

# Radna okolina i socio-ekonomske performanse

---

Čakan, Nataša

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:272450>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-18**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

NATAŠA ČAKAN

**RADNA OKOLINA I SOCIO –EKONOMSKE PERFORMANSE**

DIPLOMSKI RAD

PULA, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

NATAŠA ČAKAN

**RADNA OKOLINA I SOCIO-EKONOMSKE PERFORMANSE**

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Socio-ekonomski management

Mentor: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Student: Nataša Čakan

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

JMBAG: 0067230954

U Puli, 2018.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Nataša Čakan, 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, Nataša Čakan, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Radna okolina 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)

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Radna okolina.....	2
2.1. Utjecaj radne okoline na produktivnost i ostale pokazatelje uspješnosti poslovanja .....	9
2.2. Uloga managera u oblikovanju radne okoline.....	14
3. Radna okolina i socio-ekonomske performanse .....	21
3.1. Prepoznavanje potencijala zaposlenika .....	25
3.2. Motiviranje zaposlenih .....	29
3.3. Razvoj zaposlenih .....	37
4. Prepoznavanje slabosti u radnoj okolini i metode unapređenja radne okoline.....	40
5. Radna okolina i socio-ekonomske performanse poduzeća Valamar Riviera d.d. .	44
6. Radna okolina i socio-ekonomske performanse poduzeća Maistra d.d. ....	51
7. Utjecaj radne okoline Valamar Riviere d.d. i Maistre d.d. na njihovu produktivnost .....	56
8. Zaključak .....	61
9. Literatura .....	62
8. Popis slika i tablica .....	65

## 1. Uvod

Produktivna radna okolina važna je za uspješno poslovanje svakog poduzeća. Manageri motivirajući i iskorištavajući ljudski potencijal u organizaciji kreiraju produktivnu radnu okolinu , prepoznaju njene slabosti i pronalaze metode unapređenja radne okoline s ciljem povećanja profitabilnosti poduzeća.

U prvom poglavlju je definirana radna okolina. Na primjerima istraživanja prezentirani su njeni utjecaji na produktivnost i ostale pokazatelje uspješnosti poslovanja. U istom poglavlju obrazložena je uloga efektivnog managera u oblikovanju radne okoline.

Drugo poglavlje opisuje kako manager prepoznaje potencijal zaposlenika, na koji način motivira zaposlenike i kako razvija zaposlenike s ciljem stvaranja produktivne radne okoline.

Treće poglavlje prepoznaje slabosti radne okoline i opisuje metode unapređenja radne okoline.

U nastavku slijedi istraživački dio rada , izabrana poduzeća su Valamar Riviera d.d. i Maistra d.d. Valamar Riviera odabrana je za ovo empirijsko istraživanje zbog odlične strategije koju provodi kako bi stvorila produktivnu radnu okolinu. Maistra nakon Valamara ,druga je po redu vodeća turistička kompanija i za istraživanje je odabrana zbog usporedbe. Četvrto i peto poglavlje opisuju radnu okolinu i socio-ekonomske performanse poduzeća Valamar i Maistra. U posljednjem, šestom poglavlju istraženo je kako radna okolina utječe na produktivnost u poduzeću Valamar i Maistri. Zatim slijedi zaključak rada a nakon toga navedena je literatura koja je korištena za potrebe pisanja ovog rada kao i popis slika i tablica.

## 2. Radna okolina

Opća definicija rada je „aktivnost koja stvara dodatnu vrijednost za druge“. Ta ista aktivnost obično se ne može izdvojiti od ostalih aktivnosti zato što je rad uključen u socijalni i kulturološki aspekt.<sup>1</sup>

Da bi rad dobio na svom značaju, vršitelj radnje se mora identificirati s poslom koji obavlja. U konačnici nitko ne želi raditi posao koji ga na bilo koji način degradira. Društvo često definira poslove nižeg statusa kao što je poljoprivreda. Rad često služi kako bi se definirala važnost neke osobe te svako društvo ima tendenciju identificirati nečiji status prema onome što netko radi.<sup>2</sup>

Svaki radnik provede najmanje jednu trećinu života na radnom mjestu pa bi već i zbog toga trebalo voditi računa o odnosu čovjeka i radne okoline. Današnje užurbano i stresno poslovanje zahtjeva promjene koje se odnose na poticanje zdravog način života i sve potrebne korake ka smanjenju stresnih situacija. Tako i radna okolina doživljava promjene kako bi svakom zaposleniku osigurala zdrav i siguran rad, a sve u svrhu postizanja veće produktivnosti zaposlenika.<sup>3</sup>

P. Spector (1997) je primjetio da većina poslovanja zanemaruje radnu okolinu unutar svojih organizacija što je rezultiralo lošim rezultatima rada njihovih zaposlenika. Prema njemu, radnu okolinu čine sigurnost zaposlenika, sigurnost rada, dobri odnosi između zaposlenika, priznanja za dobro obavljen posao, motivacija za što boljim rezultatima rada i uključenost zaposlenika u proces odlučivanja poduzeća.<sup>4</sup>

Karakteristike današnje radne okoline jesu konstantne promjene. Današnja tehnologija zahtjeva sve kompleksnije zadatke zaposlenika. Kompjuterski software i hardware su dobar primjer; oba mogu postati brža nego što se njihove radnje mogu naučiti.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> R. B. Bechtel: Environment & Behaviour An Introduction (1997), Sage Publications, str.391

<sup>2</sup> Ibidem, str. 391

<sup>3</sup> I.Vedenik: Sigurnosti zaštita na radu kao sastavni dio nacionalne i državne sigurnosti, dostupno na [file:///C:/Users/gosti/Downloads/Vedenik%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gosti/Downloads/Vedenik%20(1).pdf) (pristupljeno 24.10.2016)

<sup>4</sup> A.Raziq, R. Maulabakhsh: Impact of Working Environment on Job Satisfaction, Procedia Economic and Finance 23(2015) 717-725, Elsevier

<sup>5</sup> R. B. Bechtel: Environment & Behaviour An Introduction (1997), Sage Publications, str.406



Današnja radna okolina je tehnološka i multikulturalna. Poslovni uspjesi se češće postižu timski nego pojedinačno. U bilo kojem poduzeću ili odjelu prepoznaju se veće raznolikosti između radnika; u demografskom smislu, u interesima pojedinaca tog poduzeća ili odjela, i samom stilu pojedinaca, i to više nego prije. Iako mentalna i psihološka sposobnost ostaju bitni elementi za predviđanje poslovnog uspjeha zaposlenika, osobnosti i međuljudske vještine zaposlenika sve više dobivaju na značenju. Zadovoljstvo življenja se u zadnje vrijeme definira kao ravnoteža između rada i slobodnog vremena. Spajanja, akviziranja, reorganiziranja, zapošljavanje vanjskih suradnika, do izazova sa financijskim i domaćim tržištem, i suočavanje s brzim tehnološkim promjenama sve je to utjecalo da ideja o „poslu do mirovine“ u jednom poduzeću ili u istoj struci bude samo neostvaren san.<sup>6</sup>

Okolina označuje ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara nove prilike i nove opasnosti za poduzeće. Stvara se potreba neprekidnog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori.

Okolina može biti eksterna i interna okolina. Vanjsku ili eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.<sup>7</sup>

Razlikuje se više vanjskih okolina koje mogu utjecati na poduzeće: opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka.

Opću ili socijalnu okolinu (makrookolinu) čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati. To su:

1. političko-pravna okolina,
2. ekonomska okolina,
3. socijalno-kulturna okolina,
4. tehnološka okolina.<sup>8</sup>

---

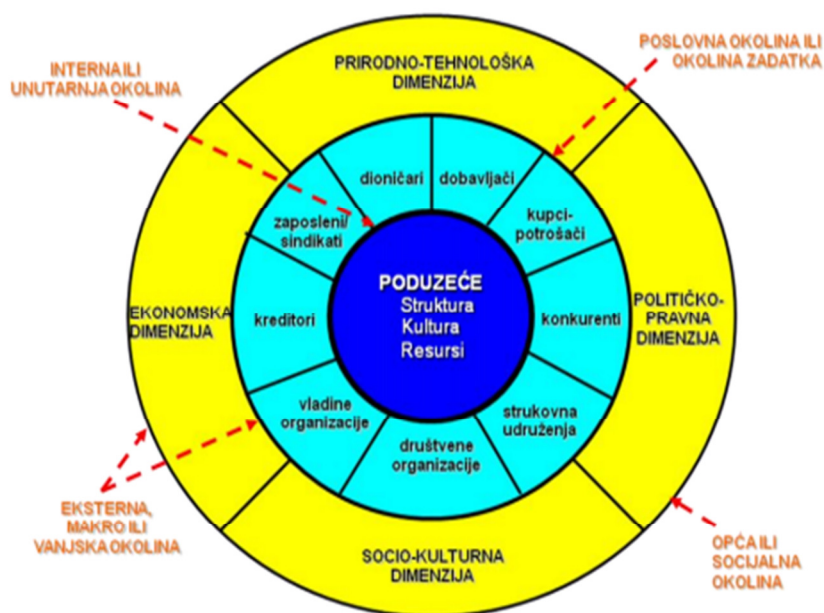
<sup>6</sup> F. J. Landy, J.M. Conte: Work in the 21st century, an introduction to industrial and organizational psychology, 3rd edition (2010). , John Wiley & Sons Inc, str. 20

<sup>7</sup> M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 29

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Za razliku od opće okoline koja je „daleko“ od poduzeća te stoga i slabije definirana, poslovna je okolina u njegovoj neposrednoj blizini. Stoga je i razumljivo što su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Tako je i managementu lakše operirati s poslovnom negoli s općom okolinom. Poslovnu okolinu čine: konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri.<sup>9</sup>

Okolina se može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji deriketno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak. Segmente okoline sa njihovim podjelama vizualno prikazuje Slika 1.

Slika 1: Segmenti eksterne okoline poduzeća



Izvor: M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 29

<sup>8</sup> Ibidem, str. 30

<sup>9</sup> M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 36

Predmet ovog rada je radna okolina koja je ujedno i interna okolina poduzeća. Unutarnja okolina je uvjetovana vanjskom okolinom. Riječ je o neposrednoj radnoj okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Stoga je neophodno da management stalno prati i analizira te procese i događaje, imajući na umu koje su trenutačne snage i slabosti poduzeća, a koje bi se potencijalne ili eventualne snage i slabosti mogle pojaviti u budućem razdoblju.

Ključni dijelovi interne okoline su:

1. organizacijska struktura,
2. organizacijska kultura,
3. organizacijski resursi.<sup>10</sup>

Organizacijskom strukturom obuhvaćene su veze i odnosi između i unutar resursa poduzeća. Organizacijska struktura ima funkciju smanjenja interne i eksterne neizvjesnosti, osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti ( uz prilagodbu utjecajima okoline) i treća funkcija je osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću. Poduzeće izabire odgovarajući tip organizacijske strukture kako bi se omogućilo ostvarenje postavljenih ciljeva. Pet je osnovnih tipova organizacijskih struktura: funkcijska organizacijska struktura, divizijska organizacijska struktura, matrična organizacijska struktura, procesna organizacijska struktura i mrežna organizacijska struktura.<sup>11</sup>

Organizacijska kultura označuje ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koji dijeli većina zaposlenika u poduzeću. Usmjerava ponašanje zaposlenih u poduzeću koji, usvajajući određeni sustav vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, pridonose stvaranju organizacijske klime u poduzeću kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća.<sup>12</sup>

Već je 1981. godine primjećeno da se sve manje ljudi zapošljava u primarnim i sekundarnim djelatnostima (poljoprivreda i industrija), a s druge strane tercijarne i

---

<sup>10</sup> M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str.45

<sup>11</sup> Ibidem, str. 45

<sup>12</sup> Ibidem, str. 46

kvartalne djelatnosti (uslužna djelatnost, tehnologija i znanost) u stalnom su rastu i traže stalni psihofizički angažman zaposlenika. Ukoliko zaposleni u nekoj organizaciji nisu zadovoljni svojom radnom okolinom ili im nedostaju vizija i motivi, tada dolazi do zastoja kreativnih i njihovih mentalnih sposobnosti. Ovi razlozi upućuju na činjenicu da organizacija treba brižno njegovati svoju organizacijsku kulturu. Moglo bi se i reći da u ovakvoj situaciji zaposleni ne pronalaze samo zadovoljstvo u svojoj plaći već i u poslu koji obavljaju, kao i u svojoj radnoj okolini u kojoj se osjećaju dovoljno ugodno i motivirano.<sup>13</sup>

Southwest Airlines, u doba velike krize avio-industrije, imao je za razliku od velike većine svojih konkurenata pozitivne poslovne rezultate glede profitabilnosti, volumena prodaje ali i povećanja tržišne vrijednosti poduzeća (u razdoblju od 2003. na 2004.). Southwest je dosljedno uvršten među pet najcijenjenijih korporacija u godišnjem istraživanju časopisa Fortune. Jedan od glavnih razloga njihova uspjeha je organizacijska kultura koja je bila poslovno pogođena, te usklađena s njihovom vizijom, misijom i strategijom. Neke od procedura i ponašanja koje su oni uveli promijenili su i standarde cijele industrije kao primjerice dolazak tehničara kod pilota u kabinu, djelo je to dvojice CEO-a: prvi CEO i suosnivač Herb Kelleher i današnji CEO Gary C.Kelly.<sup>14</sup>

Tri važna elementa organizacijske kulture su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i managerski stil.

Organizacijske vrijednosti su uvjerenja i ideje o tome koju vrstu ciljeva trebaju organizacijski članovi ostvariti te ideje o odgovarajućim vrstama standarda ponašanja kojih se treba pridržavati da postignu te ciljeve.<sup>15</sup>

Organizacijske vrijednosti su duboko usađene pretpostavke i načela koja povezuju grupu u cjelinu. Mogu biti iznimno moćne, jer mogu zamijeniti cijeli niz pravila s

---

<sup>13</sup> M.Žugaj,B.Bojanić-Glavica,R.Brčić,J.Šehanović: Organizacijska kultura(2004.), TIVA, Varaždin, str.

1

<sup>14</sup> I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb,Naklada Jesenski i Turk, str. 61

<sup>15</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki Vokić: Suvremeni menadžment(2008.), Zagreb, Školska knjiga, str.426

nekoliko načela. Organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlenike.<sup>16</sup>

Organizacijska klima predstavlja način kako njezini djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu. Ona je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan. Zadovoljstvo utječe na učinkovitost rada svakog pojedinca, a onda i na organizaciju u cjelini. Pomoću organizacijske klime se vidi koji elementi pozitivno ili negativno utječu na zadovoljstvo i sam učinak rada. Ova klima utječe na motivaciju, predanost, kreativnost i inovacije.<sup>17</sup>

Managerski stil je način na koji se manageri ponašaju u poduzeću. Managerskih stilova ima mnogo. Oni se kreću u rasponu između dva stila: autokratskog i demokratskog. Način na koji se manageri ponašaju u poduzeću ima veliki utjecaj na oblikovanje radne okoline, te će se ovoj temi pristupiti u jednom od narednih poglavlja.

Organizacijski resursi su treći ključni dio interne okoline. U organizacijske resurse svrstavaju se fizički resursi, ljudski resursi, informacijski resursi i financijski resursi. U ovom radu naglasak je na ljudskom resursu, koji je dinamičan i kreativan dio svakog poduzeća. Ljudski resurs stvara ideje, inovira, planira, pokreće i realizira određene pothvate u poduzeću, itd. U tom se kontekstu danas snažno razvija koncept ljudskog kapitala za koji je sve manje bitan kvantitativni, a sve više kvalitativni aspekt. Dok kvantitativan aspekt ljudskog kapitala tretira potreban broj zaposlenika, dotle kvalitativan aspekt tretira njihova znanja i sposobnosti, know-how, iskustvo, kompetentnost, kulturnu raznolikost i druge nedodirljive karakteristike.<sup>18</sup>

Radnoj okolini se pridaje velika važnost. Prema Heskettu, Earl Saser i Schlesingeru „bez obzira kojim se poslom bavili, jedini način za stvaranje trajnih profita je početi graditi vrstu radne okoline koja privlači, usredotočuje i zadržava talente“. Cilj svake

---

<sup>16</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica: Leksikon menadžementa (2001.), Masmedia, Zagreb, str. 380

<sup>17</sup> M. Žugaj, B. Bojanić-Glavica, R. Brčić, J. Šehanović: Organizacijska kultura (2004.), TIVA, Varaždin, str. 10

<sup>18</sup> M. Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 47

organizacije bi trebao biti kreiranje radne okoline kao mjesta gdje su razine izvedbe dosljedno visoke, razina fluktuacije niske i gdje broj odanih (vjernih) kupaca svakodnevno raste.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Prezentacija s predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM, 26.11.2014.

