedan od najvažnijih faktora organizacijske uspješnosti je motiviranje zaposlenih. Motiviranje zaposlenih ima važnu ulogu u razvoju ljudskih potencijala te u konačnici, u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Prema Bahtijarević – Šiber (1998); motivacija utječe na poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada, poboljšanje kvalitete radnog života u organizaciji te na jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća. Nemotivirani zaposlenici nisu zainteresirani za organizacijsku uspješnost i rješavanje organizacijskih problema, nisu vezani za organizaciju i uvijek su spremni otići iz nje; ne zanima ih kvaliteta proizvoda i usluga, imaju malu proizvodnost i radnu uspješnost. Sposobnost menadžera je u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi te u dobrom rasporedu poslova.

Motivacija je unutrašnje ili interno stanje. Menadžer ju ne može vidjeti nego može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran ukoliko savjesno i odgovorno obavlja svoj posao. Može se reći da su motivacija i management dva nerazdvojna pojma.

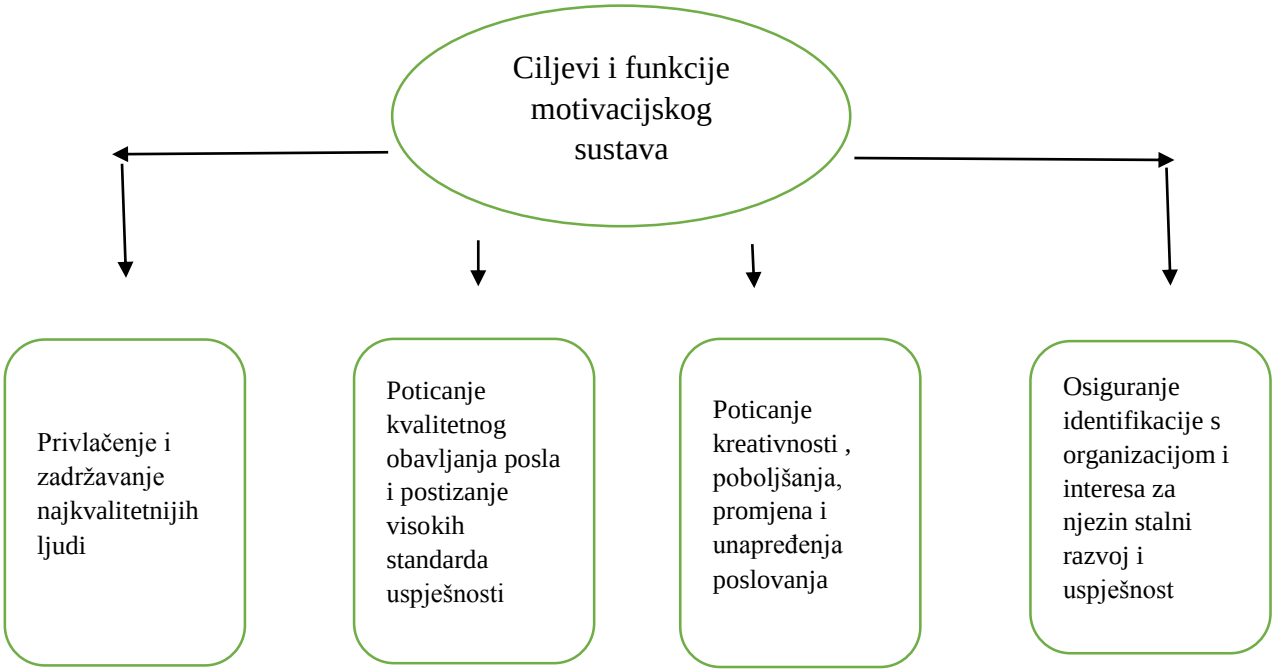
Sam management određuje pristup motivaciji, način motiviranja i tip motivacijskog sustava. Ako manager želi promijeniti ponašanje zaposlenih, mora to napraviti postupno, ukazujući ljudima na greške. Manageri moraju identificirati željeno ponašanje, postaviti standarde, davati povratne informacije i davati prikladne nagrade ovisno o ishodu.

Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) izrazito složeni posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima.[12]

Uzrok ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava prikazani su u nastavku.

[12] I. Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)

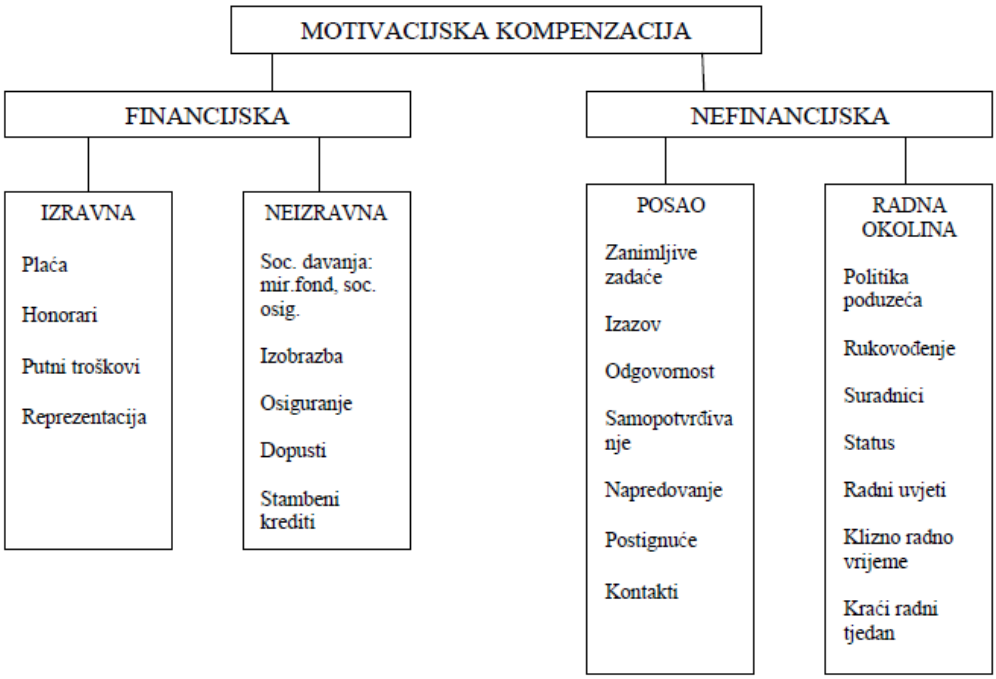
Slika 1: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Bahtijarević – Šiber F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 602.

Učinak pojedinca ovisi o njegovoj sposobnosti i o motivaciji. Posao menadžera je da shvati ljudsku osobnost i složenost, primjeni strategije motiviranja i u ovisnosti o okolnostima poduzeća, izabere i primjeni materijalne i nematerijalne tehnike motiviranja. Slika u nastavku objašnjava motivacijsku kompenzaciju. Financijska kompenzacija dijeli se na izravnu i ne izravnu, a nefinancijska kompenzacija dijeli se na radnu okolinu i posao.

Slika 2: Motivacijska kompenzacija



Izvor: Marušić, S5.; Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2001., str. 267.

3.1. Materijalno nagrađivanje

Jedna od strategija motiviranja je materijalno nagrađivanje. Koristi se za smanjenje fluktuacije zaposlenih, za poboljšanje socijalnih odnosa u poduzeću te radi uspješnosti cjelokupnog poslovanja poduzeća. Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja; usmjerena je na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika.

Postoje dvije vrste financijskih kompenzacija:

- izravni dobitak u novcu
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koji se ne dobivaju u novcu[13]

[13] Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 710.

Izravni dobitak u novcu je izravna nagrada za rad.

Neizravna materijalna kompenzacija stječe se samim zapošljavanjem i ne ovisi o radnom učinku. To su zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, životno osiguranje, plaćanje seminara i školarina za edukacijske programe, plaćeni godišnji odmor i slobodni dani i slično.[14]

Tablica 1. Klasifikacija izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		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

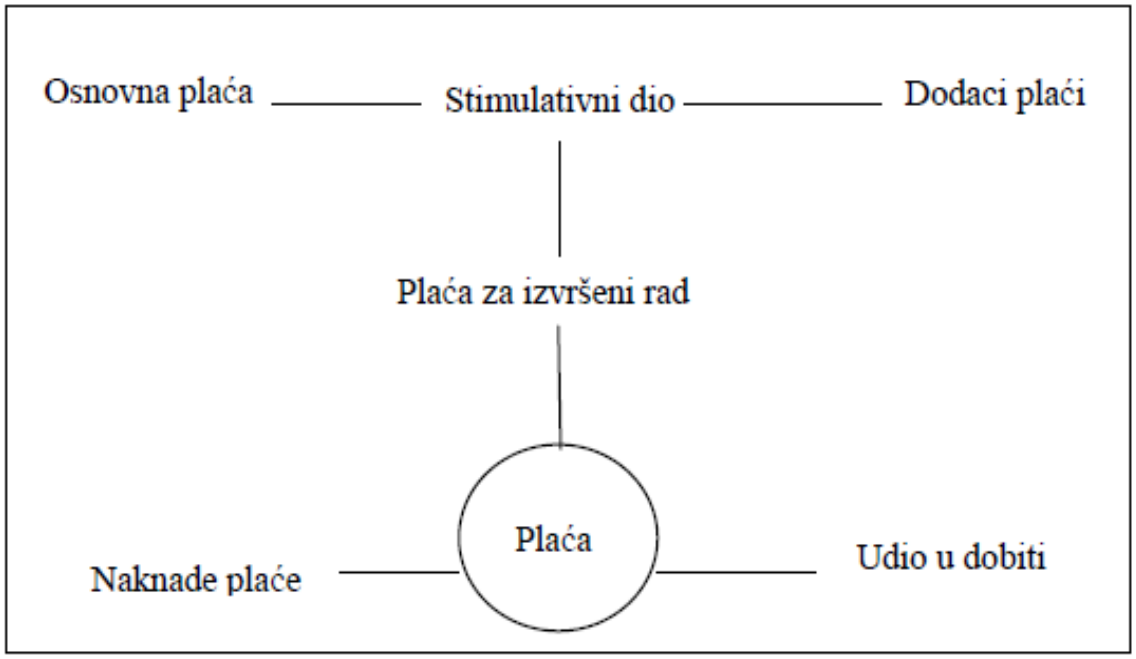
Izvor: Bahtijarević- Šiber F., Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

[14] Bahtijarević- Šiber F., Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

3.1.1. Oblici i oblikovanje plaće

Plaća je određena količina novca koju je poslodavac dužan isplatiti posloprimcu za obavljanje određenog posla kroz određeno vrijeme. Slika u nastavku pokazuje da se plaća sastoji od pet dijelova; osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.

Slika 3: Oblikovanje plaće



Izvor: Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet, Split 2000., str. 445.

Osnovna plaća predstavlja iznos u gotovini koji poslodavac daje za određeni posao; osnovna plaća održava vrijednost boda i zanemaruje različitost zaposlenika. Stimulativni dio ima za cilj poticanje rada i ulaganje truda u izvršenje obveza. Ovaj dio plaće utvrđuje se ovisno o stupnju izvršenja zadanog posla. Postoji stimulativni dio plaće po osnovi učinka; tu pripada vremenska norma te količina i kvaliteta obavljenog posla, i stimulativni dio plaće po osnovi premija gdje se zaposleni stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa. [15]

[15] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, str 60, Tehnički glasnik 2013.; dostupno na: www.hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147 (pristupljeno 20.06.2016)

Dodaci na plaću se isplaćuju za rad pod određenim uvjetima, to su primjerice rad u smjenama, prekovremeni sati, rad noću, rad praznicima te rad pod težim uvjetima.[16]

Udio u dobiti koristi se kako bi se smanjila fluktuacija zaposlenih te kako bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća. Postoji nekoliko različitih modela udjela u dobiti, to su indirektan udio u dobiti, direktan udio u dobiti, dioničarstvo zaposlenih te štednja zaposlenih.[17]

Naknade služe za postizanje što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih kako bi se postigla što veća efikasnost poduzeća. Tu pripadaju beneficije, naknadne plaće te novčana pomoć.[18]

Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike te pravednost i kontrolu. [19]

Prema Buble (2000); upravljanje plaćama obuhvaća: oblikovanje, provođenje i održavanje sustava plaća koji pomaže poduzeću da ostvari svoje ciljeve. Oblikovanje politike upravljanja plaćama ovisi o: organizacijskoj kulturi i njenim vrijednostima, veličini i vrsti poduzeća, okolini poduzeća te o faktorima koji utječu na visinu plaće. Faktori koji utječu na visinu plaće su: radni učinak odnosno doprinos, ponuda i potražnja za poslom, vrijednost posla na radnom mjestu te pritisak sindikata. Značajan faktor pri utvrđivanju visine plaće je tržište. Tržište definira određene parametre koje poduzeća, ukoliko žele zadržati postojeće kadrove neophodne za opstanak i razvoj poduzeća, moraju uvažavati. Visina plaće u kombinaciji s ostalim značajnijim parametrima, kao što su radna klima, napredovanje u karijeri, dodatno usavršavanje i drugo, ima presudnu ulogu u privlačenju novih kadrova neophodnih poduzeću za ostvarenje postavljenih ciljeva. U tržišnoj ekonomiji plaća predstavlja cijenu, a radna snaga robu. Visina plaće ovisi o ponudi i potražnji radne snage. Ponuda radne snage iskazuje se ukupnim brojem zaposlenih, a obujam radne snage određen je stopom rasta proizvodnje. Putem zakona ponude i potražnje možemo zaključiti da ukoliko je ponuda radne snage veća, cijena radne snage će biti manja. Tijekom vremena dolazi do boljeg organiziranja rada putem sindikata. Postoje sindikati na strani radne snage, odnosno posloprimca, i sindikati na strani poslodavca koji međusobno diktiraju uvjete. Rezultat toga je kolektivni ugovor koji predstavlja osnovni instrument regulacije načina plaćanja i visine plaća.

[16]Teb, Kolektivni ugovor ugovor ugostiteljstva; www.teb.hr/include/pdf/zakoni/Kolektivni_ugovor_ugostiteljstva_procisceni_tekst (pristupljeno 20.06.2016)
[17] Buble, M.: Osnove menadžmenta, op. cit., str. 297.
[18] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright., P.; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb 2006., str. 450
[19] Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet, Split 2000., str. 445.

Državna regulacija javila se radi reguliranja razine životnog standarda. Država zakonom određuje najnižu propisanu plaću, a također pomaže nezaposlenima i socijalno ugroženima. [20]

Postoje i radni procesi u kojima plaća ovisi o radnom uspjehu pojedinca. U takvom načinu rada zaposlenik se stimulira za ostvarivanje većeg radnog učinka. Tijekom godina praksa pokazuje da na određeni način svi zaposlenici utječu na cjelokupan uspjeh poduzeća. Stimulativni sustavi su u tu svrhu razvili niz premijskih sustava pomoću kojih se utječe na visinu plaće.

Razvijeni su različiti sustavi participacije u upravljanju, različiti sustavi sudjelovanja zaposlenih u ukupnom poslovanju i u ostvarivanju dobiti poduzeća, i različiti modeli udjela u dobiti za menadžere i zaposlenike.

3.1.2. Ciljevi plaće

Sustav plaća formiran je radi ostvarenja određenih ciljeva. Kada se definira strategija oblikovanja plaća u obzir se uzimaju djelotvornost, pravednost te usklađenost sa zakonskim odredbama.

Ciljevi plaće mogu biti opći i posebni.[21]

Prema Buble (2000); opći ciljevi sastoje se od privlačenja, zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnih ljudskih kadrova koji su potrebni poduzeću. To bi bili razni stručnjaci, menadžeri i zaposlenici različitih profila obrazovanja. Tako dolazi do ostvarenja primarnog cilja poduzeća; povećanja efikasnosti. Posebni ciljevi dijele se na ciljeve poduzeća, individualne ciljeve zaposlenih i kolektivne ciljeve. Ciljevi poduzeća (organizacijski ciljevi) su osigurali da poduzeće u svakom trenutku može doći do potrebnih kadrova, zadržavanja kvalitetnih kadrova unutar poduzeća, nagrađivanja za dobar učinak, postizanja stupnja pravednosti plaćanja, fleksibilnosti, jednostavnosti i efikasnosti provođenja sustava plaćanja.

Individualni ciljevi zaposlenih su pravednost u plaćama te nagrađivanje za dodatne doprinose poduzeću. Kolektivni ciljevi (ciljevi sindikata) su postizanje poboljšanja za svoje zaposlenike, veće plaće i prava te bolji uvjeti rada.

[20] www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/drzavna-regulacija/38/deregulacija-trzista/44/ (pristupljeno 20.06.2016)
[21]Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet, Split 2000., str. 445.

3.2. Nematerijalno nagrađivanje

Prema Bahtijarević – Šiber (1998); nematerijalan sustav motivacije je sustav poticanja na rad bez korištenja financijskih sredstava. Ovakav sustav motivacije zadovoljava zaposlenike i dijeli se na dva čimbenika koji u velikoj mjeri određuju zadovoljstvo zaposlenika, to su radna okolina i posao.

U nematerijalan sustav motiviranja s aspekta posla ubrajamo izazove, odgovornosti, zanimljive zadaće, samopotvrđivanje, naobrazbu, napredovanje, postignuće i kontakte.

U nematerijalan sustav motiviranja s aspekta radne okoline ubrajamo politiku poduzeća, rukovođenje, suradnike, prehranu, podjelu posla, rad kod kuće, status, radne uvjete, klizno radno vrijeme i skraćen tjedan.

