

# Specifičnosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama

---

Levak, Irina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:803159>

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

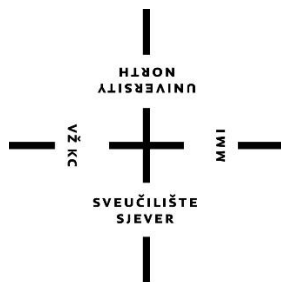
Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-25**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Preddiplomski stručni studij  
Financijske institucije i tržišta

Završni rad

## **Specifičnosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama**

Student: 5847/336

Irina Levak

Mentor: doc. dr. sc. Damir Mihanović

Koprivnica, rujan 2022.

## Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju	
STUDIJ	prediplomski stručni studij Poslovanje i menadžment	
PRISTUPNIK	Irina Levak	MATIČNI BROJ
		0012246551
DATUM	22.08.2022.	ROLEGIJ
		Financijske institucije i tržišta
NASLOV RADA	Specifičnosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama	
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Specifics of human resources management in financial institutions	

MENTOR	Damir Mišanović	ZVANJE
		doc. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik	
	2. Josip Vuković, pred., član	
	3. doc. dr. sc. Damir Mišanović, mentor	
	4. dr. sc. Biljana Marković, pred., zamj. član	
	5. _____	

### Zadatak završnog rada

BROJ	311/PIM/2022
OPIS	Razumijevanje specifičnosti funkcije ljudskih potencijala i ljudskog kapitala u ekonomskom razvoju financijskih institucija od iznimne je važnosti za shvaćanje poslovnog uspjeha istih. Važnost problematike iz područja menadžmenta ljudskih potencijala u suvremenim financijskim institucijama temelje se na stjecanju znanja o funkcijama, modelima, metodama i programima menadžmenta ljudskih potencijala i o njihovoj primjeni u poslovnoj praksi. Razvoj specifičnih kompetencija za rješavanje praktičnih problema i razvoj ljudskih potencijala i menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama predstavlja ključ uspjeha suvremene financijske institucije. U završnom je radu potrebno istražiti navedenu problematiku i izvesti zaključke.

ZADATAK URUČEN 24.8.2022



## Sažetak

Menadžment ljudskih potencijala već dugi niz godina u fokusu je brojnih istraživača i autora, a organizacije iz dana u dan pronalaze nove načine za korištenje znanja, talenata i kompetencija svojih zaposlenika u svrhu ispunjavanja korporativnih, funkcionalnih i poslovnih ciljeva organizacije. Premda su teorijske osnove upravljanja ljudskim potencijalima istovjetne za sve sektore, organizacije prilagođavaju svoje upravljanje vlastitom poslovanju i svojim strateškim ciljevima razvoja. Temeljni cilj istraživanja u ovom radu je analizirati načine na koji se u društvu Adriatic osiguranje d.d. upravlja ljudskim potencijalima te koje metode se koriste pri procjeni radne uspješnosti zaposlenika. Kako bi se cilj ostavario provedene su analize poslovanja društva korištenjem sekundarnih izvora i intervju s jednim od direktora Interne prodaje u društvu koji obnaša funkciju upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživanje je pokazalo kako društvo uspješno koristi svoj intelektualni kapital za ispunjavanje strateških ciljeva te na taj način iz godine u godinu bilježi sve bolje poslovne rezultate, što je vidljivo iz godišnjih financijskih izvještaja društva. U organizaciji se velika briga posvećuje zaposlenicima jer ih se smatra najvrijednijom imovinom poduzeća. U tom smislu, za njihov predan rad i dobre prodajne rezultat omogućeno im je dobivanje bonusa i različitih drugih beneficija, a mjerenje radne uspješnosti provodi se jednom godišnje na temelju usporedbe planiranih i ostvarenih vrijednosti prodaje. U Adriaticu su izuzetno blagonakloni prema zapošljavanju osoba različitih etničkih skupina i invalida, razvoj kompetencija svojih zaposlenika provode redovitim edukacijama, a njihova znanja i ideje koriste za poboljšanje svojih proizvoda i usluga. Potonje im osigurava konkurentске prednosti, a zaposlenicima daje osjećaj uvažavanja i participacije zbog čega se povećava njihova predanost poslu i povećava radna motivacija.

**Ključne riječi:** *menadžment, ljudski potencijali, Adriatic osiguranje d.d.*

## Summary

Human resource management has been the focus of many researchers and authors for many years, and organizations are finding new ways to use the knowledge, talents and competencies of their employees to meet the corporate, functional and business goals of the organization. Although the theoretical foundations of human resource management are the same for all sectors, organizations adapt their management to their own business and their strategic development goals. The main goal of the research in this thesis is to analyze the ways in which Adriatic osiguranje d.d. manages human resources and what methods are used to assess employee performance. In order to achieve the goal, analyzes of the company's operations were conducted using secondary sources and an interview with one of the directors of Internal sales in the company who performs the function of human resources management. The research showed that the company successfully uses its intellectual capital to meet strategic goals and thus records better business results from year to year, which is evident from the company's annual financial statements. The organization pays great attention to employees because they are considered the most valuable assets of the company. In this sense, for their dedicated work and good sales results, they are enabled to receive bonuses and various other benefits, and performance measurement is carried out once a year based on a comparison of planned and achieved sales values. At Adriatic osiguranje d.d., they are extremely supportive of the employment of people from different ethnic groups and people with disabilities, they develop the competencies of their employees through regular education, and use their knowledge and ideas to improve their products and services. This provides competitive advantages for organization, and gives employees a sense of respect and participation, which increases their commitment to work and increases work motivation.

**Keywords:** *management, human resources, Adriatic osiguranje d.d.*

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja .....	1
1.3. Metode znanstvenog istraživanja i izvori podataka.....	2
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. Opće odrednice menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama .....</b>	<b>4</b>
2.1. Temeljne karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala.....	4
2.1.1. Ključne karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala.....	4
2.1.2. Politike i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.....	5
2.2. Strateški menadžment ljudskih potencijala .....	6
2.2.1. Model strateškog menadžmenta ljudskih potencijala.....	7
2.2.2. Najbolje prakse u strateškom HRM .....	10
2.3. Mjerenje radne uspješnosti i ocjenjivanje menadžmenta ljudskih potencijala .....	12
<b>3. Trendovi menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama .....</b>	<b>16</b>
3.1. Uspostavljanje upravljanja kompetencijama .....	16
3.2. Strateško upravljanje talentima .....	18
3.3. Upravljanje znanjem.....	19
3.4. Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivog razvoja financijske institucije .....	21
3.5. Upravljanje različitostću na radnom mjestu .....	22
<b>4. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru društva Adriatic osiguranje d.d. ....</b>	<b>24</b>
4.1. Osnovni podaci o organizaciji .....	24
4.1.1. Organizacijska struktura.....	24
4.1.2. Analiza zaposlenika u odnosu na stručnu spremu.....	25
4.2. Prikaz i interpretacija rezultata iz provedenog intervjua .....	26
4.3. Analiza načina mjerenja radnog učinka zaposlenika prodaje u društvu Adriatic osiguranje d.d. ....	31
4.4. Analiza uspješnosti poslovanja.....	34
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>36</b>
Literatura .....	39
Popis slika i tablica.....	43

# **1. Uvod**

Jedan od najznačajnijih elemenata organizacijske imovine je ljudski faktor bez kojeg poslovanje ne bi moglo postojati. Neovisno o kojem industrijskom sektoru se radi, upravo zaposlenici su ti koji odrađuju i fizičke i intelektualne poslove. Oni prodaju, proizvode, upravljaju strojevima, programiraju sustave, isporučuju usluge i slično. Upravo zato što su zaposlenici centar svakog poslovanja, brojni autori i istraživači pažnju im pridaju već desetljećima, a organizacije svakodnevno iznalaze nove načine kako što bolje iskoristiti ljudski kapital u području povećanja konkurentnosti i uspješnosti poslovanja.

U ovom glavnu ulogu ima menadžment ljudskih potencijala. Riječ je o pojedincu ili timu ljudi koji su zaposleni unutar posebnog odjela u organizaciji i koji se bave isključivo zaposlenicima i traže najbolje načine da ljudske potencijale uklope u strateški plan i ciljeve poslovanja, uz istodobno iskazivanje poštovanja i njegovanje prava djelatnika. Upravljanje ljudskim potencijalima kompleksan je posao i od zaposlenih u tom području zahtijeva dobro poznavanje ljudskih karakternih osobina i ponašanja na radnom mjestu, kritičko razmišljanje, kreativnost i razvijen osjećaj za prepoznavanje i predviđanje različitih situacija te postupanje u skladu s organizacijskim ciljevima.

## **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Upravljanje ljudskim potencijalima temeljna je funkcija strateškog menadžmenta i postoji čitav niz različitih elemenata koji trebaju biti uzeti u obzir prilikom planiranja poslova i zadataka unutar pojedinih radnih mjesta i regrutiranja zaposlenika, uz istodobno uklapanje navedenih elemenata u korporativnu, funkcionalnu i poslovnu strategiju organizacije. Premda se, u teoriji poslovi i zadaci u području upravljanja ljudskim potencijalima ne razlikuju previše i za sve sektore bi trebala vrijediti ista temeljna pravila, ipak je svaki sektor drugačiji, a svaka organizacija zaseban entitet koji njeguje vlastita pravila i načine upravljanja zaposlenicima. Obzirom na navedeno, istraživanje u ovom radu usmjereno je na identificiranje specifičnosti funkcije menadžmenta u financijskim institucijama pri čemu će se analiza provesti na primjeru društva Adriatic osiguranje d.d.

## **1.2. Ciljevi istraživanja i istraživačka pitanja**

Temeljni cilj istraživanja u ovom radu je analizirati načine na koji se u društvu Adriatic osiguranje d.d. upravlja ljudskim potencijalima te koje metode se koriste pri procjeni radne uspješnosti zaposlenika. Uz glavni, postavlja se i nekoliko podciljeva istraživanja:

**C1:** ispitati način na koji se upravlja kompetencijama zaposlenika u odabranoj organizaciji,

**C2:** identificirati sustav nagrađivanja zaposlenika,

**C3:** utvrditi na koji način se upravlja različitost u organizaciji,

**C4:** istražiti postoji li participacija zaposlenika u kreiranju novih ideja i proizvoda.

Obzirom da se u radu provodi kvalitativno istraživanje putem intervjua, kako bi se ostvarili navedeni ciljevi, u nastavku se postavljaju istraživačka pitanja koja proizlaze iz ciljeva, a na koje se odgovori prilažu u zaključku rada.

**IP.1.** Kakav je sustav upravljanja uspostavljen u društvu Adriatic osiguranje d.d.?

**IP.2.** Na koji način se upravlja kompetencijama zaposlenika?

**IP.3.** Dobivaju li zaposlenici ikakav oblik stimulacije ili nagrade za svoj rad?

**IP.4.** Kako društvo gleda na različitost i postoji li evidentiran nekakav oblik diskriminacije?

**IP.5.** Participiraju li zaposlenici u odlučivanju svojim idejama i sugestijama?

### **1.3. Metode znanstvenog istraživanja i izvori podataka**

Istraživanje u ovom radu temelji se na dvije osnovne metode. Prva je metoda prikupljanja povijesnih podataka putem sekundarnog istraživanja. Ova metoda korištena je u teorijskom dijelu rada gdje su se prikupljale i interpretirale spoznaje drugih autora koji su se bavili temom upravljanja ljudskih potencijala, dok se u empirijskom dijelu rada koristi prilikom pregleda i usporedbe podataka o poslovanju društva. Druga je metoda intervjuiranja, korištena kod primarnog istraživanja prilikom koje je proveden intervju s direktorom Interne prodaje u društvu Adriatic osiguranje d.d., koji je inače zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima. Intervju se sastojao od ukupno devet pitanja, polustrukturiranog tipa što znači da pojedina pitanja nisu unaprijed pripremljena već su temeljena na prethodnim odgovorima intervjuirane osobe. Intervju je proveden putem telefonskog razgovora na datum 17. svibnja 2022. godine, a pitanja i odgovori prikazani su u četvrtom poglavlju rada.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je sastavljen od pet povezanih dijelova. Nakon uvodnog dijela, slijedi teorijski prikaz općih karakteristika menadžmenta ljudskih potencijala koji sadrži opise i identifikaciju temeljnih pojmova, politika i ciljeva te razradu modela strateškog menadžmenta pri upravljanju ljudskim potencijalima. U trećem poglavlju, kroz pregled teorijskog okvira daje se uvid u načine na koji organizacije upravljaju kompetencijama zaposlenika, talentima, cjelokupnim znanjem, intelektualnim kapitalom te različitost u svojim zaposlenika. Četvrto



poglavlje rada sadrži analizu upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru društva Adriatic osiguranje d.d. Poglavlje se sastoji od interpretacije rezultata provedenog intervjua i od analize uspješnosti poslovanja društva temeljen na podacima iz godišnjih izvještaja. U zaključku rada prikazuju se odgovori na istraživačka pitanja postavljena u uvodu i daju smjernice za buduća istraživanja.

## **2. Opće odrednice menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama**

Obzirom da se menadžment ljudskih potencijala u financijskim institucijama ne razlikuje od onog u drugim sektorima, u prvom poglavlju rada pristupa se opisu općih karakteristika menadžmenta ljudskih potencijala analiziranjem dostupne stručne i znanstvene literature.

### **2.1. Temeljne karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala**

Bahtijarević-Šiber (2014:6) ljudske potencijale definira kao "ukupna znanja, vještine, talente, sposobnosti, motivaciju i odanost kojima raspolaže neka organizacija ili društvo". S druge strane, za Opathu (2009) ljudski potencijali predstavljaju formalnu skupinu ljudi, zaposlenike organizacije koji imaju zajedničke ciljeve i koji su glavni resurs organizacije. Za razliku od prethodnih autora, Kenton (2022) je u svom definiranju ljudskih potencijala više orijentiran na njihovu ekonomsku vrijednost za organizaciju. Prema ovom autoru, riječ je o ljudskom kapitalu koji predstavlja nematerijalnu imovinu organizacije, a posjeduje znanja, vještine i inteligenciju, čime utječe na povećanje produktivnosti te posljedično i profitabilnosti organizacije. Opatha (2009) također napominje kako se radi o resursu iznimne vrijednosti koji ima sposobnost kreativnosti, inovativnosti i odlučivanja, što se ne može pronaći ni u jednom drugom resursu.

Menadžment ljudskih potencijala (engl. *Human Resources Management* –HRM) je znanstvena disciplina (Bahtijarević-Šiber, 2014) koja se bavi izučavanjem ljudskih potencijala i najboljim praksama upravljanja. Armstrong (2016:7) upravljanje ljudskim potencijalima vidi kao "strateški, integrirani i koherentan pristup zapošljavanju, razvoju i dobrobiti ljudi koji rade u organizacijama", dok Boxall i Purcell (2016:7) ističu kako je riječ o procesu kroz koji menadžment "izgrađuje radnu snagu i pokušava oblikovati performanse zaposlenika usklađujući ih s ciljevima organizacije". Definicija koju predlaže Bahtijarević-Šiber (2014:7) sadržava većinu ranije spomenutih elemenata kojima nadodaje kako upravljanjem ljudskim potencijalima menadžment nastoji postići "održive konkurentske prednosti i organizacijsku uspješnost".