## 2.1. Utjecaj radne okoline na produktivnost i ostale pokazatelje uspješnosti poslovanja

Radna okolina i produktivnost obično se percipiraju kao dvije suprotnosti. Mnogi teoretičari i istraživači smatraju radnu okolinu potrošačem resursa, neproduktivnom aktivnosti koju manageri ne vole jer ne vide u tome ništa korisno. S druge strane su oni koji raspravljaju o tome da je produktivnost i želja da se poveća produktivnost glavni izvor nefunkcionalne radne okoline, a razlog su prevelika očekivanja od radnika bez danog smisla radu ili bez pružanja potrebnih resursa.<sup>20</sup>

Projekt pod pokroviteljstvom Nordijskog vijeća ministara, pod vodstvom grupe stručnjaka 2014. godine istražili su kako radna okolina utječe na produktivnost. Ovo izvješće zasnovano je na teorijskom modelu koji pretpostavlja pozitivan odnos između radne okoline i produktivnosti. Koristeći bazu podataka i podatke anketa iz četiri nordijske zemlje: Danska, Švedska, Norveška i Finska, ovaj model je testiran empirijski te je testiran međusobni odnos radne okoline i produktivnosti.<sup>21</sup>

Istraživanje je provedeno na velikom broju uzoraka u sve četiri zemlje i definiralo je tri parametra : fizičku radnu okolinu, psihološku radnu okolinu i zadovoljstvo zaposlenika. Fizička radna okolina podrazumijeva zdravlje i sigurnost na radu definirano potencijalnim uzrocima nesreća i oboljevanja. Psihološka radna okolina zaposlenika uključuje skup poslova povezanih sa interakcijom između ljudi u radnoj okolini, njihovih poslova i organizacije. Zadovoljstvo zaposlenika definirano je učestalošću ozljeda na radu, dijagnoze koje su nastale u radnoj okolini i mogućnost oboljevanja.<sup>22</sup>

Rezultati ovog istraživanja pokazala su da radna okolina i zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječu na produktivnost poduzeća. Radna okolina i zadovoljstvo zaposlenika mogu utjecati zajedno sa razinom obrazovanja na produktivnost poduzeća, iako su takvi utjecaji zanemarivi. Pokazalo se da psihološka radna okolina

---

<sup>20</sup> O.M. Poulsen, G. Ahonen, S. Asnaess, M. Johansson, J. Mouritsen: Working environment and productivity- a register-based analysis of Nordic enterprises (2014.), TemaNord, str. 13.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 13

<sup>22</sup> Ibidem, str. 16

nema velik utjecaj na produktivnost, a na produktivnost negativno utječu izostanci zaposlenika zbog bolesti.

Izostanci zaposlenika zbog bolesti stvaraju dodatni trošak za poslodavca. Takvi izostanci poslodavcima u Ujedinjenom Kraljevstvu na godišnjoj razini stvara trošak od ukupno 11,6 milijuna funti. CBI istraživanje objavljeno u Counting The Cost 2003. godine ukazuje na trošak odsutnosti zaposlenika zbog bolesti, u javnom sektoru, koji iznosi 637 funti po zaposleniku godišnje. Organizacije čiji zaposlenici koriste češće bolovanje gube na produktivnosti, njihova odsutnost negativno utječe na timski rad i na odnos s kupcima a općenito na efikasnost poslovanja i na kraju na profitabilnost.<sup>23</sup>

Management mora težiti radnoj okolini koja brine o zdravlju svojih zaposlenika. Trošak kreiranja programa koji promoviraju zdravlje u organizaciji bit će isplativ u konačnici. Poslodavci koji brinu o zdravlju svojih zaposlenika stvorit će produktivniju radnu okolinu te će povećati svoj profit.

Gallup Organizacija osmislila je način mjerenja snage radne okoline. Kroz dvadeset i pet godina Gallup Organizacija intervjuirala je više od milijun zaposlenika. Svakome od njih postavili su stotine pitanja o svakom mogućem aspektu njihova radna mjesta. Trebali su izabrati onih nekoliko pitanja koja su zaista ukazivala na snažne radne okoline. Mjerenje snage radne okoline sveli su tako na dvanaest pitanja. Tih dvanaest pitanja ne obuhvaća sve što možda jedna organizacija želi znati o svojoj radnoj okolini, ali obuhvaća većinu pitanja najvažnija od njih. Ona mjere bitne elemente koji su potrebni za privlačenje, usredotočavanje i zadržavanje najtalentiranijih zaposlenika.

Pitanja glase:

1. Znam li što se od mene na poslu očekuje?
2. Imam li materijale i opremu koja mi je potrebna za ispravno obavljanje posla?
3. Imam li mogućnost na poslu svaki dan raditi ono u čemu sam najbolji?
4. Jesam li u proteklih sedam dana primio priznanje i pohvalu za dobro obavljanje posla?

---

<sup>23</sup> L.A.C. Macdonald: Wellness at Work: Protecting an Promoting Employee Health and Welbeing, (2005), CIPD, London, str. 3



5. Je li mom nadređenom, ili nekom drugom na poslu, stalo do mene kao osobe?
6. Postoji li netko na poslu tko potiče moje usavršavanje?
7. Uvažava li se na poslu moje mišljenje?
8. Daje li mi misija ili svrha mog poduzeća osjećaj da je moj posao važan?
9. Je su li moji suradnici ili kolege na poslu predani kvalitetnom obavljanju posla?
10. Imam li najboljeg prijatelja na poslu?
11. Je li netko na poslu, u proteklih šest mjeseci, razgovarao sa mnom o mom napretku?
12. Jesam li proteklu godinu na poslu imao mogućnosti steći nova znanja i usavršavati se?<sup>24</sup>

Veliki dio ovog „štapa za mjerenje“ leži u formulaciji pitanja. Problemi sami po sebi nisu veliko iznenađenje. Većina ljudi zna, na primjer, da su snažni odnosi i česta nagrađivanja vitalni dijelovi zdrave radne okoline. Međutim, ne znaju kako mjeriti jesu li ovi dijelovi prisutni i , ako jesu, u kojem razmjeru. Gallup je otkrio najadekvatnija pitanja pomoću kojih bi se to odredilo.<sup>25</sup>

Gallup je 1998. započeo masovno istraživanje kako bi dokazao da snažna radna okolina utječe na četiri vrste poslovnih rezultata: produktivnost, profitabilnost, zadržavanje zaposlenika i zadovoljstvo kupaca. Poslovne jedinice su osigurale podatke zatraženih poslovnih rezultata kako bi se naknadno mogla utvrditi korelacija sa odgovorima na dvanaest pitanja.

Istraživanje se provodilo u 24 poduzeća s ukupno 2500 poslovnih jedinica i to u različitim industrijskim sektorima: banke, restorani ili hoteli, tvornica, itd. Zaposlenici su odgovarali na svako od dvanaest pitanja koristeći ljestvicu mjerenja od 1 do 5 : „1“ je značilo u potpunosti se ne slažem, „5“ je značilo u potpunosti se slažem.

Metoda koja se koristila nakon prikupljanja podataka je metaanaliza, statistička tehnika koja uzima u obzir različita mjerenja izvedbi koja koriste različita poduzeća i

---

<sup>24</sup> M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije?Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, Zagreb, str. 25

<sup>25</sup> Ibidem, str. 26

daje mogućnost točnog određivanja stvarne veze između mišljenja zaposlenika i uspješnosti poslovne jedinice.

Otkrića Gallupovog istraživanja jesu<sup>26</sup>:

1. Svako od dvanaest pitanja bilo je vezano za najmanje jedan od četiri poslovna rezultata: produktivnost, profitabilnost, zadržavanje zaposlenika i zadovoljstvo kupaca.
2. Deset od dvanaest pitanja mjere „produktivnosti“. Ljudi su uvijek vjerovali da postoji izravna veza između mišljenja zaposlenika i produktivnosti njegove grupe. Međutim, bilo je dobro vidjeti da su brojke u skladu s teorijom.
3. Osam od dvanaest pitanja pokazalo je vezu s mjerenjem „profitabilnosti“ (1.,2.,3.,6.,7.,8.,9.,12. Pitanje). To znači da su zaposlenici koji su odgovorili na ovih osam pitanja pozitivnije od drugih zaposlenika također radili u profitabilnijim poslovnim jedinicama. Mnogi vjeruju da je profit funkcija čimbenika koji leže daleko izvan kontrole samih zaposlenika; čimbenika kao što su određivanje cijena, konkurentsko pozicioniranje ili management varijabilnih troškova. Naime, postoji toliko mnogo stvari koje jedan zaposlenik može učiniti, a koje utječu na profit- sve od paljenja svjetla, jačeg pregovaranja o cijenama do izbjegavanja iskušenja blagajne. Jednostavno rečeno, to će se događati češće kada se svaki zaposlenik osjeća angažirano.
4. Pet od dvanaest pitanja (1.,2.,3.,5.,7. pitanje) otkrilo je vezu sa zadržavanjem zaposlenika. Većina ljudi bi se instinktivno složilo s generalizacijom „Angažirani zaposlenici ostat će duže“. Ali istraživanje sugerira da je veza između mišljenja zaposlenika suptilnija i specifičnija nego što to dopušta ova vrsta generalizacije. Čak više od ostalih pitanja, neposredni rukovoditelj zaposlenika izravnije utječe na ovih pet pitanja. To nam govori da ljudi ostavljaju managere, a ne poduzeća. Toliko novca je bačeno na zadržavanje dobrih ljudi- u smislu bolje plaće, boljih novčanih dodataka na plaću i boljeg treninga- da bi se naposljetku pokazalo da je fluktuacija većinom problem managera. Ako postoji problem fluktuacije, potrebno je prvo pogledati svoje managere.

---

<sup>26</sup> M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije?Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, Zagreb, str. 27

5. Najsnažnija od dvanaest pitanja bila su ona u kojima se nalazi jedna od kombinacija najsnažnijih veza s većinom poslovnih rezultata. Radi se o prvih 6 pitanja od ukupno dvanaest. Ako kao manager želite znati što trebate učiniti kako biste izgradili snažnu i produktivnu radnu okolinu, osigurajte ocjenu 5 na ovih šest pitanja.<sup>27</sup>

Istraživanje utjecaja radne okoline na produktivnost zaposlenika objavljeno je 2010. godine. Podaci istraživanja prikupljeni su anketiranjem unutar četiri Nigerijskih industrija nafte i plina. Rezultati dobiveni iz 61. upitnika ukazuju na to da je 42,63% ispitanika mišljenja da radna okolina slabo utječe na njihovu produktivnost. 70,49% ispitanika misli da su visoka primanja i bolja radna okolina faktori koji mogu poboljšati produktivnost zaposlenika. 3,28% ispitanika je odgovorilo da ne znaju kako poboljšati svoju produktivnost. 63,3% ispitanika iskusilo je stres, umor, bol, dosadu, nemotiviranost i nezadovoljstvo na radu. Rezultati T-test analize pokazuju da produktivnost zaposlenika prozlaži iz njihove radne okoline. Naponi uloženi u ublažavanje problema produktivnosti zaposlenika trebaju se usmjeriti na radnu okolinu. Poboljšanja u radnoj okolini vode povećanju produktivnosti zaposlenika, a loši uvjeti rada smanjuju produktivnost zaposlenika.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije?Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, Zagreb, str.29-30.

<sup>28</sup> A.S. Taiwo: the influence of work enviroment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigera, African Journal of Business Management Vol.4(3), str.299-307, March 2010.

## 2.2. Uloga managera u oblikovanju radne okoline

Manager je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa managementa- on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Manager, dakle, ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadaće, a ne da ih sve obavlja sam. Pritom, mora naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći isto računa o svojoj društvenoj odgovornosti.<sup>29</sup>

Razlikujemo tri hijerarhijske razine managementa:

1. Top Management (manageri na najvišoj razini),
2. Middle Management (manageri na srednjoj razini),
3. Lower ili First-line Management (manageri na prvoj razini).<sup>30</sup>

Vrhovni management jesu manageri na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovorni su za poduzeće kao cjelinu. Vrhovni management komunicira zajedničku viziju, oblikuje korporacijsku kulturu i angažira znanja, vještine i sposobnosti svakog djelatnika. Odgovorni su za postavljanje ciljeva, definiranje strategije za ostvarenje ciljeva, promatranje i interpretaciju vanjske okoline, i donose odluke koje utječu na poduzeće kao cjelinu.<sup>31</sup>

Manageri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Strategiju kreiranu vrhovnim managementom implementiraju i provode politiku definiranu vrhovnim managementom. Middle Management ohrabruje timski rad i rješava konflikte.<sup>32</sup>

Lower ili First-line Management čine manageri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Njihova je primarna zadaća primjena pravila i procedura za

---

<sup>29</sup> M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 6

<sup>30</sup> Ibidem, str.10

<sup>31</sup> Ibidem, str.10

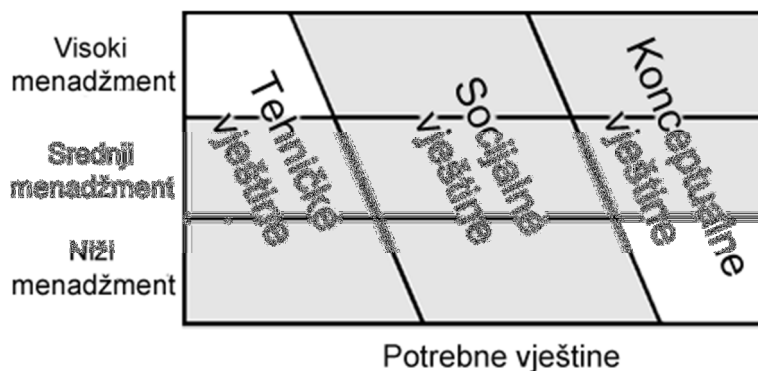
<sup>32</sup> Ibidem, str.10

ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratki rok- ostvaranje dnevnih zadataka.<sup>33</sup>

R.L.Katz smatra da svi manageri moraju posjedovati ove tri temeljne vrste znanja i vještina: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. Diferencijacija između pojedinih razina managementa odnosi se na to koliko pojedinih znanja i vještina mora posjedovati pojedina razina managementa. Uspjeh managera na pojedinoj razini managementa ovisi o tome kako on razvija i kombinira znanja i vještine potrebne za djelotvoran management baš na toj razini managementa.<sup>34</sup>

Svaka razina managementa zahtjeva od managera određena znanja i vještine. Odnos između pojedinih razina managementa i potrebnih znanja i vještina koje mora posjedovati manager vizualno prikazuje Slika 2.

Slika 2: Odnos između pojedinih razina managementa i potrebnih znanja i vještina koje mora posjedovati manager na pojedinoj razini managementa



Izvor: F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki Vokić: Suvremeni menadžment(2008.), Zagreb, Školska knjiga, str.34

Pod konceptualnim znanjima i vještinama podrazumijeva se sposobnost shvaćanja apstraktnih ili općih ideja i njihovu primjenu u nekoj specifičnoj situaciji. Manageri koji

<sup>33</sup> M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str.11

<sup>34</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki Vokić: Suvremeni menadžment(2008.), Zagreb, Školska knjiga, str.3

posjeduju ta znanja tragaoci su za problemima, oni anticipiraju događaje i pripremaju različite scenarije za nepredvidivu i sve nesigurniju budućnost organizacije. Konceptualna znanja i vještine pomažu managerima da razriješe i najsloženije poslovne situacije u kojima se mogu naći.<sup>35</sup>

Tehnička znanja i vještine koje manager mora posjedovati odnosi se na primjenu znanja struke, specijalistička i analitička znanja, odnosno metode i tehnike u obavljanju poslova.

Znanja i vještine u ophođenju s ljudima objedinjuje različite tehnike organizacijskog ponašanja: komunikacija, vođenje i motiviranje suradnika, sposobnost timskog rada i stvaranje pozitivnog i ugodnog radnog ozračja. Ova znanja se ne mogu doslovce naučiti, te ovise o osobnosti pojedinca, koju nije lako promjeniti.<sup>36</sup>

Osim potrebnih znanja i vještina, manager mora biti i efektivan. Kao efektivan manager on je kreativan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi. Ključene komponente koje efektivni manager posjeduje vizualno prikazuje Slika 3.

Slika 3: Ključne komponente efektnog managera



Izvor: M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 7

<sup>35</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki Vokić: Suvremeni menadžment(2008.), Zagreb, Školska knjiga, str.4

<sup>36</sup> Ibidem, str.5

Manager kao aktivan vođa daje smjernice zaposlenicima te svojom strasti za posao prenosi svoju viziju na zaposlene. Aktivan vođa će inicirati nove ideje, poticati će kreativna rješenja, stvarat će radnu okolinu koja je motivirajuća.

Efektivan manager osigurava sve uvijete kako bi ostavrio mogućnost visokih performansi. To se odnosi na poznavanje posla, odnosno svaki zaposlenik mora znati što i kako radi. Ako je potrebno u nekim situacijama manager je i edukator ili organizator edukacija za nove zaposlenike. Još jedan od uvijeta koji mora biti zadovoljen je i opskrbljenost potrebnim resursima. Zaposlenik mora biti opskrbljen resursima potrebnim za rad na i to u periodu kad su mu potrebni. Resursi moraju biti u odgovarajućem opsegu i propisane kvalitete. U ovakvim situacijama manager vodi računa da su bez ikakvih prepreka svi potrebni resursi za rad raspoloživi.

Jedna od navedenih karakteristika efektivnog managera je i kreiranje pozitivne radne okoline. Na manageru je veliki zadatak da uoči sve mogućnosti neuspjeha, oblikuje svoju organizacijsku sredinu, organizira rad u istoj, a sve ka postizanju veće produktivnosti zaposlenika. Manager stimulira svoje zaposlenike, tako da i oblikuje sustave nagrađivanja. Velik je utjecaj raznih ostalih pitanja koji se nameću u jednoj organizaciji a manager s njima upravlja; politika poduzeća, plaća, stil vođenja, oblikovanje posla i razni motivacijski faktori.