Nematerijalno motiviranje je za većinu ljudi postalo važnije od materijalnog motiviranja. Stavovi prema poslu i zadovoljstvo bitno utječu na radnu motivaciju. Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput stila managementa, fleksibilnog radnog vremena, povratnih informacija, upravljanja pomoću ciljeva i mnogih drugih koji s materijalnim sustavom nagrađivanja čine cjelokupan sustav motiviranja. Vrlo važan segment predstavlja oblikovanje posla. Posao se treba pokušati napraviti zanimljivim, izazovnim i raznolikim, sve kako bi se izbjegli dosadni i iscrpljujući poslovi jer poznato je da oni dovode do slabe produktivnosti rada. Značajnu ulogu predstavlja i rotacija radnih mjesta gdje djelatnici prelaze s jednog specijaliziranog radnog mjesta na drugo kako im posao ne bi bio monoton. Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadataka, važnost zadataka, autonomija i povratna informacija. Posao menadžera nije lagan, prilikom obogaćivanja posla mogu se javiti problemi, primjerice određenim zaposlenicima je posao zanimljiv i izazovan dok drugi zaposlenici svoj posao smatraju dosadnim i monotonim. Te probleme menadžeri moraju riješiti kako bi poboljšali situaciju.

Kod grupnih poslova određenoj grupi se postavlja cilj koji moraju postići, a na njima je da sami smisle i izvrše zadatak, s tim da se međusobno moraju dogovarati o pauzama, načinu rada i mnogim drugim komponentama koje kod individualnog posla određuje neki menadžer. Menadžer i stil menadžmenta također su vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog motivacijskog sustava budući da oni shvaćanjem onog što ljudi žele bitno utječu svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zaposlenika.

U društvima s većim životnim standardom sindikati težište svog djelovanja prebacuju s povećanja plaća na poboljšanje uvjeta rada, kao što su: skraćenje radnog vremena, aktivniji pristup poduzeća u području dopusta i odmora zaposlenika, sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, stvaranje pretpostavki za povećanje proizvodnosti, kao i kvalitete rada što će rezultirati poboljšanim položajem zaposlenika u takvim poduzećima.

4. Strategije motiviranja i socio-ekonomske performanse

Glavni faktor uspješnog poslovanja je motivacija. Istraživanja o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih pokušala su odgonetnuti koja strategija motivacije daje najbolje rezultate. Provedeno je istraživanje na temelju zaposlenika u dva hotela u Kanadi i u Saudijskoj Arabiji kojim se došlo do zaključka kako se efektivno motiviranje zaposlenika očituje najprije u zadovoljavanju njihovih bazičnih potreba poput hrane, zaštite prije nego što se zadovolje ostale potrebe koje se nalaze na višim nivoima Maslowljeve piramide. [22]

Istraživanja o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika pokazuju da je zaposlenima često potrebno davati priznanja i pohvale za dobro obavljeni posao, bitno je da pohvale bude dane na vrijeme i da imaju osobni karakter, prije nego li se zaposlenik osjeti zaboravljenim. Kaže se da zaposlenici ne napuštaju poduzeća nego rukovoditelje. [23]

Istraživanja su pokazala kako nagrade vode do zadovoljstva poslom, koje onda direktno i pozitivno utječe na performanse zaposlenika.[24]

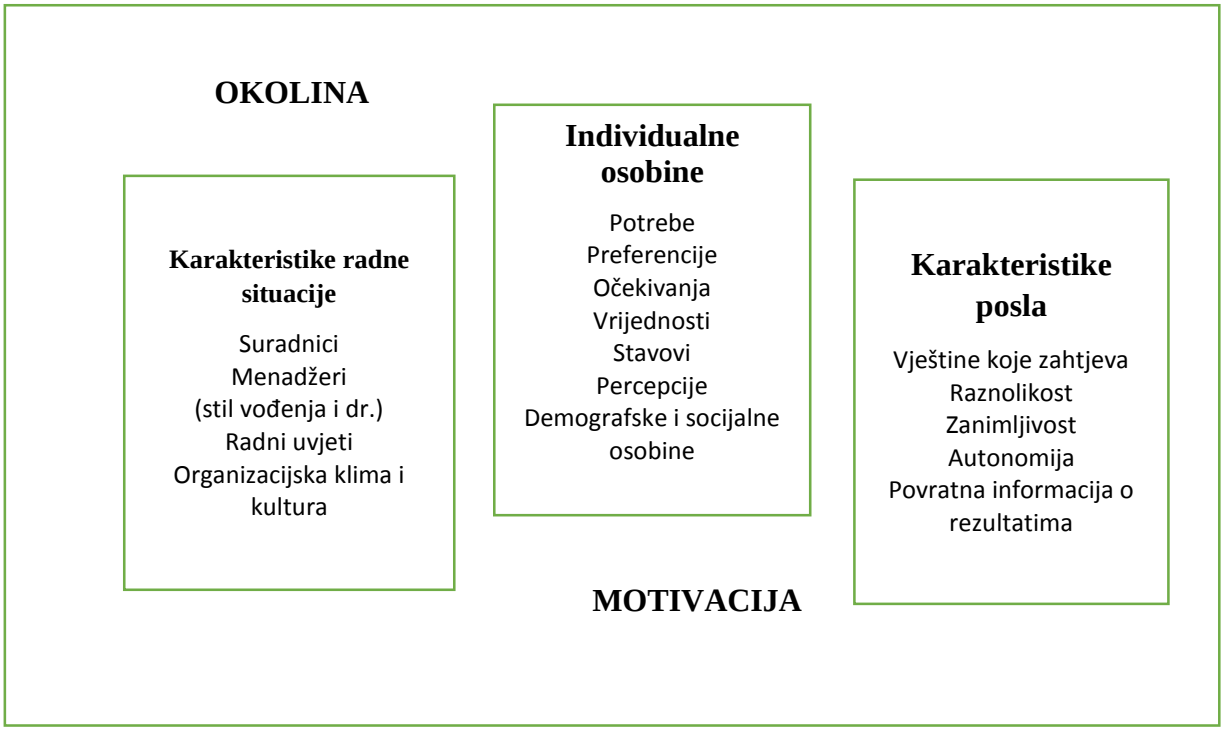
Motivacijske tehnike i alati kojima se služe kompanije doprinose usmjeravanju radnika na poštivanje discipline i ispunjavanje zadataka te tako doprinose uspješnom poslovanju poduzeća.

Svakoga možete motivirati, međutim, pojedinci nisu uvijek motivirani onime čime bismo mi željeli da budu.[25]

Slika 4 u nastavku pokazuje čimbenike koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima.

[22] Anupam Das, Sultan Mahmoud Alharbi (2014). Impact of Motivation Strategies on Employee Performance: A Comparative Study of Two Hotels in Canada and Saudi Arabia, Proceedings of 11th Asian Business Research, BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh, str.12.
[23]Podnar O., Motivacija zaposlenika- mrkva bolja od batine; Poslovni dnevnik, dostupno na www.poslovni.hr/tips-and-tricks/mrkva-bolja-od-batine-165259 (pristupljeno15.04.2016)
[24] Ovidiu-Iliuta Dobre (2013) Employee motivation and organizational performance, The Bucharest University of Economic Studies, Review of Applied Socio- Economic Research, str.57.
[25] Petar, S.: Sedam uobičajenih zamki motivacije zaposlenika, dostupno na www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/7-uobicajenih-zamki-motivacije-zaposlenika (pristupljeno 02.05.2016.)

Slika 4: Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 558.

Mrkva i batina motivacijska je tehnika čiji naziv potječe iz priče o magarcu kojeg je gazda navodio da krene i povuče kola tako što mu je pred njuškom mahao mrkvom ili ga lupao batinom po stražnjici. U svakom slučaju, magarac bi krenuo naprijed, osim ako nije bio jako tvrdoglav. Tada je potrebno pojačati prisilu ili ponuditi privlačniji mamac.[26]

Batina predstavlja strah koji može biti djelotvoran poticaj na akciju ako ga se primjenjuje umjereno i pravovremeno. Strah daje dobre rezultate na kratak rok, no kroz duže razdoblje izaziva reakciju osoblja u obliku sabotaže ili pobune. Mrkva je sinonim za nagradu koja služi kao poticaj ako ju radnik smatra privlačnom te stoga mora biti prilagođena potrebama onoga kojemu je ponuđena. Budući da neki ljudi bolje reagiraju na prijetnju kaznom, a drugi na obećanje nagrade, najbolje bi rezultate što se tiče motivacije dao individualni pristup.[27]

U velikim organizacijama, rukovoditelji su neskloni prilagođavati poticaje svakom pojedinom radniku. Uglavnom biva da su svi zaposlenici jednog poslodavca izloženi jednakom tretmanu.

[26]Podnar O., Motivacija zaposlenika- mrkva bolja od batine; Poslovni dnevnik, dostupno na www.poslovni.hr/tips-and-tricks/mrkva-bolja-od-batine-165259 (pristupljeno15.04.2016)
[27]Ibidem, (pristupljeno15.04.2016)

Istraživanja o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenika nam pokazuju da i materijalne i nematerijalne nagrade imaju bolji utjecaj od prijetnji i kazni.

Rukovoditelji moraju davati pohvale, a zaposlenici se moraju osjetiti cijenjenima.

Ukupan uspjeh organizacije ovisi o razini performansa zaposlenih. Uspješnost zaposlenika je rezultat motivacije i sposobnosti zaposlenika. Dok se sposobnost zaposlenika može poboljšati pružanjem obuke i dodatnim kompenzacijama, motivacija je unutarnja snaga zaposlenike koja ih dovodi do postizanja organizacijskih ciljeva.[28]

Korporacijska kultura predstavlja nam način života i rada u poduzeću te sustav vrijednost, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije. Kultura poduzeća egzistira na dvije razine, na vidljivoj razini to su simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil, odijevanja, a na nevidljivoj razini to su zajedničke karakteristike, vjerovanja, stavovi, osjećaji i drugo.[29]

Vidljivi znaci kulture lako su prepoznatljivi kako za ljude unutar organizacije tako i za ljude izvan organizacije. Nevidljivi znakovi organizacijske kulture manje su očiti i teže prepoznatljivi i za sve članove organizacije. Vidljivi znakovi korporacijske kulture jače su usađeni u svijest zaposlenih, no to nam ne govori da su nevidljivi znakovi manje važni.

Kultura poduzeća može biti jaka i slaba, ovisno koliko je podržana od strane organizacije, s obzirom na odlike kultura poduzeća može biti izvrsna i užasna, sa stajališta postojanosti, kultura može biti postojana i nepostojana, u ovisnosti o okolini, kultura može biti adaptabilna ili promjenjiva te s obzirom na razinu participacije, može biti participativna ili neparticipativna.[30]

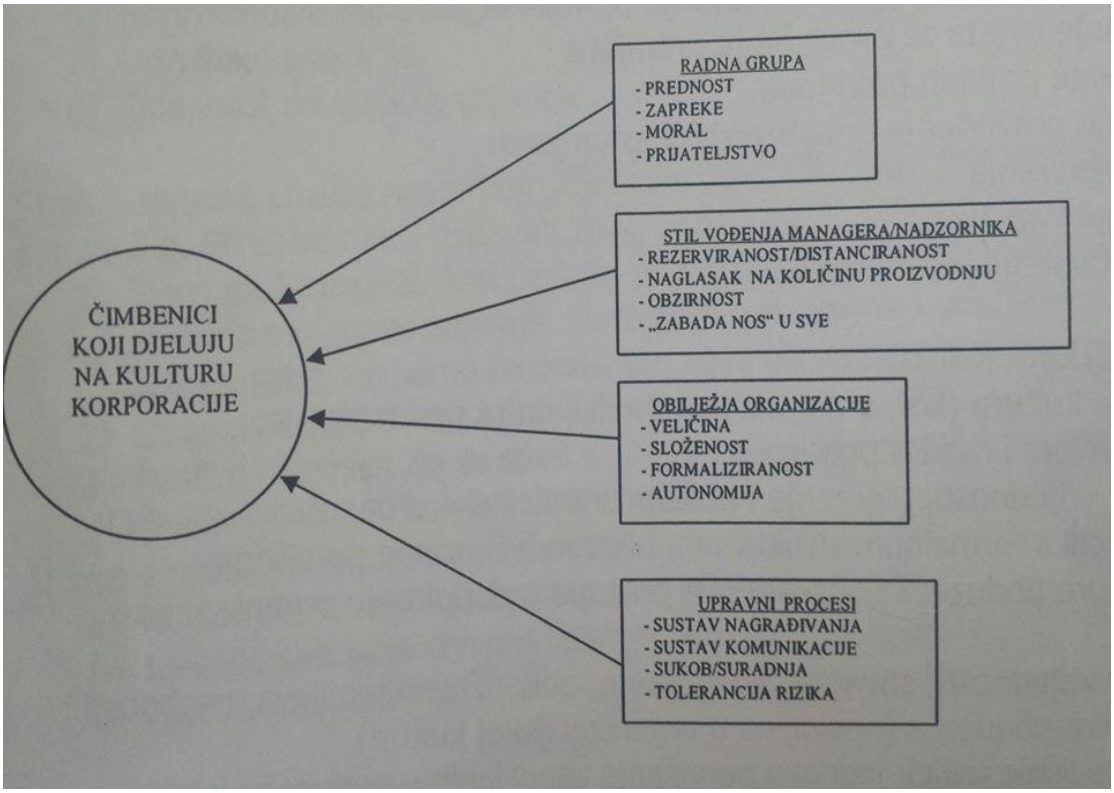
S gledišta analize organizacijske kulture govorimo o:

- kulturi društva
- organizacijskoj kulturi poduzeća
- subkulturi[31]

Slika 5 u nastavku pokazuje čimbenike koji djeluju na kulturu korporacije.

[28] Anupam Das, Sultan Mahmoud Alharbi (2014). Impact of Motivation Strategies on Employee Performance: A Comparative Study of Two Hotels in Canada and Saudi Arabia, Proceedings of 11th Asian Business Research, BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh, str.1.
[29]Sikavica, P., M. Novak (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 601-605.
[30] Ibidem, str.601-605.
[31] Ibidem, str.601-605.

Slika 5: Čimbenici koji djeluju na kulturu korporacije



Izvor: Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, 1999., Informator, Zagreb, 594.str

Jedan od glavnih zadataka vrhovnog rukovodstva je razvoj i održavanja korporacijske kulture poduzeća. Management je taj koji mora razvijati specifičnu organizacijsku kulturu kako bi bila prepoznatljiva. Management mora voditi brigu da kultura poduzeća bude unikatna i teška za imitiranje.

U suvremenoj ekonomiji samo će onaj menadžer koji je u stanju motivirati svoje zaposlenike voditi svoje poduzeće i zaposlenike prema uspjehu jer samo motivirani zaposlenici i zaposlenici koji poštuju svog menadžera ostvarivat će veće i bolje poslovne rezultate. Motivacija je neophodna za kvalitetan pristup radu u organizaciji i najveći poticaj za kvalitetan rad zaposlenika.[32]

Socio-ekonomski pristup managementu (SEAM) organizaciju promatra kao živo biće, a često se još naziva i bio management. SEAM je usmjeren na identificiranje skrivenih troškova u

[32] Požega, Ž.: Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji, www.ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/ (pristupljeno 1.5.2016)

organizaciji s ciljem provođenja promjena koje će povećati socio-ekonomske performanse poduzeća. SEAM zahtjeva uključenost svih zaposlenika na svim organizacijskim jedinicama.[33]

Organizacijska struktura prema ovom pristupu uključuje fizičke, demografske, tehnološke, organizacijske i mentalne strukture.

Stakeholder model ili socioekonomski model, odnosno pristup, polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih interesnih utjecajnih grupa - stakeholdera. Ovaj pristup izražava svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesno-utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju.[34]

Glavni cilj svakoga poduzeća je postizanje izvrsnosti.

Poslovna izvrsnost je definirana kao visoka razina zrelosti poduzeća i organizacije u odnosu na upravljanje i postizanje rezultata. Istinski izvrsne organizacije su one koje teže zadovoljavanju svojih vlasnika onime što postižu, načinom na koji to postižu, kao i onime što mogu dostići te sigurnošću da će dobiveni rezultati biti podržani i u budućnosti.[35]

Tumačenje kvalitete usko je vezano uz poslovnu izvrsnost i učinkovitost organizacije.

Pri tumačenju cjelovite kvalitete (TQ - Total Quality) se ističe:

- životni ciklus proizvoda

- zadovoljstvo, zdravlje i sigurnost ljudi

- minimalan utrošak svih resursa

- prihvatljiv učinak na korisnika, okoliš i društvo[36]

Kompanija opredijeljena za cjelovitu kvalitetu mora poći od primjene sustava upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2000), okolišem (ISO 14001) i zdravljem te zaštitom na radu (OHSAS 18001). Ti normirani sustavi upravljanja čine temelj za postupnu izgradnju TQM-a (Total Quality Management).[37]

[33] Prezentacijas predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM, 26.11.2014.
[34] Kuritć A., (2009). Društvena odgovornost- novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta. Tranzicija, 11 (23-24), 90-100. www.hrcak.srce.hr/45989 (pristupljeno 21.06.2016.)
[35] Vusić, D. : Poslovna izvrsnost, Tehnički glasnik 2007., str 51., dostupno na: www.hrcak.srce.hr/127965) (pristupljeno 21.06.2016.)
[36] Ibidem, str. 51.
[37] Ibidem, str. 52.

Upravljanje cjelovitom kvalitetom znači da cjelokupna organizacija, uključujući sve pojedince, uz kvantitetu i rokove mora osiguravati i kvalitetu i održivi razvoj.

