MOTIVACIJA I UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA STARIJIM OD 50 GODINA NA PRIMJERU UNIQUA OSIGURAVAJUĆE DRUŠTVO

Petrović, Darija

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:893094

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD :

MOTIVACIJA I UPRAVLJANJE ZAPOSLENICIMA STARIJIM OD 50 GODINA NA PRIMJERU UNIQUA OSIGURAVAJUĆE DRUŠTVO

Mentor:

Prof dr. sc. Srećko Goić

Studentica:

univ.bacc.oec. Darija Petrović

Broj indeksa:2151731

Split, kolovoz 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD 2
   1.1. Problem istraživanja 2
   1.2. Predmet istraživanja 6
   1.3. Ciljevi istraživanja 7
   1.4 Istraživačke hipoteze 8
2.UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA 12
   2.1. Upravljanje ljudskim resursima u suvremenom poduzeću 12
   2.2. Regrutiranje, selekcija i obuka ljuskih resursa 16
3. MOTIVACIJA I RADNI ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA 22
   3.1. Pojam motivacije i faktori koji utječu na motivaciju 22
   3.2. Radni angažman zaposlenika i odrednice radne angažiranosti 25
4. Problemi sa kojima se susreću zaposlenici stariji od 50 godina 29
   4.1. Poticaji za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi 31
   4.2. Aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi 34
5. UNIQA OSIGURAVAJUĆE DRUŠTVO 39
   5.1. Organizacijska struktura UNIQA osiguravajućeg društva 41
6. POSLOVNE FUNKCIJE I REZULTATI POSLOVANJA 45
   6.1. Osnovne vrste poslovanja i rezultati poslovanja UNIQ-a osiguranja 51
   6.2. Ljudski resursi UNIQA osiguravajućeg društva 56
7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 63
   7.1. Metodologija istraživanja 63
   7.2. Rezultati istraživanja 64
   7.3. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem 80
8. ZAKLJUČAK 83
SAŽETAK 88
SUMMARY 89
LITERATURA 90
PRILOZI 95

1. UVOD

1.1.Problem istraživanja

U poslovnom okruženju danas osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti kojima doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva. Njihova kreativnost, inovativnost, motiviranost, informiranost i osobine su koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u poduzeću. Prema tome, zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vrijednosti poduzeću.

Opći porast značenja ljudskih resursa, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini, još više naglašavaju značaj ljudskih resursa te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima (Goić, S.,1998). Suvremena poduzeća i njihovi menadžeri, često naglašavaju ljude i ljudske resurse kao najvažniji kapital i resurs (Bahtijarević-Šiber, F.,1999). Pitanje motivacije zaposlenih je jedno od pitanja vezanih za upravljanje poslovanjem koje se u posljednjih nekoliko godina sve češće postavlja i sve više dobija na značaju. Dosadašnji koncepti motivacijskih sistema, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove koji će dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenih, a time istovremeno i ostvariti uspješno poslovanje.

Kako bi uspješno poslovalo svako poduzeće, mora pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih poticaja za svoje zaposlene, koja će zavisiti od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih. Da bi se osigurao odgovarajući kvalitet zaposlenih u poduzeću, potrebno je ponuditi odgovarajući nivo zarade, ali je to samo potreban uvjet – ne i dovoljan. Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.

Interes za motivaciju radnika prilično je stara problematika, no sistematska razmišljanja o ovom problemu pojavljuju se tek od 1930. godine. Znanje koje radnik

posjeduje nije više problem, koliko samo njegovo motiviranje za rad i primjenu tog znanja na radnom mjestu.

Postoji mnogo različitih definicija motivacije (Lončarević, R.,2007). Neke od njih su:

- Motivacija je sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe;

- Motivacija obuhvaća niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod utjecajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja;

- Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve, među zaposlenicima poduzeća.

Treba napomenuti kako su se kroz povijest razvile brojne teorije motivacije, te se one zasnivaju na različitim pretpostavkama i stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja (Bahtirajević – Šiber, F.,1999). Ovdje ćemo samo navesti neke od tih teorija, a posebnu pažnju usmjerit ćemo ka Herzbergovoj teoriji motivacije koju ćemo u ovom radu dosta spominjati i na nju se dosta oslanjati. Neke od ostalih teorija motivacija koje su bitne i bliske modernom shvaćanju i pristupu motivaciji su:

¬ Maslowljeva teorija motivacije,

¬ Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,

¬ MacGregorova teorija X i teorija Y,

¬ McClellandova motivacijska teorija,

¬ teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,

¬ suvremeno shvaćanje strategije motivacije.