Mintzberg je utvrdio slijedeće uloge managera i one se dijele u tri grupe:

1. Informacijska uloga (upravljanje pomoću informacija),
2. Interpersonalna uloga (upravljanje pomoću ljudi),
3. Uloga odlučivanja (upravljanje akcijom).<sup>37</sup>

Radna okolina koja motivira, osigurva osnovne uvjete rada i radna okolina koja je produktivna bit će rezultat efektivnog managera koji uspješno obavlja svoje uloge unutar poslovne jedinice ili organizacije.

Manager je i osoba koja upravlja ljudima i vodi cijeli proces razvoja zaposlenika. Proces se odnosi na odabir kandidata za posao, zapošljavanje, educiranje ili

---

<sup>37</sup> M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 19

organizira edukacije, prati rad zaposlenika i daje povratne informacije zaposleniku na njegov rad. Na taj način usmjerava, motivira i savjetuje svoje podređene. Interpersonalna uloga nije sama briga o zaposlenicima nego i briga o međuljudskim odnosima unutar tima koji vodi. Bitno je i održavanje veza i komunikacija s višim managementom kojima je sam manager odgovoran.

Ne treba zanemariti ni ulogu odlučivanja. Manager prepoznaje ideje svojih podređenih, motivira ih na inovativnost, uočava konfliktne situacije i odlučuje o akcijama koje će poduzeti za rješavanje istih.

Ključ za izgradnju snažne, vibrirajuće radne okoline leži u ispunjenju potreba zaposlenika. Gallup je svojim istraživanjem došao do zaključka kakvu ulogu manager ima u izgradnji radne okoline, te na što su se fokusirali vrsni menadžeri. Manager mora biti u stanju postaviti dosljedna očekivanja za sve svoje ljude i istovremeno odnositi se prema svakoj osobi drukčije. Svaka osoba mora se osjećati kako radi u ulozi u kojoj koristi svoje talente.<sup>38</sup>

Jim Collins u svom radu daje ljestvicu pet razina vodstva. U prvoj razini je doprinos managera svojim talentom, znanjem, vještinama i dobrim navikama. Druga razina je manager kao uspješan član ekipe te doprinosi svojim sposobnostima ostvarenju zajedničkih ciljeva i uspješno radi u skupini. Treća razina predstavlja sposobnost managera koja se očituje kroz organizaciju zaposlenika i sredstva za djelotvorno i efikasno izvršavanje unaprijed zadanih ciljeva. Četvrta razina prepoznaje uspješnog vođu koji spaja posvećenost i odlučno traganje za jasnom vizijom, stimulirajući bolje djelovanje. Zanimljiva je peta razina u kojoj se manager prezentira kao direktor pete razine. Takav manager stvara trajnu izvrsnost pomoću paradoksalne mješavine osobne skromnosti i profesionalne volje. Direktori pete razine odvojeni su od svojega i stavljaju ga u službu važnijeg cilja-stvoriti izvrsnu tvrtku. To znači da nemaju veliki ego ni vlastite interese. Oni su zapravo strašno ambiciozni- no njihova je ambicija prije svega usmjerena na intuiciju, a ne na njih same.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Ibidem, str.43

<sup>39</sup> J. Collins: Od dobrog do izvrsnog (2007.), Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, str. 28



2004. godine objavljeno je veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Komparativnim istraživanjem funkcioniranja managementa u hrvatskim poduzećima obuhvaćeno je 50 poduzeća iz svih dijelova Hrvatske. 26 poduzeća ili 52% ima sjedište u Zagrebu, dok preostala 24 poduzeća ili 48% imaju sjedište u 11 gradova diljem Hrvatske. Prema analizi o profilu managera hrvatskih poduzeća obzirom na spol, dob, kvalifikaciju, obrazovni profil, razinu managementa na kojoj se nalazi, radni staž u sadašnjem poduzeću, prethodno radno mjesto s kojeg je došao na sadašnju managersku poziciju, raspon rukovođenja (kontrole) kao i činjenicu da li mu je sadašnje poduzeće mjesto prvog ili nekog drugog (drugog, trećeg, četvrtog, petog...) zaposlenja, može se zaključiti da profil tipičnog hrvatskog managera izgleda kao što to prikazuju podaci u tablici 1.<sup>40</sup>

Tablica 1. Profil tipičnog managera iz istraživanja

Spol:	Muškarac	(74%)
Dob:	41-45 godina	(41%)
Kvalifikacija:	VSS	(90%)
Obrazovni profil (zanimanje):	Ekonomist	(49%)
Menadžerska razina:	Viša srednja	(50%)
Prvo zaposlenje:	Sadašnje poduzeće	(43%)
Radni staž u sadašnjem poduzeću:	Preko 15 godina	(45%)
Prethodno radno mjesto:	Menadžersko, niže razine	(56%)
Raspon rukovođenja:	Više od 10 suradnika	(51%)

Izvor: P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj (2004), MASMEDIA, Zagreb, str. 67

Kada je riječ o uspješnosti managera treba reći da postoji mnoštvo čimbenika koji na to utječu. U osnovi se svi ti čimbenici uspješnosti managera mogu podijeliti u tri skupine: u prvu spadaju sposobnosti, znanja, vještine i druge osobine samih managera; u drugu skupinu su uključene sposobnosti, znanja, vještine i druge osobine suradnika čiji posao manager koordinira i u trću različiti aspekti situacije u kojoj manageri rukovode. Dobiveni rezultati istraživanja prikazani su u tablici 2.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj (2004), MASMEDIA, Zagreb, str. 67

<sup>41</sup> Ibidem, str. 100

Tablica 2. Čimbenici managerske uspješnosti (u %)

Čimbenici koji utječu na uspješnost menadžmenta	Stupanj utjecaja				
	neznatan	srednji	dominantan	m	ukupni %
osobne sposobnosti	1	31	68	4.333	39
sposobnosti suradnika	5	49	46	3.815	34
situacija	27	41	32	3.098	27

Izvor: P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj (2004), MASMEDIA, Zagreb, str. 100

Iz tablice 2 vidljivo je da manageri najveću važnost, za vlastitu uspješnost, pridaju „osobnim sposobnostima“, a najmanje „situaciji“ u kojoj se nalaze. To potvrđuje poznato stajalište da su sposobni manageri puno važniji za krajnji uspjeh organizacije nego samo situacija.<sup>42</sup>

Prema podacima istraživanja može se donijeti zaključak kakve bi managere trebalo zapošljavati. Osim visoke stručne spreme kao uvjeta za zapošljavanje managera prema istraživanju prethodno radno mjesto 56% ispitanih managera bilo je managersko (niže razine) dok je 45% ispitanika ima radni staž u istom poduzeću preko 15 godina. Interni natječaji mogu pribaviti kandidate za managersku poziciju čije se socijalne vještine mogu lako provjeriti, poznata su konceptualna znanja kandidata kao i tehnička znanja i vještine koje kandidat posjeduje. Kandidati internih natječaja upoznati su sa problemima u organizaciji i mogu brže ponuditi rješenja. Svojim osobnim sposobnostima manager najviše utječe na radnu okolinu. Osobne sposobnosti kandidata za managersku poziciju lako je istražiti ukoliko je kandidat već zaposlenik istog poduzeća.

<sup>42</sup> P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj (2004), MASMEDIA, Zagreb, str. 100

### 3. Radna okolina i socio-ekonomske performanse

P. Drucker naglašava da ljudi u svim organizacijskim oblicima moraju biti zadovoljni. Privlačenje i zadržavanje takvih ljudi postat će središnji zadatak rukovođenja ljudima. Naravno da radnici moraju biti zadovoljni svojom plaćom jer nezadovoljstvo prihodom i uvjetima rada krajnje destimulirajuće. Stimulacije su, međutim, drukčije. Upravljanje radnicima treba se temeljiti na pretpostavci da su oni potrebni korporaciji više nego što je korporacija potrebna njima. Oni su svjesni da mogu otići. Oni imaju pokretljivost i samopouzdanje. To znači da ih treba tretirati i njima rukovoditi kao da su volonteri, isto kao što se tretiraju volonteri koji rade za neprofitne organizacije.<sup>43</sup>

Henri Savall 1976. godine u Francuskoj osniva socio-ekonomski pristup managementu. Savall i suradnici osnovali su Socio-ekonomski institut za istraživanje poduzeća i organizacija – ISEOR. SEAM (Socio- Economic Approach to Management) pristup promatra organizaciju kao živo biće, te se za isti pristup koristi i naziv bio-management. Pristup je usmjeren na identificiranje skrivenih troškova u organizaciji s ciljem provođenja promjena koje će povećati socio-ekonomske performanse poduzeća.<sup>44</sup>

SEAM predlaže sustavni pristup organizacijskim promjenama koji zahtjeva uključenost svih zaposlenika na svim razinama organizacije i koji se temelji na razvoju ukupnog „know-how“-a i ljudskog potencijala organizacije. Polazi od uvjerenja kako organizacija ne postoji samo zato da bi stvarale novac već zato da bi služile društvu u cjelini, a osobito zaposlenicima.<sup>45</sup>

Drucker je opisao društveno odgovorni management. Da bi obavljalo svoj posao, stvaralo ekonomska dobra i usluge, poduzeće mora utjecati na ljude, zajednicu i društvo. Mora imati vlast i utjecaj nad ljudima, tj. zaposlenima, čije ciljeve i namjere nije obuhvatio svojom definicijom. Mora utjecati na zajednicu kao dobar susjed, kao izvor poslova i poreznih prihoda (ali otpada i zagađivanja). I sve više, u našem

---

<sup>43</sup> P. Drucker: Upravljanje u budućem društvu (2007.), M.E.P. Consult, Zagreb, str.198

<sup>44</sup> Prezentacija predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM, 26.11.2014.

<sup>45</sup> Ibidem, SEAM, 26.11.2014.

pluralističkom društvu, mora dati svoj doprinos kvantiteti života- fizičkom, ljudskom i društvenom okruženju suvremenog čovjeka i suvremene zajednice.<sup>46</sup>

SEAM nadalje smatra neprikladnim korištenje termina „ljudski kapital“ koji degradira zaposlenike u robu te isključuje pitanje morala u otpuštanju zaposlenika. SEAM pristup predlaže da se uzroci slabe produktivnosti zaposlenika trebaju ponajprije tražiti u načinu upavljanja zaposlenicima. Temeljna je pretpostavka postojanja neizbježne stalne interakcije između organizacijske strukture i ponašanja zaposlenika. Ta je interakcija ključna pokretačka snaga u proizvodnji roba i usluga, ali je ujedno i uzrok disfunkcionalnosti organizacije.<sup>47</sup>

Organizacijska struktura prema ovom pristupu uključuje fizičke, demografske, tehnološke, organizacijske i mentalne strukture. Na ponašanje pojedinca utječu pojedinci, odjeli, različite društveno-profesionalne kategorije, religijske grupe, stručna udruženja, lobiji, političke stranke i organizacija u cjelini. Višestruke disfunkcionalnosti mogu uzrokovati neusklađenost između različitih vrsta struktura i ponašanja zaposlenika.

Organizacijske disfunkcionalnosti prepoznamo u šest kategorija:

- radni uvjeti,
- organizacija rada,
- komunikacija-koordinacija-kooperacija,
- upravljanje vremenom,
- izobrazba na radnom mjestu,
- implementacija strategije.<sup>48</sup>

Organizacijske disfunkcionalnosti rezultiraju u neiskorištenim resursima (gubitak dodane vrijednosti). Simptomi koji ukazuju na organizacijsku disfunkcionalnost ali su ujedno i indikatori „skrivenih troškova“, jesu:

- apsentizam,
- nesreće na radu,

---

<sup>46</sup> P. Drucker: Najvažnije o menadžmentu (2005.), M.E.P. Consult, Zagreb, str.25

<sup>47</sup> Prezentacijom predavanja doc.dr.sc. Sabine Lacmanović, SEAM, 26.11.2014.

<sup>48</sup> Ibidem, SEAM, 26.11.2014.

- fluktuacija zaposlenika,
- slabija kvaliteta proizvoda i usluga,
- smanjena produktivnost.<sup>49</sup>

Financijske posljedice organizacijske disfunkcionalnosti jesu:

- pretjerane plaće (dodane plaće),
- izgubljeno (potraćeno) vrijeme,
- prekomjerna potrošnja (gubitak),
- izostanak proizvodnje (vrijeme),
- izostanak potencijalnih dobitaka/propuštena dobit odn.oportunitetni troškovi,
- rizici.<sup>50</sup>

SEAM se pokazao ekonomski uspješnim modelom koji razvijanjem neiskorištenih potencijala u organizacijama istovremeno zadržava zaposlenike i povećava dobit. Ne zagovara otpuštanje zaposlenika, nego iskorištavanje punog potencijala svakog zaposlenika, a uzrok problema organizacije vidi u managementu. Zagovara prikaz zaposlenika kao ljudska bića koja nose sa sobom cijeli spektar ponašanja svojstvenim čovjeku, ali ukazuje i na potrebu da se u obzir uzmu i različite radne situacije.

Da bi poduzeće povećalo efikasnost, efektivnost i poslovnu predanost zaposlenika moraju zadovoljiti potrebe zaposlenika pružajući dobre uvjete rada. Provedno je istraživanje na slučajnom uzorku od 210 zaposlenika da bi se ispitaio utjecaj radne okoline na zadovoljstvo poslom zaposlenika. Ciljna populacija istraživanja uključuje institute, bankarski sektor i telekomunikacijsku industriju koji djeluju u Quettu, gradu u Pakistanu. Nezavisna varijabla ovog istraživanja je radna okolina u kojoj zaposlenici rade unutar organizacije i zavisna varijabla je zadovoljstvo poslom zaposlenika. Radna okolina uključuje radne sate, poslovnu sigurnost, odnose između zaposlenika, potrebu za poštovanjem zaposlenika i utjecaj najviše razine managementa na rad

---

<sup>49</sup> Ibidem, SEAM, 26.11.2014.

<sup>50</sup> Ibidem, SEAM, 26.11.2014.

zaposlenika. Rezltati ukazuju na pozitivan odnos između radnog okruženja i zadovoljstva poslom zaposlenika.<sup>51</sup>

Radno okruženje u kojem su zaposlenici uključeni u proces odlučivanja, imaju fleksibilno radno vrijeme, gdje je manja preopterećenost poslom a pristup radu timski i gdje viša razina managementa podržava zaposlenike pozitivno će utjecati na rad zaposlenika. Sve to vodi povećanju poslovnog zadovoljstva zaposlenika te će takvi zaposlenici biti predaniji poslu, motiviraniji za teži rad i pridonijet će produktivnosti svojih poduzeća i korist dotičnom poslovanju dugoročno.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> A.Raziq, R. Maulabakhsh: Impact of Working Enviroment on Job Satisfaction, *Procedia Economic and Finance* 23(2015) 717-725 , Elsevier

<sup>52</sup> Ibidem

### 3.1. Prepoznavanje potencijala zaposlenika

Manageri nemaju laganu ulogu prilikom odabira novih zaposlenika. Postavlja se pitanje koji je najbolji kriterij za odabir zaposlenika. Nakon odabira novog zaposlenika ponovno je iskušenje na manageru kako postaviti očekivanja, kako motivirati i kako razvijati svakog od njih.

Četiri ključa vrsnih managera za otključavanje potencijala svakog zaposlenika su:

1. odabrati osobu na osnovu talenata, ne samo zbog iskustva, inteligencije ili odlučnosti,
2. kod postavljanja očekivanja, definirati ispravne rezultate, a ne ispravne korake,
3. kod motiviranja osoba, usredotočiti se na jakosti, a ne na slabosti,
4. kod razvoja osobe, pomoći zaposleniku da otkrije kako da bude na pravom mjestu, a ne pripremati ga samo za slijedeću „prečku na ljestvici“<sup>53</sup>

Talent je nešto što se ne može naučiti. I to je prvi razlog zašto bi manageri trebali odabirati nove zaposlenike na osnovu talenata. Talent je definiran kao neiscrpan obrazac misli, osjećaja ili ponašanja koje može biti produktivno aplicirano, može se prenijeti iz situacije u situaciju a jako ga se teško prenosi s jedne osobe na drugu. Nikoga ne možete naučiti da stvori snažno mišljenje, da osjeća osjećaje drugih, da uživa u suočavanju, da koristi suptilne razlike za najbolje upravljanje svakom osobom.<sup>54</sup>

Prepoznate su tri kategorije talenata: talenti za težnju, misaoni talenti i talenti za međuljudske odnose. Talenti za težnju objašnjavaju zašto od osobe. Objašnjavaju zašto ona ustaje svakog jutra, zašto je motivirana uprijeti i nastaviti. Misaoni talenti objašnjavaju kako od osobe. Oni objašnjavaju kako ona razmišlja, kako ocjenjuje alternative, kako dolazi do odluka. Talent za međuljudske odnose objašnjavaju tko od

---

<sup>53</sup> M. Buckingham, C. Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije? Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, Zagreb, str. 58

<sup>54</sup> Ibidem, str.64

osobe; kome od zaposlenika možete vjerovati, s kime gradi odnose, kome se suprotstavlja i koga ignorira.<sup>55</sup>

Za vrijeme istraživanja Gallup je imao priliku proučavati izvrsnost u stotinama različitih uloga. Kreirana je lista talenata na zahtjev managera kao pomoć prilikom donošenja odluke o tome koje talente je potrebno izabrati. Gallup je listu talenata podijelio u tri skupine: natjecateljski talenti, misaoni talenti i talenti za odnose.