#### **2.1.1. Ključne karakteristike menadžmenta ljudskih potencijala**

Armstrong (2008:12-13) je identificirao nekoliko ključnih karakteristika menadžmenta ljudskih potencijala. Prva karakteristika HRM-a jest njegova raznolikost (Armstrong, 2008), što potvrđuje i Bahtijarević-Šiber (2014) prilikom objašnjavanja različitih značenja i

objašnjenja ove znanstvene discipline. Naime, univerzalne karakteristike HRM-a teško je identificirati jer postoji čitav niz modela i poslovnih praksi koje se razlikuju od organizacije do organizacije (O'Riordan, 2017). Druga karakteristika HRM-a je njegova strateška orijentacija (Armstrong, 2008), kojoj se pridaje nemjerljiva važnost jer strateški pristup HRM-a podrazumijeva način na koji će se ciljevi organizacije postići kroz ljude pomoću HR strategija i integriranih HR politika i praksi (Armstrong, 2010). Nadalje, priroda upravljanja ljudskim potencijalima usmjerena je na uzajamnost i predanost. HRM sve zaposlenike podjednako usmjerava i podupire na zajednički rad, iznošenje ideja i odlučivanje jer se smatra kako će kroz takav pristup i participaciju zaposlenici biti predaniji poslu što će posljedično podići njihovu efikasnost (Armstrong, 2008). Sljedeća karakteristika HRM-a spomenuta je i ranije, kod definicije koji je iznio Kenton (2002) i u kojoj napominje kako su ljudski potencijali ustvari nematerijalna imovina poduzeća. Armstrong (2008) objašnjava kako je jedna od izvornih akademskih osnova HRM-a upravo ideja da su ljudi, njihove vještine, znanja, sposobnosti i iskustva vrijedna imovina i izvor konkurentske prednosti organizacije i kako se zaposlenici nikada ne bi trebali promatrati kao trošak. Kao posljednju karakteristiku HRM-a može se navesti specifičnost upravljanja ljudskim potencijalima obzirom da je svaka osoba različita pa prema tome zahtijeva i individualan pristup (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### **2.1.2. Politike i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala**

U Tablici 1 identificirane su temeljne politike i ciljevi HRM-a.

Politika strateške integracije podrazumijeva sposobnost organizacije da integrira pitanja upravljanja ljudskim potencijalima u svoje strateške planove, osigura da su različiti aspekti upravljanja ljudskim potencijalima koherentni i omogući linijskim menadžerima da u donošenje odluka ugrade perspektivu upravljanja ljudskim resursima. Druga politika HRM-a, visoka predanost uključuje predanost u ostvarenju ciljeva te poticanju identifikacije zaposlenika s poduzećem. Visoka kvaliteta odnosi se na kvalitetu proizvoda i usluga koje se nude potrošačima, a koje su rezultat dobrih poslovnih praksi upravljanja ljudskim potencijalima. Posljednja politika HRM-a je funkcionalna fleksibilnost u organizacijskoj strukturi poduzeća te sposobnost prihvaćanja inovacija i upravljanja njima kroz edukaciju i osnaživanje zaposlenika (Armstrong, 2010).

Bahtijarević-Šiber (2014:8) je identificirala ukupno šest ciljeva HRM-a. Prvi cilj je ostvariti strateške i poslovne ciljeve organizacije, što se ujedno preklapa i s jednom od politika HRM-a (Armstrong, 2010). Osim toga, HRM je usmjeren na povećanje uspješnosti poslovanja,

poticanje individualnog razvoja zaposlenika, povećanje radne produktivnosti, postizanje konkurentskih prednosti i udovoljavanje različitim zakonskim odredbama i zahtjevima društva.

**Tablica 1. Politike i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala**

Politike	Ciljevi
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ strateška integracija</li> <li>▪ visoka predanost</li> <li>▪ visoki stupanj kvalitete</li> <li>▪ fleksibilnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ostvarenje strateških i poslovnih ciljeva organizacije</li> <li>▪ povećanje uspješnosti poslovanja</li> <li>▪ udovoljavanje zakonskim odredbama i društvenim zahtjevima</li> <li>▪ poticanje individualnog razvoja zaposlenika</li> <li>▪ povećanje radne produktivnosti</li> <li>▪ postizanje konkurentskih prednosti</li> </ul>

Izvor:izrada autorice, prema Armstrong, M. (2010:10) i Bahtijarević-Šiber, F. (2014:8)

Autorica Bahtijarević-Šiber (2014) naglašava i kako se pri radu na ispunjenju ciljeva moraju ispuniti sve komponentne: socijalne, ekonomske i poslovne. Iz navedenog se može zaključiti kako, ukoliko se HRM usredotoči samo na ekonomsku komponentu poslovanja, moglo bi doći do problema u socijalnoj komponenti. Primjerice, fokusiranje i orijentiranje poslovanja na što veću zaradu, a da se pritom ne uzimaju u obzir kolektivne i/ili individualne potrebe zaposlenika loš je pristup ukoliko se žele postići maksimalni rezultati, i obratno. Iz tog razloga, neminovno je uzeti u obzir sve varijable kako bi se svi dionici u lancu opskrbe bili zadovoljeni, uključujući dioničare, zaposlenike i krajnje korisnike proizvoda i usluga organizacije.

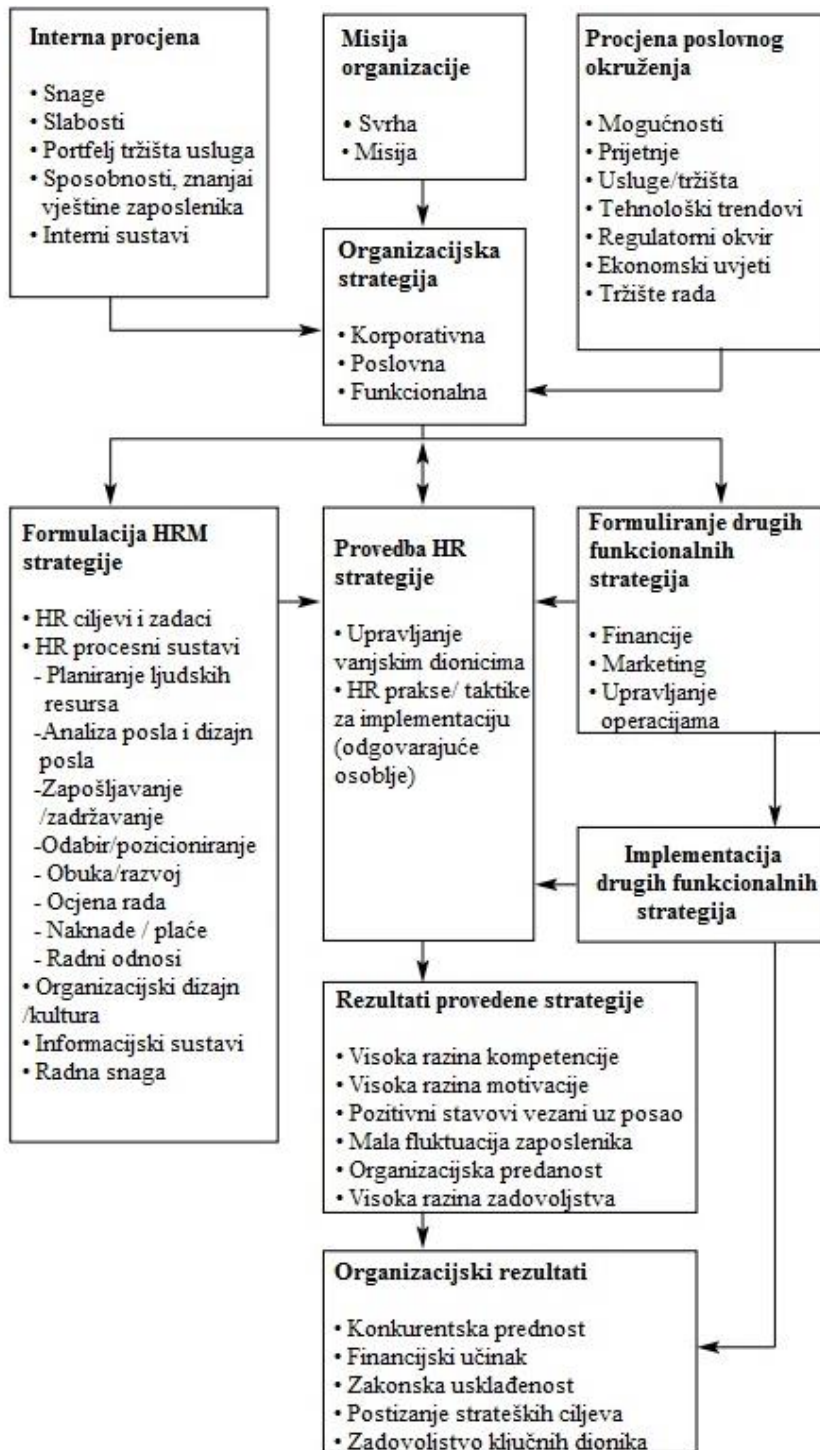
## **2.2.Strateški menadžment ljudskih potencijala**

Strateško upravljanje ljudskim potencijalima je skup menadžerskih aktivnosti i zadataka koji se odnose na razvoj i održavanje kvalificirane radne snage koja doprinosi organizacijskoj učinkovitosti u skladu s njezinimstrateškim ciljevima (Fottler, Khatri i Savage 2010). Prema Bahtijarević-Šiber (2014), pojam "strateški" podrazumijeva orijentiranost na budućnost prilikom planiranja organizacijskog razvoja, tržišne pozicije i postizanja konkurentnosti, a upravo je konkurentnost glavna značajka na koju se HRM usredotočava prilikom upravljanja ljudskih resursa. Pritom se usklađuju ciljevi strateškog menadžmenta organizacije s upravljanjem ljudskim potencijalima koji se onda regrutiraju, selektiraju i obučavaju kako bi organizacija postigla maksimalnu uspješnost i ostvarila konkurentske prednosti.

### 2.2.1. Model strateškog menadžmenta ljudskih potencijala

Fottler (2008) je izradio model strateškog menadžmenta ljudskih potencijala, u kojem su prikazane sve komponente koje utječu na formulaciju i implementaciju HRM strategije te rezultati koje provedena strategija ima na poslovanje organizacije (Slika 1).

Slika 1. Model strateškog HRM-a



Izvor: prilagođeno prema Fottler, M.D. (2008). Strategic Human Resources Management. U: B. Fried i M.D. Fottler (ur.), *Human Resources in Healthcare: Managing for Success*. Health Administration Press, Chicago, str. 10.

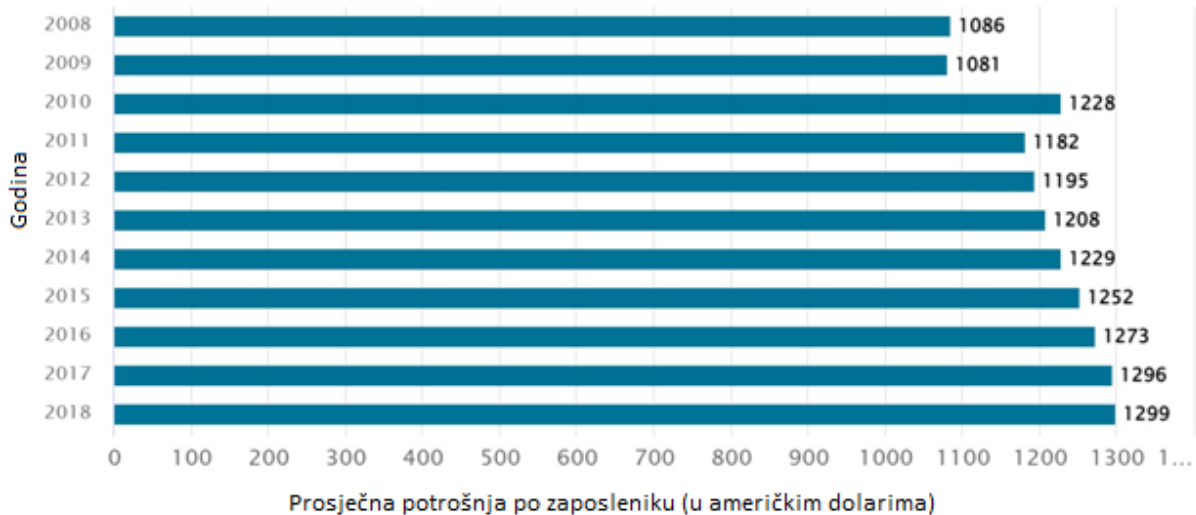
Na formulaciju strategije HRM-a u organizaciji (neovisno o kojem sektoru je riječ) utječu četiri temeljna sustava: unutarnje i vanjsko okruženje, misija organizacije te poslovna, funkcionalna i korporativna strategija organizacije. Prije no što se krene na formuliranje najbolje strategije HRM-a potrebno je detaljno analizirati i poznavati svaki od navedenih faktora. Internom analizom dobiti će se konkretne informacije o snagama i slabostima organizacije i kompetencijama raspoložive radne snage. S druge strane, istraživanjem vanjske okoline poduzeća doći će se do dogovora na brojna pitanja povezana s tržišnim i tehnološkim trendovima, regulatornim zahtjevima, stanju na tržištu rada, itd., na temelju čega će se provesti procjena mogućnosti ali i prijetnji koje dolaze iz okruženja. Kvalitetno strateško planiranje HRM-a podrazumijeva usklađivanje svih navedenih sustava, što znači da je neophodno provesti unutarnje usklađivanje (ciljevi organizacije, ciljevi HRM-a, procesni sustavi, tehnologija i radna snaga) koje će se potom uskladiti s različitim razinama organizacijskih strategija (korporativna, poslovna, funkcionalna). Slijedi razvoj strategije koji se najčešće odvija u tri koraka, a uključuje kadrovanje, razvoj ljudskih potencijala i strategiju nadoknade (Fottler, 2008).

Kadrovanje podrazumijeva selekciju kandidata te odabir i zapošljavanje onih za koje se smatra da će svojim radom i djelovanjem unutar organizacije doprinijeti najbolje njezinoj učinkovitosti (Fottler, 2008). Pfeffer (1998) savjetuje proaktivnost u prepoznavanju i privlačenju talenata, a prilikom odabira novih zaposlenika, osim osnovnih vještina, preporučuje i traženje dodatnih vještina i kompetencija, naročito u području mekih vještina koje podrazumijevaju dobre komunikacijske vještine, spremnost na timski rad i usredotočenost na klijente.

Nakon što se zaposli adekvatan radni kadar, slijedi pozicioniranje po radnim mjestima te trening i obuka (Fottler, 2008). Obuka zaposlenika na radnom mjestu u suvremenim organizacijama provodi se redovito kako bi zaposlenici imali adekvatna znanja i kompetencije usklađene sa zahtjevima tržišta i turbulentim tehnološkim trendovima. Prema podacima internet platforme za istraživanje Research.com (2020) ulaganje u obuku na radnom mjestu iz godine u godinu se povećava. Na Grafikonu 1 prikazana su prosječna globalna izdvajanja za obuku na radnom mjestu po zaposleniku, za razdoblje od 2008. do 2018. godine. U prvoj promatranoj godini, 2008. poduzeća su u obuku svakog zaposlenika ulagala godišnje u prosjeku 1.086 američkih dolara. U 2010. ova su ulaganja znatno pojačana, s navedeni prosječni iznos podignuo se za 142 dolara po zaposleniku, nakon čega se 2011. godini ulaganje smanjuje, međutim, uslijeđuje trend konstantnog rasta sve do 2018. godine kada se

organizacije diljem svijeta u svoje zaposlenike godišnje ulagale prosječno 1.299 američkih dolara.