Uvođenje TQM-a u organizacije omogućuju modeli izvrsnosti poslovanja kojima se tvrtke osposobljavaju za postizanje izvrsnih rezultata te za provjeru, kontrolu postignutog.[38]

Kod provođenja aktivnosti i projekata TQM-a važni su sljedeći pristupi:

- potpuna orijentacija na kupca

- napuštanje funkcionalne organizacije, česte rasprave o organizaciji, ali i promjene

- organiziranje u minimalnom broju razina - planirano i sustavno praćenje svih oblika troškova - orijentacija upravljanja pomoću timskog rada i samoupravljanih timova

- objavljivanje jasne vizije, misije, strategija i politika poduzeća

- kontinuirano i odlučno poboljšavanje svih procesa tako da kvaliteta ne predstavlja više nikakav veći problem

- bitno poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i kupaca - daleko manji negativni utjecaj na okoliš i društvo, kontinuirano mjerenje poboljšanja i objavljivanje postignuća. [39]

Kvaliteta radnog života omogućava razvijanje fleksibilnih i motiviranih zaposlenika što vodi povećanju konkurentnosti poduzeća.[40]

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. [41]

Mnoge kompanije, kao što su Microsoft i Toyota, uvidjele su da stvaranje okruženja koje potiče zanos, a koji pak pomaže ljudima na putu prema izvrsnosti, može povećati produktivnost i zanos u radu.[42]

Istraživanja na temelju 11 000 ekonomista i inženjera u američkim kompanijama pokazala su da je želja za intelektualnim izazovom odnosno potreba za stvaranjem nečeg novog i izazovnog

[38] Ibidem, str. 52.
[39] Ibidem, str. 53.
[40] Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, Socio-ekonomski management i koncept motivacije, 22.01.2015.
[41] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, str 60, Tehnički glasnik 2013.; dostupno na: www.hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147 (pristupljeno 20.06.2016)
[42] Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, Socio-ekonomski management i koncept motivacije, 22.01.2015

najbolji prediktor produktivnosti. Znanstvenici koje je motivirala intrinzična želja prijavili su mnogo veći broj patenata od onih čija je glavna motivacija bio novac. (Sauerman i Cohn, 2008)[43]

Uključivanje zaposlenih u odlučivanje, davanje slobode te poticanje autonomije najbolji je put za poboljšanje intrinzične motivacije.

4.1. Utjecaj materijalnog nagrađivanja na socio-ekonomske performanse

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istodobno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. Nesumnjivo je i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. [44]

Nužno je slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima

[43] Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, Socio-ekonomski management i koncept motivacije, 22.01.2015.
[44] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, str 60, Tehnički glasnik 2013.; dostupno na: www.hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147 (pristupljeno 20.06.2016)

- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad[45]

Motivacija zaposlenika je ključni faktor uspjeha poduzeća. Kompenzacije kao sredstvo motivacije su najčešći način povećavanja radne koncentracije i radne aktivnosti. Međutim, novac kao najuobičajeniji oblik kompenzacije ima efekte na motivaciju samo do određene granice. Efikasan menadžer mora naći granicu maksimalnog iskorištenja novca kao sredstva motivacije.[46]

Prilikom stimulativnog nagrađivanja pojavljuju se i problemi poput otpora radnika koji ne vjeruju da je takav sustav objektivan i pošten, stoga prilikom odabira takvog nagrađivanja nužno je prethodno zadobiti povjerenje zaposlenika i o njemu ih dobro informirati.

Zaposlenici uglavnom doživljavaju provedbu plaćanja na temelju učinka kao nepoštenu. Razlozi ovakve percepcije su različiti i ponekad ih je teško prepoznati, ali neki od njih su: niska razina organizacijskog povjerenja, nedostatak transparentnosti u sustavima za zaposlenike, nedostatak povjerenja u sustavu koji mjeri performanse zaposlenika i nedostatak vjerodostojnosti vodstva. [47]

Jedan od razloga otporu jest i razlika u efektivnosti plaćanja po učinku između zaposlenika, gdje zaposlenici smatraju da diferencijacija između plaća nije dovoljno motivirajuća za ulaganje dovoljnog truda kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi.[48]

Najčešće se na otpor prema plaćanju na temelju učinka nailazi u javnim institucijama najčešći razlozi tome otporu su nekompatibilnost ovakvog načina plaćanja s javnim institucijskim pravilima, nesposobnosti ili nespremnosti zaposlenika da se prilagode te njegova nekompatibilnost koje dovode mnoge ljude da traže posao u javnom sektoru. [49]

[45] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, str 60, Tehnički glasnik 2013.; dostupno na: www.hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=149147 (pristupljeno 20.06.2016)

[46] Požega, Ž.: Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji, dostupno na: www.ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/ (pristupljeno 1.5.2016)

[47] Francis Boachie-Mensah, Ophelia Delali Dogbe (2011). Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study, International Journal of Business and Management 6 (12), str 274.

[48] Ibidem, str 275.

[49] Ibidem, str 274.

Mehanizmi motiviranja su svakako i sigurnost i stalnost zaposlenja, odavanje priznanja, mogućnost napretka, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje statusnih i funkcionalnih barijera u komunikaciji, i brojni drugi.

Uobičajeni tipovi motivacije strahom i nagradom imaju svoja ograničenja te pozitivne i negativne posljedice. Motivaciju ljudi stječu ili gube u različito doba svojega života, a razlozi mogu biti predvidivi i nepredvidivi.[50]

4.2. Utjecaj nematerijalnog nagrađivanja na socio-ekonomske performanse

Nisu bitne samo materijalne kompenzacije, već treba razraditi i sustav nematerijalnih kompenzacija gdje spadaju status, uvažavanje, razvoj djelatnika i drugo.
Materijalne i nematerijalne kompenzacije zajedno čine jedan motivacijski sustav unutar nekog poduzeća.
Prema Marušić, (2001); nefinancijsku motivaciju predstavlja posao i radna okolina. U motivaciju vezanu uz posao možemo ubrojiti ; zanimljive zadaće, izazov, odgovornost, samopotvrđivanje, napredovanje, postignuće i kontakte, a uz radnu okolinu ubrajamo; politiku poduzeća, rukovođenje, suradnike, status, radne uvjete, klizno radno vrijeme i kraći radni tjedan.
Zaposlenike se može motivirati i redizajniranjem njihova radnog mjesta, i to proširenjem radnog mjesta ili rotacijom na novo radno mjesto.
Najbolji motivacijski alat je samo obogaćivanje posla, odnosno proširivanje i uključivanje u njega što više raznih zadataka i vještina. [51]
Uključivanjem potrebe za različitim vještinama povećava se i želja zaposlenika za usavršavanjem. Ključne komponente u dobrom poslovanju su dobro razumijevanje zaposlenika, konzultiranje s njima i pružanje sigurnosti.

Jedan od načina nematerijalnog motiviranja zaposlenika je i putem povećanja njihove uloge u odlučivanju. Sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju ne samo da poboljšava učinkovitost poslovanja, rast i inovacije poduzeća već povećava motivaciju zaposlenika i povjerenje u organizaciju. Ako zaposlenici osjećaju da ih se poštuje za njihov rad i sudjelovanje u donošenju

[50] Petar, S.: Sedam uobičajenih zamki motivacije zaposlenika, dostupno na www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/7-uobicajenih-zamki-motivacije-zaposlenika (pristupljeno 5.5.2016.)
[51] Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 627.

odluka, njihov pojačan entuzijazam i motivacija zasigurno će dovesti do bolje produktivnost i odanost poduzeću što znači i bolje performanse poduzeća u cjelini. [52]

Također, kada su zaposlenici visoko motivirani i primaju ohrabrujuće povratne informacije o svom radu i performansama, dolazi do visoko motiviranih zaposlenika, što unaprjeđuje posao performanse na poslu kao i ukupnu produktivnost poduzeća. [53]

Ciljevi, vrijednosti, vjerovanja, očekivanja, mišljenja, okolnosti, percepcije i osjećaji igraju vitalnu ulogu pri motivaciji pojedinca. Tamo gdje postoji nerazmjer između talenta (sposobnosti) pojedinca i ishoda motivacije, najbolja motivacija je ona koja doprinosi „otvaranju" i realizaciji talenta. [54]

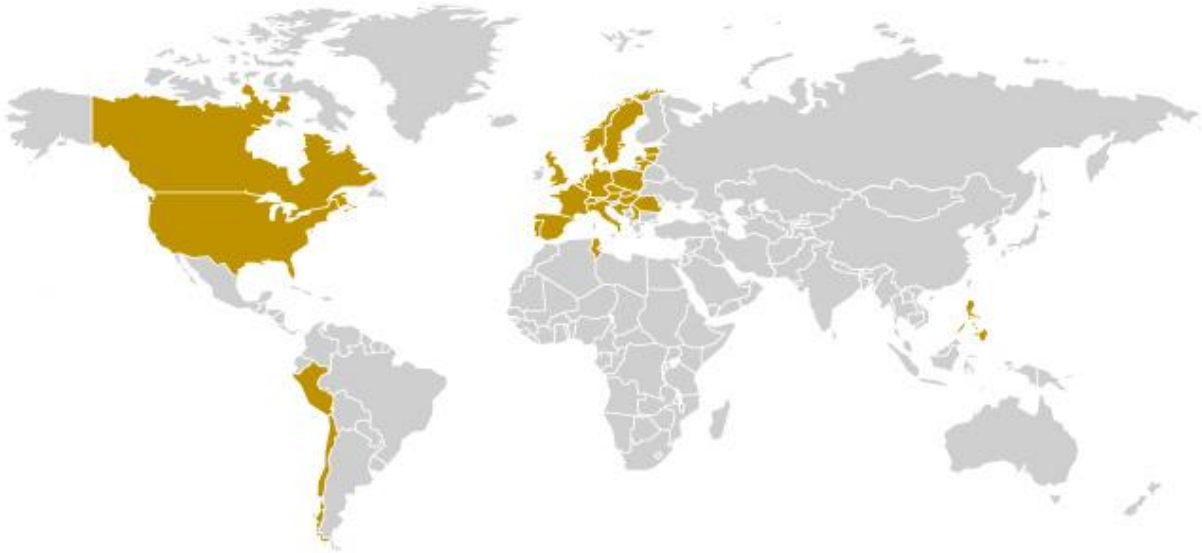
[52] Ovidiu-Iliuta Dobre (2013) Employee motivation and organizational performance, The Bucharest University of Economic Studies, Review of Applied Socio- Economic Research, str.59.
[53] Ibidem, str.12.
[54] Petar, S.: Sedam uobičajenih zamki motivacije zaposlenika, dostupno na www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/7-uobicajenih-zamki-motivacije-zaposlenika (pristupljeno 2.5.2016)

5. Motiviranje i socio-ekonomske performanse u poduzeću Transcom d.o.o.

5.1. Osnovni podaci o poduzeću

Transcom je globalno udruženje stručnjaka za unapređivanje odnosa s korisnicima, posluje u 22 zemlje i ima 53 kontakt centra koja posluju na 33 jezika i imaju više od 30 000 kupaca.

Slika 6: Globalno poslovanje poduzeća Transcom



Izvor: www.transcom.com/en/About-Transcom/Who-we-are/Where-we-operate/ (1.4.2016)

Na slici 6. vidimo da Transcom posluje na 5 kontinenata.

Transcom zapošljava više od 29 000 ljudi.

Prema njihovoj službenoj Internet stranici; Transcom d.o.o u Republici Hrvatskoj postoji od 2005. godine i vodeći je pružatelj usluga službe za korisnike. Transcom d.o.o u RH nalazi se na dvije lokacije, a to su Osijek i Pula.

Zbog položaja RH, kulture i povijesti, RH je pogodna za pružanje usluga na različitim jezicima. Poslovnica u Osijeku usmjerena je na njemačko govorno područje, a poslovnica u Puli na talijanski jezik. U Hrvatskoj Transcom zapošljava više od 1000 zaposlenika.

Uloženi trud cijelog tima donio je rezultate i velik broj uspješnih poslovnih solucija koji su doveli do dugotrajnih i stabilnih partnerstva i otvorili vrata novim poslovnim prilikama. [55]

Portfolio usluga koje Transcom u Hrvatskoj pruža uključuje službu za korisnike, stražnji ured i administrativnu podršku, tehničku podršku, istraživanje tržišta, rješavanje prigovora, telemarketing i teleprodaju. [56]

Transcom u RH posluje i surađuje i razvija poslovanje sa svim vodećim internacionalnim telekomunikacijskim poduzećima koji posluju u Hrvatskoj, Njemačkoj ili Italiji i pruža cjelokupnu CRM (customer relationship management) uslugu.

Iz navedenog sektora, Transcom pruža uslugu brzorastućoj međunarodnoj on-line banci iz Luxemburga čija specijalnost je "no-fee" kartično poslovanje (bez naplaćivanje naknade), a posluje na području Njemačke, Austrije, Francuske i Švicarske. Portfolio Transcom usluga uključuje e-mail i telefonsku komunikaciju s korisnicima, naplatu nedospjelih potraživanja, odlazne pozive i telemarketing. [57]

Manjim opsegom poslovanja, ali dugotrajnim partnerstvom i vrhunskom kvalitetom, Transcom također pruža usluge poduzećima iz područja izdavaštva, grupne prodaje, automobilske i drugih industrija. Portfolio usluga uključuje službu za korisnike, telemarketing, direktnu teleprodaju i druge programe i usluge. [58]

Osnovna je zadaća ovih kontakt-centara pružanje usluge javljanjem na telefonske pozive agenata koji su na usluzi korisnicima za njihove upite, poteškoće, kupnju novih usluga, prijedloge i sugestije od 0 do 24 sata svih sedam dana u tjednu, 365 dana u godini. [59]

Transcom d.o.o u opisu svoga posla sadrži brigu o kupcima, prodaju, tehničku podršku i uslugu. Svoje klijente smatraju krvotokom svoga poslovanja. Usmjereni su samo na isporuku izvrsne usluge svojim klijentima.

[55] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Where-we-operate/Locations/Hrvatska / (5.3.2016)
[56] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Where-we-operate/Locations/Hrvatska/ (5.3.2016)
[57] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Where-we-operate/Locations/Hrvatska/ (5.3.2016)
[58] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Where-we-operate/Locations/Hrvatska/ (6.3.2015)
[59] www.glas-slavonije.hr/232848/3/Otvorili-tisucu-radnih-mjesta-i-mogucnost-pristojne-zarade/ (1.4.2016)

5.2. Socio-ekonomske performanse u poduzeću

Transcom, kao svoje vrijednosti, navodi : strastvenost, izvrsnost i inovativnost.

Tablica 2: Vrijednosti poduzeća Transcom

Strastvenost	Izvrsnost	Inovativnost
Vide izazove klijenata kao svoje, i uvijek idu korak dalje u pružanju usluge. [60]	Imaju visoke ambicije – za vodstvo u pružanju usluga klijentima.[61]	Napredni su i djeluju brzo za pružanje novih usluga klijentima.[62]
Strastveni su u poboljšanju iskustava svojih klijenata- bilo kada i bilo gdje.[63]	Fokusirani su na kvalitetu u svemu što rade.[64]	

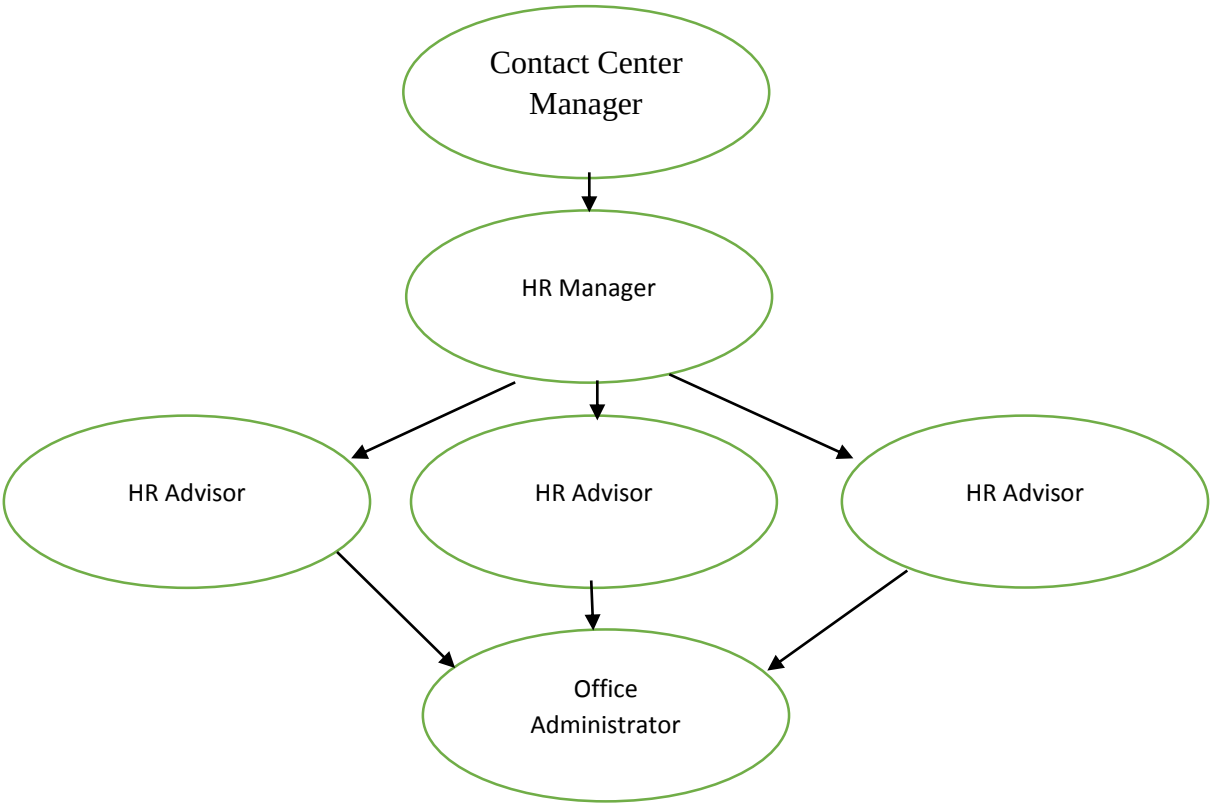
Izvor: Izrada autora prema www.transcom.com

Transcom najveći trud ulaže u pružanje usluge svojim klijentima. Glavni cilj poslovanja je pružati najbolju moguću uslugu, a to dolazi preko zaposlenika. Zaposlenici su ti koju surađuju s klijentima i koji su odgovorni za pružanje usluge. Iz tog razloga, Transcom, kao svoju najveću vrijednost navodi svoje zaposlenike. Istražujući Transcom u svrhu pisanja ovoga rada, u razgovoru sa zaposlenicima, dobiveni su brojni pozitivni komentari, zaposlenici su zadovoljni plaćom za svoj rad, kulturom poduzeća, klimom u poduzeću i međuljudskim odnosima.

Slika 7. prikazuje nam strukturu poduzeća Transcom.