Jedan od natjecateljskih talenata je postignuće kao motivacija koja je unutarnja konstantna i samonametnuta želja za postignućem. Kinestetički talent i izdržljivost povezuju se sa potrebom za trošenjem fizičke energije i kapacitetom za fizičku izdržljivost. Natjecateljstvo kao talent je potreba za mjerenjem uspjeha usporedbom. Talent čežnje kao potrebe za dobivanjem važnosti kroz neovisnost, izvrsnost, rizik i priznanje također je u grupi natjecateljskih talenata. Kompetencije kao talent predstavlja potrebu za stručnošću ili vladanjem. Talent uvjerenja je potreba za orijentacijom života prema određenim prevladavajućim vrijednostima. Natjecateljskim talentima pridružuju se misija kao motivacija za ostvarenje uvjerenja, usluga kao motivacija da budete drugima na usluzi i etika koja jasno definira razumijevanje onoga što je ispravno od onoga što je krivo.

U grupu misaonih talenata uključen je fokus kao sposobnost postavljanja ciljeva i njihovo korištenje u svakodnevnom djelovanju. Disciplina kao potreba za postavljanjem strukture u životu i radu, i aranžiranje kao sposobnost za stvaranje aranžmana neki su od talenta svrstani u misaone talente. Misaoni talenti povezani su sa načinom djelovanja na radu kao što je orijentacija na rad- potreba za mentalnim uvježbavanjem i provjerom, gestalt kao potreba da se vidi red i preciznost, i odgovornost kao potreba za preuzimanjem osobne odgovornosti za svoj posao. U grupu misaonih talenata pripada koncepcija a objašnjava sposobnost za razvijanje okvira koji stvarima daju smisao, i orijentacija uspješnosti misaoni talent kao potreba za objektivnošću i mjerenjem uspješnosti. Strateško razmišljanje i poslovno razmišljanje su misaoni talenti a opisuju sposobnost odigravanja alternativnih scenarija u budućnosti i financijsku primjenu talenata strateškog razmišljanja.

---

<sup>55</sup> M. Buckingham, C. Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije? Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, Zagreb, str. 75



Sposobnost analiziranja stvari uz nepotpune podatke je misaoni talent rješavanja problema a formulacija je misaoni talent sposobnosti pronalaženja suvislih obrazaca unutar nesuvislih podataka. Numerika je jedan od misaonih talenata koji izražava afinitet za brojeve. Misaoni talent je i kreativnost koja se tumači kao sposobnost za razbijanje postojećih konfiguracija u korist učinkovitijih.

Treća grupa talenata jesu talenti za odnose. Udvaranje je jedan od talenata za odnose a izražava potrebu za dobivanjem prihvaćanja od strane drugih. Sposobnost identificiranja osjećaja i stanovišta drugih ljudi opisuje talent empatije koji je dio gurpe talenata za odnose. Građenje odnosa koji traju i sposobnost građenja široke mreže poznanstva isto su dio grupe talenata za odnose. Interpersonalni talent za odnose je sposobnost promišljenog kapitaliziranja na osnovu odnosa. Talent je svijest i pozornost na razlike među pojedincima koji se naziva individualizirana percepcija. Potreba da se investira u druge i iz toga se dobije zadovoljstvo opsuje talent pod nazivom razvijač. Sposobnost stvaranja entuzijazma i drame , potreba za građenje osjećaja zajedničke podrške, pozitivnost, sposobnost logičnog uvjeravanja drugih, sposobnost preuzimanja kontrole, nestrpljenje za pokretanje drugih i sposobnost korištenja emocija za prevladavanje otpora – talent hrabrosti , sve su talenti koji se nalaze u grupi talenata za odnos.<sup>56</sup>

Manageri da bi uštedjeli vrijeme i novac moraju razlikovati kompetencije, navike, stavove i motivaciju. Neka ljudska ponašanja su vještine ili znanja i kao takvi se mogu mijenjati, a neki su talenti i ne mogu se promijeniti.

Ključne kompetencije su prenosivi multifunkcionalni sklop znanja, vještina, nadarenosti i stavova koji su potrebni svim pojedincima za njihovu osobnu realizaciju i razvitak, uključivanje u društvo i zapošljavanje.<sup>57</sup>

Iako bi trebale biti jasne, za managere kompetencije mogu biti zbunjujuće, te se iz tog razloga organiziraju obuke za „kompetenciju“. Kompetencija može biti „implementacija poslovne prakse i kontrole“ kao vještina koja se može do određenog

---

<sup>56</sup> I M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije?Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, Zagreb, str. 221

<sup>57</sup> Životna škola: <http://www.zivotna-skola.hr/kompetencije.html>, pristupljeno 2.10.2016

stupnja savladati, a kompetencija „ostati smiren pod paljbom“ je talent- ne možete nikoga naučiti da bude hladnokrvan.<sup>58</sup>

Navike su termin koji isto može zbuniti. Većina navika su naša prava priroda, i većina navika su talenti. Pojedinaac se ne može promijeniti u nešto što on zaista nije. Ako je netko po navici natjecateljskog duha ili empatičan, bit će teško promijeniti ove navike. Ono na čemu se može raditi je umanjiti efekt jedne navike, odn. koristiti jedan talent više nego drugi.<sup>59</sup>

Poslodavac često bira osobe sa pozitivnim stavom i timskim stavom. Takva odluka je u redu, jer stav koji prevladava dio je te osobe i njezinog obrasca ponašanja. I dolazimo do zaključka da su osobni stavovi u biti talenti. Svi stavovoi čine dio osobinog obrasca misli, osjećaja ili ponašanja. Manageri mogu biti u mogućnosti promjeniti nečije raspoloženje u jednom trenutku, ali oni će se uvijek boriti da promjene stavove koji prevladavaju kod neke osobe. Bolje rješenje je pronaći ulogu osobi gdje će njezin stav biti ključ uspjeha.<sup>60</sup>

Prilikom odabira novih zaposlenika, manageri moraju znati koje talente traže od kandidata. Promatranjem svojih najboljih zaposlenika uvidjet će koji su talenti traženi. Svaki talent je potencijal te je potrebno prepoznati iste i pretvoriti ih u korisnost.

---

<sup>58</sup> M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije?Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia, Zagreb, str. 78

<sup>59</sup> Ibidem, str.78

<sup>60</sup> Ibidem, str.79

### 3.2. Motiviranje zaposlenih

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. Manageri 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.<sup>61</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na proces u kojem je glavni fokus postavljen na uspješnost poslovanja poduzeća u kojem glavnu ulogu imaju zadovoljni zaposlenici koje je s druge strane potrebno adekvatno motivirati.<sup>62</sup>

Neki od osnovnih teoretskih koncepata o motivaciji jesu Herzbergova i Maslowljeva teorija motivacije. U nastavku su prikazana dva teorijska modela.

Hertzberg definicijom daje značenje motivacije: spremnost da se uloži dodatni trud. Razmišljanjem u suprotnom smjeru nastaju situacije u kojima se postojeća

---

<sup>61</sup> R. Denny: Motivirani za uspjeh, menadžerske tehnike „veća dostignuća“ (2000.), M.E.P. Consult, Zagreb, str.15.

<sup>62</sup> J.Tafra, P. Graovac, G.Budimir Šoško: Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, Obrazovanje za poduzetništvo VOL7 NR1(2017), <https://hrcak.srce.hr/>

spremnost za ulaganje dodatnog truda može smanjiti ili u nekim situacijama i u potpunosti nestati.<sup>63</sup>

Hertzbergova teorija uspješno objašnjava oba slučaja kroz definiciju onoga što on naziva higijenicima i onoga što se zove motivatorima.

Higijenici su elementi/svojstva/agensi čija prisutnost sama po sebi neće ljude dovesti u poziciju da su spremni uložiti dodatni trud, ali će njihova odsutnost dovesti do demotiviranosti i pomanjkanja spremnosti za ulaganje ikakvog truda i angažman.

Za razliku od higijenika, motivatori su oni elementi, svojstva i agensi čija prisutnost sama po sebi potiče ljude na ulaganje dodatnog truda i energije.

Neki od primjera higijenika i motivatora prema Hertzbergu prikazani su u tablici 3.

Tablica 3: Primjeri organizacijskih higijenika i motivatora po Hertzbergu

Higijenici	Motivatori
<ul style="list-style-type: none"><li>• Politike i procedure</li><li>• Nadgledanje</li><li>• Radni uslovi</li><li>• Međusobni odnosi</li><li>• Fiksna plata</li><li>• Sigurnost posla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prepoznavanje dobro urađenog</li><li>• Razvoj i rast</li><li>• Izazovan posao</li><li>• Ostvarenje</li><li>• Povećana odgovornost</li><li>• Uspeh</li></ul>

Izvor: I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, str. 29.

Maslowljev model i koncept motivacije je nešto složeniji i polazi od pretpostavke nižih i viših razina motivacije, ili motivatora, a viši ne mogu biti zadovoljeni ako u potpunosti nisu ispunjeni motivatori niže razine.

Maslowljeva hijerarhija potreba ili motivatora je slijedeća:

<sup>63</sup> I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, str. 29

1. Fiziološke potrebe, osnovne potrebe za hranom, pićem, spavanjem, tj. osnovne životne potrebe,
2. Sigurnost, potreba da se osjećamo sigurno i zaštićeno,
3. Socijalne potrebe, potreba za ljubavlju i osjećajem pripadnosti grupi,
4. Samopouzdanje, potreba da nas drugi cijene i poštuju,
5. Samoaktualizacija, potreba da se radi i obavlja posao kojeg volimo i koji nas ispunjava,<sup>64</sup>

Maslowljev model daje odgovore na mnoge motivacijske nejasnoće ili pogreške koje je moguće pronaći u poslovnom okruženju.

Prije svega po Maslowu, zadovoljenjem potreba nižeg reda ili ranga tražimo motivatore višeg reda i oni nam postaju bitni. To znači da, iako su zadovoljeni i prisutni svi elementi s prve dvije hijerarhije, motivacija ljudi ne mora biti visoka, jer oni tada traže i žele aktivno sudjelovati u kreiranju posla i odgovornosti.<sup>65</sup>

Također je moguće zateći managere i poslodavce začuđene nemotiviranošću svojih ljudi, a uključili su ih u timski rad, daju im slobodu donošenja odluke i kreacije; međutim, zaboravljaju ili ne primjećuju da ljudi rade gotovo bez odmora, da se ne poštuju sve dogovorene obveze prema ljudima, da možda ljudi nisu sigurni za svoj posao: motivatori nižeg reda nisu zadovoljeni.<sup>66</sup>

Primjeri organizacijskih motivatora grupiranih po Maslowljevoj hijerarhiji potreba i motivatora prikazano je u tablici 4.

---

<sup>64</sup> I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, str. 30

<sup>65</sup> Ibidem, str. 30

<sup>66</sup> Ibidem, str.30

Tablica 4.: Primjeri organizacijskih motivatora grupiranih po Maslowljevoj hijerarhiji potreba i motivatora

<b>Maslowljeva hijerarhija</b>	<b>Primjeri organizacijskih motivatora</b>
<b>Samoaktualizacija</b>	-uključenost u planiranje -mogućnost osobnog rasta i razvoja -kreativni posao
<b>Samopouzdanje i prepoznavanje</b>	-nagrada kao rezultat prepoznavanja dobrog -uvažavanje -sloboda u donošenju odluka -zanimljiv i izazovan posao -statusni simboli -mogućnost napredovanja
<b>Socijalne potrebe i osjećaj pripadnosti</b>	-mogućnost interakcije s drugima -timski rad -prijateljski suradnici
<b>Sigurnost</b>	-sigurnost posla -sigurnost i stabilnost firme -prikladni nadzor i kontrola -sigurni uvjeti rada -jasne politike i procedure
<b>Fiziološke potrebe</b>	-adekvatna plaća -redovni i definirani odmori i pauze -osigurani i prikladni alati za posao

Izvor: I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, str. 31

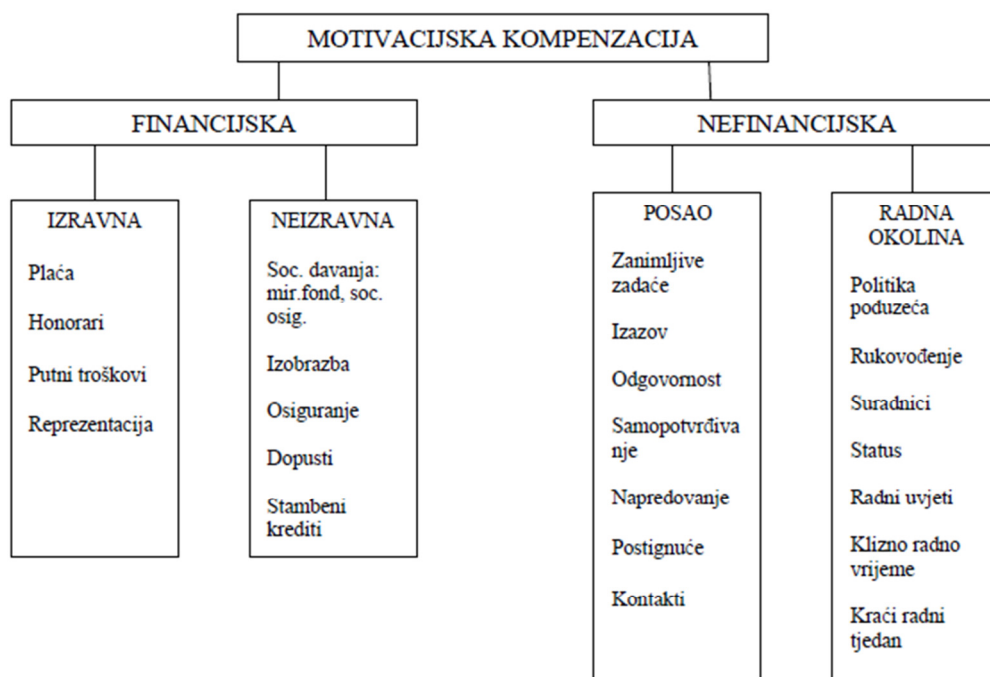
Prvi korak i korak za bilo koju kvalitetnu pretpostavku motivacije ljudi neophodno je urediti higijenike, odnosno motivatore prvog reda. Pod pretpostavkom da su svi higijenici i motivatori nižeg reda zadovoljeni, motivatori koji će dodatno motivirati zaposlenike su osjećaj prepoznavanja, uvažavanja i pripadnosti. Upravo su to motivatori višeg reda a neki od njih su vrlo bitni: prepoznavanje dobro napravljenog, komunikacija, uvažavanje uloženog truda bez obzira na rezultat, postavljanje jasnih ciljeva, osjećaj uključenosti i svrha.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, str. 33

Učinak pojedinca ovisi o njegovoj sposobnosti i o motivaciji. Posao managera 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.<sup>68</sup>

Slika 4: Motivacijska kompenzacija



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

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

<sup>68</sup> S. Marušić; Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2001., str. 267.

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<sup>69</sup>

Izravni dobitak u novcu je izravna nagrada za rad.

Ako minimalna plaća nije dovoljna za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba, bez obzira na prisutnost ostalih motivatora, osobe mogu biti izrazito demotivirane. Ono što sve zaposlenike zanima vezano za plaće su dva elementa: pravedna plaća (odnos primanja osobe u odnosu na njen trud i primanja kolega) i varijabilna plaća, ona koja prepoznaje i nagrađuje ostvareni rezultat. Zapravo je varijabilna plaća jedna od najvećih motivatora. Ona će prepoznati trud i pritom nagraditi ostvareni rezultat.

Kada je u pitanju novac I.Vrančić ističe da će veća motiviranost uslijediti ukoliko:

- isplata plaće čija veličina minimalno pokriva troškove neophodne za zadovoljavanje osnovnih životnih potreba,
- se isplaćuju svi dogovoreni dodatci, koji su rezultirani ili su se desili (npr. prekovremeni)
- se transparentno obrazloži svima sustav plaća, odn. precizno i pravedno razlikovanje doprinosa svake pozicije i njezinu važnost u ukupnom poslovanju,
- postoji transparentan i kvalitetan varijabilni sustav plaća koji prepoznaje i nagrađuje postignuti rezultat svake osobe pojedinačno.<sup>70</sup>

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.<sup>71</sup>

Prema autorici Bahtijarević – Šiber; nematerijalan sustav motivacije je sustav poticanja na rad bez korištenja financijskih sredstava. Ovakav sustav motivacije

---

<sup>69</sup>Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2007.,str 710

<sup>70</sup> I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb,Naklada Jesenski i Turk, str. 39

<sup>71</sup> Bahtijarević- Šiber F., Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614



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 skraćeni tjedan.