**Grafikon 1. Prosječna globalna potrošnja za obuku na radnom mjestu, po zaposleniku za razdoblje 2008. - 2018.**



Izvor: Research. com (2020). Training Industry Statistics: 2021/2022 Data, Trends & Predictions. Dostupno na: <https://research.com/careers/training-industry-statistics> (pristupljeno 10. svibnja 2021.)

Fottler (2008) navodi kako HRM može birati između različitih strategija obuke na radnom mjestu, međutim, sama strategija nedostatna je za postizanje organizacijskih ciljeva. Strategiju treba provesti u pravo vrijeme i na adekvatan način zbog čega se u brojnim slučajevima poduzeća odlučuju za usluge edukacije i obuke koje nude različite agencije i institucije. Osim toga, nužno je i odlučiti i o tome kako će se mjeriti i nagraditi svakog zaposlenika u primjeni naučenog. Istovjetno s razvojem i implementacijom HRM-a, poduzeće će razvijati i implementirati druge funkcionalne strategije u: računovodstvu i financijama, marketingu, upravljanju operacijama i drugim područjima. Svi ovi elementi zajedno će utjecati na pozitivne ili negativne organizacijske ishode.

Kada se govori o modelu strateškog HRM-a neizostavno je spomenuti kako on koristi tvrdi i meki pristup prilikom razvoja strategije, što znači da se istovremeno kombinira ulaganje u talente, izgradnju povjerenja i visoku participaciju zaposlenika u odlučivanju (meki pristup) s ekonomskim načelima poslovanja organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Dobro osmišljena i implementirana strategija upravljanja ljudskim resursima za rezultat će imati visoku razinu kompetencija i motivacije kod zaposlenika, predanost organizaciji i zadovoljstvo poslom, što će posljedično utjecati na financijski učinak poduzeća i njegove konkurentske prednosti (Fottler, 2008).

## 2.2.2. Najbolje prakse u strateškom HRM

Kako bi se ustanovile najbolje prakse u strateškom HRM-u analizirani su navodi različitih autora (Pfeffer, 1998; Guest, 1999; Fottler, 2008; Bos-Nehles, Renkema i Janssen, 2017) i prikazani u Tablici 2. Prvim uvidom u tablicu evidentno je kako se predložene prakse strateškog HRM-a razlikuju od autora do autora.

**Tablica 2. Najbolje prakse strateškog HRM-a u odnosu na različite autore**

Autor	Usmjerenje najboljih praksi
<i>Pfeffer (1998)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sigurnost zaposlenja</li> <li>▪ selektivno zapošljavanje novog radnog osoblja</li> <li>▪ samoupravni timovi i decentralizirano odlučivanje</li> <li>▪ visoka naknada uvjetovana učinkom</li> <li>▪ obuka i motiviranje zaposlenika</li> <li>▪ smanjenje statusnih razlika</li> <li>▪ opsežno dijeljenje informacija</li> </ul>
<i>Guest (1999)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pažljiva selekcija i odabir zaposlenika</li> <li>▪ provođenje redovitih obuka</li> <li>▪ fleksibilnost posla</li> <li>▪ dvosmjerna komunikacija</li> <li>▪ sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu tvrtke</li> </ul>
<i>Fottler (2008)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fleksibilnost</li> <li>▪ inovativnost</li> <li>▪ tim donosi odluke o zapošljavanju</li> <li>▪ komunikacija i povratne informacije odozdo prema gore</li> </ul>
<i>Bos-Nehles, Renkema i Janssen (2017)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ autonomija</li> <li>▪ složenost poslovnih zadataka</li> <li>▪ zahtjevi posla i vremenski pritisci</li> <li>▪ povratne informacije</li> <li>▪ sustav nagrađivanja</li> <li>▪ sigurnost zaposlenja</li> </ul>

Izvor: sistematizacija autorice prema Pfeffer (1998); Guest (1999); Fottler (2008) i Bos-Nehles, Renkema i Janssen (2017)

Bez obzira što su stare već preko dvadeset godina, utvrđeno je kako se prakse HRM-a koje su predložili Pfeffer (1998) i Guest (1999) najčešće spominju u literaturi. Sigurnost zaposlenja je, kako objašnjava Pfeffer (1998), važna kako za zaposlenike tako i za organizaciju. Autor je u svom radu, razmatrajući psihološke aspekte ustanovio kako će se zaposlenik koji se ne boji otkaza ugodnije osjećati na svom radnom mjestu i posao će obavljati kvalitetnije. S druge strane, organizacije koje zadržavaju zaposlenike u koje su uložili vrijeme i novac da ih obuču poslu, gube ukoliko tim zaposlenicima daju otkaz, vrate ih na tržište rada i dopuste



konkurentima da ih preuzmu. Bos-Nehles, Renkema i Janssen (2017) također su identificirali faktor sigurnosti kao važnu praksu HRM-a. I upravo iz sigurnosti zaposlenja proizlazi i druga praksa koju prelaže Pfeffer (1998), a koja se odnosi na selektivno zapošljavanje novog radnog osoblja. Ukoliko su organizacije svjesne gubitaka pri otpuštanju radnika, tada će prilikom zapošljavanja veću pažnju usmjeriti na zaposlenike čije se vještine, sposobnosti i volja za radom poklapaju s organizacijskim ciljevima. Osim toga, autor napominje važnost kreiranja timova unutar organizacije, nagrađivanje poslovnog učinka visokim naknadama, potrebu za obučavanjem i motivacijom zaposlenika te dijeljenje informacija od vrha prema dnu hijerarhijske ljestvice.

Za razliku od Pfefferera, Guest (1999) uvodi tri nova elementa: fleksibilnost posla, sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu tvrtke i dvosmjernu komunikaciju. Autor je prije više od dva desetljeća uvidio potrebu zaposlenika za fleksibilnošću na radnom mjestu kako bi zaposlenici što bolje mogli kombinirati posao i slobodno vrijeme, što je jedan od temeljnih modela zapošljavanja današnjice. Osim toga, ustanovio je kako će zaposlenici više doprinosti organizaciji ukoliko im se omogući dionički udio u vlasništvu tvrtke jer u tom slučaju jednim dijelom rade i za sebe. Posljednja stavka je dvosmjerna komunikacija (Guest, 1999) i čini značajan odmak od Pfeffererovog (1998) prijedloga koji koristi *bottom-down* pristup (od najviše prema najnižoj razini menadžmenta) komunikacije i informiranja. Guest (1999) je dvosmjernu razmjenu informacija smatrao ključnim čimbenikom zadovoljstva zaposlenika jer mogućnost da iznesu vlastite stavove i ideje i da pritom budu saslušani od strane nadređenih, zaposlenicima daje osjećaj korisnosti, uvaženosti i pripadnosti organizaciji što, još jednom, ima izravne učinke na njegovu motivaciju i kvalitetu obavljanja zadataka.

Suprotno ranije spomenutim predloženim praksama u strateškom HRM-u, Fottler (2008) je, istražujući suvremene načine upravljanja ljudskim potencijalima identificirao inovativnost, timsko odlučivanje o zapošljavanju te komunikaciju koja teče odozdo prema gore (*bottom-up*) kao najuspješnije pristupe u razvoju strategije upravljanja ljudskim potencijalima.

Bos-Nehles, Renkema i Janssen (2017) proveli su istraživanje postojeće literature s ciljem detektiranja najboljih praksi upravljanja ljudskim potencijalima koje će generirati inovativna ponašanja kod zaposlenika obzirom da je inovativnost u današnje vrijeme temeljni faktor diferencijacije među poduzećima. Istraživanje je pokazalo da će zaposlenici koji se osjećaju da su pošteno nagrađeni za svoj trud biti više motivirani u donošenju novih rješenja. Od iznimne važnosti je da organizacije svojim zaposlenicima daju autonomiju jer ih se na taj način osnažuje i potiče dodatni angažman u obavljanju poslova i zadataka unutar radnog

mjesta. Naime, kada zaposlenici imaju određeni stupanj slobode u radu i kada im se da pravo glasa u donošenju određenih poslovnih odluka tada će oni pokušati uzvratiti kroz inovativan način razmišljanja i rada da bi doprinijeli razvoju poslovanja. Sljedeća praksa koja bi trebala biti implementirana u strategije upravljanja ljudskim resursima jest pažljivo odabran sustav zadataka unutar pojedinog radnog mjesta. Ovdje se poseban naglasak stavlja na dodjeljivanje zadataka različitih težina, a osim toga ukoliko se želi potaknuti inovativnost zaposlenika tada zadaci koje im se dodjeljuje nikako ne bi smjeli biti u potpunosti rutinski. Naime, kada se postavi odgovarajući sastav zadataka, isti bi mogao pomoći motivirati zaposlenike da obavljaju složene poslove u kojima stječu dodatna znanja i vještine vezane uz posao koje pomažu u generiranju i provedbi novih ideja. Posljednja praksa važna za poticanje inovativnosti kod zaposlenika povezana je sa vremenskim pritiscima i zahtjevnosti posla. Zahtjevnost poslovnih zadataka pozitivno utječe na inovativnost samo u slučaju kada je pravednost nagrađivanja očigledna ili kada su resursi posla (kao što je strukturirani rad s jasnim ciljevima) inherentni nečijem poslu. Što se tiče vremenskih pritisaka, umjerena razina smatra se optimalnom za poticanje inovativnog ponašanja zaposlenika, jer pretjeran vremenski pritisak može dovesti do kognitivnog preopterećenja, a preniska razina možda neće izazvati dovoljnu kognitivnu i bihevioralnu aktivaciju unutar zaposlenika da bi pokrenulo inovativno ponašanje (Bos-Nehles, Renkema i Janssen, 2017).

### **2.3.Mjerenje radne uspješnosti i ocjenjivanje menadžmenta ljudskih potencijala**

Pri mjerenju i procjeni radne uspješnosti zaposlenika koristi se nekoliko desetaka različitih vrsta vrednovanja, koji variraju od organizacije do organizacije. Moullin (2002:88) tvrdi kako se različitim mjerama radne uspješnosti zaposlenika izvršava "procjena kvalitete upravljanja cjelokupnom organizacijom i vrijednošću koju ona pruža klijentima i drugim dionicima.

Premda je moguće mjeriti čitav niz elemenata povezanih sa zaposlenicima, od njihovog ostvarenja zadanih ciljeva, preko mjerenja angažmana u dodatnim aktivnostima poput doprinosa u timskom radu, odlazaka na dodatne obuke van organizacije i korištenje metoda samoprocjene temeljem kojih zaposlenici vrednuju vlastitu učinkovitost, Carter i Robinson (2000, prema Armstrong i Baron, 2002) zaključili su kako nije potrebno mjeriti baš sve. Upravo suprotno, fokus bi se trebao staviti na ključna mjerenja povezana s postavljenim poslovnim ciljevima. Autori također naglašavaju kako je pri mjerenju ukupne učinkovitosti

zaposlenika važno utvrditi i parametre poput broja zaposlenih, stope rasipanja i odsutnosti s posla (bolovanja, slobodnih dana, itd.).

U Tablici 3 identificirano je nekoliko metoda mjerenja radne učinkovitosti koje se prema navodima iz raznovrsne literature najčešće koriste u praksi.

**Tablica 3. Metode mjerenja radne uspješnosti zaposlenika**

Metoda	Elementi	Opis
<i>Metode iz više izvora</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metoda 90 stupnjeva</li> <li>▪ Metoda 180 stupnjeva</li> <li>▪ Metoda 360 stupnjeva</li> <li>▪ Metoda 720 stupnjeva</li> </ul>	U metodama se informacije o radu i uspješnosti zaposlenika prikupljaju iz više izvora i koje su evoluirale tijekom vremena.
<i>Metode usporedbe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rangiranje</li> <li>▪ Procjena u parovima</li> <li>▪ Metoda prisilne distribucije</li> </ul>	Međusobna usporedba zaposlenika prema određenim kriterijima uspješnosti.
<i>Metode procjene</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grafičke metode</li> <li>▪ Deskriptivne metode</li> </ul>	Procjena individualne radne uspješnosti putem unaprijed utvrđenih kriterija.
<i>Kontrolne liste</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizacija ih sama kreira</li> </ul>	Sadrži različite tvrdnje prema kojima se procjenjuje radna uspješnost zaposlenika.
<i>Vrednovanje prema rezultatima</i>	-	Vrši se procjena za svaki odjel zasebno ili za cijelu organizaciju temeljena na rezultatima poslovanja.

Izvor: izrada autorice prema Aishwarya i Srikanth (2019); Bahtijarević-Šiber (1999); Armstrong i Baron (2002)

Metode mjerenja radne uspješnosti iz više izvora nisu tradicionalan koncept i počele su se koristiti posljednja dva desetljeća. Moguće je razlikovati četiri različite metode koje su evoluirale od procjene od 90 stupnjeva pa do procjene od 720 stupnjeva (Aishwarya i Srikanth, 2019). Procjena od 90 stupnjeva je vrsta procjene radnog učinka koju organizacije koriste za mjerenje učinka svojih zaposlenika pri ispunjavanju određenih ciljeva ili izazova. Ova metoda najčešće se koristi za ocjenjivanje zaposlenika na najnižim hijerarhijskim razinama, a pomaže menadžerima da ustanove koliko dobro njihovi zaposlenici obavljaju pojedine zadatke i što treba napraviti kako bi ih se potaknulo na poboljšanja. Procjena od 180 stupnjeva odnosi se na metodu mjerenja koja se koristi kada zaposlenik traži povratnu informaciju o svom radnom učinku od nadređenih. Menadžer mu potom daje izravna izvješća koje sadrže skup izjava o ponašanjima zaposlenika te zahtijeva od njega da izvrši samoprocjenu nakon čega se obavlja individualan razgovor kako bi se zajednički utvrdile prednosti i nedostaci u njegovom radu (College Of Education and Human Ecology,

2018). Nadalje, procjena od 360 stupnjeva predstavlja metodu vrednovanja povratnim informacijama koja se često naziva anketa povratnih informacija s više ocjenjivača, a koja pruža zaposlenicima i menadžerima povratne informacije o radnom učinku zaposlenika od strane različitih dionika, uključujući menadžere, podređene, kolege na istoj razini i vanjske dionike (klijente, poslovne partnere). Ova metoda uključuje i samoprocjenu kao obavezan dodatak, a radi se kako bi se podaci o nečijoj izvedbi razotkrili iz više perspektiva i na taj način uočile njegove snage i slabosti. Posljednja u ovoj skupini metoda, a ujedno i najnovija u primjeni je procjena od 720 stupnjeva koja je zapravo procjena od 360 stupnjeva provedena dva puta. Prvi put se mjeri postojeće stanje (inicijalno mjerenje), potom se postavljaju određeni ciljevi i radni zadaci koje zaposlenik/ci mora/ju ispuniti, nakon čega se provodi drugo mjerenje kako bi se ustanovilo je li došlo do napretka u radnoj učinkovitosti zaposlenika (Green Thumbs, 2022).

Metode usporedbe identificirane su i opisane od strane autorice Bahtijarević-Šiber (1999), a uključuju ukupno tri vrste procjena kod kojih se vrši usporedba jednog s ostalim zaposlenicima u organizaciji. Prva je metoda rangiranja, koja je ujedno i najšire korištena metoda mjerenja koja se koristi u malim poduzećima prilikom koje menadžer ili druga odgovorna osoba rangira svoje podređene od najuspješnijeg do najmanje uspješnog u području obavljanja konkretnog zadatka ili cijelog posla. Premda je jednostavna za korištenje, ova metoda identificira najuspješnije i najmanje uspješne djelatnike, dok oni na srednjem nivou ostaju "neprimijećeni". Kod uspoređivanja u parovima provodi se usporedba jednog zaposlenika s ostalima na temelju radne uspješnosti. I ova metoda koristi se većinom u organizacijama s malim brojem zaposlenika, dok se one s velikim brojem zaposlenih najčešće primjenjuju metode prisilne distribucije kod koje su unaprijed zadane vrijednosti standardne distribucije izražene u postotku prema nekoliko kategorija procjene radne uspješnosti (izniman, izvrstan, iznadprosječan, prosječan i ispodprosječan zaposlenik).