[60] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Our-Core-Values/ (5.4.2016.)
[61] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Our-Core-Values/ (5.4.2016.)
[62] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Our-Core-Values/(5.4.2016.)
[63] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Our-Core-Values/(5.4.2016.)
[64] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Our-Core-Values/(5.4.2016.)

Slika 7 : Struktura poduzeća Transcom



Izvor: Izrada autora prema www.transcom.com

Transcom je veliko poduzeće koje posluje u 22 zemlje diljem svijeta i ima 53 poslovnice. U Hrvatskoj, na samom vrhu poduzeća nalazi se HR Manager koji vodi cijelo poslovanje u Hrvatskoj, u suradnji s Contact Center Managerom. Podređeni HR Manageru su tri zaposlenika koja nose naziv HR Advisor. Oni posluju po načelima koja im zadaje HR Manager i njemu su odgovorni. Njima podređeni je Office Administrator koji vodi i koordinira rad timova. Zaposlenici iz pozivnog centra podijeljeni su u timove.

Temeljem razgovora u poslovnici Osijek sa zaposlenicom Jamaković Žanom (sales manager) dobiveni su podaci da; trenutno u poslovnici u Osijeku postoje četiri tima. Tjedno se održava sastanak koji predvode vođe timova. Tu zaposlenici iznose svoja mišljenja, iskustva tijekom prethodnog tjedna i iznose se rezultati poslovanja. Na sastanku sve zaposlenike se pita što oni žele za motivaciju sljedeći tjedan, slobodni su reći svoje mišljenje. Vođe timova prihvaćaju njihove ideje i predlažu ih dalje u hijerarhiji , ideje dolaze do samog managera i on donosi konačnu odluku jesu li te ideje odnosno želje zaposlenika ostvarive.

Transcom kao svoje performanse ističe ; brigu o zaposlenicima, održivi razvoj, očuvanje okoliša, humanitarnost i promicanje zdravog života.

U sklopu projekta poduzeća Transcom, voditelji i zaposlenici uključili su se u volontersku akciju uređenja dječjeg igrališta u Osijeku. Humanitarne akcije organiziraju vrlo često. [65]

Tijekom blagdana, Transcom organizira humanitarnu akciju te novčano daruje one kojima je to najpotrebnije. 2015.godine poklonili su računalo udruzi obitelji djece a autizmom „Dar".

Transcom tijekom blagdana organizira i predstave na kojima daruje djecu.

Briga o zaposlenicima i promicanje zdravog života od velike im je važnosti. Organiziraju razne fizičke aktivnosti za svoje zaposlenike, poput plivanja, trčanja i bicikliranja.

Transcom Worldwide u ostalim zemljama vodi brigu o održivom razvoju. Društveno odgovorno poslovanje i očuvanje okoliša predstavljaju im prioritet.

Slika 8: Poslovni prihodi podzeća Transcom



Izvor: www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/transcom-worldwide/Detaljno/76840

Podaci na slici broj 8. pokazuju kako je od 2010-e godine prihod poduzeća Transcom značajno rastao sve do 2013-e godine- ukupni prihod 2013-e godine iznosio je preko sto milijuna kuna. U 2014-toj godini prihod nije više rastao, prema grafu vidimo da je došlo do manjeg pada prihoda.

[65] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Our-Core-Values/ (5.4.2016.)

5.3. Motiviranje zaposlenika

U Transcomu upravljaju ljudima u skladu s različitom filozofijom – u korist svakoga. Koriste jednaku strukturu i procese, ali prilagođavaju rukovodstvo mjesnim čimbenicima. Gledaju svoje zaposlenike u njihovom socijalnom kontekstu. [66]

Temeljem razgovora u poslovnici Osijek sa zaposlenicom Jamaković Žanom, dobiveni su podaci da; Transcom d.o.o. od samoga začetka svojih poslovnih koraka veliku pažnju pridaje zadovoljstvu svojih zaposlenika. Nit vodilja koja ih vodi do uspjeha je moto: „Zadovoljan radnik, još zadovoljniji poslodavac.“. Samim time dokazuju kako radnik mora biti zadovoljan, a to se zadovoljstvo postiže brojnim strategijama motivacije koje utječu na poslovanje. Motiviranje zaposlenika u Transcom podružnicama u Hrvatskoj prisutna su svakodnevno, to se odnosi i na zaposlenike, ali i na lokalne voditelje odjela. Hijerarhija je dakako prisutna, ali to je puno manje vidljivo u usporedbi s drugim korporacijama. Prisnost među radnicima i nadređenima vidljiva je već u njihovoj svakodnevnoj komunikaciji jer i jednima i drugima krajnji je cilj ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata. Bez međusobne suradnje ne bi bili upućeni u potrebe zaposlenika pa shodno tome motivacija zaposlenika bi izostala. Za dobre poslovne rezultate važan je trud zaposlenika, ali i tehnika motivacije koju dobivaju jer ih one svakodnevno potiču da se poslu u potpunosti predaju što više jer znaju da će im se to isplatiti. Ne rade svoj posao, kako se kaže čisto reda radi već sa žarom jer oni žele napredovati. Svaka veća organizacija trebala bi poboljšati strategiju motivacije zaposlenika kako bi ostvarili uspješno poslovanje te priljev novih poslovnih klijenata.

5.3.1. Materijalno nagrađivanje

Temeljem razgovora u poslovnici Osijek sa zaposlenicom Jamaković Žanom, dobiveni podaci su da zaposlenici Transcoma, uz fiksnu plaću mogu ostvariti i stumulativni dio. Uz nematerijalne nagrade, zaposlenici dobivaju i brojne materijalne. Najmanja materijalna nagrada je čokolada koja potiče hormon sreće, samim time slijedi: sretan radnik ostvaruje bolje rezultate. Zaposlenici se motiviraju vitaminima tako što im poslodavac u prostorijama za odmor osigurava zdravi kutak gdje se mogu osvježiti voćem. Budući da su radnici podijeljeni u timove, ostvaruju mogućnost međusobnog natjecanja pa tako tim koji ostvari bolje rezultate na kraju

[66] www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Our-Core-Values/ (5.4.2016.)

radnog mjeseca biva nagrađen iznosom od 10 tisuća kuna koji se raspoređuje na zaposlenike. Osim toga, dobivaju i iznos za večeru u restoranu po želji. Timski rad se cijeni, ali i trud svakog pojedinca jer ako taj dan bude najbolji među kolegama osvaja „keš mašinu“ tj. nagradu od 50 kuna taj dan. Ako se pokaže da deset dana u mjesecu bude najbolji može dobiti 500 kuna veću plaću taj mjesec.

Na zaposlenike se ne gleda kao na brojeve, već kao osobe, slušaju se njihove želje i potrebe. Ako se zaposlenik dokaže poslodavcu i odradi zadani posao u kratkom roku bez odgađanja on može osvojiti na kraju mjeseca novi mobilni uređaj, koji trenutno bude najaktualniji na tržištu mobilnih operatera. Na motivacijskim sastancima radnici iznose što žele, a voditelji smjena im pokušavaju to od poslovnog klijenta i osigurati, naravno pod uvjetom da su obje strane zadovoljne. Marljivi radnici se nagrađuju, a neodgovorni motiviraju i savjetuju kako bi ostvarili poslovni uspjeh, ali i materijalno i emocionalno zadovoljstvo.

U Transcomu kažu da njihovi radnici sa smiješkom dolaze na posao i odlaze nasmijani svojim domovima.

Tablica 3 : Materijalno nagrađivanje u poduzeću Transcom d.o.o

	DNEVNE NAGRADE	MJESEČNE NAGRADE
POJEDINAC	Čokolada Voće Najboljem 50kuna svaki dan	Mobitel po izboru najboljem
TIM	Čokolada Voće	10 000 kuna najboljem timu Večera za cijeli tim u restoranu po želji

Izvor: Izrada autora, podaci dobiveni u razgovoru u poslovnici Osijek sa zaposlenicom Jamaković Žanom

5.3.2. Nematerijalni oblici nagrađivanja

Svaka nagrada koju dobijemo je dobro došla pa barem bili nagrađeni samo riječima: „Bravo kolega!“. Sve je manje poslodavaca koji cijene trud i rad svojih zaposlenika, često se svaki uspjeh baca u drugi plan i zanemaruje se. Mnogi nadređeni na uspjeh svojih zaposlenika ne gledaju kao na uspjeh nego kao na njihovu obvezu i ono što se od njih očekuje. Mladi ljudi koji tek ulaze u poslovni svijet često se žale kako su nemotivirani za posao koji rade jer ih poslodavci ne shvaćaju ozbiljno, ne cijene njihov trud, a vrlo često ga ni ne nagrađuju.

Temeljem razgovora u poslovnici Osijek sa zaposlenicom Jamaković Žanom, dobiveni su podaci da; Transcom financijskim sredstvima ovisi o svojim klijentima za koje radi, ima obvezu prema njima i nastoji se u njihovim očima pokazati u što boljem svjetlu. No, također želi ostaviti dobar dojam i prema svojim radnicima koje želi nagraditi, ako to zasluže. Trud i rad se svakako isplati jer dobar i vrijedan radnik nije nikada otišao kući „praznih ruku“. Ako se iskaže cijeli tjedan s dobrim poslovnim rezultatima, sljedeći tjedan bit će svaki dan nagrađen duplim pauzama, to znači da neće imati četrdeset minuta dnevno već osamdeset što danas malo tko ima na osmosatnom radnom vremenu. To vrijeme, kažu u Transcomu, radnici vole iskoristiti za ispijanje kava, dugačke razgovore s kolegama i kupovinu.

Dnevna motivacija zaposleniku koji ostvari najbolje rezultate u prodaji je kraća smjena. Plaćena mu je smjena od osam sati, a na poslu ostaje samo pet sati. Ako sam obeća voditelju smjene da će primjerice do 15 sati ostvariti određene rezultate i ostvari to, sutra može zakasniti na posao koliko god želi bez opravdavanja. Važno je međusobno povjerenje, ali i trud naravno.

Tablica 4: Nematerijalno nagrađivanje u poduzeću Transcom d.o.o

	DNEVNA MOTIVACIJA	TJEDNA MOTIVACIJA	GODIŠNJA MOTIVACIJA
ZAPOSLENICI	Kraća smjena za najboljeg Dozvola za kašnjenje na posao sljedeći dan	Duple pauze cijeli tjedan najboljem	Ugovor na neodređeno

Izvor: Izrada autora, podaci dobiveni u razgovoru u poslovnici Osijek sa zaposlenicom Jamaković Žanom

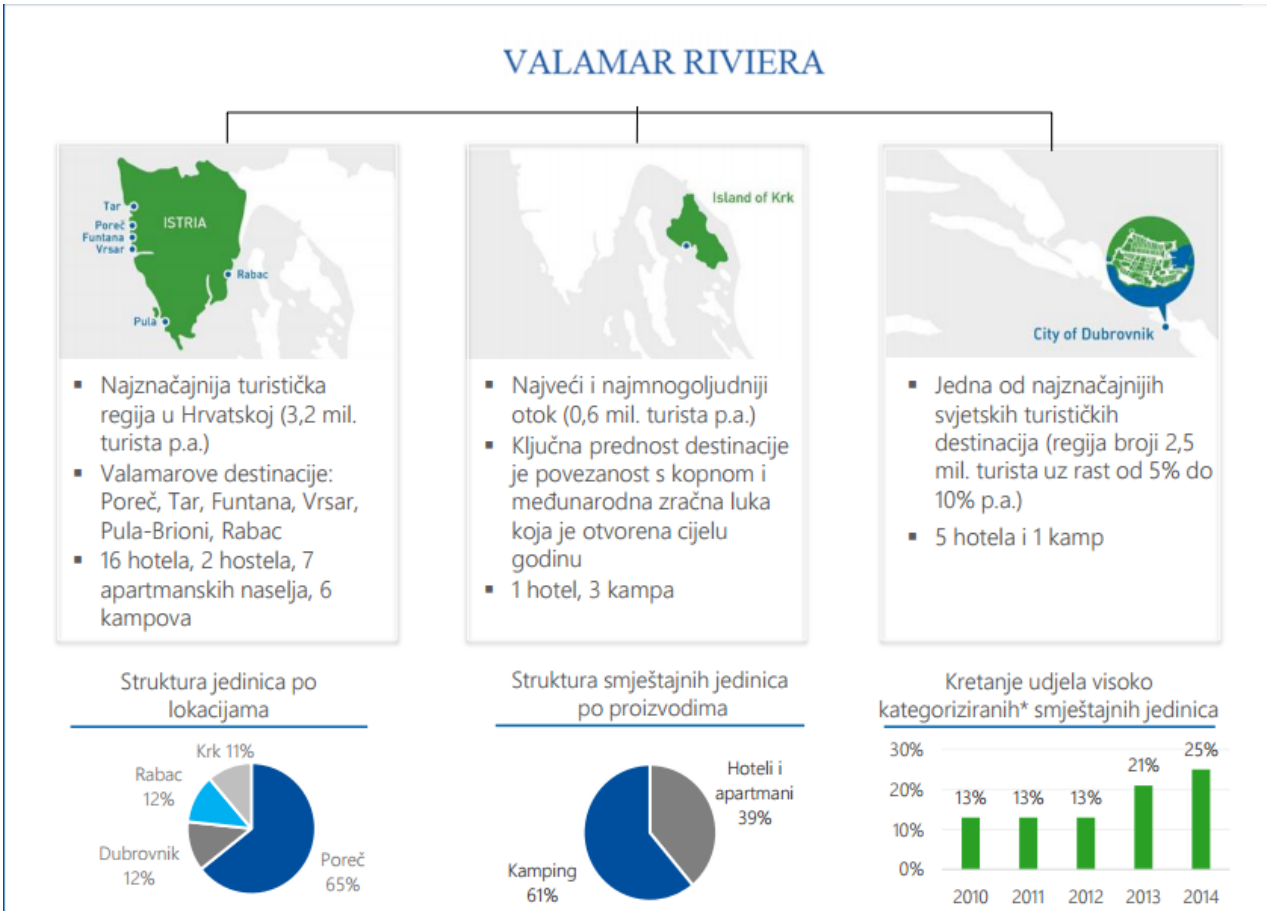
Svake godine Transcom nagradi 30 najvrjednijih djelatnika ugovorom na neodređeno. U poslovnici u Puli, u postocima, zaposleno je znatno više žena, čak 70 posto. Rad je organiziran u dvije smjene, a dob za zapošljavanje nije određena. Imaju djelatnike od 18, ali i one u dobi od 65 godina. Njihov rad, a orijentiran je isključivo na talijansko tržište, već je prepoznat kao kvalitetan, te im uspjeh u jednom projektu otvara vrata za drugi. [67]

[67] www.glasistre.hr/vijesti/pula_istra/transcom-u-pet-godina-zaposlio-500-radnika-498916 (2.4.2016.)

6. Motiviranje i socio-ekonomske performanse u poduzeću Valamar Riviera d.d.

Valamar Riviera d.d. je najveća turistička kompanija u Republici Hrvatskoj.

Slika 9: Lokacija i smještaj Valamar Riviere d.d.



Izvor:Valamar_Riviera_141216_Prezentacija%20uvrštenja_FINAL%20DRAFT_v03.pdf (20.04.2016.)

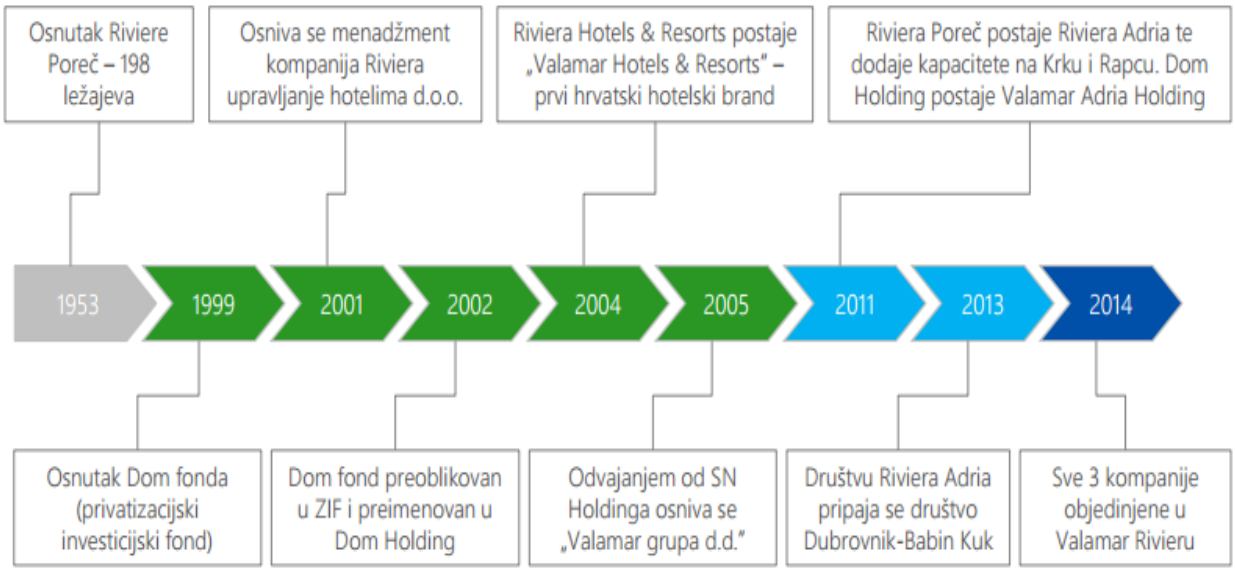
Valamar Hotels & Resorts predstavlja kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranskog gastronomskog užitka i elementa hrvatskog gostoprimstva. Ujedno je vlasnik i branda Camping Adriatic by Valamar koji uključuje kampove nagrađene brojnim međunarodnim priznanjima, certifikatima i nagradama. [68]

[68] www.valamar-riviera.com (15.03.2016.)