Nagrade nematerijalnog karaktera koje poslodavac može pružiti svojim zaposlenicima vrlo su kompleksne jer ih se može primijeniti na neograničeno mnogo načina te ih je stoga teško kvalificirati. Zapravo svaka aktivnost koja u pozitivnom smislu ima utjecaja na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje pojedinog zaposlenika, a ne ulazi u kategoriju materijalnih nagrada, čini dio nematerijalnog nagrađivanja.<sup>72</sup>

Prema Hendersonu iako nematerijalne nagrade nisu u izravnoj vezi s količinom isporučenih dobara/usluga one povećavaju produktivnost zbog dvaju osnovnih razloga:

1. povećavaju zadovoljstvo zaposlenika, uslijed čega dolazi do povećanja kvalitete i aktivnosti te smanjenja izbjivanja s posla,
2. pružaju zaposlenicima veći osjećaj sigurnosti.<sup>73</sup>

Sustav nagrađivanja koji nije usklađen s preferencijama zaposlenika predstavlja visok trošak za organizaciju, dok istovremeno organizacije koje poznaju preferencije svojih postojećih i potencijalnih zaposlenika mogu povećati atraktivnost svog sustava nagrađivanja bez dodatnih troškova. Upravo su ova saznanja bila povod da se detaljnije istraže preferencije jednog od najvećih i time najutjecajnijih segmenata radne snage i populacije u Hrvatskoj općenito – preferencije pripadnika Generacije Y. Istraživanjem su obuhvaćeni studenti svih četiriju građevinskih fakulteta u Hrvatskoj: Građevinskog fakulteta u Osijeku, Građevinskog fakulteta u Zagrebu, Građevinskog fakulteta u Rijeci te Fakulteta građevinarstva, arhitekture i geodezije u Splitu.

---

<sup>72</sup> L. Galetić: Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzeću, (2015), Sinergija, Zagreb, str.21

<sup>73</sup> R.I. Henderson: Compensation Management in a Knowledge-Based World,(2006), New Jersey, Prentice Hall, str.421.

Obuhvaćeno je cjelokupno razboblje koje se odnosi na Generaciju Y, studente rođene između sredine 1980-ih i kraja 1990-ih godina. Zbog toga su u ispitivanje bili uključeni studenti i preddiplomske i diplomske razine studija. Prikupljeno je ukupno 105 ispunjenih upitnika.

Najvažniji dio upitnika predstavljaju zatvorena pitanja o nematerijalnim motivacijskim nagradama (npr. fleksibilno radno vrijeme, pohvale za kvalitetno obavljen posao itd.), uz koje su ispitanici trebali pridružiti odgovarajuću ocjenu svoje preferencije prema Likertovoj mjernoj ljestvici od 1 do 5. Upitnik sadrži i nekoliko zatvorenih pitanja o vrstama treninga i razvojnim prilikama te aspektima radnog okruženja, među kojima su ispitanici trebali označiti što im je bitno od ponuđenog. Podaci su prikupljeni tijekom siječnja i veljače 2017. godine.

Rezultati istraživanja ukazuju da ova Milinejska generacija nematerijalno nagrađivanje općenito smatra bitnim, dok najveće značenje pri tome pripisuju prilikama za napredovanje na višu hijerarhijsku poziciju, s više odgovornosti, zatim zanimljivosti, te sigurnosti posla. Ispitivanjem očekivanja glede poželjnog radnog okruženja ispitanici su istaknuli da im je najbitnije rad uz mentora od kojeg mogu puno naučiti i usavršavati znanja. Ovakvi su rezultati o preferencijama i očekivanjima studenata građevinskih fakulteta uglavnom u skladu sa stavovima Milinejske generacije utvrđenima u inozemstvu, a što je još značajnije podudaraju se s nematerijalnim nagradama koje su se pokazale najvažnijima tijekom istraživanja na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, zbog čega se može pretpostaviti da su ovo generalne preferencije prema nematerijalnim nagradama pripadnika Generacije Y u Hrvatskoj.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> I. Šandrk Nukić. Nematerijalno nagrađivanje zaposlenia: Očekivanja i preferencije pripadnika Generacije Y, *Ekonomski misao i praksa*, DBK, GODXXVI, (2017), BR.2 (637-654)

### 3.3. Razvoj zaposlenih

Organizacije zapostavljaju ljude u organizaciji i potrebne planove koji se tiču karijera, razvojnih aktivnosti, očekivanih razvojnih promjena, te evidencije uspjeha i planova. Nije rijedak slučaj da se ne definira budžet za razvoj ljudi, iako su ljudi stvarna vrijednost svake organizacije. Potreba za razvojem ljudi je i dalje nedovoljno prepoznata u organizacijama te se smatra troškom a ne ulaganjem. Poslovne računice zbrajaju troškove i vrijednosti triju elemenata; zapošljavanje novog zaposlenika, vanjsko zapošljavanje za razliku od promaknuća unutarnjih kandidata te potrebno vrijeme da novozaposlena osoba dosegne standardno kvalitetnog prethodnika. Sve navedene situacije za organizaciju stvaraju dodatan trošak, iako se on može ublažiti razvojem ljudi.

Razvoj je proces u kojem omogućavamo osobi da nauči, vježba i primjeni nova i drugačija ponašanja.<sup>75</sup>

Razvoj se dogodio samo onda kada se dogodila i promjena ponašanja, a kako bi se ponašanje promijenilo, potrebno je raditi na mentalnom, kognitivnom dijelu (znanjima, podacima, učenju), ali i na konativnim elementima (stavovima, vrijednostima i emocijama). Samo uspješan rad na svim navedenim elementima dovodi do promjene ponašanja tj. do razvoja.<sup>76</sup>

Dva su osnovna razloga ulaganja u razvoj ljudi u poslovnom okruženju:

- zaposlenik će uspješnije i učinkovitije obavljati zadatke i poslove radnog mjesta na kojem trenutno radi,
- zaposlenik se priprema za obavljanje zadataka i aktivnosti mogućeg budućeg radnog mjesta.<sup>77</sup>

Razvoj svake vještine ima svoj prirodni tijek i, nakon što smo ju razvili do određene razine, potrebno je uložiti trud i energiju u podizanje te razine. Tijekom razvoja do

---

<sup>75</sup> I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb, Naklada Jesenski i Turk, str.125

<sup>76</sup> Ibidem, str. 126

<sup>77</sup> Ibidem, str. 126

nove razine, učinak će biti čak i manji od onog s kojeg se krenulo, jer je potrebno usvojiti neke nove i odbaciti ili unaprijediti neke postojeće elemente kako bi se došlo do nove razine.

Veliku ulogu u razvoju ljudi ima rukovoditelj ili manager. Svaki manager bi trebao poznavati svoje direktno podređene zaposlenike, znati njihove kompetencije, način rada, talente ali i mane. Isto tako sa svakim zaposlenikom postoji drukčiji način komunikacije te u procesu razvoja zaposlenika sa svakim zaposlenikom manager ima drukčiji pristup. Manager ne daje jedinstveno pravilo pri obavljanju zadataka, svatko od zaposlenika pronalazi svoj način obavljanja istog zadatka. Ako su zaposlenici odabrani na osnovi talenata koje posjeduju i pri tome se pošivala uloga koju bi imali u organizaciji, tada u razvoju istog zaposlenika manager s povjerenjem daje mogućnost odabira načina izvođenja zadatka. Praćenje, kontrola i ocjenjivanje obavljenog zadatka je ključno, kako bi se na vrijeme vršile sve potrebne korekcije i omogućilo dostizanje najboljih mogućih rezultata. Ponekad nije moguće definirati rezultate, ali u tom slučaju je potrebno definirati prave korake.

U praksi manageri se neće uvijek ponašati prema danim obrascima teorije. Zbog nedostatka vremena, dodatnih troškova, pomankanja stručnosti managera ili drugih organizacijskih problema proces razvoja zaposlenih trpi. Razvoj zaposlenih je kompleksan zadatak managera, a svi manageri ne vladaju svim potrebnim znanjima i vještinama potrebnim za efikasno rješavanje probleme u razvoju svojih zaposlenika ili to nije u datom trenutku cilj. Manager može pratiti, kontrolirati i na kraju ocjenjivati obavljene zadatke svojih zaposlenih ali ukoliko ne uoči nepravilnosti u radu ili ne prenese povratnu informaciju uloženi trud će biti samo forma i nekvalitetno utrošeno vrijeme. U konačnici sama organizacija mora definirati jasne ciljeve razvoja svojih zaposlenika i definirati jasne korake potrebnih akcija.

Na kvotnom uzorku od 100 ispitanika provedeno je istraživanje utjecaja dugotrajne nezaposlenosti na razvoj karijere zaposlenih u turizmu. U uzorak su uključeni isključivo oni zaposlenici koji su na taj posao u vrijeme anketiranja došli nakon najmanje pet godina kontinuiranog trajanja njihove nezaposlenosti. Ispitanici su izabrani u uzorak iz hotela na području Splitsko-dalmatinske županije. Rezultati istraživanja do kojih se došlo potvrđuju ranija iskustva i spoznaju. 45% dugotrajno

nezaposlenih izjavilo je da neće moći ostvariti svoje ciljane karijere, a 70% da neće moći ostvariti doneseni plan svoje karijere. Nezaposlenost utječe na sposobnost učenja. Rezultat ovog istraživanja potvrđuje već istraženo, da ispitanici neće moći dugoročnije zadovoljiti dva istaknuta kriterija koje poslodavac stavlja pred nove zaposlenike. Niz nekognitivnih osobina potrebnih zaposlenicima u razvoju njihove karijere kao što su samopouzdanje, samodisciplina, međuljudske vještine, prilagodljivost, upornost, insuficijentne su u ljudskom kapitalu na istraživanom uzorku. Management hotelskih organizacija treba biti svjestan činjenice da 45% dugotrajno nezaposlenih nema mogućnosti ostvariti svoju planiranu karijeru ukoliko ih se ne uključi u odgovarajuće programe samopomoći. Samim time potvrđuje se potreba ulaganja u ljudske resurse u ovom segmentu nakon dugotrajne nezaposlenosti ukoliko ih se želi učiniti produktivnijim kapitalom.<sup>78</sup>

Sezonski radnici nemaju duge prekide nezaposlenosti ali u periodu nezaposlenosti hoteljeri iskorištavaju to vrijeme za dodatno educiranje najboljih radnika kako bi osigurali ponovno zapošljavanje istih radnika i kako ne bi gubili na kvaliteti rada.

---

<sup>78</sup> S. Gutić Martinčić: Utjecaj dugotrajne nezaposlenosti na razvoj karijere zaposlenih u turizmu, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 8 No.1. ožujak 2018 <https://hrcak.srce.hr/195831>

## 4. Prepoznavanje slabosti u radnoj okolini i metode unapređenja radne okoline

Produktivna radna okolina je uočila svoje slabosti te je iste minimalizirala kako ne bi utjecale na samu produktivnost. Direktor i manager su ključni u procesu prepoznavanja problema i slabosti svoje radne okoline . Kako bi detektirali slabosti i eventualne probleme radne okoline manageri se mogu odlučiti na anonimne upitnike ili će jednostavno poticati otvoren razgovor sa svojim zaposlenicima. Na taj način istražiti će se angažiranost djelatnika.

Angažiranost djelatnika teško je izmjeriti. Neke organizacije smatraju da je angažiranost djelatnika sreća, dok druge definiraju angažiranost djelatnika kao predanost ciljevima. U pravilu je mnogo složenije od prije navedenog. Moguće je da su zaposlenici sretni na poslu, ali manjka povratna informacija nadređenog. Ukoliko se redvono ne prima povratna informacija managera moguće je da ne postoji mogućnost napredovanja. Ako se i pruža mogućnost napredovanja tada je moguće da manjka slobodnog vremena te privatni život zaposlenika trpi. Upravo iz tih razloga je teško definirati angažiranost djelatnika. Da bi se angažiranost djelatnika uopće dogodio potrebno je da organizacija zadovolji više kriterija.<sup>79</sup>

Istraživanje Officevibe-a detektiralo je 10 pokazatelja angažiranosti djelatnika:<sup>80</sup>

1. Povratna informacija
2. Priznanje
3. Sreća
4. Odnos sa kolegama
5. Odnos sa nadređenima
6. Osobni rast
7. Jasna pravila
8. Zadovoljstvo
9. Zdrava radna okolina

---

<sup>79</sup> J.Shriar:Howto Properly Measure Employee Engagement, 2017,<https://www.officevibe.com/blog/why-employee-engagement-is-hard-to-quantify>

<sup>80</sup> Ibidem

Ugodan radna klima te dobra suradnja s kolegama mogu potaknuti povećan trud na radnom mjestu. Međuljudski odnosi puni povjerenja i podrške, kao i timski rad mogu pridonijeti angažiranosti zaposlenika. Zaposlenici se ne boje pokušaja i mogućih padova na radnom mjestu ako se osjećaju sigurno u radu s kolegama te se više trude oko svojih odgovornosti.<sup>81</sup>

#### 10. Stvaranje radne okoline koja će sama privući nove djelatnike.

Neki od ključnih faktora koji će radnu okolinu učiniti poželjnim mjestom rada su: visina plaće, godišnji odmori, radni sati, bolovanja i ukupno zadovoljstvo poslom. Radnik ne može utjecati na propisan broj sati rada tjedno i postotak od plaće koji se isplaćuje uslijed bolovanja. Međutim, radnik bira mjesto zapošljavanja ovisno o uvjetima koji se nude prilikom zapošljavanja. Radnik bira između poslova koji uključuju rad vikendima, također neplaniranje godišnjeg odmora unutar poduzeća i mogućnost odabira vremenskog perioda korištenja plaćenih neradnih dana sve to može biti prepreka kod zapošljavanja u određenom poduzeću.

Poslodavci koji nude bolje uvijete rada privući će veći broj novih djelatnika, a i sama radna okolina će biti zdravija i zaposlenici zadovoljniji.

Drugim riječima, emocionalna predanost organizaciji je ono što čini angažiranost djelatnika.

Anne M. Mulcahy, bivša direktorica Xeroxa tvrdi da djelatnik koji vjeruje da management zanima on kao cijela osoba – a ne samo kao zaposlenik – produktivniji je, zadovoljniji i ispunjeniji. Zadovoljni djelatnik stvorit će i zadovoljne kupce, i to vodi produktivnosti.<sup>82</sup>

Djelatnik koji će u potpunosti svojim angažmanom pridonijeti svojoj organizaciji mora vjerovati da ta ista organizacija iskreno brine o njemu. U trenutku kad nadređeni pokaže da zaista brine o djelatniku povratno će to rezultirati povećanjem vjernosti i odanosti timu i organizaciji od strane djelatnika. Kontinuiranim mjerenjem i radu na povećanju angažiranosti u organizaciji nadređeni pokazuju da im je u interesu

---

<sup>81</sup> W.A. Kahn: Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, (1990.) Academy of Management Journal, 33(4), str. 692- 724.

<sup>82</sup> Ibidem

dobrobit djelatnika te da ulažu napore kako bi osigurali zadovoljstvo. Vrlo često je to i dovoljan pokretač veće angažiranosti, ako ništa drugo barem na neki kraći period.

Ukoliko se promatra angažiranost bitno je i djelovati. Mnoge organizacije prezentiraju rezultate istraživanja ali ne djeluju naknadno. Želi li se provesti istraživanje, organizacija mora biti spremna djelovati.

Anketiranje djelatnika je najčešće mjerenje angažiranosti iako to ne predstavlja cijeli proces. Riječ je o složenijem procesu i zahtjeva uključenost svih djelatnika organizacije. Anketiranje (bez obzira koliko učestalo) jednostavno nije dovoljno. Postoji nekoliko načina kvalitetnog i učestalog istraživanja angažiranosti djelatnika.

**Kratke i učestale ankete** odličan su pokazatelj trenutne situacije na radnom mjestu. Na ovaj jednostavan način želi se kroz 5 do 10 pitanja istražiti kako se djelatnik osjeća na poslu i što je to što bi on promijenio.

Sastankom „**jedan na jedan**“ potiče se angažiranost djelatnika. Redovnim održavanjem ovakvih sastanaka u trajanju od sat vremena svaki djelatnik tima svom nadređenom može prezentirati jasnu i individualnu sliku svoje angažiranosti. Prednost ove metode prikupljanja povratne informacije je osoban razgovor u kojem se doznaju detalji bilo koje problematike. Manageri u takvim razgovorima otklanjaju bilo kakav strah djelatnika i daju mogućnost da djelatnik otvoreno razgovara sa sigurnošću da ga taj isti razgovor neće u niti jednom trenutku ugroziti.

**Strukturirani intervjui** odlični su prikupljači informacija a tematikom istražuju što to neke djelatnike čini više angažiranim i obrnuto. Intervju sa djelatnicima koji odlaze iz organizacije nisu nepoznanica organizacijama, ali odlična je ideja poticati češće intervjue s djelatnicima koji ne razmišljaju o odlasku. „Stay“ intervjui doznajemo zašto su ti djelatnici zadovoljni i koji su razlozi ostanka u organizaciji. „Exit“ intervjui mogu biti odlični prikupljači informacija iako je problem kod takvih intervjua što se odvijaju prekasno. Idealno je koristiti oba intervjua unutar organizacije.

Cilj intervjua s djelatnicima koji odlaze iz organizacije je saznati što je organizacija mogla učiniti da postigne angažman. Cilj intervjua s djelatnicima koji su zadovoljni je saznati što to organizacija radi dobro i koja je problematika prisutna te kako unaprijediti djelovanje.



Nakon provedenog mjerenja od organizacije se očekuje transparentnost svih prikupljenih podataka i upućenost svih djelatnika u procese koji slijede poslije. Informacije o tome što djelatnici smatraju da mogu promijeti u organizaciji jedan je od važnijih tema te će iz tog razloga željeti biti u toku a transparentnost je u tom slučaju jako bitna.