Metode procjene putem grafičkih prikaza i deskriptivnih alata koje su sve manje u upotrebi jer im je glavni nedostatak subjektivnost evaluacije. Grafička procjena može se vršiti na različite načine, a najčešće se radna uspješnost u određenim kategorijama ocjenjuje na različite načine, u obliku brojeva, opisa, postotka, znakova i pridjeva. Deskriptivna ljestvica procjene izvodi se na sličan način kao i prethodna, no daje za nijansu objektivnije rezultate iz kojih je moguće prepoznati poželjna i nepoželjna ponašanja zaposlenika na radnom mjestu (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kontrolna lista za ocjenjivanje učinka smanjuje subjektivnost, iako će ona i dalje biti prisutna u ovoj vrsti sustava ocjenjivanja. Uz ljestvicu kontrolne listepostavlja se niz pitanja povezanih s radnom uspješnosti zaposlenika, a procjenjivač na njih odgovara s "da" ili "ne". Druga varijacija ove ljestvice je kvačica u kriterijima koje zaposlenik ispunjava i praznina u područjima koja zaposlenik ne ispunjava. Izazov s ovim formatom je što ne dopušta detaljnije odgovore i analizu kriterija izvedbe, osim ako se ne kombinira s drugom metodom koja uključuje deskripciju (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Posljednji model mjerenja radne uspješnosti istu razmatra s ekonomskog stajališta i utemeljena je na rezultatima poslovanja. Ovaj model predlaže Tyson (1985, prema Armstrong i Baron, 2002), a uključuje nekoliko kvantitativnih kriterija procjene. U kalkulaciju se uzimaju dodana vrijednost po zaposleniku, trošak zapošljavanja, dobit po zaposlenom, prihod od prodaje i troškovi po zaposlenom. Primjenom ovog modela menadžeri će najbolje utvrditi radni učinak svojih zaposlenika, no ipak, mana ovog pristupa mjerenju je činjenica da na prihode poslovanja ne utječu samo zaposlenici već čitav niz drugih faktora zbog čega će ova metoda katkad biti nerealna.

### **3. Trendovi menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama**

U ovom poglavlju rada, kroz pregled teorijskog okvira steći će se razumijevanje načina na koji organizacije upravljaju kompetencijama zaposlenika, talentima, cjelokupnim znanjem, intelektualnim kapitalom te različitosti svojih zaposlenika.

#### **3.1. Uspostavljanje upravljanja kompetencijama**

Upravljanje kompetencijama je strateški pristup u kombiniranju i integraciji različitih zadataka i aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala koji će organizaciji omogućiti konkurentske prednosti. Ključne kompetencije jedne organizacije uključuju različite tehnologije i vještine koje su potrebne da se tim tehnologijama i brojnim drugim resursima upravlja kako bi se potrošačima isporučila dodatna vrijednost (Bahtijarević-Šiber, 2014). Iz navedenog proizlazi kako su znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika glavni element u poslovanju jer posjedovanje tehnoloških rješenja bez stručnih osoba koje će njima na ispravan način upravljati je besmisleno. Važno je napomenuti kako su današnje vrijeme brojni proizvodni procesi i drugi elementi u poslovanju automatizirani, no ipak, ukoliko ih ljudski faktor ne programira, oni neće moći ispravno raditi. Navedeno potvrđuje i Bahtijarević-Šiber (2014:119) jer napominje kako se ključne kompetencije organizacije ne mogu održati bez postojanja individualnih ključnih kompetencija.

Individualne kompetencije uključuju kognitivnu, afektivnu, bihevioralnu i motivacijsku osobnost ili dispozicije pojedinca koji mu/joj omogućuju da se adekvatno ponaša u određenim situacijama. Riječ je, zapravo o znanju, vještinama i sposobnostima koje razlikuju jednu osobu od druge u različitim aspektima poslovnog i privatnog života. Razvoj odgovarajućih kompetencija kod zaposlenika rezultira poboljšanim organizacijskim učenjem i upravljanjem učinkom uz maksimalnu upotrebu nematerijalne imovine organizacije – ljudi (Warier, 2008). Bahtijarević-Šiber (2014) razlikuje tri osnovne vrste individualnih kompetencija: socijalne, profesionalne i poslovne. Socijalne su povezane s komunikacijskim vještinama, timskim radom, emocionalnom inteligencijom, kreativnošću, itd. Profesionalne kompetencije odnose se na kompetencije povezane sa specifičnom djelatnošću ili zanimanjem dok su poslovne kompetencije usmjerene na općenito poznavanje poslovanja i odnosa s potrošačima. Gasior, Skowron i Sak-Skowron (2021) su u svom istraživanju otkrili kako su u poslovanju najtraženije kompetencije zaposlenika podijeljene u četiri grupe, na socijalne, osobne,

menadžerske i profesionalne. Pritom se od socijalnih vještina kao najvažnije ocijenjene vještine: timski rad, komunikativnost i povezanost s organizacijom. Najvažnije osobne vještine zaposlenika su ljubaznost, skrupuloznost i upravljanje vremenom, menadžerske su motivacija drugih, kritičko razmišljanje i team building, a profesionalne uključuju znanja u području djelatnosti, tehničke vještine i poznavanje zaštite na radu.

Upravljanje kompetencijama ima nekoliko svrha (Bahtijarević-Šiber, 2014:119):

- donijeti odluke o tome što svaki zaposlenik treba raditi kako bi poboljšao svoju učinkovitost,
- predvidjeti uspješnost zaposlenika u obavljanju složenih poslova i zadataka,
- uskladiti poslove s pojedincima koji će biti zaduženi za njihovo obavljanje,
- provoditi strategiju i integraciju procesa menadžmenta,
- mjeriti (vrednovati) i razvijati uspješnost procesa, funkcija i stručnjaka.

Ranije je naglašeno kako je glavni cilj upravljanja kompetencijama postići konkurentske prednosti. Pri upravljanju kompetencijama menadžment ljudskih resursa polazi od pitanja "Kako nadmašiti konkurenciju?", a da bi se dobio odgovor na ovo pitanje potrebno je utvrditi kojim kompetencijama organizacija trenutno raspolaže, koje kompetencije nedostaju i na koji način ih razviti. Model upravljanja kompetencija prikazan je na Slici 2.

## Slika 2. Upravljanje kompetencijama na organizacijskoj i individualnoj razini



Izvor: izrada autorice, prema Bahtijarević-Šiber (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Školska knjiga, Zagreb, str. 133.

U prvom redu, menadžment ljudskih potencijala treba utvrditi koje organizacijske kompetencije su potrebne kako bi se ostvarili poslovni ciljevi i strategije te utvrditi standarde i kriterije uspješnosti. Potom se razmatra kojim kompetencijama zaposlenici organizacije raspolažu i usporediti postojeće s potrebnim kompetencijama kako bi se utvrdilo što sve

nedostaje (koja znanja i vještine). Naposljetku se izrađuje plan razvoja organizacijskih i individualnih kompetencija, koji se prati i vrednuje (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### **3.2.Strateško upravljanje talentima**

U svojoj definiciji koju su predložili Axelrod, Handfield-Jones i Michaels (2002, prema Ansar i Baloch, 2018:216) talent je termin za "najučinkovitije zaposlenike i menadžere na svim razinama, koji mogu pomoći organizaciji da ispuni svoje ciljeve i poboljša učinak". Autori se posebno osvrću i na menadžerski talent, koji opisuju kao "kombinaciju strateškog uma, sposobnosti vođenja, emocionalne zrelosti, komunikacijskih vještina i sposobnosti privlačenja i nadahnuća drugih talentiranih ljudi, poduzetničkog instinkta te temeljnih vještina i sposobnosti za postizanje rezultata".

Upravljanje talentima od presudne je važnosti za uspješnost svake organizacije jer njihova vrijednost je visoka, oni ostvaruju ideje, pokreću inovacije, stvaraju dodanu vrijednost i pomažu organizaciji da se diferencira od svojih konkurenata. Obzirom na enorman značaj talenata za organizaciju, iste je važno razvijati i zadržati u organizaciji jer gubitak talenata od strane jedne organizacije ide u prilog drugoj organizaciji koja će ih rado zaposliti i iskoristiti njihova znanja i sposobnosti za povećanje svojih konkurentskih prednosti (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Kako bi identificirale kakve talente žele privući, organizacije moraju provesti kvalitativnu analizu koja se sastoji od četiri ključna koraka prilikom kojih se identificiraju radna mjesta u kojima nedostaje stručnjaka s određenim vještinama, a istodobno je potrebno kreirati imidž organizacije koja nudi poželjna radna mjesta za osobe koje imaju specifične vještine koje udovoljavaju uvjetima iz pojedinog radnog mjesta. Također je važno identificirati vještine i sposobnosti koje se smatraju rijetkima u određenom području poslovanja i raditi na privlačenju ljudskih potencijala koji posjeduju upravo takve vještine (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Sve veći broj organizacija posjeduje vlastitu, elektroničku bazu podataka o talentima unutar koje su sadržani različiti podaci o postojećim zaposlenicima (demografski podaci, obrazovanje, profesionalni razvoj, snage i slabosti u poslovanju, itd.) na temelju kojih organizacija stječe uvid u postojeće stanje i potrebe za novim talentima. Organizacije često posjeduju zaposlenike koji rade unutar jednog radnog mjesta, a posjeduju kompetencije za drugo radno mjesto. U tom slučaju najčešće se vrši promjena radnog mjesta, odnosno unapređenje zaposlenika. Ovo je poznato i kao unutarnje pribavljanje talenata. Ukoliko među



postojećim zaposlenicima nema talent koji traži, organizacija će se usmjeriti na vanjsko pribavljanje (objavljivanjem oglasa za popunjavanje radnog mjesta, kontaktiranjem agencija za zapošljavanje, pribavljanjem kadra sa sveučilišta i fakulteta, itd.) ili na alternativne načine pribavljanja talenata (zapošljavanje na pola radnog vremena ili davanjem ugovora na određeno, unajmljivanjem zaposlenika, itd.) (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Katić, Penezić i Ivanišević (2016) objašnjavaju kako je važno zadržati talente jednom kada ih organizacija pribavi i regrutira. Postoje različiti načini zadržavanja talenata u kojima središnju ulogu imaju izravno nadređeni i menadžment ljudskih potencijala. Ukoliko se zaposlenici ne osjećaju dobro na poslu, ako smatraju da su potplaćeni ili da ne dobivaju priliku napredovati, velika je vjerojatnost da će dati otkaz i potražiti drugi posao. Na organizacijama je da rade na stalnom razvoju talenata kroz edukaciju i pružanje mogućnosti napretka u karijeri i da na taj način spriječe njihov odljev.

### **3.3.Upravljanje znanjem**

U suvremenom poslovanju, znanje je postalo visoko vrijedan resurs koji premašuje značaj rada i kapitala. U tom smislu organizacije se trude iskoristiti znanja svih svojih zaposlenika i usmjeriti ga na opstanak i razvoj organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014).

U poslovanju se već dugu niz godina koristi termin "upravljanje znanjem" (engl. *knowledge management*) koji podrazumijeva sustavno i organizacijski određen proces kojim se stječe, organizira, održava, primjenjuje, dijeli i obnavlja eksplicitno i tacitno znanje zaposlenika u svrhu poboljšanja organizacijskog učinka i stvaranja nove vrijednosti (Davenport i Prusak, 2000). Iz ove definicije vidljivo je kako postoje dvije vrste znanja, pri čemu eksplicitno znanje podrazumijeva znanje koje osoba stječe tijekom svog formalnog obrazovanja i koje se može prenositi između pojedinaca, dok se tacitno znanje pojedinac stječe sam kroz svoja životna i poslovna iskustva i koje je individualno te sa sobom nosi osobne vrijednosti, instinkt, stajališta i uvjerenja (Bahtijarević-Šiber, 2014). Hajric (2018) navodi kako se znanje može prikupljati iz dvije vrste izvora, unutarnjih i vanjskih. Unutarnji izvori su svi zaposlenici organizacije, dok vanjski izvori obuhvaćaju kupce, poslovne partnere i dobavljače.

Upravljanje znanjem ima čitav niz koristi, kako za pojedince, tako i za organizaciju i za zajednice prakse. Autorica Bahtijarević-Šiber (2014) identificirala je brojne koristi za svakog od navedenih dionika koje su prikazane u Tablici 4. Upravljanje znanjem omogućuje pojedincima brz pristup novim znanjima zbog čega svoj posao obavljaju uspješnije i posljedično povećavaju zadovoljstvo poslom. Organizacije nova znanja ugrađuju u svoje

proizvode i usluge, brže i efikasnije donose poslovne odluke i rješavaju probleme te na taj način smanjuju ukupne troškove poslovanja, dok koristi za zajednice prakse proizlaze iz novih suradnji i razmjene iskustava, mentorstva i primjene najboljih praksi pri rješavanju problema.

**Tablica 4. Prikaz višestrukih koristi upravljanja znanjem**

<b>Koristi za pojedince</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dolazi do veće dostupnosti i bržeg usvajanja novih znanja</li> <li>▪ poslovi se obavljaju uspješnije</li> <li>▪ brzo i učinkovito rješavanje problema</li> <li>▪ konstantno ažuriranje znanja</li> <li>▪ rast zadovoljstva</li> <li>▪ mogućnost vlastito doprinosa sveobuhvatnom znanju</li> </ul>
<b>Koristi za organizaciju</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unapređenje poslovne strategije</li> <li>▪ kvalitetnije i brže donošenje odluka</li> <li>▪ razvoj novih ideja i inovativnih prilika</li> <li>▪ korištenje znanja za poboljšanje proizvoda i usluga</li> <li>▪ smanjenje troškova razvoja novih proizvoda</li> <li>▪ povećanje produktivnosti</li> </ul>
<b>Koristi za zajednice prakse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ razvoj mentorstva i primjena najboljih praksi</li> <li>▪ zajedničko rješavanje problema</li> <li>▪ razmjena iskustava i poticanje suradnje</li> <li>▪ razvoj profesionalnog etičkog kodeksa</li> </ul>

Izvor: izrada autorice, prema Bahtijarević-Šiber (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Školska knjiga, Zagreb, str. 235.

Upravljanje znanjem je ciklus koji se sastoji od nekoliko faza koje su opisali Walsh i Ungson (1991, prema Hajric, 2018). Prva faza uključuje stjecanje znanja koje se prikuplja od pojedinaca i pretvara u imovinu znanja organizacije koje se, osim što služi kao temelj za uspostavu novih znanja u budućnosti, koristi za poboljšanje poslovnih procesa, proizvoda i usluga (Bahtijarević-Šiber, 2014). Druga faza je zadržavanje znanja, a predstavlja pohranu različitih prošlih poslovnih iskustava i ukupnih znanja u tzv. organizacijskoj memoriji koja se sastoji od zaposlenika, vanjskih dionika (bivši zaposlenici, državni organi, konkurenti, itd.), baza podataka, itd. Treća faza se odnosi na dohvaćanje znanja i njegovu upotrebu. Proces dohvaćanja znanja može biti automatski ili kontrolirani. Kod automatskog se znanju pristupa na osnovu intuicije pojedinaca, dok se kontrolirano odnosi na namjerni pokušaj pristupa pohranjenom znanju, odnosno pretraživanje organizacijske memorije (Hajric, 2018).