6.1. Osnovni podaci o poduzeću

Valamar Riviera d. d. iz Poreča najveće je turističko društvo i grupa po kapacitetima u Hrvatskoj koja uključuje 47 objekata na jadranskoj obali, odnosno 24 hotela, 9 apartmanskih naselja, 2 hostela i 12 kampova, ukupnog kapaciteta 48.000 gostiju. Valamar posluje na nekoliko atraktivnih destinacija diljem jadranske obale: Dubrovniku, otoku Krku i Istri. [69]

Slika 10: Povijest razvoja poduzeća Valamar



Izvor:Valamar_Riviera_141216_Prezentacija%20uvrštenja_FINAL%20DRAFT_v03.pdf (20.04.2016.)

U povijesti, 1953. godine prvo je postojala Riviera Poreč d.d., sastojala se od hotela sa 198 kreveta i od nekoliko restorana u gradu Poreču. Godine 1956. počeo se razvijati turizam u bivšoj Jugoslaviji. Transformacija vlasništva i privatizacija dogodila se u razdoblju od 1990. do 2003. godine. Brand Valamar hotels & resorts kreiran je u razdoblju od 2004. do 2010.godine. Godine 2006. kreiran je danas poznati Camping Adriatic by Valamar. Riviera Poreč počela je sa širenjem izvan granica Istre, postala je većinski vlasnik najveće hotelske kuće južne Dalmacije, Dubrovnik- Babin kuk d.d.: 2009.godine otvoren je novi hotel u Dubrovniku, luksuzan, s četiri

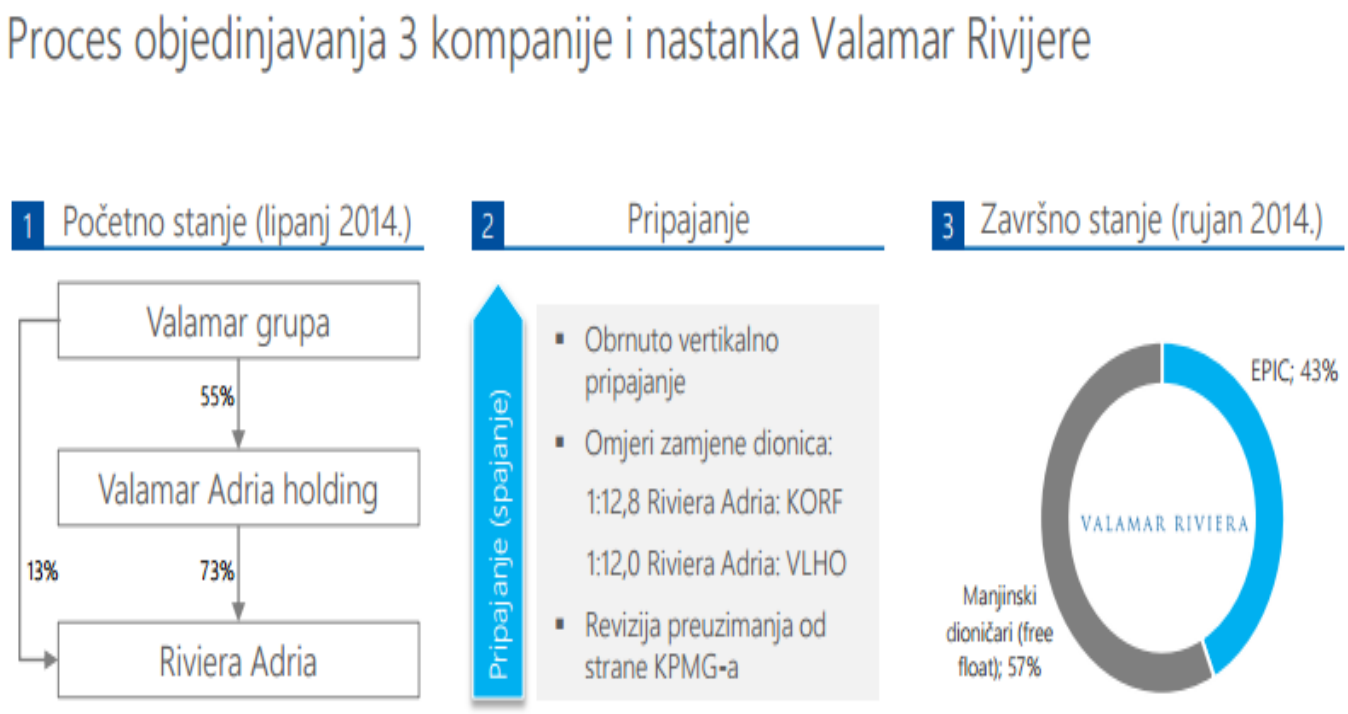
[69] www.valamar-riviera.com (15.03.2016.)

zvjezdice pod nazivom Valamar Lacroma Hotel 4* koji je i proglašen vodećim hrvatskim poslovnim hotelom.

U 2011.godini Rivieri su pripala trgovačka društva Zlatni otok d.d. iz Krka i Rabac d.d.

2013. godine trgovačko društvo Dubrovnik- babin kuk d.d. pridružilo se Rivieri, a 2014.godine pridružili su se i Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d. iz Zagreba.

Slika 11: Razvoj poduzeća Valamar 2014.godine



Izvor:Downloads/Valamar_Riviera_141216_Prezentacija%20uvrštenja_FINAL%20DRAFT_v03.pdf (20.04.2016.)

U 2014. godini društva Valamar grupa d.d. i Valamar Adria holding d.d. pripojila su se društvu Riviera Adria d.d., a objedinjena kompanija počela je poslovati pod nazivom Valamar Riviera d.d. [70]

2014. godine otvoren je i prvi hotel s pet zvjezdica pod nazivom Valamar Dubrovnik President Hotel 5*.

[70] www.valamar-riviera.com (15.03.2016.)

Od 2011.godine Valamar Riviera d.d. značajno ulaže u obnovu kampova te 2014. biva izabrana za dionicu godine od strane investicijske javnosti.

U 2015. godini Valamar Riviera d.d. stjecanjem većinskog paketa Hoteli Baška d.d uspješno realizira svoju prvu veliku akviziciju na Jadranu. [71]

U 2015. godini predstavlja najveću investiciju u turizam u Republici Hrvatskoj – Valamar Isabella Island Resort 4* vrijednu ukupno 250 milijuna kuna. [72]

Temeljni kapital Društva iznosi 1.672.021.210,00 (slovima: jedna milijarda šesto sedamdeset dva milijuna dvadeset jedna tisuća dvjesto deset) kuna. [73]

Valamar Riviera d.d. kontinuirano ulaže u sve svoje destinacije i jedan je od najvećih ulagača u hrvatski turizam. Kao glavni cilj navode podizanje kvalitete usluge u svim svojim destinacijama kako bi gostima doživljaj boravka imao rastuću vrijednost svake godine.

6.2. Socio-ekonomske performanse u poduzeću

Valamar Riviera d.d. jedan je od vodećih poslodavaca u Republici Hrvatskoj koji kontinuirano brine o zadovoljstvu svojih zaposlenika, njihovoj motivaciji, nagrađivanju i stručnom usavršavanju što pridonosi kontinuiranom unapređenju kvalitete usluge koju pruža, kao i povećanju konkurentnosti turističkih proizvoda. Zbog izuzetne pozornosti koju posvećuje razvoju stručnog i kvalitetnog kadra, Valamar je nagrađen brojnim nagradama i certifikatima.[74]

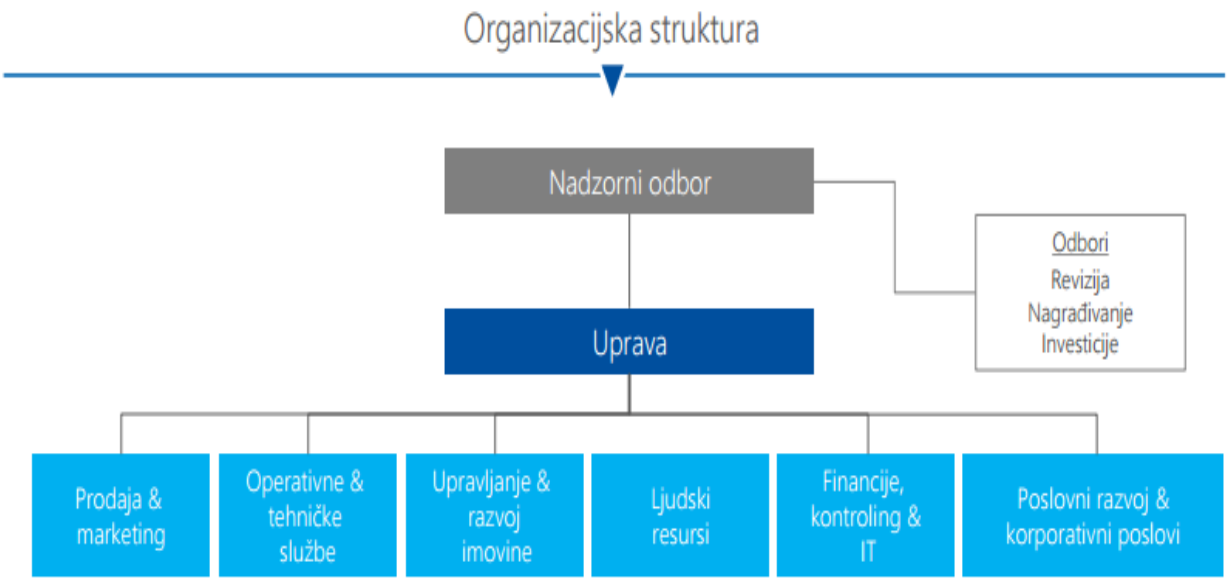
Svoje zaposlenike smatraju svojom najvećom vrijednosti, a imaju za cilj postati vodeći poželjni i atraktivni poslodavac na području hrvatskog i međunarodnog tržišta. Svojim zaposlenicima nude atraktivne razvojne programe za usavršavanje i napredovanje kroz njihove vlastite razvojne programe. [75]

[71] www.valamar-riviera.com (15.03.2016.)
[72] www.valamar-riviera.com (15.03.2016.)
[73] Statut, pročišćeni, 2014. (16.03.2016.)
[74] www.valamar-riviera.com (21.03.2016.)
[75] www.valamar.com (5.4.2016.)

Svaki zaposlenik doprinosi zadovoljstvu gostiju, bez obzira radi li se o zaposleniku koji radi u kuhinji na pranju lonaca i možda nikada ne vidi gosta. To je ključ uspjeha i kada to postane svijest svih zaposlenika, bio on direktor hotela ili vrtlar, poduzeće će ostvarit svoje ciljeve. Svaki pojedinac - zaposlenik predstavlja važnu kariku u lancu zadovoljstva te kad se jedna karika razbije, ništa više ne funkcionira i nisu više u mogućnosti doprinijeti istoj kvaliteti. [76]

Prepoznaju talente, predanost i upornost kod pojedinaca koje razvijaju uz kontinuirano stručno i osobno usavršavanje. Rukovode se partnerstvom i uzajamnim povjerenjem i tako osnažuju svoju najveću vrijednost - ljudski kapital.

Slika 12: Organizacijska struktura poduzeća Valamar



Izvor:Downloads/Valamar_Riviera_141216_Prezentacija%20uvr%C5%A1tenja_FINAL%20DRAFT_v03.pdf (20.04.2016.)

Vizija im je biti vodeća turistička grupacija u Hrvatskoj, a misija i uspjeh su zadovoljni gosti, motivirani zaposlenici i ostvarenje rezultata. Kako su u turizmu upravo zaposlenici zaslužni za zadovoljstvo gostiju, a time i za ostvarenje dobrih rezultata, Valamar mnogo ulaže u pronalazak

[76] www.valamar.com/CmsMedia/valamar/our-people/hr/christoph-kraus.pdf (5.4.2016.)

kvalitetnih kadrova, edukaciju i usavršavanje postojećih te poticanje i nagrađivanje proaktivnih i sposobnih pojedinaca. [77]

Valamar je primio Certifikat Poslodavac Partner i jedina je turistička kompanija u RH koja ga posjeduje. Valamar je ovaj Certifikat zaslužio strategijom razvoja ljudskih resursa i ulaganjem u razvoj svojih zaposlenika. Certifikat je prihvaćen kao dodatna potvrda daljnjeg razvoja i ulaganja u kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima.

Certifikat Poslodavac Partner, osim što ih među posloprimcima i zaposlenicima pozicionira kao poželjnog i kvalitetnog poslodavca, u poslovnoj javnosti daje nam dodatnu potvrdu i isticanje kvalitete našeg načina poslovanja te jača brand Valamar, kao prvi hrvatski hotelski brand. [78]

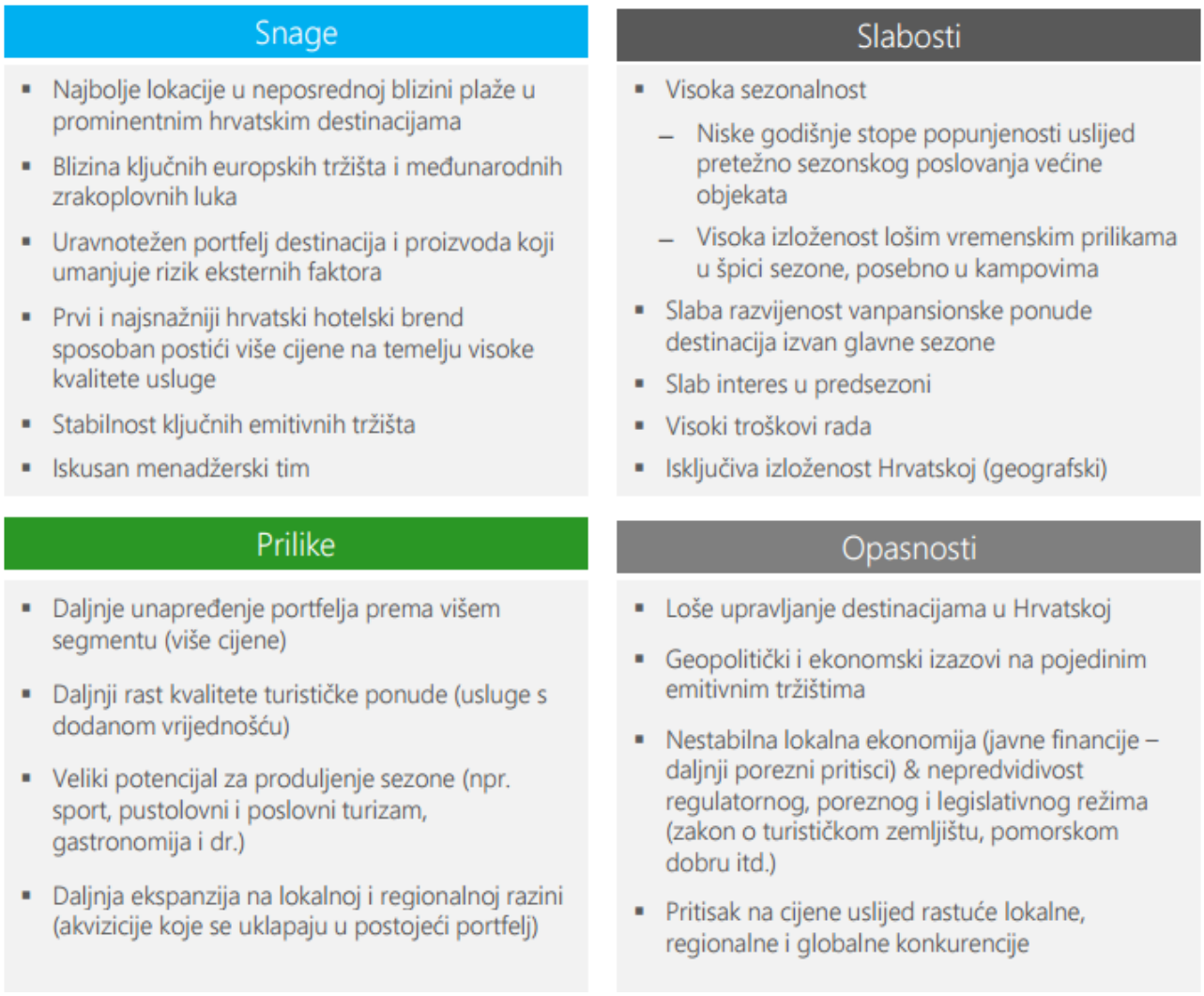
U Valamaru svakodnevno se radi na jačanju i povezivanju svih zaposlenika putem edukacija i radionica. Radionice su tematske i služe za razmjenu poslovnih iskustava putem čega dolazi do bolje povezanosti, razmjene iskustava i praksi te osjećaj pripadnosti zajedničkoj grupaciji.

Na dan 31.12.2014. Društvo je zapošljavalo 1.611 radnika (958 stalnih i 653 sezonskih). Društvo sustavno i kontinuirano ulaže u razvoj svojih ljudskih potencijala. [79]

Slika 12. u nastavku prikazuje SWOT analizu poduzeća Valamar.