Nakon mjerenja potrebno je:

### 1. Prezentirati rezultat

Ukoliko se radi o provedenom anketiranju sudionicima je potrebno zahvaliti. Rezultati se predstavljaju voditeljima timova na jednom od sastanaka. Voditelji timova prenijet će rezultate djelatnicima te će zajednički i komentirati iste. Timskim radom dolazi se do prijedloga za poboljšanje.

### 2. Odabrati nekoliko problema koji zahtjevaju rješenje

Postoji mogućnost da je anketiranjem detektirano jako puno problema u organizaciji. Nije potrebno opterećivati tim sa svakim problemom. Dovoljno je fokusirati se na nekoliko problema za koje će tim iznijeti svoje ideje i prijedloge rješavanja istih. Do istih rješenja dolazi se na zajedničkom sastanku i to postavljanjem nekoliko pitanja:

- Kako ti možeš doprinijeti rješavanju problema?
- Tko će se smatrati odgovornim?
- Na koji način mjeriti rezultate? (definiranje ciljeva)

### 3. Ponavljanje anketiranja i praćenje donesenih zaključaka

Definirani prijedlozi kojima će se djelovati unutar organizacije potrebno je nadgledati i pratiti unutar svakog tima.

Opisane procese je potrebno ponavljati. Za razvoj angažiranosti djelatnika potrebno je vrijeme a najvažnije je djelovati.

## 5. Radna okolina i socio-ekonomske performanse poduzeća Valamar Riviera d.d.

Valamar Riviera d.d. vodeća je turistička kompanija u Republici Hrvatskoj te među najvećim investitorima u hrvatski turizam.

U svojih 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta u pet atraktivnih destinacija duž jadranske obale- u Istri, na otoku Krku i Rabu te u Dubrovniku. Valamar Riviera može smjestiti više od 56.000 gostiju dnevno što čini oko 12% ukupnog kategoriziranog smještaja u Hrvatskoj.<sup>83</sup>

Strategija Valamara počiva na načelu da su ulaganja u podizanje kvalitete smještaja, razvoj talenata, i inovativne usluge i razvoj destinacije glavni pokretač rasta i razvoja. Valamar Riviera veliki je investitor u turizam s više od 4 milijarde kuna ulaganja u razvoj i podizanje kvalitet portfelja turističke imovine. Znanje, profesionalnost i vrijedan rad Valamarovih zaposlenika temelj su izvrsnosti usluge, održivosti i rasta poslovanja. U 2017. godini u visokoj sezoni u Valamaru je radilo gotovo 6000 zaposlenika, a po prvi put ugošćeno više od milijun gostiju.<sup>84</sup>

Vizija kompanije je biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.

Budući rast i razvoj Valamar Riviere utemeljeni su na konceptu održivog rasta i razvoj vođenog načelima društveno odgovornog poslovanja te se reflektiraju kroz kontinuirana ulaganja u portfelj, akvizicije i partnerstva te razvoj zaposlenika i destinacije.<sup>85</sup>

Današnja Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. Razvoj tvrtke obilježilo je nekoliko razdoblja uvjetovanih društvenim i političkim promjenama i previranjima, razvojem turizma te stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hoteljerstvu.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

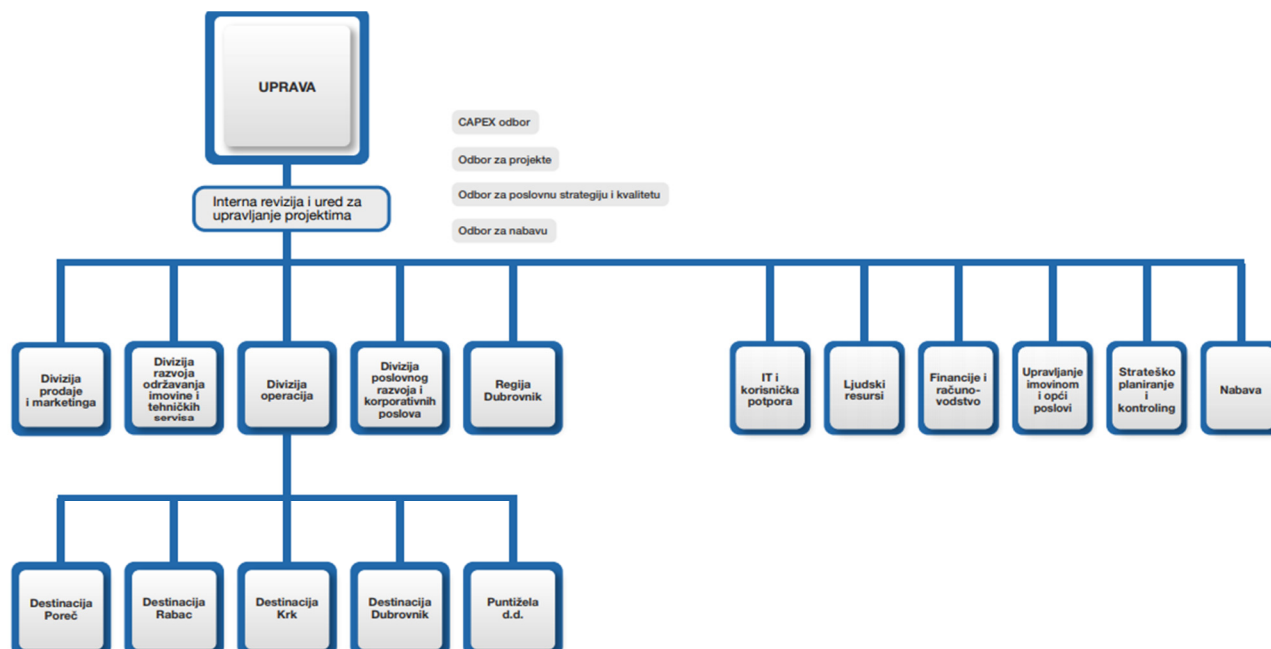
<sup>84</sup> Ibidm

<sup>85</sup> Ibidem

<sup>86</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, pristupljeno 03.12.2018.

Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera je funkcionalna i transparentna što omogućuje učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima. Organizacijska struktura prikazana je slikom 5.

Slika 5. : Organizacijska struktura Valamar Rivera d.d.



Izvor:<https://valamar-riviera.com/media/113257/valamar-riviera-organizacijska-struktura.pdf>, pristupljeno 05.12.2018.

Ukupni neto operativni prihod Valamara Riviere u 2017. godini je za 20% veći u odnosu na 2016. godinu te je prikazan na slici 6.

Slika 6.: Neto operativni prihod u mil. HRK

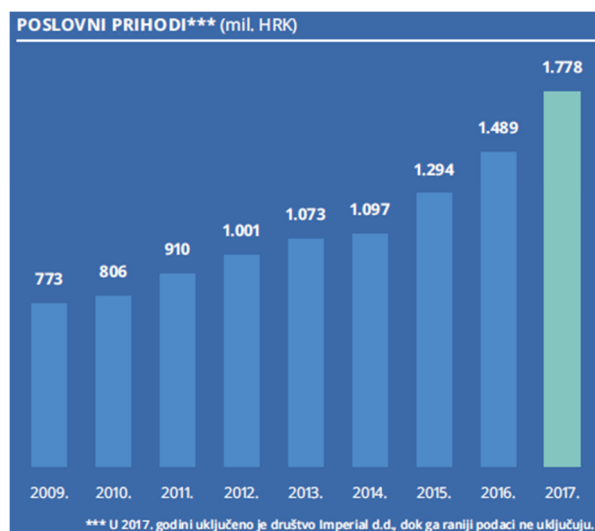
NETO OPERATIVNI PRIHOD (mil. HRK)			
	2016.	2017.**	2017./2016.
Hoteli i ljetovališta	1.119	1.319	+18 %
Kamping ljetovališta	303	400	+32 %
Ostalo*	45	49	+9 %
<b>Total</b>	<b>1.467</b>	<b>1.768</b>	<b>+20 %</b>

\* Uključuje najam, praonku i ostale operativne prihode  
 \*\* Uključuje Imperial Rab

Izvor:<https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

Najveći rast poslovnog prihoda Valamar Riviere je ostvaren u 2017. godini sa ukupno 1778 milijuna kuna ostvarenog poslovnog prihoda, dok je isti u 2016. godini iznosio 1489 milijuna kuna. Ostvaren poslovni prihod od 2009. godine do 2017. godine prikazan je na slici 7.

Slika 7: Ostvareni poslovni prihodi Valamar Riviere za razdoblje 2009. - 2017. godine u mil. HRK



Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 05.12.2018.

Valamar se brine o ukupnom turističkom doživljaju svojih gostiju. To uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni management hotela, kampova i ljetovališta te unaprjeđenje turističke ponude destinacije. Upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti destinacije, izvrsnost u vlastitom poslovanju i partnerstvo s destinacijama dovodi do visoke razine kvalitete usluge, optimizira poslovanje te posljedično osigurava visok povrat na ulaganja. Valamar Riviera upravlja imovinom čija je knjigovodstvena vrijednost 4,6 milijardi kuna i proteže se na više od 576 hektara vrhunskih lokacija uzduž jadranske obale. Lokacije na kojima se obavlja turistička djelatnost glavna su snaga i izvrsna mogućnost daljnjeg razvoja. Poslovna politika Valamar Riviere je da godišnje ulaže 5% ukupnog prihoda u investicijsko održavanje svojih objekata kako bi se održala kvaliteta i vrijednost.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

Valamar Riviera usvojila je Politiku kvalitete i održivog poslovanja koja posebno naglašava sljedeće aspekte:

- usklađenost sa zakonima i drugim zahtjevima
- zaštita i racionalno korištenje resursima
- prevenciju onečišćenja kao temeljni pristup u upravljanju aspektima okoliša
- smanjivanje i pravilno zbrinjavanje otpada
- unaprjeđenje energetske učinkovitosti
- nabavu energetskih učinkovitih proizvoda i usluga
- osiguranje dostupnosti informacija i svih potrebnih resursa za realizaciju općih i pojedinačnih dijelova kvalitete, sigurnosti, okoliša i energije
- osposobljenost radnika
- primjenu radnih prava i brigu o radnicima
- uvažavanje interesa i pružanje podrške lokalnoj zajednici
- zaštitu djece<sup>88</sup>

Izvrsnost usluge u Valamaru postiže se kroz podizanje usluge na veći nivo kako prema gostima tako i prema zaposlenicima. Valamar je u poslovanje uveo projekt pod nazivom Up!lifting service u cilju postizanja izvrsne usluge kroz transformaciju kulture gostoljubivosti kako bi kompanija i zaposlenici bili prepoznati kao najbolji domaćin na Jadranu. U 2017. godini Valamar je održao preko 3000 treninga u objektima, uručio 100 pisama pohvale djelatnicima, održao je 20 orjenatcijskih prezentacija za nove djelatnike, nagradio je 400 ValmArtista, 300 audita SOP-a u objektima te pet Up!lifting ambasadora. Valamar svakodnevno održava treninge za usavršavanje profesionalnih vještina i tjedne treninge za certificiranje trenera u kojima sudjeluju svi zaposlenici uključujući direktore i voditelje. Svaki je voditelj interni trener svojim zaposlenicima a sve s ciljem pružanja izvrsne usluge i stvaranja nezaboravnog sjećanja gosta.<sup>89</sup>

Valamar Riviera je dvanaestu godinu za redom nagrađena Certifikatom Poslodavac Partner, pri čemu je Valamar jedina turistička kompanija koja se našla na listi najboljih poslodavaca u Hrvatskoj. U Valamar Rivieri prepoznata je i politika

---

<sup>88</sup><https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

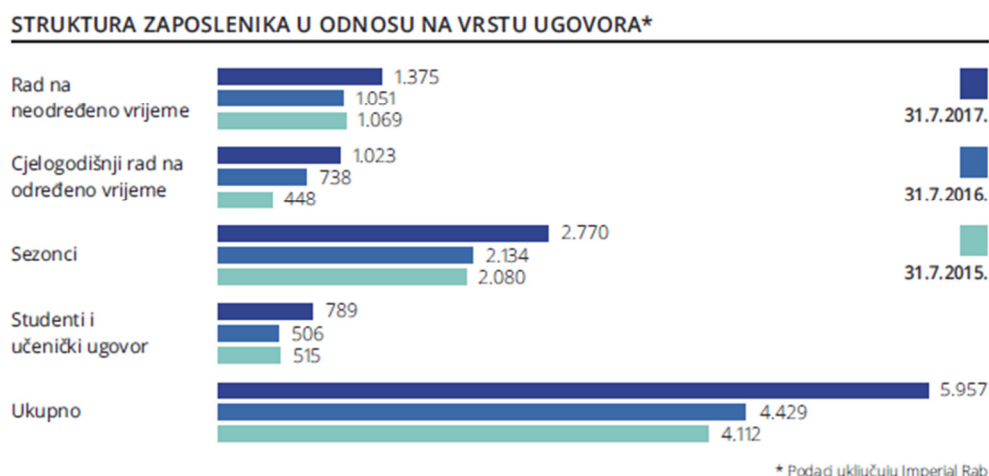
<sup>89</sup> Ibidem

raznolikosti i nediskriminacije koja na radnom mjestu kao preduvjet razvija kreativnost i individualni talent. Valamar je među prvim tvrtkama u Hrvatskoj koje su usvojile Povelju o raznolikosti. Usvajanjem ovog dokumenta Valamar Riviera obvezala se na promicanje i provođenje raznolikosti i nediskriminacije u svojoj sredini i poslovnom okruženju.<sup>90</sup>

Izrazito sezonsko poslovanje u Valamar Riviere neizbježno se izražava na strukturu zaposlenika, te je 31.07.2017. ovaj udio iznosio 76% ukupnog broja zaposlenika u visokoj sezoni. Riviera je i u 2017. nastavila usmjeravati svoje napore na povećanje broja stalnih sezonskih radnika, povećanje lojalnosti kroz niz programa, lokalno zapošljavanje i razvoj zaposlenika uz individualni pristup.

Slika 8 prikazuje strukturu zaposlenika Valamar Riviere u odnosu na vrstu ugovora.

Slika 8: Struktura zaposlenika Valamar Riviere u 2017. godini u odnosu na vrstu ugovora



Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

Prosječna bruto plaća za 2017. Godinu u Valmar Rivieri iznosila je 8.470 kn dok je prosječna bruto plaća za Republiku Hrvatsku iznosila 8.055 kn, a u turističkoj industriji 6.685 kn. Prosječna plaća u Valamar Rivieri u odnosu na 2012. godinu porasla je za 20%.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>91</sup> Ibidem

U Valamar Rivieri na snazi je Kolektivni ugovor koji zaposlenicima garantira i druga materijalna prava osim osnovne plaće. Ona, za sve zaposlenik Valamr Riviere, uključuje zajamčen regres za godišnji odmor u iznosu od 52,00 kn neto po danu godišnjeg odmora, isplatu dara djetetu te niz dodataka na uvjete rada (dodatak na smjenski rad, rad nedjeljom i blagdanom, dodatak za noćni rad, stimulativni dodatak za ostvarene rezultate i sl.). U 2017. godini zaposlenicima Valamar Riviere isplaćena je božićnica svim zaposlenicima koji su tijekom godine ostvarili minimalno 750 ukupnih sati rada tijekom godine. Valamar Riviera također pokriva i troškove preventivnih sistematskih pregleda za sve stalne zaposlenike i zaposlenike u statusu stalnog sezonskog radnika. Zaposlenici Valamar Riviere imaju povlaštene cijene smještaja u svim destinacijama Valamara, što ne uključuje samo njih nego i članove obitelji.<sup>92</sup>

Dva sindikata trenutno djeluju u Valamar Rivieri: Sindikat turizma i usluga Hrvatske i Sindikat Istre, Kvarnera i Dalmacije, a kolektivni ugovor odnosi se na sve zaposlenike osim članova uprave.<sup>93</sup>

Među važnijim investicijama u 2017. godini bila je i rekonstrukcija i opsežna dogradnja upravne zgrade u Poreču, čiji je cilj bio poboljšavanje poslovnih i komunikacijskih procesa, povećavanje prostornih kapaciteta te unaprijeđivanje vanjskih prostora, okoliša i jačanje uočljivosti vizualnog identiteta upravne zgrade Valamar Riviere Poreč u skladu s filozofijom suvremenog uredskog poslovanja u okvirima turističke djelatnosti.<sup>94</sup>

Kao jedan od preduvjeta za dugoročno održivo poslovanje u turizmu, Valamar Riviera znatne napore ulaže i u buduću, potencijalne zaposlenike, sustavno radeći na održavanju kontinuirane suradnje sa strukovnim školama i visokim učilištima u cilju razvoja znanja, vještina i kompetencija potencijalnih posloprimaca te promociji strukovnih zanimanja u turizmu. Posebno je važan program stipendiranja, ali ulaganje u buduću kadrovo uključuje i organizaciju stručne prakse, Dane otvorenih vrata te sudjelovanje u cijelom nizu promotivnih aktivnosti i projekata koji imaju širok društveni utjecaj.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>93</sup> Ibidem

<sup>94</sup> Ibidem

<sup>95</sup> Ibidem

Valamar vodi računa o suradnji s destinacijom u kojoj posluje. Rabac je dobar primjer kako ulaganja u turizam mogu poboljšati život u turističkoj destinaciji. Valamar je angažirao lokalne tvrtke pri izgradnji hotela, a sada u tim istim hotelima radi lokalno stanovništvo.<sup>96</sup>

Jedna od prednosti rada u Valamaru koje su istaknuli sezonce jesu ljudi. Upravo su se u hotelima, kampovima i restoranima rodila prijateljstva za cijeli život.<sup>97</sup>

Kako se ističe u godišnjem integriranom izvješću Valamara za 2017. godinu jedna od strateških inicijativa je razviti poticajnu korporativnu kulturu koja će omogućiti da organizacija uči i raste, gdje će zaposlenici i gosti biti na prvom mjestu.<sup>98</sup>

Informiranje o stanju u Valamar Rivieri ostvaruje se kroz osobni kontakt s kolegama i rukovoditeljima, kroz interni mjesečni časopis VIV (Vijesti iz Valamara) koji svi radnici dobivaju na kućnu adresu te putem različitih društvenih mreža. O interesu zaposlenika govore i podaci iz anketa o zadovoljstvu sadržajem VIV bloga, koji je, uz rastući odaziv, pokazao kako su čitateljima najzanimljiviji članci iz rubrike Vijesti iz Valamara.