Naposljetku je važno naglasiti kako organizacije ulažu velike resurse u stjecanje znanja obučavanje djelatnika u različitim područjima putem edukacija, seminara, tečajeva, e-učenja i slično (Bahtijarević-Šiber, 2014).

### **3.4. Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji održivog razvoja financijske institucije**

Intelektualni kapital je neopipljiva, nematerijalna imovina organizacije koja se najčešće dijeli na tvrdu i meku neopipljivu imovinu, pri čemu tvrda uključuje patente, licencije, franšize, softver, autorska prava, itd., a meka su sve vještine, sposobnosti, znanja, kultura, lojalnost organizaciji, itd. (Bahtijarević-Šiber, 2014). U literaturi se na temu intelektualnog kapitala mogu pronaći različite kategorizacije, a autori najviše podržavaju podjelu na tri podskupine: ljudski kapital, strukturni kapital i relacijski kapital, koji se objašnjavaju u nastavku.

Ljudski kapital je kombinacija znanja i vještina zaposlenika. Uzima u obzir ukupnu vrijednost ulaganja u njihovu obuku i stručnost. To je tacitno znanje ugrađeno u um zaposlenika, koje će ponijeti sa sobom kada odu iz organizacije. Stoga ga organizacija može samo iznajmiti te ova vrsta intelektualnog kapitala nije u vlasništvu organizacije. Sastoji se od znanja, kompetencija, vještina, talenata, intelektualne agilnosti, kreativnosti i inovativnosti pojedinca i kolektiva (Bontis, 1999). Strukturni kapital odnosi se na organizacijske rutine poslovanja, a uključuje sve neljudske zalihe znanja pohranjene u procedurama, politikama, kulturama, strukturama, sustavima, bazama podataka i programima, koji podržavaju produktivnost i omogućuju organizaciji stvaranje vrijednosti. To znanje pripada i ostaje u poduzeću, čak i kada zaposlenici odu. Strukturni kapital je nematerijalna imovina kojom se može trgovati, reproducirati i dijeliti unutar poduzeća. Određeni elementi strukturnog kapitala mogu biti pravno zaštićeni i postati prava intelektualnog vlasništva, u zakonskom vlasništvu organizacije (Bontis, 1999; Cabrita i Bontis, 2008). Relacijski kapital pokriva sve vanjske veze poduzeća s raznim dionicima. Široko se definira kao znanje ugrađeno u odnose s kupcima, dobavljačima, investitorima i drugima. Sastoji se od dijela ljudskog i strukturnog kapitala koji je uključen u odnose organizacije s dionicima i percepcije koje oni imaju o organizaciji. Relacijski kapital je također definiran kao svi tokovi znanja generirani izvana prema unutra i obrnuto. Drugim riječima, relacijski kapital je potencijal organizacije povezan s nematerijalnom tržišnom imovinom (npr. ugled i imidž poduzeća, lojalnost klijenata, zadovoljstvo klijenata, licencni ugovori, koncesije i marketinške strategije) (Bontis, 1999; Chen, Lai i Wen, 2006).

U novije vrijeme autori proučavaju potencijal intelektualnog kapitala u području društvenih i ekoloških pitanja, redefinirajući doprinose organizacija društvenom ekosustavu. Na primjer, Cavicchi i Vagnoni (2017) i Mertins i Orth (2012) analiziraju integriranu perspektivu održivosti i menadžmenta intelektualnog kapitala. Ovi autori definiraju održivi intelektualni

kapital kao zbroj znanja koji doprinosi provedbi projekata održivog razvoja u organizacijama, unutar društvene, ekonomske i ekološke dimenzije.

Jedan od najpoznatijih koncepata intelektualnog kapitala u području održivosti među istraživačima predložio je John Elkington 1998. godine i naziva se "Triple Bottom Line", također poznat kao TBL, što znači "Ljudi, planet i profit", a naglašava održivost kao ravnotežu i sklad između ekonomske politike, održivosti okoliša i društvene održivosti (Elkington, 1998). Održivost okoliša Elkington (1998) objašnjava kao organizacije koje preuzimaju odgovornost za utjecaje uzrokovane njihovim aktivnostima u smislu korištenja prirodnih resursa za proizvodnju i potrošnju, kako bi procesi bili održivi bez nanošenja štete okolišu. Društvena održivost je napor organizacije da promiče dobrobit u društvu, dok se ekonomska održivost bavi održavanjem financijskog kapitala organizacije, gospodarstva općenito te održavanjem materijalne imovine koja ima novčanu vrijednost. Mertins i Orth (2012) smatraju da je intelektualni kapital organizacije od središnje važnosti za njezin održivi razvoj. Kako bi implementirali upravljanje održivošću, ovi autori smatraju da je za organizacije ključno učinkovito koristiti znanje, čime se poboljšava njihov potencijal za inovacije. Stoga aktivno upravljanje intelektualnim kapitalom postaje sve važniji zadatak organizacijama orijentiranim na budućnost.

Financijske institucije, a poglavito banke, održivošću su se počele baviti tijekom 90-ih godina prošlog stoljeća. U prošlosti je njihov fokus bio na upravljanju okolišem, što je zamijenjeno sadašnjom ESG strategijom čija je svrha smanjenje potrošnje energije, diverzifikacija talenata i privlačenje kupaca održivim proizvodima (Jeucken, 2010). U kontekstu održivog razvoja, poslovne banke iskoristile su svoj intelektualni kapital za proširenje svojih aktivnosti u područjima kao što su zeleno bankarstvo, ruralno bankarstvo, agrobankarstvo, etičko i socijalno bankarstvo (Goyal i Joshi, 2011), čiji je tipičan primjer mikrofinanciranje, odnosno mikrokrediti, kako navode Gutierrez-Nieto, Serrano-Cinca i Molinero, (2007).

### **3.5. Upravljanje različitošću na radnom mjestu**

Različitost među zaposlenicima direktno utječe na radne timove i učinkovitost. Pritom različitost podrazumijeva čitav niz demografskih i socijalnih elemenata, uključujući spol, dob, bračni status, religiju, kulturu, uvjerenja, profesionalna znanja i vještine, itd.

Urbancova, Čermakova i Vostrovskaja (2016) su analiziranjem raznovrsne literature ustanovile kako različitost među pojedincima i skupinama u organizaciji utječe na fluktuaciju zaposlenika, na kognitivne i komunikacijske procese, kreativnost te na različitost izvedbe pri

izvođenju poslova i zadataka. Posljedično, svi ovi faktori utječu na poslovne rezultate organizacije.

Kako bi se učinkovito upravljalo različitošću, menadžment ljudskih potencijala mora poticati unapređivanje različitosti u organizaciji na različite načine. Bahtijarević-Šiber (2014) u tom smislu predlaže sljedeće aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala:

- zapošljavanje osoba koje pripadaju nacionalnim manjinama te njihovo promoviranje,
- uvođenje veće fleksibilnosti u programe zapošljavanja i rad u smislu skraćivanja radnog vremena, mogućnosti rada od kuće i slično,
- prilagodba radnih prostora, objekata i radnih mjesta invalidima i osobama s posebnim potrebama,
- izgradnja organizacijske kulture koja ne trpi bilo kakav oblik diskriminacije djelatnika,
- omogućavanje različitih povlastica za posebne kategorije djelatnika (stariji djelatnici, samci, osobe s jednim ili više djece),
- osiguravanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života i slično.

## 4. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru društva Adriatic osiguranje d.d.

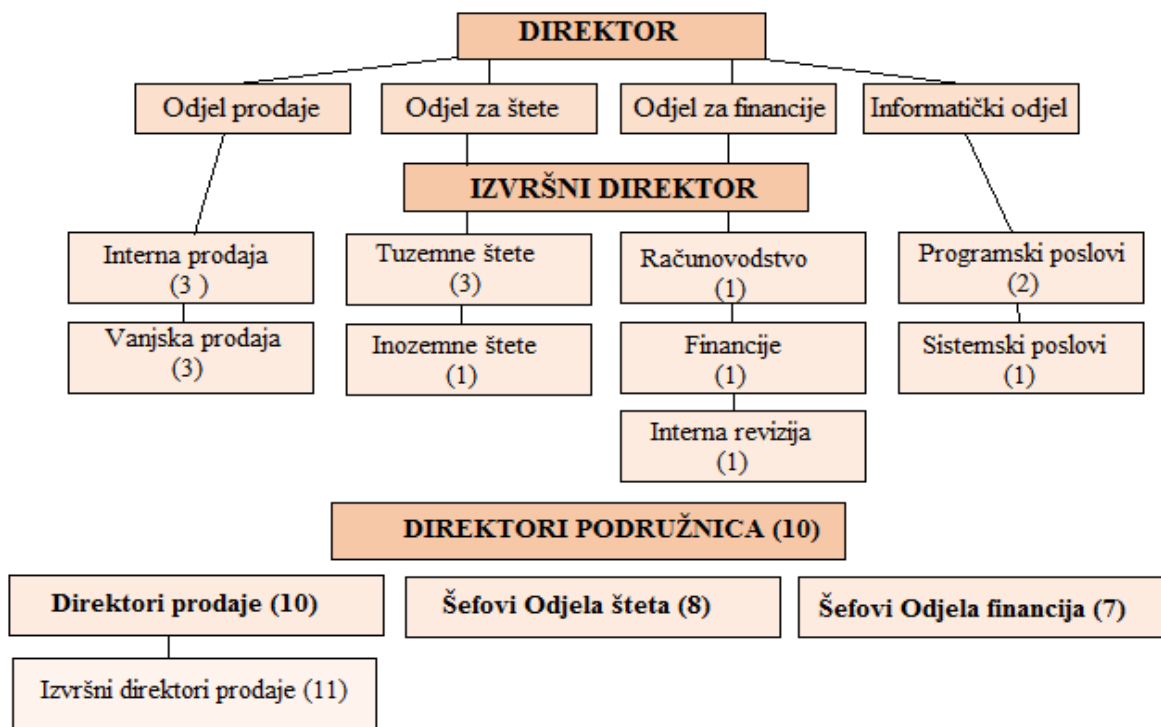
### 4.1. Osnovni podaci o organizaciji

Adriatic osiguranje d.d. je dioničko društvo osnovano 1991. sa sjedištem u Zagrebu i registrirano za osnovnu djelatnost sklapanja poslova i ugovora u području neživotnog osiguranja i dio je koncerna Agram (FinInfo, 2022). U 2021. godini društvo je brojilo ukupno 10 podružnica, od čega jednu u Italiji i 955 zaposlenih (Adriatic osiguranje d.d., 2021).

#### 4.1.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura društva Adriatic d.d. prikazana je na Slici 3. Na vrhu su ukupno četiri direktora, po jedan zadužen za svaki odjel: prodaju, štete, financije i informatiku. Na drugoj razini nalaze se izvršni direktori, također raspoređeni prema odjelima. Unutar Odjela prodaje zaposleno je šest izvršnih direktora, po 3 u internoj i vanjskoj prodaji, Odjel šteta broji četiri izvršna direktora (tri za tuzemne i jednog za inozemne štete), u Odjelu za financije zaposlena su tri izvršna direktora, po jedan u računovodstvu, financijama i internoj reviziji, dok Informatički odjel ima tri izvršna direktora (dva u programskim i jednog u sistemskim poslovima).

Slika 3. Organizacijska shema



Izvor: izrada autorice prema internim podacima društva Adriatic osiguranje d.d.

Sljedeća razina u hijerarhijskoj strukturi su direktori podružnica kojih je ukupno 10, a ispod njih su direktori i izvršni direktori prodaje u podružnicama, šefovi Odjela šteta i šefovi Odjela financija. Na najnižoj razini su zaposlenici.

Iz organizacijske strukture je evidentno kako u Adriaticu nije uspostavljen zaseban odjel za ljudske potencijale, već te poslove obavljaju direktori podružnica i direktori prodaje unutar svake od podružnica.

#### 4.1.2. Analiza zaposlenika u odnosu na stručnu spremu

Obzirom da je fokus ovog rada na ljudskim potencijalima, u nastavku se analizira kretanje zaposlenika u posljednje tri godine (2019.-2021.) prema stručnoj spremi kako bi se utvrdilo do kakvih promjena je došlo u razmatranom razdoblju. U tu svrhu izrađena je Tablica 5, prema podacima iz Godišnjih izvještaja Adriatic osiguranja d.d. (2019;2020;2021).

**Tablica 5. Kretanje broja zaposlenika prema stručnoj spremi za razdoblje 2019.-2021.**

Kategorija / stručna sprema	Godina			
	2019.	2020.	2021.	2021./2019.
<b>Ukupan broj zaposlenika</b>	817	817	955	↑
<b>NKV</b>	4	5	6	↑
<b>PKV, NSS</b>	11	9	9	↓
<b>KV</b>	6	6	5	↓
<b>SSS</b>	449	465	538	↑
<b>VKV</b>	5	5	4	↓
<b>VŠS</b>	116	127	138	↑
<b>VSS</b>	213	222	242	↑
<b>VSS (magisterij/doktorat)</b>	13	13	13	=

Izvor:sistematizacija autorice prema podacima Adriatic osiguranje d.d. (2019; 2020; 2021). Godišnje izvješće za 2019., 2020. i 2021. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora. Agram Group, Zagreb

Iz podataka u tablici vidljivo je kako se ukupan broj zaposlenika u 2021. godini povećao za 16,8% u odnosu na 2019., odnosno 2020. godinu. Ukoliko se promatra odnos konačnog i početnog razdoblja, vidljivo je kako je došlo do smanjenja osoblja u tri kategorije stručne spreme: PKV (polukvalificirani radnik), odnosno NSS (niža stručna sprema), KV (kvalificirani radnik) i VKV (visokokvalificirani radnik). Istodobno je došlo do povećanja broja zaposlenika u kategorijama: NKV (nekvalificirani radnik), SSS (srednja stručna

sprema), VŠS (viša stručna sprema) VSS (visoka stručna sprema), dok je broj zaposlenika sa magisterijem, odnosno doktoratom ostao nepromijenjen.

## **4.2. Prikaz i interpretacija rezultata iz provedenog intervjua**

Za potrebe istraživanja u ovom radu napravljen je kratki, polustrukturirani intervjua s direktorom Interne prodaje u Adriatic osiguranju d.d., gospodinom Vedranom Paurićem. Intervjua je proveden putem telefonskog razgovora na datum 17. svibnja 2022. godine, a sastojao se od ukupno devet pitanja usmjerenih na načine upravljanja ljudskim potencijalima. U nastavku slijedi prikaz pitanja i odgovora iz provedenog intervjua.

**Pitanje 1:** *Molim Vas, možete li u kratkim crtama opisati način na koji se u Adriatic osiguranju d.d. upravlja ljudskim potencijalima obzirom da za to ne postoji uspostavljen zaseban odjel te smatrate li potonju činjenicu problematičnom?*

**Odgovor:** Osobno smatram, a mislim da bi se s time složile i moje kolege, kako nedostatak odjela za ljudske potencijale ne znači nikakvu manjkavost u našem poslovanju. Premda većina velikih poduzeća ima implementiran takav odjel, ne smatram da je isti i nužan. Naime, svaki od direktora podružnica, odnosno odjela unutar podružnica prisustvovao je brojnim tečajevima i radionicama temeljem kojih su stečena znanja potrebna za kvalitetno upravljanje ljudima u Adriaticu. Ja, kao vršitelj dužnosti upravljanja ljudima, među svojim ostalim funkcijama, svakodnevno vršim uvid u poslovanje, u stalnom sam kontaktu s višim menadžmentom, a također i na raspolaganju svojim podređenima. Radim raspored osoblja, zajedno s njima planiram godišnje odmore i slobodne dane, odrađujem sastanke za potrebe dogovora oko novih ciljeva i načina njihove izvedbe i slično. Također, moram naglasiti kako je moj odnos sa zaposlenicima iznimno kvalitetan. Ne inzistiram na provedbi vlastite volje već svaku novu ideju koja bi pospješila prodaju smatram dobrodošlom.