[77] www.moj-posao.net/Press-centar/Details/62133/Gordana-Fabris-Valamar-Hotels-Resorts/1/ (1.4.2016)
[78] www.moj-posao.net/Press-centar/Details/62133/Gordana-Fabris-Valamar-Hotels-Resorts/1/ (1.4.2016)
[79] zse.hr/userdocsimages/financ/RIVP-fin2014-1Y-REV-K-HR.pdf (5.4.2016)

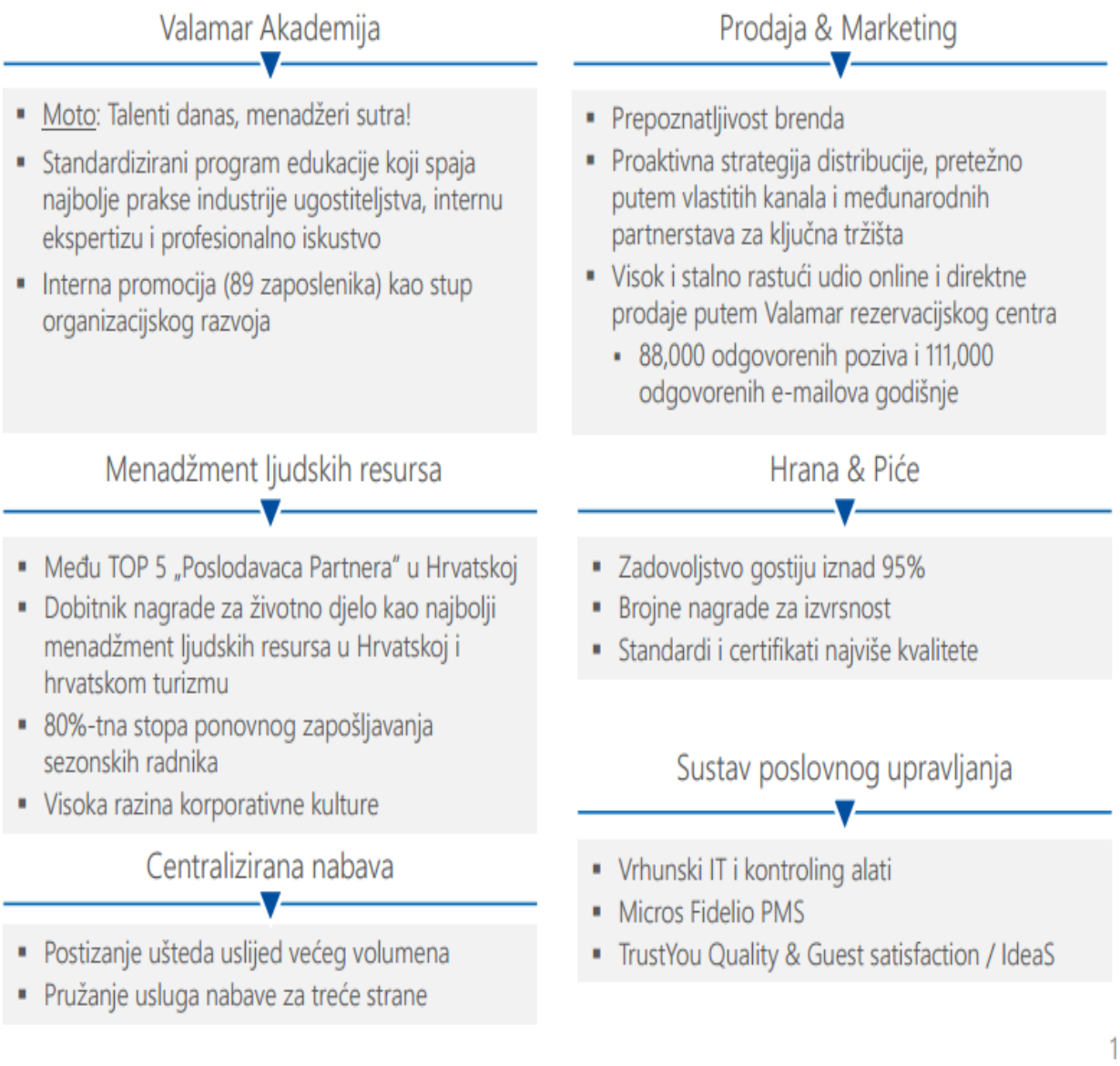
Slika 13: SWOT analiza poduzeća Valamar



Izvor:Downloads/Valamar_Riviera_141216_Prezentacija%20uvrštenja_FINAL%20DRAFT_v03.pdf (20.04.2016.)

U upravljanju hotelima bitna je kvaliteta usluge, brendiranje, prodaja i distribucija.

Slika 14: Ekspertiza u upravljanju hotelima poduzeća Valamar



Izvor:Downloads/Valamar_Riviera_141216_Prezentacija%20uvrštenja_FINAL%20DRAFT_v03.pdf (20.04.2016.)

Valamar kontinuirano unapređuje zaštitu okoliša i održivi razvoj. Poduzeće prepoznaje sve aspekte upravljanja utjecajem na okoliš, a posebnu pozornost posvećuje usklađenosti sa zakonskim i ostalim zahtjevima, sprečavanju onečišćenja kao temeljnom pristupu u upravljanju aspektima okoliša, racionalnom korištenju resursa i smanjivanju i pravilnom zbrinjavanju otpada.[80]

[80] Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

U okviru društveno odgovornog poslovanja Valamar Riviera već četiri godine podupire rad Plavog svijeta – Instituta za istraživanje i zaštitu mora. Projekt zaštite dupina od svog utemeljenja do danas postao je primjer najbolje svjetske prakse uspješnog objedinjavanja znanstvenog istraživanja sa zaštitom ugroženih vrsta.[81]

Slika 15: Poslovni prihodi poduzeća Valamar

KLJUČNI FINANCIJSKI POKAZATELJI[1] (m HRK)

	2014.	2015.	2015./2014.
Ukupni prihodi	1.117,6	1.333,5	19,3%
Prihodi od prodaje	1.077,7	1.268,7	17,7%
Prihodi pansiona (smještaj i hrana i piće pansiona)[2]	895,9	1.043,3	16,5%
Operativni troškovi[3]	767,9	838,4	9,2%
EBITDA[4]	283,9	423,4	49,1%
EBITDA marža	25,9%	32,7%	680 bb
Rezultat izvanrednog poslovanja i jednokratne stavke[5]	33,5	15,1	-54,8%
Prilagođena EBITDA[6]	317,4	438,5	38,2%
Prilagođena EBITDA marža[6]	28,9%	33,9%	500 bb
EBIT	79,5	171,8	116,0%
Prilagođeni EBIT[6]	113,0	186,9	65,4%
EBT	59,1	132,9	125,1%
EBT marža	5,4%	10,3%	490 bb
Neto dobit	51,4	105,5	105,2%

	31.12.2014.	31.12.2015.	2015./2014.
Neto dug[7] [m HRK]	687,6	1.082,5	57,4%
Neto dug / EBITDA	2,4	2,6	5,6%
Neto dug / Prilagođena EBITDA	2,2	2,5	14,0%
Novac i novčani ekvivalenti [m HRK]	195,2	318,8	63,3%
Kapitalna ulaganja [m HRK]	381,7	310,5	-18,7%
ROE[8]	2,7%	5,5%	280 bb
Prilagođena ROCE[9]	4,4%	6,3%	190 bb

Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

Podaci pokazuju da su se ukupni prihodi poduzeća Valamar u 2015-toj godini povisili za veliki 19,3%.

Ovakve stope rasta rezultat su kvalitetnog upravljanja, uspješnog nastupa na ključnim tržištima i distribucijskim kanalima, povoljnih vremenskih uvjeta, te efektima četiri ključna nositelja strategije:

-neprekidno povećanje konkurentnosti i podizanje kvalitete usluga i objekata

[81] Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

-fokusiranje na prodaju, marketing i poslovnu izvrsnost s ciljem ostvarenja profitabilnog i održivog rasta

-strateške akvizicije s ciljem proširenja portfelja proizvoda i omogućavanja dodatnog rasta Valamar Rivijere

-razvoj destinacije, proizvoda i usluga s dodanom vrijednošću[82]

6.3. Motiviranje zaposlenih

Osjećaj da su u svom radnom okruženju važni i cijenjeni, da se o njihovim interesima, afinitetima i ambicijama vodi računa, da im se omogućuje napredak i razvoj u smjeru koji ih zanima i u kojemu daju najbolje rezultate - upravo taj segment u Valamaru je osobito naglašen. Cilj im je unutar strukture poduzeća pronalaziti optimalne pozicije i radne zadatke koji odgovaraju profilu i kompetencijama zaposlenika. Na taj način zadržavaju se kvalitetni zaposlenici - činjenica da u svom poduzeću imaju prostor za napredak i da ju neće „prerasti" u skoroj budućnosti snažan je motivator. [83]

Valamar je uveo projekt Upravljanja učinkom 2005. godine., koji obuhvaća sva radna mjesta koja su ključna za hotelske operacije, prodaju i marketing. Projekt donosi uspostavu jasnog odnosa između postavljenih ciljeva grupacije, osobnog učinka i nagrade. Projekt pojašnjava ciljeve organizacije, a radni učinak nastoji se unaprijediti razvijanjem određenih znanja i vještina. Sustav upravljanja radnim učinkom donosi višestruku spremnost kod upravljanja zaposlenicima, timovima i rezultatima. Ovakav način poslovanja doprinosi intenzivnom i profesionalnom razvoju zaposlenika koji je usmjeren na razvoj potrebnih znanja i vještina. Predviđeno je da putem motiviranih zaposlenika proizlaze zadovoljniji gosti i bolji poslovni rezultati.

Osim ovoga projekta, grupacija Valamar navodi i druge načine motiviranja svojih zaposlenih. Tijekom sezone održava se akcija pod nazivom „Najbolji zaposlenik mjeseca, odjela i sezone." Glavni cilj je motivirati zaposlenike da ulažu više truda te kontinuirano unaprjeđuju svoj radni učinak prema postavljenim kriterijima. Svaki kandidat, odnosno zaposlenik koji sudjeluje u izboru za nagradu, mora dosljedno ispunjavati svoje obveze te premašivati standarde koji su

[82] Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

[83] www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/intervju-gordana-fabris-hr-manager-godine/4296/ (5.4.2016)

postavljeni, mora biti usmjeren na gosta, timski rad, osobni razvoj i rezultat. U ovu akciju 2009. godine bilo je uključeno 2500 zaposlenika, a 531 zaposlenik biva nagrađen.

Grupacija Valamar vodi se načelima cjeloživotnog učenja, promiče osobno i profesionalno usavršavanje. Stalnim zaposlenicima se omogućava sudjelovanje na brojim seminarima, radionicama, tečajevima i kongresima te ih se potiče da upišu poslijediplomske studije i slično. Svake godine, grupacija Valamar dodjeljuje i posebna priznanja pojedincima i timovima za izvrsna postignuća u prethodnoj sezoni, za najbolje rezultate u kampovima i hotelima i za najbolja poboljšanja rezultata u kampovima i hotelima u odnosu na prethodnu godinu.

U hotelijerstvu se stvara, nudi i realizira usluga u kojoj najveći utjecaj ima rad, te se kvaliteta usluge i kvaliteta poslovanja povezuje s kvalitetom rada koja je vezana uz posebne vještine iz ugostiteljsko – hotelijerskih vještina, opće kulture i bontona, te tehnoloških znanja i procesa kako pružiti određenu uslugu. U nastavku slijedi tablica 5. koja prikazuje materijalno nagrađivanje u poduzeću Valamar.

6.3.1. Materijalni oblici nagrađivanja

Tablica 5: Materijalno nagrađivanje u poduzeću Valamar

Stalni zaposlenici	Sezonski zaposlenici
Bonusi na plaću	Dodatno obrazovanje
Jednokratne naknade	Mogućnost zapošljavanja narednih sezona
Plaćeni tečajevi	Božićnica u iznosu od 1000kn
Božićnica u iznosu od 1000kn	
Regres	
Naknada za djecu	
Dodatak od 300kn u srpnju	
Putovanja za najbolje	

Izvor: Izrada autora

Kao materijalno nagrađivanje navedeni su bonusi na plaću. Nadređeni kontinuirano prate rad zaposlenika te onome djelatniku koji se najviše istakne slijedi bonus na plaću. Dijele se i jednokratne nagrade najboljima. Zaposlenici imaju mogućnost ići na tečajeve stranih jezika koji se u Valamaru održavaju često te tako doprinose i vlastitom profesionalnom razvoju. Božićnicu imaju svi zaposlenici, i stalni i sezonski. Regres i naknadu u srpnju dobivaju svi stalni zaposlenici, također u vrijeme Božića stalni zaposlenici koji imaju djecu, dobiju dodatak i na njih. Na kraju godine, najbolji zaposlenici idu na putovanje koje im plaća Valamar. Sezonski zaposlenici imaju mogućnost dodatnog usavršavanja i napredovanja te mogućnost zaposlenja u narednim sezonama.

Ovakav sustav materijalnog nagrađivanja u Hrvatskoj nije učestao zbog financijske krize koja nas je pogodila pa Valamar svakako zaslužuje pohvalu.

Zaokruženi su pregovori za materijalna prava u 2014.godini, ali i dogovorena plaća za 2015.godinu, čime je Valamar Riviera postala prva kompanija u turističkoj djelatnost koja je dogovorila povećanje plaća i za narednu godinu. Osim povećanja plaće, socijalni partneri su dogovorili i druga materijalna prava za 2014.godinu, a to je božićnica u iznosu od 1.300 kuna koju će dobiti svi zaposleni 1.prosinca 2014.godine, uključujući i preko tisuću sezonskih radnika.[84] Prikaz prosječnog rasta plaća dan je na slici 15.

Dogovorena je i isplata dara u naravi u visini neoporezivog iznosa (400kn), a radnicima koji ostvaruju pravo na poklon djetetu do 15. godine starosti, isplatit će se i 600 kuna po djetetu. U listopadu je, u skladu s kolektivnim ugovorom, radnicima isplaćen i regres za godišnji odmor u visini 52 kune po danu godišnjeg odmora, a s plaćom za mjesec srpanj i jednokratni dohodak na plaći u iznosu od 300 kuna.

6.3.2. Nematerijalni oblici nagrađivanja

Nematerijalno nagrađivanje u poduzeću Valamar dijeli se na stalne i sezonske zaposlenike.

Tablica 6. u nastavku prikazuje nematerijalno nagrađivanje u poduzeću Valamar.

[84] www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/vece-place-za-radnike-poreckog-valamar-riviere-975715

Tablica 6: Nematerijalno nagrađivanje u poduzeću Valamar

Stalni zaposlenici	Sezonski zaposlenici
Rad u dinamičnom okruženju	Rad u dinamičnom okruženju
Fleksibilno radno vrijeme(osim u sezoni)	Smještaj
Slobodan dan	Obogaćivanje i rotacija posla
Edukacije	Edukacije
Radionice	Radionice
Dodatno obrazovanje	Mogućnost napredovanja
Mogućnost napredovanja	

Izvor: Izrada autora

Valamar svojim zaposlenicima nudi rad u dinamičnom okruženju punom izazova. Svaki dan nosi nove izazove, nove situacije i stalne interakcije s mnogo ljudi. Od svojih zaposlenika, Valamar očekuje da daju sve od sebe i da budu usmjereni na zajednički cilj, a to je zadovoljstvo gostiju. Poslovanje Valamara orijentirano je na timski rad, kooperativnost, spremnost na promjene i posvećenost brzorastućoj kompaniji, a pruža i brojne mogućnosti svima onima koji su proaktivni, orijentirani na rezultat, prihvaćaju izazov i preuzimaju odgovornost.

Pri radu pozornost se daje i osobnim afinitetima što dodatno potiče motivaciju pojedinca.

Potiču i zahtijevaju stalan razvoj u profesionalnim znanjima, komunikacijskim i upravljačkim vještinama putem "skrojenih" obrazovnih programa, kao i sve oblike osobnog rasta i razvoja. [85]

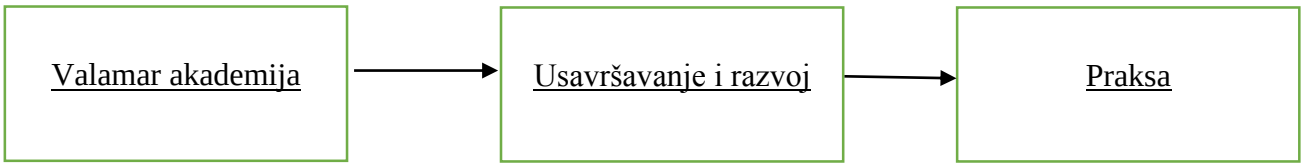
Zaposlenici Valamara mogu očekivati:

- Redovna i stimulativna primanja
- Poštivanje kolektivnog ugovora
- Korektan odnos poslodavca prema radniku

[85] www.moj-posao.net/Press-centar/Details/62133/Gordana-Fabris-Valamar-Hotels-Resorts/1/ (1.4.2016)

- Pozitivnu i dinamičnu korporativnu kulturu
- Radnu odjeću, smještaj i prehranu
- Uvođenje u posao od strane voditelja
- Mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja
- Sustav nagrađivanja i stručnog usavršavanja
- Mogućnost dugoročnog zapošljavanja u narednim sezonama

Slika 16: Strategija ljudskih resursa u poduzeću Valamar



Izvor: Izrada autora, www.valamar.com

Valamar akademija je program edukacije. Služi za učenje mlađim generacijama zaposlenika. Valamar akademija sastoji se zaposlenika koji su duži niz godina u Valamaru i imaju dobru praksu, profesionalna iskustva i interna znanja koja mogu prenijeti na mlađe generacije.

Kristijan Kranjac o Valamar Akademiji govori iz vlastitog jednogodišnjeg iskustva; „Valamar akademija predstavlja jedno pozitivno iskustvo, upoznavanje zaposlenika iz ostalih destinacija te izmjenjivanje znanja i iskustava. Izdvojio bih i rad s mentorima i upoznavanje odjela za koje su mentori zaduženi (restoran, kuhinja). Moja jednogodišnja edukacija u Valamar akademiji bila je za šefa sale. Prošao sam sve odjele, s naglaskom na salu.“[86]

Valamar akademija promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama. Valamar akademija podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala unutar Valamara koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih odgovornosti u grupaciji Valamar.

Valamar potiče kontinuirano usavršavanje svojih zaposlenika. Ima za cilj njihov razvoj, povećanje stručnih znanja te razvijanje tehničkih i profesionalnih vještina.

[86] www.valamar.com/CmsMedia/valamar/our-people/hr/kristijan-kranjac. (6.4.2016)

Sukladno potrebama za stručnim usavršavanjem u Valamaru, razvijaju godišnji krovni edukacijski program koji broji gotovo 20 tisuća sati edukacije, a u okviru kojeg organiziraju različite oblike profesionalnog i osobnog razvoja. Krajnji cilj je povećati sveukupnu kvalitetu usluge prema gostu, kao i kreirati motivirajuću atmosferu rada za svakog zaposlenika.