U Valamaru tijekom razdoblja zaposlenosti s radnicima se redovito komunicira, daje im se pravodobna povratna informacija o kvaliteti rada, a krajem sezone imaju priliku dogovoriti točan početak angažmana za slijedeću godinu.<sup>99</sup>

U 2017. godini Valamar Riviera je realizirala ukupno šest projekata digitalizacije, dok ih je čak 20 u tijeku u 2018. godini. Projekti su usmjereni na iskustvo gostiju, tj. eksterni, ali i interni, u smislu poboljšavanja i digitalizacije procesa kompanije.<sup>100</sup>

Temeljni pristup u poslovanju Valamar Riviere odnosi se na zaštitu ljudskih prava, promicanje pravednih uvjeta zapošljavanja, sigurnih uvjeta rada, odgovornog upravljanja okolišem i visokih etičkih standarda.<sup>101</sup>

---

<sup>96</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/pogodnosti-za-sezonske-zaposlenike-u-valamar-rivieri/>, pristupljeno 13.12.2018.

<sup>97</sup> Ibidem

<sup>98</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>99</sup> Ibidem

<sup>100</sup> Ibidem

<sup>101</sup> Ibidem



## **6. Radna okolina i socio-ekonomske performanse poduzeća Maistra d.d.**

Maistra d.d. je dio koncerna Adris grupe. Jedan je od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj. Upravlja s 10 hotela, 8 turističkih naselja i šest kampova u Rovinju i Vrsaru, ukupnog kapaciteta koji iznosi 11789 smještajnih jedinica u kojima se može smjestiti 35436 gostiju.<sup>102</sup>

Maistra je u 2017. godini zabilježila rast svih ključnih pokazatelja poslovanja, ostvarila je 1,14 milijardi kuna prihoda i 3,5 milijuna noćenja, što predstavlja više od 4 % od ukupno ostvarenih noćenja u Hrvatskoj i gotovo četrnaest posto od ukupno ostvarenih noćenja u Istri.<sup>103</sup>

Rezultat je to dugogodišnjeg investicijskog ciklusa vrijednog četiri milijarde kuna, kojim su Maistrini hoteli svrstani u sam vrh hrvatske premium ponude. Među najvažnija dosadašnja ulaganja ubrajaju se hoteli s pet zvjezdica Monte Mulini i Lone, obnova šetališta, plaže Mulini beach i uvale Lone kao i obnova najstarijeg rovinjskog hotela Adriatic. Tome treba pridodati kupnju i obnovu hotela Hilton Imperial u Dubrovniku. Godine 2016. Otvoren je obiteljski hotel Amarin, a započela je i izgradnja novog Grand Park Hotela Rovinj, ključnog proizvoda u procesu zaokruživanja vrhunske hotelske ponude u Rovinj, čije se otvaranje planira u proljeće 2019. godine.<sup>104</sup>

Početak 2018. godine obilježila je kupoprodaja udjela i strateško partnerstvo Adris grupe i HUP-a Zagreb. Tom transakcijom stvorene su pretpostavke da Maistra postane najveća nacionalna turistička tvrtka pozicionirana u trima rastućim i međunarodno prepoznatljivim odredištima- Rovinju, Dubrovniku i Zagrebu.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup> <https://www.maistra.com/hr>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>103</sup> Ibidem

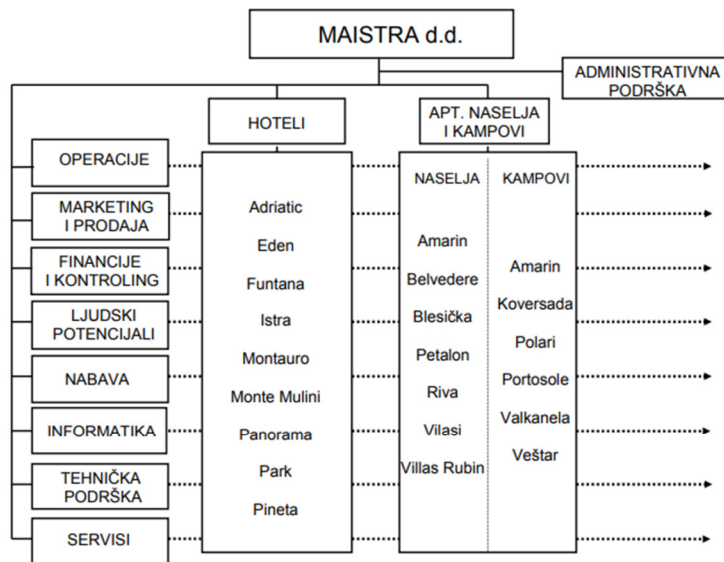
<sup>104</sup> Ibidem

<sup>105</sup> Ibidem

Vizija Maistre je biti vodeća hotelijerska tvrtka i sinonim za toplinu mediteranskog gostoprimstva. Misija Maistre je razvijati nove i drugačije sadržaje te visoko personaliziranu uslugu, čime svakom gostu pruža jedinstven doživljaj, i ulagati u stalno napredovanje djelatnika kako bi postali prvi izbor kako gostiju tako i djelatnika.<sup>106</sup>

Osnovna organizacijska struktura Maistre d.d. je matrična, a sastoji se od poslovnih funkcija te turističkih objekata koji su organizirani kroz dvije linije proizvoda : hoteli te apartmanksa naselja i kampovi kako je prikazano na slici 9.

Slika 9. Organizacijska struktura Maistre d.d.



Izvor: Skraćeni prospekt za uvrštenje svih redonih dionica izdavatelja Maistra d.d. u Kotaciju javnih trgovačkih društava Zagrebačke banke :<http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/MAIS-prospekt.pdf>, str. 8

Vrijednosti koje ističe Adris grupa su:

- težnja kvaliteti proizvoda i usluga kao preduvijek zadovoljstva korisnika
- kreativnost pojedinca kao osnova unapređenja poslovanja
- timski rad i stvaranje stimulativne radne okoline
- strast za uspjehom
- aktivna uloga u zajednici

<sup>106</sup> <https://posao.maistra.com/txt/o-nama>, pristupljeno 03.12.2018.

- očuvanje okoliša i pridržavanje svih propisa u skladu s općom koristi.<sup>107</sup>

U 2017. godini Maistra je ponijela titulu najbolje velike hrvatske tvrtke po izboru Hrvatske gospodarske komore (HGK).<sup>108</sup>

U predsezoni 2018. godine Maistra je zaposlila 2700 zaposlenika. U odnosu na 2017. godinu to je 200 dodatnih radnih mjesta što je u skladu sa sve većim obimom posla u predsezoni ali i potrebom za zapošljavanjem novih djelatnika u novom Grand Park Hotel Rovinj. U potrazi za novom radnom snagom Maistra je organizirala Dan otvorenih vrata u hotelu Lone u Rovinju kako bi predočila način rada i osigurala mogućnost da svi koji su zainteresirani za zapošljavanje u Maistri prilože svoj životopis. Maistra osigurava svojim zaposlenicima mogućnost rada kroz cijelu godinu, te kako je izjavljeno nezamjenjivo iskustvo rada u profesionalnom, poticajnom i stručnom okruženju kao i mogućnost daljnjeg napredovanja. Iako najveći broj djelatnika Maistre dolazi iz Istre, Maistra organizira i plaća smještaj svim zaposlenicima kojima je isti potreban. Jednako tako, zaposlenici imaju pravo na dva topla obroka te naknadu za prijevoz na posao.<sup>109</sup>

U 2016. godini Maistra je isplatila božićnice svojim zaposlenicima u iznosu od 1.700 kn neto (ovisno o duljini rada tijekom godine), od čega 400 kn predstavlja poklon u naravi, a isplaćeno je i 600 kn blagdansko poklona po djetetu.<sup>110</sup>

Svi zaposlenici imaju iste pogodnosti, neovisno o tome jesu li zaposleni na određeno ili neodređeno vrijeme, odnosno puno ili nepuno radno vrijeme: imaju pravo na regres, božićnicu, prigodni dar djeci do 15 godina, različite pomoći definirane pojedinim kolektivnim ugovorom, naknadu troškova prijevoza na posao i s posla, naknadu za topli obrok, otpremnine i sl.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> <http://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>, pristupljeno 04.12.2018.

<sup>108</sup> Z.Korda: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ne-razumijete-zasto-je-maistra-proglasena-najboljom-velikom-tvrtkom-procitajte-ovo-foto-20171114/print>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>109</sup> I.Barišić: Maistra traži radnike za rovinjske hotele: pogledajte što nude, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/maistra-trazi-zaposlenike-za-cjelogodisnji-rad-u-najboljim-rovinjskim-hotelima-foto-20180221>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>110</sup> N. Sušec: Istražili smo kolike su božićnice dali najveći hrvatski gazde, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/istrazili-smo-kolike-su-bozicnice-dali-najveci-hrvatski-gazde>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>111</sup> <file:///C:/Users/gosti/Downloads/adrisgrupa-god.izvj.1.yrevidirano2017.pdf>, pristupljeno 04.12.2018.

T. Turk Lupieri, direktorica ljudskih potencijala u Maistri izjavila je da su tržišna pozicija Maistre i prepoznatljivost rezultat kvalitete i zalaganja zaposlenika Maistre. Svojim zaposlenicima Maistra nudi aktivno sudjelovanje u programima osposobljavanja, koji između ostalog uključuju učenje stranih jezika, stručna usavršavanja za sommeliere i bariste; unaprjeđenje znanja na području upravljanja hranom i pićem, upravljanje domaćinstvom, poslovna akademija, prodajna akademija i MAIstart program pripravnika.<sup>112</sup>

Maistra je posljednjih godina pojačala naglasak na interne treninge koje provode zaposlenici / interni treneri u skladu s programom Train the trainer. Na razini Maistre educirano je više od 50 internih trenera<sup>113</sup>

Maistrina struktura zaposlenika odražava sezonalnost poslovanja Maistre, s visokim udjelom zaposlenika na određeno vrijeme, tako da je 31. prosinca 2017. taj udio iznosio 67 % od ukupnog broja Maistrinih zaposlenika. Zbog dugogodišnjeg rada na unapređenju kvalitete objekata, pogotovo u hotelima, sezona traje tijekom cijele godine. Stoga više ne govorimo o sezonskom zaposlenju, nego o cjelogodišnjim zaposlenjima koja omogućavaju daljnji profesionalni i osobni razvoj zaposlenika. Samo petina zaposlenika zaposlenih na određeno vrijeme u radnom su odnosu koji je kraći od šest mjeseci. Za 43 % sezonskih zaposlenika osigurano je trajanje radnog odnosa između devet i dvanaest mjeseci, a 34 % sezonskih zaposlenika ima ugovor u trajanju od šest do devet mjeseci. U 2017. za 34 zaposlenika sklopljeni su ugovori o sufinanciranju tzv. stalnog sezonca na temelju mjere iz programa aktivne politike zapošljavanja u nadležnosti Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.<sup>114</sup>

Stopa povrata sezonskih zaposlenika je oko 80%. Fluktuacija kod sezonskih zaposlenika prati se kroz postotak zaposlenika koji se sljedeće godine vraćaju raditi. Upravo je stvaranje i povećanje lojalnosti sezonskih zaposlenika važan dio politike upravljanja ljudskim potencijalima u Maistri.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/maistra-trazi-zaposlenike-za-cjelogodisnji-rad-u-rovinjskim-hotelima---507560.html>, pristupljeno 03.12.2018.

<sup>113</sup> <file:///C:/Users/gosti/Downloads/adrisgrupa-god.izvj.1yrevidirano2017.pdf>, pristupljeno 04.12.2018

<sup>114</sup> Ibidem  
<sup>115</sup> Ibidem.

Održavanje dobrih odnosa i socijalnog dijaloga sa zaposlenicima bitan je čimbenik u kreiranju pozitivne klime i zadovoljstva zaposlenika. Zaposlenici Maistre su redovito i na vrijeme obaviješteni o svim važnim promjenama u poslovanju i pravovremeno ih se uključuje u sve za njih važne procese.<sup>116</sup>

Maistra na svojim stranicama navodi da bez obzira na kojoj se razini pojedinac nalazi postoji međusobno povejanje i poštovanje. Maistra gaji kulturu zajedništva kroz uvažavanje tuđeg mišljenja, pružanja međusobne potpore, suradnju i timski rad.<sup>117</sup>

Maistrin uspjeh ovisi o daljnjem razvoju destinacija u kojima posluje te Maistra zauzima aktivnu ulogu u razvoju destinacija različitim strateškim projektima, suradnjom s jedinicama lokalne samouprave i turističkim zajednicama. U okviru funkcije marketinga i prodaje Maistre djeluje Odjel destinacijskog managementa, čija je primarna zadaća suradnja s lokalnom zajednicom te razvoj destinacijskog lanca vrijednosti, specifičnih turističkih proizvoda, doživljaja i događanja kroz model suradnje glavnih dionika u destinaciji, kao i specijalizirana i stručna podrška promociji, prodaji i management događanja za definirane turističke proizvode na kojima destinacija gradi svoju konkurentnost s ciljem povećanja broja dolazaka i noćenja odnosno zauzetosti smještajnih kapaciteta te povećanja prihoda u terminima predsezona i posezone.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> <file:///C:/Users/gosti/Downloads/adrisgrupa-god.izvj.1yrevidirano2017.pdf>, pristupljeno 04.12.2018

<sup>117</sup> <https://posao.maistra.com/txt/o-nama>, pristupljeno 13.12.2018.

<sup>118</sup> <file:///C:/Users/gosti/Downloads/adrisgrupa-god.izvj.1yrevidirano2017.pdf>, pristupljeno 04.12.2018

## **7. Utjecaj radne okoline Valamar Riviere d.d. i Maistre d.d. na njihovu produktivnost**

Valamar Riviera d.d. i Maistra d.d. vodeće su hotelijerske kompanije u Hrvatskoj. Prema ostvarenim prihodima u 2018. godini i prema kapacitetu Valamar Riviera dalje prva hotelijerska kompanija dok je odmah iza nje Maistra. Obje turističke kompanije bilježe rast prihoda iz godine u godinu, i najavljuju velika ulaganja kako bi proširili svoje kapacitete, obogatili ponudu kvalitetom (izgradnjom hotela s četiri i pet zvjezdica) i dodatnim sadržajima.

Karakteristika turizma u Hrvatskoj je visoka sezonalnost. Projekt pred i posezone „Hraska 365“ trebao bi biti usmjeren na jačanje i širenje aktivnost u turističko aktivnom izvan sezonskom razdoblju. Struktura zaposlenih Valamar Riviere i Maistre odražava sezonalnost poslovanja.

U 2018.godini Hrvatska se suočava s nedostatkom radne snage u turizmu. Rješenja koja se nude za nastali problem sa nedostatkom radne snage jesu prekvalifikacije i povećanje dozvola za strane radnike u turizmu.<sup>119</sup>

S obzirom na najavljena daljnja ulaganja i u Valamaru i u Maistri očekivano će se povećati potražnja za kvalitetnom radnom snagom. Jedan od preduvjeta za daljnji i dugoročni održiv razvoj je dostupnost kvalitetne radne snage.

Svojim strategijama zapošljavanja, njegovanjem zdrave radne okoline i stvaranjem radne okoline koja će sama privući nove djelatnike Valamar Riviera i Maistra direktno utječu na svoju produktivnost i profitabilnost na što ukazuju ostvoreni godišnji prihodi.