Općenito, zadaci menadžmenta ljudskih potencijala u Adriaticu su iskoristiti potencijal na adekvatnom radnom mjestu i implementirati ga u poslovni plan društva te na taj način doprinijeti ostvarenju zacrtanih planskih veličina. Stabilan i dugoročan balans između dobivenog i uloženog glavni je cilj.

**Pitanje 2:** *Prihvaćaju li nadređeni općenito savjete i ideje od strane zaposlenika ili se radi isključivo ono što viši menadžment odredi?*



**Odgovor:** Dioničari i većinski vlasnici društva određuju smjer poslovanja i krajnje ciljeve. Viši menadžment ima zadatak da pronađe i odredi pravi put koji će ih odvesti ka ostvarenju tih ciljeva. Jednak zadatak ima srednji menadžment unutar svojih timova, a samim time i svaki zaposlenik unutar svog poslovnog okruženja i mikrolokacije. Hijerarhija i kormilar postoji, međutim, upravo savjeti, ideje i iskustva djelatnika s kraja zapovjednog lanca ključna su karika održavanja pravog puta.

Iz tog razloga ideje svojih zaposlenika koristimo kad god je to moguće i kada su te ideje i savjeti obećavajući i ukazuju na mogućnost unapređenja poslovanja. Ne zaboravimo da su upravo zaposlenici izvor novih ideja i možda najvrijednija imovina poduzeća. Premda je industrija osiguranja dosta strukturirana, takoreći, i nije moguće veće odstupanje od pravila ipak postoje različiti segmenti u kojima su naši zaposlenici do sada dali svoj veliki doprinos i čak srezali cjelokupne troškove poslovanja. I, moram napomenuti kako najsvježije ideje dolaze tijekom team buildinga, na izletima i druženjima, vjerojatno iz razloga što je atmosfera opuštenija nego na poslu i zaposlenici su otvoreniji ka iznošenju vlastitih mišljenja i savjeta. Stoga mogu reći kako naš team building najčešće spaja ugodno s korisnim.

**Pitanje 3:** *Obzirom da se upravljanje kompetencijama smatra jednom od najznačajnijih sfera strateškog menadžmenta u okviru ljudskih potencijala, recite mi na koji način se to postiže u Vašoj organizaciji? I koje su najpoželjnije kompetencije zaposlenika u djelatnosti prodaje osiguranja?*

**Odgovor:** Djelatnost osiguranja specifična je po tome što od zaposlenika, posebno od prodajnog osoblja zahtijeva posjedovanje čitavog niza kompetencija. Primjerice, pri zapošljavanju, odnosno intervjuiranju potencijalnog zaposlenika koji ispunjava sve uvjete iz natječaja, od iznimne je važnosti uzeti u obzir njegov način komunikacije i postaviti pred njega nekoliko situacija za koje mora predstaviti rješenje. Činjenica je da se osoblje prodaje svakodnevno nalazi u izazovnim situacijama zbog čega je snalaženje, brza reakcija i kritičko razmišljanje od presudnog značaja. Ipak, ukoliko zaposlenik ne zna na pravi način iskomunicirati klijentu sve potrebne informacije, on možda i nije najbolji za ovaj posao, bez obzira što njegova razina obrazovanja i dotadašnje radno iskustvo govore njemu u prilog. Međutim, takve osobe također ne valja odbaciti ukoliko ih se smatra kvalitetnim kadrom. U tom slučaju može im se ponuditi drugo radno mjesto koje ne zahtijeva toliku količinu kontakta s klijentima i koje bi mu možda, prema našoj procjeni bolje odgovaralo. Izuzev iznimne korisničke usluge, zaposlenici u osiguranju trebaju dobro poznavati matematiku, posebno aktuari koji svakodnevno rade sa statistikom i računalnim modeliranjem. Dakle, ovaj

posao je zahtjevan i od zaposlenika traži usredotočenost, odgovornost, spremnost na timski rad, kreativnost u rješavanju problema, ljubaznost, otvoren i prijateljski govor tijela i brojne druge, kako tvrde, tako i meke vještine.

U ovom je poslu katkad pravi izazov prepoznati od početka kompetencije svakog zaposlenika kako bi se moglo poraditi na onima koje su manjkave. Razlog tomu je činjenica da ovaj posao, koliko god izgledao rutinski, ipak nije i sa sobom nosi brojne izazove pa se često nečiji talent ili manjak istog otkrije tek poslije nekog vremena provedenog na radnom mjestu i uoči konkretne situacije. I upravo to je naš posao – prepoznati uspješnost pojedinog zaposlenika u obavljanju određenih poslova i zadataka i odlučiti što bi on ili ona trebali napraviti kako bi se njihov rad dodatno poboljšao. Moram napomenuti i kako svaka divizija u našoj organizaciji provodi redovite unutarnje i vanjske programe edukacije kojim nastojimo poboljšati znanja, vještine i kompetencije naših zaposlenika kako bi isporučili kvalitetnu uslugu, a ujedno bili ukorak s novim trendovima na tržištu osiguranja.

**Pitanje 4:** *Kakav je Vaš sustav nagrađivanja zaposlenika i smatrate li da su oni istim zadovoljni?*

**Odgovor:** Sustav nagrađivanja zaposlenika u Adriatic osiguranju istovjetan je onomu u Agram koncernu. Sustav plaća postavljen je na način da je osnovni koeficijent definiran s obzirom na složenost poslova i radno iskustvo, međutim, glavni parametar koji određuje krajnju plaću, a samim time i mogućnost dodatnog bonusa je ostvarenje planiranih prodajnih rezultata. Cilj društva je ostvariti što veću razliku između prihoda i rashoda gdje trošak plaća nije varijabla rashoda već sredstvo da se ostvari prihod.

Naši zaposlenici imaju čitav niz benefita koji uključuju uplaćivanje sredstava u treći mirovinski stup, dopunsko zdravstveno osiguranje te dodjelu božićnica i uskrsnica. Nadalje, svi zaposlenici i članovi njihovih užih obitelji imaju pravo na popust kod ugovaranja različitih polica osiguranja, a godišnje im omogućujemo i neke druge pogodnosti poput simbolične dodjele besplatnih karata za kino i kazalište ili pojedine značajne događaje. Također, ukoliko netko ostvari vrhunske prodajne rezultate tada se u okviru podružnice organizira jednodnevni izlet i čašćenje, odnosno team building. Osim toga pojedini zaposlenici, izuzev voditelja, imaju i pravo na službeni automobil. Riječ je o zaposlenicima koji ostvare izvrsne poslovne rezultate, koji premaše 800 tisuća kuna prometa s tim da su dužni platiti simboličan trošak korištenja vozila u privatne svrhe, a zaposlenik koji ostvaruje promete preko milijun kuna taj ne snosi nikakav dodatan trošak. Posljednji benefit koji Adriatic osiguranje omogućuje svojim

djelatnicima, a za koji mi nije poznato da ga druge organizacije iz ove branše omogućavaju jest svakodnevni topli obrok koji je u potpunosti besplatan te različiti napitci. Ovo naši djelatnici iznimno cijene jer na taj način mjesečno uštede i po nekoliko stotina kuna.

Naposljetku ću naglasiti i odluku Uprave društva iz veljače 2022. godine kojom su podignute plaće za najmanje 8% na razini društva. Na ovaj način naši su zaposlenici nagrađeni za svoj trud, lojalnost i izniman doprinos poslovanju čija se uspješnost iz godine u godinu povećava.

**Pitanje 5:** *Spomenuli ste čitav niz stimulacija i nagrada koje omogućujete djelatnicima, no dobivaju li baš svi ista prava? Evidentno je da pojedini zaposlenici koji ostvare visoke promete imaju i dodatne pogodnosti, no što je sa zaposlenicima koji ostvaruju niže promete?*

**Odgovor:** Vaše pitanje isključivo je povezano s mjerenjem radnog učinka zaposlenika. U odjelu prodaje, čiji sam direktor, uspješnost se mjeri prema ostvarenju postavljenih planova. Dakle, svaki zaposlenik ponaosob ima postavljen godišnji plan prodaje koji bi trebao izvršiti. Na kraju poslovne godine radi se obračun učinka prodaje i razmatra je li plan ostvaren, premašen ili nije zadovoljen. Oni zaposlenici koji premaše ciljane vrijednosti ostvaruju brojne od ranije navedenih benefita, ali postoje i zaposlenici koji ne ostvare ciljane vrijednosti i njima se ukidaju pojedine mogućnosti. Primjerice, oni nemaju pravo na dopunsko zdravstveno osiguranje, za njih se ne uplaćuju sredstva u treći mirovinski stup i imaju najniže plaće.

**Pitanje 6:** *Je li usporedba planiranih i ostvarenih rezultata jedini način Vašeg praćenja i mjerenja radne uspješnosti zaposlenika u odjelu prodaje?*

**Odgovor:** Jest. Međutim, postoji nešto što nazivamo prikupljanje informacija o zaposlenicima, a radi se o kontaktiranju nekoliko vrsta izvora kako bismo saznali i druge vrijednosti, odnosno nedostake u njihovom radu. Mjerenje radnog učinka kvantitativni je pokazatelj nečijeg rada, no ukoliko želimo nekoga unaprijediti ili ga staviti u drugo radno okruženje, ipak je potrebno prikupiti više informacija o njemu koje će dati naznake o njegovoj stručnosti, profesionalnosti, njegovanju međuljudskih odnosa i slično. Iz tog razloga svojim klijentima dajemo mogućnost da ocijene kvalitetu korisničke usluge temeljem kratkog anketnog upitnika koji se provodi jednom godišnje, po potrebi radimo individualne razgovore sa zaposlenicima, ali i njihovim radnim kolegama jer oni često zamijete stvari koje nadređeni nije u stanju jer nije u svakodnevnoj interakciji sa zaposlenikom.

**Pitanje 7:** *Na koji način popunjavate radna mjesta? Iz kojih izvora regrutirate nove zaposlenike?*

**Odgovor:** Prvo mjesto gdje tražimo osoblje za nepopunjeno radno mjesto jesu interni izvori. Dakle, zaposlenici unutar organizacije i to na način da se provodi unutarnji natječaj na koji se mogu prijaviti svi zainteresirani, od kojih se potom odabire najbolji kandidat. Iznimno, odluku o prebacivanju zaposlenika s jednog na drugo radno mjesto može donijeti i sam direktor ukoliko utvrdi da neki zaposlenik posjeduje kompetencije koje udovoljavaju zahtjevima drugog radnog mjesta i ako bi ga se na taj način unaprijedilo, odalo priznanje za dotadašnji i motiviralo za budući rad.

**Pitanje 8:** *Kako se u Vašoj organizaciji provodi upravljanje različitostima? Jeste li zamijetili nekakav oblik diskriminacije među kolegama ili Vam se do sada netko od zaposlenika na to žalio?*

**Odgovor:** Pa prvo ću naglasiti kako među našim direktorima imamo nekoliko pripadnika nacionalnih manjina koji su iznimno cijenjeni među kolegama. Živimo i djelujemo u 21. stoljeću i osobno smatram, a i politika poduzeća je takva, da bilo kakvoj diskriminaciji na poslu nema mjesta. Naši zaposlenici sami reguliraju visinu svojih ukupnih primanja i ukoliko ostvare zacrtane planove zasigurno neće biti diskriminirani u pogledu bonusa. Mogu reći kako su unutar mog odjela žene trenutno bolje plaćene od muškaraca jer imaju bolje ostvarene rezultate. Također, prilikom zapošljavanja često ćemo kod dva identična kandidata po pitanju obrazovanja, dosadašnjeg radnog staža i drugih elemenata, dati prednost osobi koja ima obitelj, nego samcu jer smatramo kako je prvome posao potrebniji obziromda prehranjuje obitelj. I nikad, ali baš nikad ženskoj osobi prilikom razgovora za posao nećemo postaviti pitanje koje uključuje njezine planove o proširenju obitelji u budućnosti. Ovo smatramo posebno diskriminirajućim elementom. Inače, zapošljavanje osoba svih etničkih skupina kao i osoba s invaliditetom vidimo kao našu prednost nad društvima koja imaju određene moralne blokade po tom pitanju. Upravo raznolikost donosi dodatnu širinu i lepezu poslovnih prilika i mogućnosti.

**Pitanje 9:** *Kako biste reagirali u sljedećoj hipotetskoj situaciji? obraća Vam se iznimno uspješan zaposlenik koji u poduzeću radi već nekoliko godina i izjavljuje kako je nezadovoljan visinom plaće i kako želi dati otkaz. Što ćete učiniti? Hoćete li ga pokušati zadržati i ako hoćete, na koji način ćete to učiniti?*

**Odgovor:** Ovo je dosta teško pitanje. Ranije sam napomenuo kako su zaposlenici ujedno sami odgovorni za visinu svoje plaće, no ako se pokaže da je riječ o zaposleniku koji iz godine u godinu radi sve bolje i postiže sve veće rezultate, zasigurno će ga se pokušati

zadržati. Međutim, u ovakvim slučajevima teško je donijeti odluku što točno učiniti. Ukoliko odmah pristanemo na podizanje plaće, velika je mogućnost da će i drugi zaposlenici slijediti njegov primjer kako bi dobili povišicu, što je svakako njihovo pravo i pitanje je što tada učiniti. Osobno, do sada se nisam našao u navedenoj situaciji, ali da se ona dogodi, konzultirao bi se s ostalim kolegama kako bismo razmijenili iskustva i zajednički donijeli odluku. Ipak, htio bi naglasiti kako, iz sadašnje perspektive, ne bi pristao na podizanje plaće zaposleniku ali bi se potrudio omogućiti mu dodatne benefite kako bi ga ipak zadržao na radnom mjestu ili bi ga se promaknulo na bolje radno mjesto, ako to uvjeti dozvoljavaju.

### **4.3. Analiza načina mjerenja radnog učinka zaposlenika prodaje u društvu Adriatic osiguranje d.d.**

U nastavku slijedi prikaz i analiza mjerenja radnog učinka zaposlenika Adriatica u prodaji osiguranja. Za obradu ovog dijela rada korišteni su interni podaci društva i informacije o radnom učinku autorice rada, koja je tamo i sama zaposlena. Isti su prikazani na Slici 4. Učinak zaposlenika procjenjuje se na temelju osam kategorija, prema policama osiguranja čija objašnjenja slijede u nastavku.