U Valamaru velika pozornost daje se ljudskim resursima, te u sklopu razvoja ljudskih resursa održavaju se brojne edukacije zaposlenika, to su primjerice Valamar akademija za buduće direktore objekata, obrazovanje zaposlenika direktne prodaje, tečajevi stranih jezika, tečajevi za kuhare, radionice za barmene, edukacije voditelja odjela i slično. Krajnji cilj je povećanje motivacije rada za svakog zaposlenika te u konačnici povećanje sveukupne kvalitete usluge za gosta. Zadovoljan i educiran zaposlenik jamstvo je kvalitetno pružene usluge, zadovoljnog gosta i uspjeha na tržištu. Zaposlenicima je kroz edukacije omogućeno stjecanje znanja i iskustva te razvijanje profesionalnog razvoja u svim smjerovima poslovanja. Potiče se stalan razvoj profesionalnih, komunikacijskih i upravljačkih vještina putem edukacija te tako doprinosi i osobnom rastu i razvoju.

Valamar surađuje sa školama i fakultetima u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu. Valamar želi pružiti priliku mladim ljudima da se kroz praksu i pripravnički rad upoznaju s poslovanjem.

U prilog činjenici da je Valamar jedan od najpoželjnijih poslodavaca u turizmu govore i podaci iz godišnjeg ispitivanja zadovoljstva zaposlenika. U usporedbi s prijašnjom godinom većina kriterija bilježi porast: od organizacije posla, edukacije, stava prema poslodavcu, prilika u karijeri do balansa život-rad i plaća. Zaposlenici Valamara imaju visok osjećaj pripadnosti kompaniji i vjeruju u njezinu uspješnu budućnost. No, Valamar ne njeguje samo odnose sa stalnim zaposlenicima, već ulaže u razvoj znanja i vještina sezonskih radnika. Već dugi niz godina raste broj radnika s ugovorom stalnog sezonca, a od ove godine, pored stalnog sezonca koriste i druge mjere zavoda za zapošljavanje kao što su rad nakon ljeta i stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa. Radnici prepoznaju ulaganja Valamara i mogućnosti koje im nudi te je rezultat toga vrlo niska stopa fluktuacije radnika, a stopa povrata sezonskih radnika u objekte Valamar grupacije je preko 80%. [87]

[87] www.lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/valamar-jedan-od-najpozeljnijih-poslodavaca-u-turizmu/25.06.2016.

7. Utjecaj različitih strategija motiviranja na socio-ekonomske performanse u poduzećima Transcom d.o.o i Valamar Riviera d.d.

Praksa pokazuje da kao što postoji niz različitih teorija o načinu i razradi sustava motivacije, tako i poduzeća svaka za sebe zasebno imaju razrađeni specifični sustav motiviranja i stimulacije za uspješno obavljanje posla i ostvarivanje ciljeva organizacije.

Svim poduzećima je zajedničko da shvaćaju potrebu definiranja sustava motivacije kao značajnog čimbenika poticanja produktivnosti i povećanja kvalitete rada, a time i povećanje uspješno realiziranih organizacijskih ciljeva, te kao krajnji rezultat i povećanje financijske koristi, odnosno dobiti. Za komparaciju su odabrana dva različita primjera iz prakse, koji se razlikuju po svojoj strukturi vlasništva, djelatnosti, organizacijskoj strukturi, i osnovnoj djelatnosti, te je interesantna usporedba koja pokazuje kako te razlike utječu na funkcioniranje upravljanja organizacijskim sustavom, vođenje kadrova i implementaciju sustava motivacije.

Mjerenje motivacije i zadovoljstva zaposlenih predstavlja veliku važnost u procesu poslovne izvrsnosti. U opisu radnog mjesta na gotovo svim poslovima u ova dva izabrana i analizirana poduzeća stoji da se posao treba obaviti što brže, kvalitetnije i bolje, prilikom čega je dobra motivacija ključna.

Motivacija se smatra temeljnim razlogom organizacijske uspješnosti te vezanosti pojedinca uz organizaciju i ostajanje u istoj unatoč brojnim izazovima. Za zadržavanje zaposlenika potrebno je razraditi raznovrstan i sveobuhvatan sustav nagrađivanja koji polazi od potreba zaposlenika i njihovih preferencija.

7.1. Utjecaj materijalnih oblika nagrađivanja na socio-ekonomske performanse u poduzećima Transcom d.o.o i Valamar Riviera d.d.

Plaće se smatraju najopćenitijim, najkonkretnijim i najvažnijim oblikom priznanja nečijeg rada i kvalitete obavljenog posla.Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. Tri su temeljne vrste materijalnih kompenzacija koje treba primjenjivati:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u novcu
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći i u novcu,
- nematerijalni poticaji za rad.[88]

U ova dva analizirana poduzeća, sama plaća predstavlja osnovu, a da bi radnici povećali radnu uspješnost, poslodavci osiguravaju dodatak na plaću. Dodatak na plaći predstavlja materijalnu motivaciju, a kako bi se uloženi trud isplatio dodatak bi trebao biti izdašan.

Na primjeru oba dva poduzeća možemo vidjeti kako je jasno definirana razlika između osnovne plaće i dodataka. Materijalna primanja sastoje se iz četiri dijela, prvi dio predstavlja osnovnu plaću koju radnik dobiva za odrađeni posao, drugi dio je promjenjiv i povezan je s individualnim ili grupnim uspjehom, treći dio su bonusi i nagrade, a četvrti dio povezan je s uspješnošću organizacije i također je promjenjiv.

Na primjeru poduzeća Valamar vidjeli smo da svaki radnik ima osnovnu plaću, konstantno se mjeri radna uspješnost i motivacija te radnicima koji se pokažu najbolji i najmotiviraniji, slijedi nagrada koja može biti i bonus ali i nagrade koje nude napredovanja, usavršavanja putem tečajeva i radionica. Na godišnjoj bazi, radnici koji su najbolji dobiju putovanje.

U Transcomu, također svi radnici imaju fiksni dio. S obzirom da se poduzeće uglavnom bavi prodajom, radnici koji dnevno ulože najveći trud i ostvare najbolje rezultate imaju dnevne bonuse ali i manje znakove pažnje, čokolade primjerice. Mjesečno, timski i individualno također najbolji i najzainteresiraniji bivaju nagrađeni.

U tablici 7. je prikazana usporedba materijalnog nagrađivanja istraženih poduzeća.

[88] Požega, Ž.: Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji, www.ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/ 1.5.2016.

Tablica 7: Materijalno nagrađivanje Transcom/Valamar

	TRANSCOM	VALAMAR
DNEVNE NAGRADE	Novac, 50kn Čokolade, voće	Bonusi
MJESEČNE I GODIŠNJE NAGRADE	Mobitel po izboru Večera 10 000 kn najboljem timu	Tečajevi Božićnice Regres Putovanja Novčani dodatak za djecu

Izvor: Izrada autora

U sustavu materijalnog nagrađivanja izuzetno je važno pomno planiranje plaća svakog pojedinca budući da je ona glavni korak poticanja dobrog rada. Na temelju toga izrađuje se daljnja struktura plaća i sustav kompenzacija, odnosno prikaz koliko vrijede poslovi koje pojedinac obavlja za organizaciju, tj. koliko zarade to donosi poduzeću.[89]

Tablica 8: Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike poduzeća Transcom i Valamar.

		Transcom	Valamar
Izravne materijalne Kompenzacije	- Plaća	+	+
	- Bonusi	+	+
	- Naknade za inovacije	-	-
	- Naknade za širenje znanja	+	+
	- Bonusi vezani uz rezultate i dobitak	+	+

Izvor: Izrada autora

[89] Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb. Str.618.

Iz tablice možemo uočiti da poduzeća imaju razvijen sustav motivacije te da zaposlenici i u jednom i u drugom poduzeću mogu ostvariti materijalne kompenzacije. U Transcomu svaka plaća je formirana po pojedincu ili timu, promatrano po faktoru važnosti pojedinca za organizaciju, kao i vještinama i sposobnosti zaposlenika. Istražena poduzeća brinu se o znanju i usavršavanju radnika te cijene i potiču znanje stranih jezika. Poduzeće Transcom d.d. , kao što smo vidjeli u prethodnom poglavlju, posluje po cijelom svijetu a poslovnice u Hrvatskoj usmjerene su na njemački i talijanski jezik tako da se poznavanje stranih jezika itekako cijeni. Poduzeće Valamar ugošćuje turiste iz cijeloga svijeta tako da je kod njih poznavanje stranog jezika za sve zaposlenike obvezno. Također, oni određeni broj zaposlenika svake godine šalju na tečajeve stranih jezika. U osnovi, poduzeća nude svima početne plaće koje mogu rasti dobrim radom i trudom.

Ukoliko se želi napraviti djelotvoran sustav nagrađivanja, a da je time usko vezan uz radnu uspješnost, potrebno je postaviti visoka očekivanja, obučiti menadžere vještinama procjenjivanja uspješnosti i davanja povratnih informacija, te razviti kvalitetan i točan sustav procjenjivanja uspješnosti. Procjene radne uspješnosti bilo bi poželjno obavljati barem dva puta godišnje, na temelju čega bi se omogućavalo ili uskraćivalo povećanje plaće.[90] U poduzeću Transcom d.d. promjenjivi dio plaće može biti i duplo veći od osnovnog dijela za sve zaposlenike, ovisno o rezultatima poslovanja.

Svrha takvog sustava plaćanja je motiviranje zaposlenika za obavljanje dobrog i kvalitetnog rada, te poticanje za razvojem i usavršavanjem potrebnih vještina radi kvalitetnog obavljanja budućih zadataka.[91]

Kroz sustav materijalnog nagrađivanja potrebno je uspostaviti jasne veze između pojedinaca, grupa i same organizacije i stvoriti zainteresiranost prema dobrom radu i zaradi tvrtke.

7.2. Utjecaj nematerijalnih oblika nagrađivanja na socio-ekonomske performanse u poduzećima Transcom d.o.o i Valamar Riviera d.d.

Osim zadovoljenja egzistencijalnih, odnosno materijalnih potreba, sve se više uvodi motiviranje zaposlenika putem nematerijalne kompenzacije. Nematerijalno motiviranje svodi se na zadovoljenje individualnih potreba kroz organizacijske potrebe. Zadovoljavanje potreba

[90] Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb str. 633.
[91] Ibidem, str. 634.

višeg reda, razvoj kvalifikacijskih osobina i potvrđivanje vlastitih sposobnosti postaje sve važnije. Kao nematerijalan način motivacije, na primjeru dva izabrana poduzeća, susreli smo se s rotacijom posla i redizajniranjem radnih mjesta, fleksibilnim radnim vremenom, priznanjima, usavršavanjem i razvojem karijere.

Nematerijalni aspekti sustava nagrađivanja pokazuju veći učinak i motivacijski faktor kod visokoobrazovanih osoba, s obzirom na to da su djelatnici na niže pozicioniranim i jednostavnijim radnim mjestima više usmjereni na zadovoljenje egzistencijalnih potreba i visinu plaće.[92]

Novac je bitan kod nagrađivanja, a kad se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje.[93]

Većini zaposlenika, posao predstavlja najvažniju dnevnu aktivnost, stoga stavovi o poslu i zadovoljstvo s poslom uvelike utječu na motiviranost i radnu uspješnost. Što je posao zanimljiviji, radna uspješnost je veća. Ključne stvari u dobrom poslovanju su dobro razumijevanje zaposlenika, konzultiranje s njima i pružanje sigurnosti zaposlenicima.

Tablica 9. u nastavku prikazuje nematerijalno nagrađivanje u poduzećima Transcom i Valamar.

[92] Bahtijarević – Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 668.
[93] Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasik 2013.; dostupno na: www.hrcak.srce.hr/file/155360 (pristupljeno 20.06.2016)

Tablica 9 : Nematerijalno nagrađivanje Transcom/Valamar

	TRANSCOM	VALAMAR
DNEVNA MOTIVACIJA	Kraće radno vrijeme Duple pauze Pohvala	Dinamično okruženje Fleksibilno radno vrijeme Slobodan dan Edukacije Radionice
MJESEČNA /GODIŠNJA MOTIVACIJA	Ugovor o stalnom radnom odnosu	Napredovanje Obrazovanje

Izvor: Izrada autora

Na primjeru analiziranih poduzeća, vidi se kako poduzeća kontinuirano ulažu u sustav motivacije u svom poduzeću.

Na primjeru poduzeća Transcom, vidjeli smo kako se cijeni mišljenje zaposlenika te kako uspjeh poduzeća ovisi o svim zaposlenicima. Unutar poduzeća, svi zaposlenici svrstani su u timove te nadređeni mjere i osobne i timske uspjehe. Svi zaposlenici sudjeluju na tjednim sastancima te iznose svoja mišljenja o poslovanju; što je u redu, što bi se moglo promijeniti te čime žele biti nagrađeni sljedeći radni tjedan i slično. Kao nematerijalnu motivaciju zaposlenici mogu izabrati kraći radni dan, dozvolu da najbolji sljedeći dan zakasni na posao koliko god želi ili recimo duple pauze. Na godišnjoj razini nematerijalna motivacija je stalni radni odnos.

U poduzeću Valamar, kao nematerijalnu motivaciju smatraju rad u dinamičnom okruženju i izazove na poslu, fleksibilno radno vrijeme i pravo na slobodan dan izvan sezone. Na mjesečnoj i godišnjoj razini, zaposlenike koji se pokažu najboljima nagrađuju edukacijama i napredovanjem te raznim radionicama i obrazovanjem.

Tablica 10: Klasifikacija neizravnih materijalnih kompenzacija za zaposlenike Transcom/Valamar

		Transcom	Valamar
Ne izravne materijalne kompenzacije	- Stipendije i školarine	-	+
	- Korištenje službenog automobila	-	-
	- Plaćene odsutnosti i slobodni dani	+	+
	- Beneficije za menadžere	+	+
	- Mirovinsko osiguranje	+	+
	- Zdravstvena zaštita	+	+
	- Životno i druga osiguranja	-	-
	- Naknade za nezaposlenost	-	-
	- Obrazovanje	+	+
	- Godišnji odmor	+	+

Izvor: Izrada autora

Na primjeru izabranih poduzeća, vidi se kako imaju vrlo izražen sustav nematerijalne motivacije svojih zaposlenika. Poduzeća osiguravaju pravo na mirovinsko i zdravstveno osiguranje, godišnji odmor, slobodne dane i obrazovanje.

Poduzeće Transcom otvorilo je tri pozivna centra i planiraju otvorenje još jednog u Istri. Ove godine su dvostruko povećali prostor pozivnog centra u Osijeku te osmislili prostorije poput opuštajuće sobe, fitnessa i sobe za masažu, gdje imaju profesionalnog terapeuta koji pomaže svim djelatnicima opustiti se tijekom radnog dana. Čine sve kako bi boravak djelatnika na poslu učinili što ugodnijim. Zaposlenici Transcoma su tijekom ovih godina postali pravi eksperti u svom poslu.[94]

Ovisno o projektu, svaki djelatnik prolazi takozvani specijalizirani trening za projekt na kojemu će raditi. Management ima organizirane treninge unutar Transcoma u različitim centrima širom svijeta. Osim toga, u Hrvatskoj kontinuirano organiziraju treninge iz komunikacijskih vještina, vještina vođenja, pregovaranja i ostalih poslovnih izazova koje vode gosti predavači. Ove godine pokreću veliki projekt na razini Transcoma u cijelom svijetu pod nazivom „Jedan Transcom“, čiji je naglasak na još intenzivnijoj edukaciji svih djelatnika te češćim sastancima

[94] Larisa Medić, generealna managerica poduzeća Transcom; www.mirakul.hr/Slavonija-i-Baranja (25.06.2016.)

i susretima na kojima će se izmjenjivati znanje i iskustvo u različitim državama i na različitim projektima.[95]

Prosječna neto plaća u poduzeću Transcom je od 3500 do 4000 kuna.[96]

Ovi podaci pokazuju kako je prosječna plaća u poduzeću Transcom manja od prosječne plaće u Hrvatskoj i to za čak 30 do 40%.