Valamar svim svojim zaposlenicima nudi Valamar jamstvo. Valamar jamstvo znači da se svim zaposlenicima u Valamar Rivieri, uključujući sezonske radnike koji odrade puni mjesečni fond sati tijekom cijelog kalendarskog mjeseca garantira minimalno

---

<sup>119</sup> <http://www.seebiz.eu/veliki-nedostatak-radne-snage-u-hrvatskom-turizmu/ar-179205/>, pristupljeno 05.12.2018.

neto primanje u iznosu od 5.000 kuna do 7.500 kuna mjesečno. Valamar jamstvo počinje se primjenjivati od 1.travnja 2018. godine.<sup>120</sup>

Valamar +3 je program cjelogodišnjeg rada i primanja za stalne sezonce u Valamaru u kojim se nudi niz dodatnih pogodnosti za zaposlenike na sezonskim poslovima te im se uvjeti maksimalno izjednačavaju sa zaposlenicima u stalnom radnom odnosu. Program Valamar +3 garantira zaposlenje najmanje devet mjeseci svake od naredne tri godine, što znači stabilna primanja kroz godinu. Kroz trogodišnji period ugovora, stalni sezonac ima status zaposlenog radnika te produženo mirovinsko i zdravstveno osiguranje, kao i prednost pri zapošljavanju u stalni radni odnos u Valamaru. U okviru zaštite zdravlja zaposlenika, osigurani su i besplatni preventivni sistematski pregledi. Stalni sezanci imaju mogućnost uspješno riješiti kreditne i druge financijske potrebe kod banaka, naših partnera. Uz garanciju zaposlenja devet mjeseci godišnje tijekom trogodišnjeg razdoblja, sezoncima u Valamar +3 programu je garantirana i novčana pomoć u periodu kada eventualno ne rade. Ona iznosi do 3.961 kn uz mogućnost ostvarenja dodatnih prihoda kroz poseban angažman u Valamaru.<sup>121</sup>

Valamar Riviera kontinuirano podiže standarde kvalitete smještaja sezonaca s ciljem osiguranja ujednačenih standarda smještaja u svim destinacijama. Valamar u sezoni 2018. otvara i četvrti hotel za zaposlenike pod nazivom Kuća Valamar gdje je sezonskim radnicima koji dolaze raditi u destinacije iz svih krajeva Hrvatske osiguran kvalitetan smještaj uz tri obroka dnevno na teret poslodavca. U 2018. nedomicilni sezonski radnici moći će pronaći smještaj u Kući Valamar u destinacijama Rabac, otok Krk te na čak dvije lokacije u Poreču, a do izgradnje Kuće Valamar u drugim destinacijama poslodavac će organizirati smještaj u suradnji s vanjskim privatnim iznajmljivačima.<sup>122</sup>

Maistra je objavila natječaj za posao koji uključuje cjelogodišnji rad, a mogućnost prijave imaju i osobe bez radnog iskustva. Riječ je o radu u hotelima najviše kategorije Maistra Collection brenda - Monte Mulini, Lone, Eden i Adriatic, a kojima će se od 2019. godine pridružiti i novi Grand Park Hotel Rovinj. Maistra organizira i plaća smještaj svim zaposlenicima kojima je isti potreban. Jednako tako, zaposlenici

---

<sup>120</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/faq-sezonsko-zaposljavanje/>, pristupljeno 05.12.2018.

<sup>121</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/faq-sezonsko-zaposljavanje/>, pristupljeno 05.12.2018.

<sup>122</sup> Ibidem

imaju pravo na dva topla obroka te naknadu za prijevoz na posao. Isplaćuju se dodaci na plaću, odnosno regres za godišnji odmor, božićnica, jubilara nagrada i solidarna pomoć. Ova prava dodaci su na plaću.<sup>123</sup>

Prema Hertzbergu da bi zaposlenici bili spremni uložiti dodatan trud nije dovoljno da dvije hotelijerske kompanije, Valamar i Maistra zadovolje samo higijenike nego i motivatore.

Valamar provodi već 12 godina program Valamar Akademije koji promiče ideju internog napredovanja i cjeloživotnog učenja. Valamar svakodnevno održava treninge za usavršavanje profesionalnih vještina i tjedne treninge za certificiranje trenera u kojima sudjeluju svi zaposlenici uključujući direktore i voditelje. Svaki je voditelj interni trener svojim zaposlenicima a sve s ciljem pružanja izvrsne usluge i stvaranja nezaboravnog sjećanja gosta.

Maistra aktivno nudi sudjelovanje u programima osposobljavanja, koji između ostalog uključuju učenje stranih jezika, stručna usavršavanja za sommeliere i bariste; unaprjeđenje znanja na području upravljanja hranom i pićem, upravljanje domaćinstvom, poslovna akademija, prodajna akademija, MAIstart program pripravnštva.<sup>124</sup>

Zaposlenici Valamara uredno su nagrađivani i primaju priznanja za svoj trud i zalaganje. Na osnovi prikupljenih podataka istraživanjima Valmar definira i provodi plan aktivnosti proizašlih iz prikupljenih sugestija zaposlenika.

Valamr je u 2018. Godini 12 put dobitnik Certifikata Poslodavac Partner prestižnog priznanja za izvrsnost u upravljanju ljudskim potencijalima. Valamar Riviera kontinuirano prepoznaje važnost kvalitetnih procesa upravljanja ljudskim potencijalima, što je vidljivo u visokim rezultatima za svih pet ocjenjivanih područja, a poglavito u području praćenja radne uspješnosti, motiviranju i nagrađivanju zaposlenika, gdje je ponovno ostvaren maksimalan broj bodova. Poseban naglasak

---

<sup>123</sup><https://net.hr/danas/novac/vodeca-hotelijerska-tvrtka-trazi-radnike-sve-im-osiguravaju-a-uz-placu-ide-i-regres-bozicnica-nagrade/>, pristupljeno 05.12.2018.

<sup>124</sup><https://lider.media/ukratko/maistra-trazi-zaposlenike-za-cjelogodisnji-rad-u-rovinjskim-hotelima/>, pristupljeno 05.12.2018.



je stavljen na brigu za zaposlenike i ravnotežu poslovnog i privatnog života, a upravo se kroz inicijative iz ovog područja najbolje vidi snaga ljudskih potencijala. Također, na vrlo kvalitetan način se postupa sa sezonskim zaposlenicima, koji su prepoznati kao ključni za uspješno poslovanje tvrtke. Valamar se ističe dostupnošću i raznolikošću edukacija koje se nude svim zaposlenicima, kako stalnim tako i sezonskim, i kvalitetnom internom komunikacijom te se redovito provode ispitivanja stavova zaposlenika temeljem kojih se nastoji iz godine u godinu Valamar učiniti još boljim mjestom za rad.<sup>125</sup>

Maistra je suvremena kompanija sa razvijenom odgovornošću vlastitog managementa na svim razinama upravljanja, utemeljenoj na brizi o razvoju ljudskog kapitala i stimulativnom sustavu nagrađivanja.<sup>126</sup> Maistra nema objavljeno istraživanje o zadovoljstvu svojih zaposlenika.

Svojim strategijama zapošljavanja, njegovanjem zdrave radne okoline i stvaranjem radne okoline koja će sama privući nove djelatnike Valamar Riviera i Maistra direktno utječu na svoju produktivnost i profitabilnost na što ukazuje likvidnost i ostvareni godišnji prihodi.

Pretpostavka je da će u budućnosti rasti broj kandidata koji zbog ponuđenih uvjeta rada u Valamaru i Maistri žele biti dio timova. Međutim, javlja se i potreba za dobro osmišljenim selekcijskim postupkom. Manageri ili stručnjaci koji će voditi selekcijske postupke imaju odgovornost odabira najtalentiranijih kandidata koji će se najbolje uklopiti u organizacijsku kulturu i postavljene ciljeve poduzeća.

Procesi praćenja zaposlenika od zapošljavanja do usavršavanja je ključan u razvoju zaposlenika. Osim informiranja svojih zaposlenika o novostima putem časopisa ili internih stranica, i u Valamaru i Maistri stvorit će se potreba za složenijim razvojnim aktivnostima. Komunikacija individualnim razgovorima, rješavanje upitnika o zadovoljstvu zaposlenika u obje organizacije pomoći će stvaranju prave slike o

---

<sup>125</sup> <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/priopcenja-za-medijske-valamar-riviera-poslodavac-partner-12-godinu-zaredom/#image-14>, pristupljeno 05.12.2018.

<sup>126</sup> <https://posao.maistra.com/>, pristupljeno 05.12.2018.

zadovoljstvu zaposlenika. U takvoj komunikaciji manageri Valamara i Maistre saznat će postoji li neki problem i na vrijeme će moći djelovati.

Potreba za mjerenjem angažiranosti djelatnika u Valamaru i Maistri bit će veća s obzirom da broj zaposlenih koji sve više raste.

## 8. Zaključak

Zdrava radna okolina i radna okolina koja privlači nove zaposlenike nastala je angažmanom kvalitetnih managera i zaposlenika te iste radne okoline. Manageri imaju ključnu ulogu u prepoznavanju potencijala zaposlenika, motiviranju zaposlenika i u povećanju njihovog zadovoljstva, što vodi ka visokoj angažiranosti zaposlenika i naposljetku produktivnoj radnoj okolini.

U teorijskom dijelu diplomskog rada opisan je koncept kojim se bavi ovaj rad, a to je radna okolina i socio-ekonomske performanse. U empirijskom dijelu istražen je način poslovanja i radne okoline dva poduzeća Valamar Riviera d.d. i Maistra d.d.

Proučavajući poslovanje ova dva poduzeća, zaključak je da je strateški bitno za oba poduzeća razvijanje zdrave radne okoline koja pozitivno utječe na produktivnost i u Valamaru i u Maistri. Prepoznavanje prijetnji kao što je pomanjkanje radne snage na tržištu rada stvorilo je pozitivne promjene radne okoline koja će na drukčiji način privući nove djelatnike i održati svoju produktivnost i produktivnost poduzeća. Radne okoline u Valamaru i Maistri su zdrave radne okoline sa razrađenim sustavom motiviranja zaposlenika a to se odražava na njihov pozitivan rast produktivnosti.

## 9. Literatura

### Knjige

1. M.Buble: Osnove Menadžmenta (2006). Zagreb, Sinergija nakladništvo
2. M.Žugaj,B.Bojanić-Glavica,R.Brčić,J.Šehanović: Organizacijska kultura(2004.), TIVA, Varaždin
3. I.Vrančić: A ljudi? Ili zašto su poslovni automobili najveća vrijednost svake tvrtke (2015.), Zagreb,Naklada Jesenski i Turk
4. M.Buckingham, C.Coffman: Što najbolji svetski menadžeri rade drukčije?Prvo , odbacite sva pravila (2004.), Masmedia
5. F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki Vokić: Suvremeni menadžment(2008.), Zagreb, Školska knjiga
6. F. Bahtijarević-Šiber,P. Sikavica: Leksikon menadžementa (2001.), Masmedia, Zagreb
7. L.Galetić: Kompenzacijski menadžment: upravljanje nagrađivanjem u poduzeću, (2015), Sinergija
8. F.Bahtijarević- Šiber, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing
9. P.Sikavica,F. Bahtijarević Šiber,N. Pološki Vokić:Temelji menadžmenta,(2007) Školska knjiga, Zagreb
- 10.S.Marušić; Upravljanje ljudskim potencijalima, (2001) ADECO, Zagreb
- 11.P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj (2004), MASMEDIA
- 12.J. Collins: Od dobrog do izvrsnog (2007.), Grafički zavod Hrvatske, Zagreb
- 13.P.Drucker: Upravljanje u budućem društvu (2007.), M.E.P. Consult, Zagreb
- 14.R.I. Henderson: Compesation Management in a Knowladge-Based World,(2006), New Jersy, Prentice Hall
- 15.R. Denny: Motivirani za uspjeh, menadžerske tehnike „veća dostignuća“ (2000.), M.E.P. Consult, Zagreb
- 16.R. B. Bechtel: Enviroment & Behaviour An Introduction (1997), Sage Publications

17. F. J. Landy, J.M. Conte: Work in the 21st century, an introduction to industrial and organizational psychology, 3rd edition (2010). , John Wiley & Sons Inc
18. L.A.C. Macdonald: Wellness at Work: Protecting and Promoting Employee Health and Wellbeing, (2005), CIPD, London

## Znanstveni članci

1. A.Raziq, R. Maulabakhsh: Impact of Working Environment on Job Satisfaction, Procedia Economic and Finance 23(2015) 717-725 , Elsevier
2. O.M. Poulsen, G. Ahonen, S. Asnaess, M. Johansson, J. Mouritsen: Working environment and productivity- a register-based analysis of Nordic enterprises (2014.), TemaNord, str. 13.
3. A.S. Taiwo: the influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigera, African Journal of Business Management Vol.4(3), str.299-307, March 2010.
4. J.Tafra, P. Graovac, G.Budimir Šoško: Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, Obrazovanje za poduzetništvo VOL7 NR1(2017), <https://hrcak.srce.hr/>
5. I.Šandrk Nukić:Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: Očekivanja i preferencije pripadnika Generacije Y, Ekonomska misao i praksa, DBK, GODXXVI, (2017), BR.2 (637-654)
6. S. Gutić Martinčić: Utjecaj dugotrajne nezaposlenosti na razvoj karijere zaposlenih u turizmu, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 8 No.1. ožujak 2018 <https://hrcak.srce.hr/195831>
7. J.Shriar:Howto Properly Measure Employee Engagement, 2017,<https://www.officevibe.com/blog/why-employee-engagement-is-hard-to-quantify>
8. .A. Kahn:Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,(1990.) Academy of Management Journal, 33(4)

## Članci s interneta

1. Z.Korda: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ne-razumijete-zasto-je-maistra-proglasena-najboljom-velikom-tvrtkom-procitajte-ovo-foto-20171114/print>, pristupljeno 03.12.2018.
2. I.Barišić: Maistra traži radnike za rovinjske hotele: pogledajte što nude, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/maistra-trazi-zaposlenike-za-cjelogodisnji-rad-u-najboljim-rovinjskim-hotelima-foto-20180221>, pristupljeno 03.12.2018.
3. N. Sušec: Istražili smo kolike su božićnice dali najveći hrvatski gazde, <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/istrazili-smo-kolike-su-bozicnice-dali-najveci-hrvatski-gazde>, pristupljeno 03.12.2018.
4. I.Vedenik: Sigurnosti zaštita na radu kao sastavni dio nacionalne i državne sigurnosti, dostupno na [file:///C:/Users/gosti/Downloads/Vedenik%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/gosti/Downloads/Vedenik%20(1).pdf) (pristupljeno 24.10.2016)
5. Životna škola: <http://www.zivotna-skola.hr/kompetencije.html>, (pristupljeno 2.10.2016)
6. Drugi rat Online!: Motivirani djelatnici- izazov i uspjeh svake tvrtke, <http://www.dugirat.com/novosti/76-gospodarstvo/6409-Motivirani-djelatnici---izazov-i-uspjeh-svake-tvrtke!-v15-6409>, pristupljeno 28.10.2016.
7. How To Properly Measure Employee Engagement by Jacob Shriar- July 3, 2017: <https://www.officevibe.com/blog/why-employee-engagement-is-hard-to-quantify> (pristupljeno 25.10.2018)
8. <https://valamar-riviera.com/media/193546/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf>, pristupljeno 03.12.2018.
9. <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, pristupljeno 03.12.2018.
10. <https://www.maistra.com/hr>, pristupljeno 03.12.2018.
11. <http://www.adris.hr/o-nama/adris-nekad-i-danas/>, pristupljeno 04.12.2018.
12. <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/maistra-trazi-zaposlenike-za-cjelogodisnji-rad-u-rovinjskim-hotelima---507560.html>, pristupljeno 03.12.2018.
13. <file:///C:/Users/gosti/Downloads/adrisgrupa-god.izvj.1yreviewirano2017.pdf>, pristupljeno 04.12.2018.
14. <http://www.seebiz.eu/veliki-nedostatak-radne-snage-u-hrvatskom-turizmu/ar-179205/>, pristupljeno 05.12.2018.

15. <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/faq-sezonsko-zaposljavanje/>, pristupljeno 05.12.2018.
16. <https://net.hr/danas/novac/vodeca-hotelijerska-tvrtka-trazi-radnike-sve-im-osiguravaju-a-uz-placu-ide-i-regres-bozicnica-nagrade/>, pristupljeno 05.12.2018.

## 8. Popis slika i tablica

### Slike

Slika 1. Segmenti eksterne okoline poduzeća

Slika 2. Odnos između pojedinih razina managementa i potrebnih znanja i vještina koje mora posjeovati manager na pojedinoj razini managementa

Slika 3. Ključne komponente efektivnog managera

Slika 4 Motivacijske kompenzacije

Slika 5. Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.

Slika 6. Neto operativni prihod u mil HRK

Slika 7. Ostvareni poslovni prihodi Valamar Riviere za razdoblje od 2009. do 2017.

Godine

Slika 8. Struktura zaposlenika Valamar Riviere u 2017. godini u odnosu na vrstu ugovora

Slika 9. Organizacijska struktura Maistre d.d.

### Tablice

Tablica 1. Profil tipičnog managera iz istraživanja

Tablica 2. Čimbenici managerske uspješnosti (u %)

Tablica 3. Primjeri organizacijskih higijenika i motivatora po Herzbergu

Tablica 4. Primeri organizacijskih motivatora grupiranih po Maslowljevoj hijerarhiji potreba i motivatora

## SAŽETAK

Radna okolina utječe pozitivno na produktivnost poduzeća. Manageri imaju ključnu ulogu u prepoznavanju potencijala zaposlenika, u motiviranju zaposlenika i u daljnjem njihovom razvoju.

Motivirani i zadovoljni zaposlenici čine zdravu radnu okolinu.

Zadovoljna i motivirana radna okolina produktivnija je i ostvaruje veći profit poslovanju.

## SUMMARY

Working environment has positive effect on a business productivity. Managers take a role in recognizing employees potential, in motivating employees and they follow employees individual develop.

Motivated and satisfied employees are part of healthy working environment.

Working environment that is motivated and satisfied is more productive and benefits businesses high profit.