Prvi je obvezno *osiguranje od automobilske odgovornosti (AO)* kojim se pokriva odgovornost vozača za materijalne i nematerijalne štete počinjene trećim osobama, odnosno sudionicima prometne nezgode koju je vozač skrivio. *Auto kasko (lom stakla)* odnosi se na djelomično kasko osiguranje koje pokriva štetu nastalu na vjetrobranskim staklima automobila. Ne uključuje lomove na unutarnjem zrcalu (retrovizoru) niti na svjetlima automobila. Nadalje, *AN*, *Ao+*, *AoEx (exlusive)* i *ZB (zaštita bonusa)* su dodatni proizvodi zaštite koji se mogu ugovoriti na polici, od čega se *AN (auto nezgoda)* odnosi na zaštitu putnika i osigurava pravo na naknadu za slučaj smrti ili invaliditeta, al ne i vozača u slučaju njegove osobne krivnje, *AO+* štiti i vozača koji stječe pravo na naknadu za ozljede u slučaju 50% krivnje, tj. kod prometnih nezgoda s podijeljenom odgovornosti, dok je *AOex* zaštita vozača za slučaj njegove 100% krivnje za štetni događaj. *ZB - zaštita bonusa*, štiti bonus (odnosno povijest bez šteta) za jedan štetan događaj u godini dana. Premda je vozač kriv, šteta se isplaćuje oštećeniku, a sljedeće godine se ne primjenjuje malus, tj. s police mu se ne skida stečeni bonus. Kategorija *Kućanstvo* podrazumijeva osiguranje imovine fizičkih osoba, njihovih kuća, stanova, apartmana i slično. U kategoriji *Imovina* osigurava se imovina pravnih osoba, a uključuje osiguranje hala, postrojenja, objekata u izgradnji i slično. Kod ove police osiguranja puno su veća pokrića i rizici. *MAT + ODG* je osiguranje od odgovornosti vozara prema

trećima te odgovornosti za štete iz različitih djelatnosti, poput odvetničke, liječničke, itd. Posljednja kategorija, GN- nez+ pzo uključuje putno zdravstveno za osobne nezgode poput loma kosti i slično.

Slika 4. Pregled učinka prodaje za razdoblje 1.1 - 31.12. u 2019., 2020. i 2021. godini

Br.Polica 19/20/21	20/19 21/20 Godišnje police		PREMIJA - kn 2019/20/21	85 8511780	Prosječna premija po polici	
<b>-116</b>	<b>AO   AutoOdgovornost</b>		<b>56,7%</b>		<b>119.092 Kn</b>	
572			187.398		884 Kn	
1.153	241	213,7%	436.748	233,1%	964 Kn	80 Kn
<b>1.037</b>	<b>135</b>	<b>129,8%</b>	<b>555.840</b>	<b>127,3%</b>	945 Kn	<b>-19 Kn</b>
	<b>AK (Ls)   Auto Kasko (Lom stakla)</b>		<b>10,9%</b>		<b>-6.224 Kn</b>	
17			73.262		4.310 Kn	
25	8	147,1%	112.633	153,7%	4.505 Kn	195 Kn
<b>22</b>	<b>-3</b>	<b>88,0%</b>	<b>106.410</b>	<b>94,5%</b>	4.837 Kn	<b>332 Kn</b>
	<b>AN (uz AO i AK) AOPlus i AOExclusive</b>		<b>4,2%</b>		<b>12.445 Kn</b>	
148			19.597		132 Kn	
226	78	152,7%	28.901	147,5%	128 Kn	-4 Kn
<b>300</b>	<b>74</b>	<b>132,7%</b>	<b>41.346</b>	<b>143,1%</b>	138 Kn	<b>10 Kn</b>
	<b>ZB   ZaštitaBonusa</b>		<b>3,8%</b>		<b>8.740 Kn</b>	
75			12.457		166 Kn	
189	114	252,0%	28.302	227,2%	150 Kn	-16 Kn
<b>231</b>	<b>42</b>	<b>122,2%</b>	<b>37.041</b>	<b>130,9%</b>	160 Kn	<b>10 Kn</b>
	<b>Kućanstvo (08 09)</b>		<b>2,2%</b>		<b>19.710 Kn</b>	
1			1.037		1.037 Kn	
3	2	300,0%	2.043	197,0%	681 Kn	-356 Kn
<b>15</b>	<b>12</b>	<b>500,0%</b>	<b>21.753</b>	<b>1064,8</b>	1.450 Kn	<b>769 Kn</b>
	<b>IM   Imovina (08 09 16)</b>		<b>15,7%</b>		<b>94.932 Kn</b>	
1			600		600 Kn	
26	25	2600,0	58.954	9825,7	2.267 Kn	1.667 Kn
<b>10</b>	<b>-16</b>	<b>38,5%</b>	<b>153.886</b>	<b>261,0%</b>	15.389 Kn	<b>13.122 Kn</b>
	<b>GN   Nezgoda + PZO (01 02 18.03)</b>				<b>-1.603 Kn</b>	
1			78		78 Kn	
4	3	400,0%	1.603	2054,7	401 Kn	323 Kn
	<b>-4</b>					<b>-401 Kn</b>
	<b>MAT + ODG (05-07 10.03 11-15)</b>		<b>6,5%</b>		<b>41.438 Kn</b>	
1			5.062		5.062 Kn	
7	6	700,0%	22.019	434,9%	3.146 Kn	-1.917 Kn
<b>8</b>	<b>1</b>	<b>114,3%</b>	<b>63.457</b>	<b>288,2%</b>	7.932 Kn	<b>4.786 Kn</b>
<b>2019</b>			<b>299.491</b>			
<b>2020</b>	8511780 Levak Irina		<b>691.202</b>	<b>230,8%</b>	<b>391.711 Kn</b>	
<b>2021</b>			<b>979.732</b>	<b>141,7%</b>	<b>288.530 Kn</b>	

Izvor: interni podaci društva Adriatic osiguranje d.d.

Podaci na Slici 4, u krajnjem lijevom dijelu nude informacije o ukupnom broju prodanih polica, kratkoročnih, dugoročnih i probnih, sljedeća stavka govori o tome koliko je više dugoročnih polica prodano u odnosu na godinu ranije (nema podatka o ukupnom broju dugoročnih polica) i njihovo postotno povećanje. Četvrti stupac sadrži ukupnu vrijednost prodanih polica izraženu u kunama, a u petom stupcu je izraženo postotno povećanje stavke. Posljednja dva stupca sadrže prikaz prosječne premije po polici i ostvareni manjak, odnosno višak u odnosu na godinu ranije.

Pribaviteljica osiguranja je u 2020. godini imala najveće povećanje prodanih polica osiguranja od autoodgovornosti, no ipak, zbirna količina svih polica imala je najveću vrijednost u 2021. godini kada je iznosila 555.840 kuna, što ujedno znači da je prodavala kvalitetnije police. U kategoriji Auto kaska najveći broj prodanih polica također je zabilježen u 2020. godini. U 2021. godini, s tri prodane police manje, ostvaren je ukupni minus od 6.224 kune u odnosu na godinu ranije. Nadalje, u kategorijama AN, Ao+, AoEx (exclusive), ZB, Kućanstvo i MAT + ODG najveći broj prodanih polica ostvaren je u 2021. godini, dok je u kategoriji Imovina zabilježena niža količina prodanih polica u odnosu na 2020. godinu, a u kategoriji GN – Nezgoda + PZO u 2021. nije prodana ni jedna polica osiguranja. Ukupni rezultat prodaje pokazuje kako je pribaviteljica osiguranja iz godine u godinu ostvarivala sve veći prodajni promet. Tako je prodaja u 2020. u odnosu na 2019. povećana za 230,8%, a povećanje prodaje u 2021. u odnosu na 2020. godinu iznosilo je 141,7%.

Nakon što je utvrđen način na koji se u Adriatic osiguranju mjeri radna uspješnost zaposlenika prodaje, u nastavku slijedi prikaz usporedbe planiranog i ostvarenog radnog učinka zaposlenika, temeljem kojeg se dobivaju bonusi, kako je ranije utvrđeno tijekom intervjua s direktorom Vedranom Paurićem. Za potrebe analize korišteni su podaci dvije pribaviteljice osiguranja iz Adriatica koje su dale svoju suglasnost za korištenje njihovih rezultata prodaje od kojih je jedna autorica rada, a zbog zaštite identiteta, osobni podaci druge osobe nisu navedeni. Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata prodaje navedenih pribaviteljica osiguranja za 2021. godinu prikazana je na Slici 5.

Obzirom da je u 2020. godini ostvarila ukupnu prodaju u iznosu od 691.202 kune, utvrđeni plan prodaje za zaposlenicu Levak u 2021. godini iznosio je 728.835 kuna, međutim, na kraju kalendarske godine, kada su uspoređeni podaci iz plana i ostvarene prodaje, pokazalo se kako je pribaviteljica osiguranja premašila zadane vrijednosti i umjesto planiranog povećanja od 34,4%, povećala prodajni promet za 41,7%.

## Slika 5. Usporedba planiranog i ostvarenog radnog učinka dvije zaposlenice odjela prodaje u Adriatic osiguranju d.d. za 2021. godinu

Br.Polica 20/21/PI21	21/20 PI21/21 Godišnje police	PREMIJA - kn 2020/21/PI21	85 8511780	Prosječna premija po polici	Br.Polica 20/21/PI21	21/20 PI21/21 Godišnje police	PREMIJA - kn 2020/21/PI21	85 8511365	Prosječna premija po polici
<b>-118</b>	<b>AO   AutoOdgovornost</b>	<b>56,7%</b>	<b>91.725 Kn</b>		<b>-20</b>	<b>AO   AutoOdgovornost</b>	<b>66,4%</b>	<b>-30.976 Kn</b>	
1.153		436.748	964 Kn		303		187.340	618 Kn	
1.037	135 129,8%	555.840	127,3%	945 Kn -19 Kn	359	50 116,5%	238.550	127,3%	676 Kn 58 Kn
1.155	133 129,2%	464.115	119,8%	1.020 Kn -75 Kn	379	-26 93,1%	269.526	88,5%	711 Kn -35 Kn
<b>AK (Ls)   Auto Kasko (Lom stakla)</b>	<b>10,9%</b>	<b>-14.074 Kn</b>			<b>AK (Ls)   Auto Kasko (Lom stakla)</b>	<b>17,6%</b>	<b>19.758 Kn</b>		
25		112.633	4.505 Kn		9		35.269	3.919 Kn	
22	-3 88,0%	106.410	94,5%	4.837 Kn 332 Kn	13	4 144,4%	63.110	178,9%	4.855 Kn 936 Kn
26	-4 84,6%	120.484	88,3%	4.634 Kn 203 Kn	11	2 118,2%	43.353	145,6%	3.941 Kn 914 Kn
<b>AN (uz AO i AK) AOPlus i AOExclusive</b>	<b>4,2%</b>	<b>12.150 Kn</b>			<b>AN (uz AO i AK) AOPlus i AOExclusive</b>	<b>8,6%</b>	<b>444 Kn</b>		
226		28.901	128 Kn		224		26.416	118 Kn	
300	74 132,7%	41.346	143,1%	138 Kn 10 Kn	258	34 115,2%	30.779	116,5%	119 Kn 1 Kn
228	72 131,6%	29.196	141,6%	128 Kn 10 Kn	262	-4 98,5%	30.335	101,5%	116 Kn 3 Kn
<b>ZB   ZaštitaBonusa</b>	<b>3,8%</b>	<b>8.388 Kn</b>			<b>ZB   ZaštitaBonusa</b>	<b>5,7%</b>	<b>-1.695 Kn</b>		
189		28.302	150 Kn		141		19.620	139 Kn	
231	42 122,2%	37.041	130,9%	160 Kn 10 Kn	149	8 105,7%	20.589	104,9%	138 Kn -1 Kn
189	42 122,2%	28.653	129,3%	152 Kn 8 Kn	160	-11 93,1%	22.284	92,4%	139 Kn -1 Kn
<b>Kućanstvo (08 09)</b>	<b>2,2%</b>	<b>18.253 Kn</b>			<b>Kućanstvo (08 09)</b>	<b>1,3%</b>	<b>-3.717 Kn</b>		
3		2.043	681 Kn		12		5.358	447 Kn	
15	12 500,0%	21.753	1064,8	1.450 Kn 769 Kn	11	-1 91,7%	4.671	87,2%	425 Kn -22 Kn
5	10 300,0%	3.500	621,5%	700 Kn 750 Kn	18	-7 61,1%	8.388	55,7%	466 Kn -41 Kn
<b>IM   Imovina (08 09 16)</b>	<b>15,7%</b>	<b>94.932 Kn</b>			<b>IM   Imovina (08 09 16)</b>	<b>0,2%</b>	<b>0 Kn</b>		
26		58.954	2.267 Kn		1		688	688 Kn	
10	-16 38,5%	153.886	261,0%	15.389 Kn 13.122 Kn	1	100,0%	688	100,0%	688 Kn
	10	58.954	261,0%	15.389 Kn		1	688	100,0%	688 Kn
<b>GN   Nezgoda + PZO (01 02 18.03)</b>		<b>-1.603 Kn</b>			<b>GN   Nezgoda + PZO (01 02 18.03)</b>	<b>0,2%</b>	<b>809 Kn</b>		
4		1.603	401 Kn		2		80	40 Kn	
	-4			-401 Kn	6	4 300,0%	889	1110,9	148 Kn 108 Kn
		1.603				6	80	1110,9	148 Kn
<b>MAT + ODG (05-07 10.03 11-15)</b>	<b>6,5%</b>	<b>41.127 Kn</b>			<b>MAT + ODG (05-07 10.03 11-15)</b>				
7		22.019	3.146 Kn						
8	1 114,3%	63.457	288,2%	7.932 Kn 4.786 Kn					
	8	22.330	284,2%	7.932 Kn					
<b>2020</b>		<b>691.202</b>			<b>2020</b>		<b>274.771</b>		
<b>2021</b>	<b>8511780</b> Levak Irina	<b>979.732</b>	<b>141,7%</b>	<b>288.530 Kn</b>	<b>2021</b>	<b>Zaposlenica</b> <b>xy</b>	<b>359.277</b>	<b>130,8%</b>	<b>84.506 Kn</b>
<b>PI2021</b>		<b>728.835</b>	<b>134,4%</b>	<b>250.897 Kn</b>	<b>PI2021</b>		<b>374.654</b>	<b>95,9%</b>	<b>-15.377 Kn</b>

Izvor: interni podaci društva Adriatic osiguranje d.d.

S druge strane, zaposlenica XY, također je ostvarila veću prodaju u 2021. u odnosu na 2020. godinu, međutim, još uvijek nedovoljno, odnosno 4,1% manje od planiranog. Shodno tomu, zaposlenica XY nije ostvarila nikakav bonus na plaću, za razliku od autorice koja je isti ostvarila zbog znatno premašenih vrijednosti planirane prodaje.

### 4.4. Analiza uspješnosti poslovanja

Od 2019. do 2021. godine društvo se popelo sa šestog na četvrto mjesto po ukupnoj visini premije među 20 društava za osiguranje koja posluju na području Republike Hrvatske. Ukupna ostvarena visina premije u 2019. godini iznosila je 752,6 milijuna, a u 2021. godini 1,223 milijarde kuna (Adriatic osiguranje d.d., 2020; 2021) iz čega je evidentno kako se



rezultati poslovanja poboljšavaju iz godine u godinu. U Tablici 6 slijedi prikaz nekoliko osnovnih pokazatelja uspješnosti poslovanja za razdoblje 2019.-2021. godine.