Prosječna neto plaća u Hrvatskoj iznosi 5.646kn.[97]

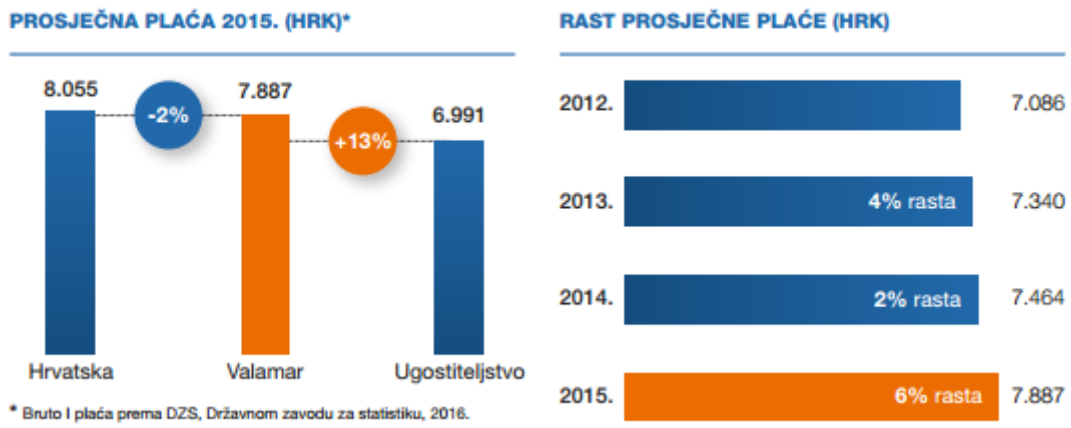
Posao u Transcomu je na ugovor o radu ili studentski ugovor. Plaća je redovna i s različitim bonusima. Uspješno posluju u Hrvatskoj već punih 10 godina s preko 500 zaposlenika u Osijeku i 500 u Puli. Otvorene su mogućnosti napredovanja.[98]

Valamar je poznat kao jedan od najboljih poslodavaca u Hrvatskoj o čemu svjedoče brojne ugledne nagrade, te iznad svega zadovoljstvo njihovih radnika, a tu osobito žele istaknuti upravo sezonske radnike od kojih se više od 65% vraća raditi u njihove hotele iz godine u godinu.[99]

Valamar ispituje zadovoljstvo zaposlenika u sklopu godišnjeg ispitivanja korporativne kulture i klime u kojemu prikuplja povratne informacije zaposlenika na sedam različitih područja: organizacija posla, rukovođenje, obrazovanje i trening, stav prema poslodavcu, mogućnosti u karijeri, plaća te ravnoteža između života i rada. Već nekoliko godina bilježe stabilnu razinu zadovoljstva zaposlenika, ocijenjenu s visokih 3,9 od maksimalno 5. Sva ključna područja ispitivanja korporativne kulture i klime redovito ostvaruju ocjenu višu od 3,3. U 2015. godini sljedeća su područja ocijenjena iznimno visokim ocjenama (iznad 4): organizacija rada, rukovođenje, edukacija i trening te stav prema poslodavcu.[100]

[95] Larisa Medić, generealna managerica poduzeća Transcom; www.mirakul.hr/Slavonija-i-Baranja (25.06.2016.)
[96] Larisa Medić, www.24sata.hr (24.06.2016.)
[97] www.poslovnipuls.com/tag/prosjecna-placa/
[98] www.adhoc.hr/transcom-zaposljava-prijavite-se/
[99]www.dubrovackidnevnik.rtl.hr/vijesti/grad/odgovor-valamara-na-otkaze-konobara-nama-su-zaposlenici-na-prvom-mjestu (25.06.2016.)
[100] Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

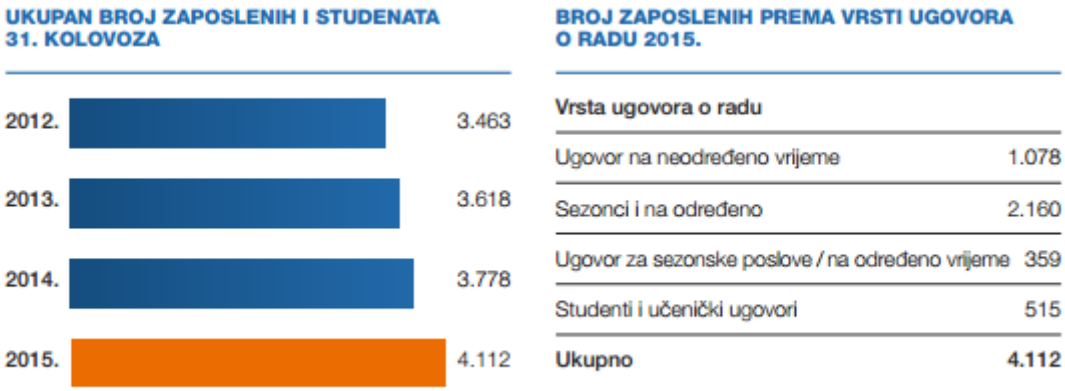
Slika 17: Prosječna plaća u poduzeću Valamar



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

Prema ovim podacima dolazimo do zaključka da je prosječna plaća u Valamaru manja od prosječne Hrvatske plaće za 2 posto.

Slika 18 : Zaposlenici Valamara



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

Valamar Riviera svake godine zapošljava veći broj sezonskih radnika koji u ukupnom broju čine 60 posto svih zaposlenika isključujući studente i učenike. Gotovo 65 posto sezonskih radnika iz godine u godinu vraća se raditi u Valamar.

Slika 19. Zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Valamar

KORPORATIVNA KULTURA I KLIMA
Rezultati ispitivanja zadovoljstva radnika za 2015. godinu

	2014.	2015.
Broj sudionika	2.909	3.099
Povrat anketa %	87%	85%
Kriteriji		
Edukacija	4,2	4,3
Rukovođenje	4,3	4,2
Organizacija posla	4,2	4,2
Stav prema poslodavcu	4,0	4,0
Balans život - rad	3,8	3,8
Prilike u karijeri	3,7	3,6
Plaća	3,2	3,3
UKUPNO	**3,9**	**3,9**

Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

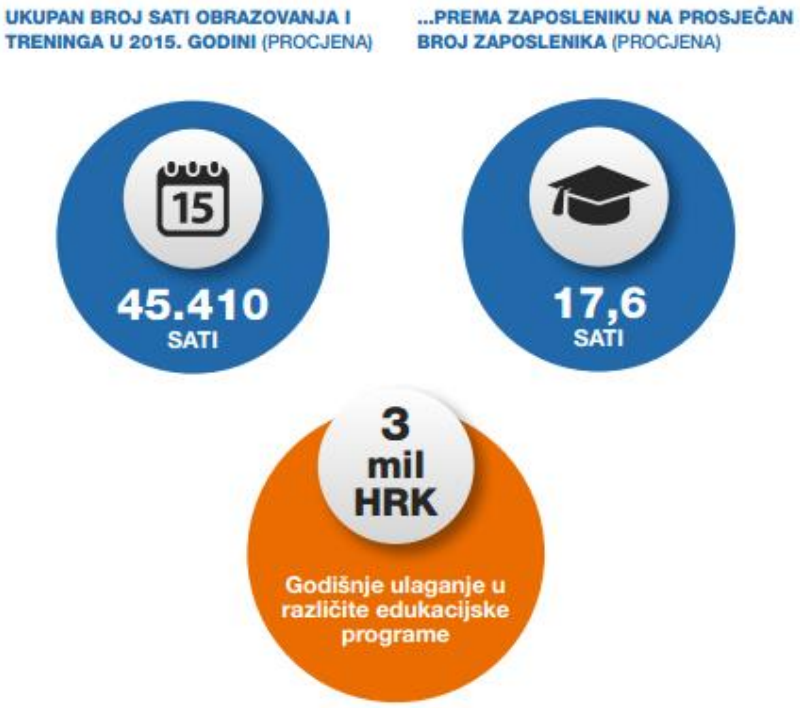
Izvješće o zadovoljstvu zaposlenika za 2014. i 2015. godinu pokazuje kako su zaposlenici visoko ocijenili rukovođenje i organizaciju posla, a najniže su ocijenili prilike u karijeri i plaće.

Razvoj internih talenata do sada je uglavnom bio usredotočen na direktore i pomoćnike direktora objekata, voditelje odjela u hotelskim operacijama te specijaliste i voditelje u Sektoru prodaje i marketinga.[101]

Poduzeće Transcom nema istraživanje o zadovoljstvu zaposlenih javno objavljeno. Izvještaji koje daju u javnost i razni intervjui u medijima pokazuju kako Transcom na razne načine motivira svoje zaposlenike. Rezultati istraživanja zadovoljstva zaposlenih dali bi realniju sliku učinkovitosti sustava motivacije.

[101] Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

Slika 20: Ukupno obrazovanje u Valamar akademiji



Izvor: Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

U posljednjih deset godina 139 zaposlenika uspješno je završilo program Valamar akademije te danas rade na nižim, srednjim i visokim menadžerskim pozicijama. Uz uspješan razvoj zaposlenika, program Valamar akademije utječe i na povećavanje zadovoljstva zaposlenika korporativnom kulturom i klimom te u znatnoj mjeri utječe i na njihovu vjernost kompaniji. Program Valamar akademije pozitivno utječe na imidž Valamara kao poslodavca, što rezultira povećanim brojem otvorenih molbi i prijava za stručnu praksu.[102]

Prema podacima vidimo da je obrazovanje u Valamar akademiji dosta malo te da jako mali broj zaposlenika dobije priliku obrazovati se i napredovati.

[102] Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015., Valamar Riviera

8. Zaključak

Kompenzacije predstavljaju naknade koje zaposlenik primi za svoj rad u nekom pouzeću. Kompenzacije mogu biti materijalne i nematerijalne naravi. U današnje vrijeme menadžment veliku pažnju posvećuje svojim zaposlenicima i upravo su se zbog toga razvili razni modeli upravljanja kompenzacijama. Pomoću tih modela, menadžment želi motivirati zaposlenike te povećati njihovo zadovoljstvo i na taj način dovesti poduzeće do uspjeha i ostvarenja zacrtanih ciljeva. Dobar sustav motiviranja i ujedno dobar sustav nagrađivanja može pomoći u privlačenju kvalitetne radne snage te u zadržavanju postojeće. Najvidljivija motivacija u privlačenju i zadržavanju zaposlenika je plaća. Menadžerima su na raspolaganju različite strategije motiviranja, najčešće korištene su materijalne i nematerijalne kompenzacije za rad. Uspješnost menadžera ističe se po izboru strategije motiviranja i najbolje kombinacije kompenzacija koja će pružiti zadovoljstvo zaposleniku, a poduzeću osigurati uspjeh s razumnim troškovima.

U teorijskom dijelu diplomskog rada opisan je koncept kojim se bavi ovaj rad, a to su strategije motiviranja i socio-ekonomske performanse. U empirijskom dijelu, istražen je način poslovanja i sustav motiviranja u dva poduzeća, a to su Valamar Riviera d.d. i Transcom d.o.o. Proučavajući poslovanje ova dva poduzeća, zaključak je da je sustav motiviranja vrlo dobro razvijen. Efekti primjenjenog sustava motiviranja u Transcomu-u mogli bi se bolje komentirati kada bi se raspolagalo s informacijom o visini plaće i s rezultatima ispitivanja zadovoljstva zaposlenih. Izabrana poduzeća vrlo su velika i broje velik broj zaposlenih. Menadžeri sustav motiviranja kontinuirano unapređuju te posao pokušavaju činiti izazovnijim i zanimljivijim.

O nagrađivanju zaposlenika treba posebno voditi računa, jer motiviran i zadovoljan zaposlenik pridonosi osobnom razvoju pa tako i razvoju poduzeća.

9. Literatura

Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 1998.,
2. Bahtijarević – Šiber, F.; Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.,
3. Buble, M.; Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.,
4. Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet, Split 2000.,
5. Deny, Richard ; Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb, 2000.,
6. Marušić, S.; Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2001.,
7. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright., P.; Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb 2006.,
8. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N.; Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
9. Sikavica, P., Novak, M.; Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.,
10. Vujić, V.; Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.

Članci s interneta

1. Cvitić, M. ; Veće plaće za radnike porečkog Valamar Riviere; dostupno na www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/vece-place-za-radnike-poreckog-valamar-riviere (12.05.2016)
2. Državna regulacija; www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/drzavna-regulacija /38/ deregulacija-trzista /44/ (1.05.2016)

3. Financijsko izvješće; www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/transcom-worldwide/Detaljno/76840 (12.05.2016)
4. Fabris, G.; Valamar među najpoželjinijim poslodavcima u turizmu; dostupno na www.lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/valamar-jedan-od-najpozeljnijih-poslodavaca-u-turizmu/ (25.05.2016)
5. Fabris, G.; Manager godine; dostupno na www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/intervju-gordana-fabris-hr-manager-godine (25.5.2016)
6. Fabris, G.; Valamar Hotels Resorts; dostupno na www.moj-posao.net/Press-centar/Details/62133/Gordana-Fabris-Valamar-Hotels-Resorts/ (1.6.2016.)
7. Kranjac, K.; Valamar; dostupno na www.valamar.com/CmsMedia/valamar/our-people/hr/kristijan-kranjac (1.06.2016.)
8. Medić, L.; Tvrtka iz Osijeka uzima 220 ljudi; dostupno na www.24sata.hr/news/za-njih-nema-krize (20.05.2016)
9. Medić. L.; Marketing; dostupno na www.marketing.efos.hr/predstavljamo_-_larisa_medic.php (12.05.2016)
10. Medić, L.; generealna managerica poduzeća Transcom; dostupno na www.mirakul.hr/Slavonija-i-Baranja (15.05.2016)
11. Medić, L.; Otvorili tisuću radnih mjesta i mogućnost pristojne zarade: dostupno na www.glas-slavonije.hr/232848/3/Otvorili-tisucu-radnih-mjesta-i-mogucnost-pristojne-zarade (5.05.2016)
12. Marinović, A., Transcom u pet godina zaposlio 500 radnika; dostupno na www.glasistre.hr/vijesti/pula_istra/transcom-u-pet-godina-zaposlio-500-radnika- (17.05.2016)
13. Marušić, M., Odgovr Valamara na otkaze konbara; dostupno na www.dubrovackidnevnik.rtl.hr/vijesti/grad/odgovor-valamara-na-otkaze-konobara-nama-su-zaposlenici-na- prvom-mjestu (15.06.2016)
14. O nama, Transcom; dostupno na www.transcom.com/hr/About-Transcom/Who-we-are/Where-we-operate/Locations/Hrvatska/O-nama/ (1.05.2016)
15. Petar, S.; Sedam uobičajenih zamki motivacije zaposlenika; dostupno na www.poslovni-savjetnik.hr (02.05.2016.)
16. Požega, Ž.; Motivacija zaposlenika u suvremenoj ekonomiji; dostupno na www.ekonomskiportal.com/motivacija-zaposlenika-u-suvremenoj-ekonomiji/ (02.05.2016.)

17. Prosječna plaća; dostupno na www.poslovnipuls.com/tag/prosjecna-placa (25.05.2016)
18. Teb; Kolektivni ugovor ugovor ugostiteljstva; dostupno na www.teb.hr/include/pdf/zakoni/Kolektivni_ugovor_ugostiteljstva_procisceni_tekstž (5.05.2016)
19. Valamar; Statut, pročišćeni, 2014.; dostupno na www.valamr-riviera.com/statut (15.05.2016)
20. Valamar; Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2015.,; dostupno na www.valamar-riviera.com/integrirano-izvješće (17.05.2016)

Znanstveni Časopisi

1. Anupam Das, Sultan Mahmoud Alharbi (2014). Impact of Motivation Strategies on Employee Performance: A Comparative Study of Two Hotels in Canada and Saudi Arabia, Proceedings of 11th Asian Business Research, BIAM Foundation, Dhaka, Bangladesh.
2. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013.): Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik 7 (2), 213-219. www.hrcak.hr
3. Buntak K., Drožđek I., Kovačić R., (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7(1), 56-63. www.hrcak.srce.hr/101178
4. Francis Boachie-Mensah, Ophelia Delali Dogbe (2011). Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study, International Journal of Business and Management 6 (12)
5. I. Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
6. Kuritć A., (2009). Društvena odgovornost- novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta. Tranzicija, 11 (23-24), 90-100., www.hrcak.srce.hr/45989
7. Ovidiu-Iliuta Dobre (2013) Employee motivation and organizational performance, The Bucharest University of Economic Studies, Review of Applied Socio- Economic Research.
8. Vusić, D. : Poslovna izvrsnost, Tehnički glasnik 1(1-2)51-54. www.hrcak.srce.hr (127965) (21.06.2016.)

Ostalo

1. Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, Socio-ekonomski management i koncept motivacije, 22.01.2015.
2. Prezentacijas predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM, 26.11.2014.

10. Popis slika i tablica

Slike

1.Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....7

2.Motivacijska kompenzacija.....8

3.Oblikovanje plaće.....10

4.Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima.....15

5.Čimbenici koji utječu na kulturu korporacije.....18

6.Globalno poslovanje poduzeća Transcom.....25

7.Hijerarhija poduzeća Transcom.....28

8.Poslovni prihodi podzeća Transcom.....29

9.Lokacija i smještaj Valamar Riviera d.d.....34

10.Povijest razvoja poduzeća Valamar.....35

11.Razvoj poduzeća Valamar 2014. godine.....36

12.Organizacijska struktura poduzeća Valamar.....38

13.Swot analiza poduzeća Valamar.....40

14.Ekspertiza u upravljanju hotelima poduzeća Valamar.....41

15.Poslovni prihodi poduzeća Valamar.....42

16.Strategija ljudskih resursa u poduzeću Valamar.....47

17.Prosječna plaća u poduzeću Valamar.....57

18.Zaposlenici poduzeća Valamar.....57

19.Zadovoljstvo zaposlenika u poduzeću Valamar.....58

20.Ukupno obrazovanje u Valamar akademiji.....59

Tablice

1.Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike.....9

2.Vrijednosti poduzeća Transcom d.o.o.....27

3.Materijalno nagrađivanje Transcom d.o.o.....31

4.Nematerijalno nagrađivanje u poduzeću Transcom d.o.o.....32

5.Materijalno nagrađivanje poduzeća Valamar d.d.....44

6.Nematerijalno nagrađivanje poduzeća Valamar d.d.....46

7.Materijalno nagrađivanje Transcom/Valamar.....51

8.Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike poduzeća Transcom/Valamar.....51

9.Nematerijalno nagrađivanje Transcom/Valamar.....54

10.Klasifikacija ne izravnih materijalnih kompenzacija za zaposlenike Transcom/Valamar....55

SAŽETAK

Strategije motiviranja i socio-ekonomske performanse

Proces motivacije možda je čak i najvažniji posao menadžera ljudskih potencijala. Uspješnost poslovanja poduzeća i kvaliteta odrađenog posla ovisi o svim zaposlenicima, stoga je izrazito važno pažnju posvećivati motiviranosti zaposlenika kako bi cjelokupno poslovanje i pružanje usluga bilo na najvišoj mogućnoj razini sa stalnim napretkom. Zadovoljan zaposlenik i zadovoljan korisnik, međuovisni su jedan o drugome.

Poduzeće, sukladno svome poslovanju, mora imati razvijen sustav materijalne i ne materijalne kompenzacije kako bi različite potrebe, različitog tipa ljudi bile zadovoljene. Ključni zadatak imaju menadžeri ljudskih potencijala, oni moraju upoznati zaposlenike te uvidjeti na koji način ih mogu motivirati jer svi ljudi su različiti i ne pokreću ih iste stvari.

Ključne riječi: motivacija, menadžeri, ljudski potencijali, materijalna i ne materijalna kompenzacija

SUMMARY

Motivational strategies and socio-economic performance

The process of motivation is perhaps the most important role as manager of human resources. Business performance and quality of work done depends on all employees, so it is extremely important to devote attention to employee motivation to achieve the highest possible level of permanent progress for the entire business and provision of services. Satisfied employee and satisfied customer are interdependent on each other.

The company, according to its business, must have a developed system of material and non material compensation for different needs of different types of people to be satisfied. The key task for managers of human resources is to get to know the employees and see what motivates them because people are different and they don't get driven by the same things.

Key words: motivation, managers, human resources, material and non material compensation