**Tablica 6. Pokazatelji uspješnosti poslovanja za razdoblje 2019.-2021.**

Kategorija	2019.	2020.	2021.
<b>Račun dobiti i gubitka</b>			
Ukupni prihodi	765.064.599	904.220.108	1.194.381.575
Ukupni rashodi	705.359.344	836.005.174	1.121.703.664
Dobit/gubitak razdoblja	59.705.255	68.214.934	72.677.911
<b>Pokazatelji uspješnosti poslovanja</b>			
Ukupna aktiva po zaposlenom	2.742.045	2.986.297	2.938.203
Premija po zaposlenom	920.134	1.175.835	1.280.673
Neto dobit po zaposlenom	73.079	80.064	76.103
Neto dobit po dionici	477,64	545,72	581,42
Ukupna rentabilnost dionice	11,89%	14,76%	12,52%

Izvor: izrada autorice, prema podacima Adriatic osiguranje d.d. (2020; 2021). Godišnje izvješće za 2020. i 2021. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora. Agram Group, Zagreb

Iz temeljnih podataka u okviru računa dobiti i gubitka društva izvučeni su i prikazani podaci o ukupnim prihodima i rashodima i neto dobiti, odnosno gubitku. Vidljivo je kako je društvo bilježilo konstantan rast prihoda. Shodno tomu povećavali su se i rashodi, a njihova razlika, umanjena za porez na dobit, zabilježila je rast neto dobiti s 59,7 u 2019. na 72,6 milijuna kuna u 2021. godini.

Što se tiče pet prikazanih pokazatelja poslovanja, najviša ukupna aktiva po zaposlenom zabilježena je u 2020., a najveća premija po zaposlenom ostvarena je u 2021. godini. Neto dobit je s početnih 73 tisuće kuna u 2019. narasla na 80 tisuća u 2020. godini, da bi se do kraja 2021. godine smanjila na 76 tisuća kuna. Neto dobit po dionici konstantno je rasla, a ukupna rentabilnost dionice oscilirala je da bi u 2021. godini iznosila 12,52%.

## 5. Zaključak

Ovaj rad usmjeren je na istraživanje specifičnosti menadžmenta ljudskih potencijala u financijskim institucijama pri čemu je za analizu odabrano društvo Adriatic osiguranje d.d., koje posluje od 1991. godine, a u 2021. godini našlo se na četvrtom mjestu poretka po ukupnoj visini premije među 20 društava za osiguranje koja posluju na području Republike Hrvatske. Premda u ovom trenutku broji preko 900 zaposlenika, društvo nema uspostavljen zaseban odjel za upravljanje ljudskim potencijalima već ta uloga pripada srednjem menadžmentu, odnosno direktorima podružnica i direktorima prodaje unutar podružnica. Shodno tomu, primarno istraživanje napravljeno je posredstvom intervjua s jednim od izvršnih direktora prodaje. Temeljni cilj istraživanja je analizirati načine na koji se u društvu Adriatic osiguranje d.d. upravlja ljudskim potencijalima te koje metode se koriste pri procjeni radne uspješnosti zaposlenika. U skladu s tim, postavljeno je pet istraživačkih pitanja na koje se odgovara u nastavku, a čiji odgovori proizlaze iz rezultata intervjua.

Prvo istraživačko pitanje, imalo je za cilj ispitati kakav je sustav upravljanja uspostavljen u društvu Adriatic osiguranje d.d. Kroz intervju je utvrđeno kako nedostatak zasebno odjela za upravljanje ljudskim potencijalima ne predstavlja nikakav problem i da su direktori, koji su zaduženi za ovaj dio poslovanja, obrazovani u području menadžmenta ljudskih potencijala. Općenito, zadaci menadžmenta ljudskih potencijala u društvu Adriatic osiguranje d.d. su iskoristiti potencijal unutar svakog radnog mjesta i implementirati ga u poslovni plan društva te na taj način doprinijeti ostvarenju zacrtanih planskih veličina.

Drugo istraživačko pitanje usmjereno je na identificiranje načina na koji se upravlja kompetencijama zaposlenika. Pokazalo se kako je prepoznavanje uspješnosti pojedinog zaposlenika u obavljanju određenih poslova i zadataka i donošenje odluka o tome što bi on ili ona trebali napraviti kako bi se njihov rad dodatno poboljšao zapravo jedan od glavnih zadataka menadžmenta. U prodaji osiguranja traži se čitav niz kompetencija, od dobrog poznavanja matematike, preko razvijene kreativnosti i kritičkog razmišljanja pa sve do visoko razvijenih komunikacijskih vještina koje su inače označene kao najvažnije u ovom poslu obzirom da je većina zaposlenika u izravnom kontaktu s klijentima. Menadžeri se nerijetko susreću i sa slučajevima gdje nećije talente ili manjak istih zamijete tek nakon duljeg rada u organizaciji, međutim, provođenjem stalnih edukacija i tečajeva u različitim područjima, nastoji se poboljšati nedostatke ili dodatno razviti različite kompetencije kod svih zaposlenika.

Postavljanjem trećeg istraživačkog pitanja nastojalo se saznati kakav oblik stimulacija i nagrađivanja je postavljen u društvu, a rezultati su pokazali kako zaposlenici Adriatica imaju čitav niz beneficija, no ipak, količina i kvaliteta istih ovisi isključivo o njihovom radnom učinku. Tako, primjerice, zaposlenici koji premaše zadane planove prodaje ostvaruju bonuse, imaju pravo na dopunsko zdravstveno osiguranje, uplaćuju im se sredstva u treći mirovinski stup, a pojedini stječu i pravo na osobni automobil. S druge strane, zaposlenici koji se ili ne trude dovoljno ili nemaju jednake sposobnosti kao prethodni, pa zbog toga ostvare manji prodajni promet od planiranog, ne uživaju takve benefite. Ipak, svi zaposlenici imaju pravo na besplatne napitke i topli obrok, dobivaju besplatne karte za različite događaje i slično.

U četvrtom istraživačkom pitanju nastojalo se saznati kako društvo gleda na različitost i postoji li evidentiran nekakav oblik diskriminacije. U Adriatic osiguranju blagonakloni su prema svima i nisu zapaženi nikakvi oblici diskriminacije. Upravo suprotno, društvo teži tomu da zapošljava ljude iz različitih etničkih skupina i invalide i baš to smatraju jednom od svojih konkurentskih prednosti.

Posljednje, peto istraživačko pitanje postavljeno je kako bi se saznalo participiraju li zaposlenici u odlučivanju svojim idejama i sugestijama. Pokazalo se kako su upravo zaposlenici na najnižoj liniji hijerarhije zapravo najviše zaslužni za unapređenje poslovanja nudeći svoje sugestije i koristeći svoja tacitna znanja u isporuci boljeg korisničkog iskustva.

Obzirom da je radna uspješnost zaposlenika glavni element koji utječe na prihode od poslovanja, u istraživačkom dijelu rada opisana je metoda kojom se vrši procjena radnog učinka zaposlenika, a koja se temelji na usporedbi planirane i ostvarene vrijednosti prodaje u godini dana. Obzirom da je u teorijskom dijelu rada opisano nekoliko metoda koje su u većini kvalitativne, evidentno je kako Adriatic osiguranje upotrebljava jednu od najkvalitetnijih metoda procjene radne uspješnosti jer se njome dobivaju konkretni, nepobitni i kvalitativni podaci o nečijem radnom učinku, a što se iz drugih metoda procjene ne može postići obzirom da je dobar dio njih subjektivan.

U svrhu daljnjih istraživanja, preporučuje se provođenje sličnih analiza između preostalih društava za osiguranje koja posluju na području Republike Hrvatske kako bi se mogli usporediti sustavi upravljanja ljudskim potencijalima te predložiti najbolje menadžerske prakse upravljanja zaposlenicima u industriji osiguranja.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Irina Levak (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Specifičnosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u francuskim institucijama (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Irina Levak (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Specifičnosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u francuskim institucijama (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

# Literatura

## Knjige

1. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*. Kogan Page Ltd., London
2. Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Kogan Page Ltd., London
3. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Kogan Page Ltd., London
4. Armstrong, M. i Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*. CIPD House, London
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb
6. Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*. Školska knjiga, Zagreb
7. Boxall, P. i Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, London
8. Davenport, T.H. i Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston
9. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, Capstone
10. Fottler, M.D., Khatri, N. i Savage, G.T. (2010). *Strategic Human Resource Management in Health Care*. Emerald Group Publishing Ltd., Bingley, UK
11. Hajric, E. (2018). *Knowledge Management System and Practices A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization* (e-book). Kindle Unlimited. Dostupno na: [https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge\\_Management\\_A\\_Theoretical\\_And\\_Practical\\_Guide\\_Emil\\_Hajric\(PDF\).pdf](https://helpjuice.com/pdfs/Knowledge_Management_A_Theoretical_And_Practical_Guide_Emil_Hajric(PDF).pdf) (pristupljeno: 16. svibnja 2022.)
12. Jeucken, M. (2010). *Sustainable Finance and Banking: The Financial Sector and the Future of the Planet*. Routledge: London
13. Moullin, M. (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care*. Open University Press, Buckingham.

14. Opatha, H.H.D.N.P. (2009). *Human Resource Management: Personnel*. Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura, Colombo
15. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston
16. Warier, S. (2008). *Competency Management The Conceptual Framework*. CreateSpace Independent Publishing Platform, Scotts Valley, California

### **Poglavlje u uredničkoj knjizi**

1. Fottler, M.D. (2008). Strategic Human Resources Management. U: B. Fried i M.D. Fottler (ur.), *Human Resources in Helathcare: Managing for Success* (str. 1-26.). Health Administration Press, Chicago

### **Stručni i znanstveni članci**

1. Ansar, N. i Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), str. 213-230. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/330566409> (pristupljeno: 14. svibnja 2022.)
2. Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), str. 433–456. Dostupno na: <http://capitalintellectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/2-bontis-1.pdf> (pristupljeno: 16. svibnja 2022.)
3. Bos-Nehles, A., Renkema, M. i Janssen ,M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), str. 1228-1253. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-09-2016-0257/full/pdf?title=hrm-and-innovative-work-behaviour-a-systematic-literature-review> (pristupljeno: 11. svibnja 2022.)
4. Cabrita, M.R. i Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), str. 212–237. Dostupno na: <http://icbsmonitor.net/Files/CabritaBontisIJTM43.pdf> (pristupljeno 17. svibnja 2022.)
5. Cavicchi, C. i Vagnoni, E. (2017). Does intellectual capital promote the shift of healthcare organizations towards sustainable development? Evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production*, 153, str. 275–286.

6. Chen, Y.S., Lai, S.B. i Wen, C.T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67, str. 331–339.
7. Gasior, M., Skowron, L. i Sak-Skowron, M. (2021). The Importance of Employees' Competencies: A Comparison between Educational and Business Perspective. *European Research Studies Journal*, XXIV(2), str. 681.-694. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/353027107> (pristupljeno: 14. svibnja 2022.)
8. Goyal, K.A. i Joshi, V. (2011). A study of social and ethical issues in banking industry. *International Journal of Economics & Research*, 2, str. 49-57. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/262144664> (pristupljeno: 16. svibnja 2022.)
9. Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, str. 649-664.
10. Gutierrez-Nieto, B., Serrano-Cinca, C. i Molinero, C.M. (2007). Microfinance institutions and efficiency. *Omega*, 35(2), str. 131–142. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/23794665> (pristupljeno 16. svibnja 2022.)
11. Katić, I., Penezić, N. i Ivanišević, A. (2016). Upravljanje taletnima u savremenoj organizaciji. *Poslovna ekonomija*, 10(2), str. 140-162. Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2016/1820-68591602140K.pdf> (pristupljeno 16. svibnja 2022.)
12. Mertins, K., Orth, R. (2012). Intellectual capital and the triple bottom line: Overview, concepts and requirements for an integrated sustainability management system. *The 4th European Conference on Intellectual Capital*, ECIC 2012 Proceedings, str. 23–24.
13. Urbancova, H., Čermakova, H. i Vostrovská, H. (2016). Diversity Management in The Workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(3), str. 1083–1092. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/304813364\\_Diversity\\_Management\\_in\\_the\\_Workplace/link/5878a07908ae329d622a872c/download](https://www.researchgate.net/publication/304813364_Diversity_Management_in_the_Workplace/link/5878a07908ae329d622a872c/download) (pristupljeno 16. svibnja 2022.)

## Publikacije

1. Adriatic osiguranje d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2019. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora*. Agram Group, Zagreb. Dostupno na: <https://www.adriatic->

osiguranje.hr/dokumenti/publikacije/2019/Godisnje\_financijsko\_izvjesce\_2019.pdf (pristupljeno: 19. svibnja 2022.)

2. Adriatic osiguranje d.d. (2020). *Godišnje izvješće za 2020. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora*. Agram Group, Zagreb. Dostupno na: [https://www.adriatic-osiguranje.hr/o-nama/#/dearflip-df\\_3372/](https://www.adriatic-osiguranje.hr/o-nama/#/dearflip-df_3372/) (pristupljeno: 19. svibnja 2022.)
3. Adriatic osiguranje d.d. (2021). *Godišnje izvješće za 2021. godinu zajedno s Izvješćem neovisnog revizora*. Agram Group, Zagreb. Dostupno na: [https://www.adriatic-osiguranje.hr/o-nama/#/dearflip-df\\_3943/](https://www.adriatic-osiguranje.hr/o-nama/#/dearflip-df_3943/) (pristupljeno: 19. svibnja 2022.)

### **Internet izvori**

1. Aishwarya, P.T. i Srikanth, N. (2019). Transition of Performance Appraisal from the 90 degree to 720 degree. Dostupno na: [https://www.academia.edu/36798408/\\_Transition\\_of\\_performance\\_appraisal\\_from\\_the\\_90\\_degree\\_to\\_720\\_degree\\_](https://www.academia.edu/36798408/_Transition_of_performance_appraisal_from_the_90_degree_to_720_degree_) (11. svibnja 2022.)
2. College Of Education and Human Ecology (2018). Guide to 180° Feedback. Dostupno na: <http://static.ehe.osu.edu/downloads//human-resources/performance/hr-180-degree-guide.pdf> (11. svibnja 2022.)
3. FinInfo (2022). Adriatic osiguranje d.d. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/adriatic-osiguranje/Detaljno/217> (pristupljeno 18. svibnja 2022.)
4. Green Thumbs (2022). What are the various degrees of performance appraisal methods (90, 180, 270, 360, 540 & 720 degree appraisals)? Dostupno na: <https://www.greenthumbs.in/psyft/360-degree-feedback-performance-appraisal-methods.php> (12. svibnja 2022.)
5. Kenton, M. (2022). Human Capital. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp> (pristupljeno 3. svibnja 2022.)
6. Research. com (2020). Training Industry Statistics: 2021/2022 Data, Trends & Predictions. Dostupno na: <https://research.com/careers/training-industry-statistics> (pristupljeno 10. svibnja 2021.)



## Popis slika i tablica

### Slike

Slika 1. Model strateškog HRM-a.....	7
Slika 2. Upravljanje kompetencijama na organizacijskoj i individualnoj razini.....	17
Slika 3. Organizacijska shema .....	24
Slika 4. Pregled učinka prodaje za razdoblje 1.1 - 31.12. u 2019., 2020. i 2021. godini.....	32
Slika 5. Usporedba planiranog i ostvarenog radnog učinka dvije zaposlenice odjela prodaje u Adriatic osiguranju d.d. za 2021. godinu .....	34

### Tablice

Tablica 1. Politike i ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala.....	6
Tablica 2. Najbolje prakse strateškog HRM-a u odnosu na različite autore .....	10
Tablica 3. Metode mjerenja radne uspješnosti zaposlenika .....	13
Tablica 4. Prikaz višestrukih koristi upravljanja znanjem .....	20
Tablica 5. Kretanje broja zaposlenika prema stručnoj spremi za razdoblje 2019.-2021. ....	25
Tablica 6. Pokazatelji uspješnosti poslovanja za razdoblje 2019.-2021. ....	35