Kada govorimo o motivaciji prema Herzerbergu razlikujemo dvije skupine faktora kao izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzične faktore Herzberg je nazvao higijenskim faktorima. U ovu grupu faktora spadaju plaće, uvjeti rada, međuljudski odnosi (sa podređenim, nadređenim i kolegama), privatni život, status, sigurnost posla te nadgledanje i politika kompanije. Herzberg smatra da nepostojanje ovih faktora izaziva nezadovoljstvo, a njihovo prisustvo ne doprinosi motivaciji i zadovoljstvu radnika. Ova grupa faktora doprinosi otklanjanju nezadovoljstva i smanjenju problema na poslu, stoga se oni često nazivaju negativnim faktorima, faktorima održavanja ili faktorima konteksta posla. U intrinzične faktore spadaju oni koji izazivaju zadovoljstvo. Riječ je o pozitivnim faktorima koji obuhvaćaju postignuće, priznanje, izazovan posao, odgovornost, napredovanje i rast. Njihovo postojanje doprinosi zadovoljstvu i motivaciji radnika ili izostanku zadovoljstva, ali ne prouzrokuje nezadovoljstvo (Buble, 2011).

Starenje stanovništva jedan je od demografskih procesa koji obilježava suvremeno društvo, zbog čega je potrebno prepoznati važnost upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, dakle važnost skrbi o njima i osnaživanja njihovog doprinosa stvaranju dodatne vrijednosti. Unatoč sve većoj ovisnosti o starijim radnicima, poslodavci ih često pozicioniraju kao zaposlenike koji nisu više spremni za radni angažman, čime se onemogućava njihov pristup zapošljavanju, a vrste razvojnih mogućnosti i napredovanja pružaju drugim kategorijama radnika. Ipak, za razliku od toga, mnogi stariji radnici izvještavaju da su kompetentni u svom radu. Produljenje životnog vijeka, jedno od najvećih dostignuća 20. stoljeća, zajedno s padom stope nataliteta, dovelo je do toga da u industrijaliziranim zemljama, posebice u Europi, pa tako i u Hrvatskoj , udio osoba starije dobi u ukupnoj populaciji raste brže nego udio bilo koje druge dobne skupine, odnosno da su zaposlenici s 50 i više godina najbrže rastuća skupina radne snage.

U nezaposlenosti kao najvećem socijalnom problemu u suvremenim državama, pa i u Republici Hrvatskoj, javljaju se dvije krajnosti, dvije izrazito loše situacije. Jedno je problem nezaposlenih mladih ljudi, a drugo su zaposlenici 50+ (zaposlenici stariji od 50 godina) kojima je teško naći posao ili koji ako su već zaposleni,a teško se prilagođavaju promjenama na tržištu i strahuju od mogućnosti gubitka posla.

Nakon više desetljeća promoviranja mladosti u poslovnom svijetu, masovnih otpuštanja i prijevremenih umirovljenja zaposlenika starijih od 50 godina te zbog sve

veće opterećenosti radno-aktivnog stanovništva, poslodavci su suočeni s potrebom zadržavanja starijih zaposlenika odnosno njihovih znanja, vještina te posebice iskustva. Kako bi se osigurao održiv socijalni i ekonomski razvoj, vlade, predstavnici zaposlenika i poslodavci moraju zajedno raditi na tome da zaposlenici starije životne dobi ostaju dulje u produktivnom radnom odnosu.

Stoga u ovom istraživanju problem je kako motivirati zaposlenike 50+ koji su u već radnom odnosu. Istražit ćemo koliko se oni smatraju spremnima prilagodit se promjenama u zahtjevima na poslu kao i općenito promjenama na tržištu i u tehnologiji, koji to faktori najviše utječu na njihovu motivaciju i da li su spremni na radni angažman i nakon umirovljenja. Za ovo istraživanje uzet ćemo primjer UNIQA osiguravajuće društvo u Republici Hrvatskoj.

UNIQA osiguranje d.d. je dio UNIQA grupe, jedne od vodećih osiguruteljnih grupa u Austriji te srednjoj i istočnoj Europi. UNIQA u Hrvatskoj posluje već 19 godina, zapošljava oko 700 zaposlenika u 60-ak prodajnih ureda. Kvalitetni i inovativni proizvodi namijenjeni pravnim i fizičkim osobama te visoki nivo usluge poslovni su imperativ UNIQA osiguranja. Posebna briga posvećuje se uvođenju novih tehnoloških rješenja, usavršavanju poslovnih procesa te kvalitetnoj i brzoj isplati šteta.

1.2.Predmet istraživanja

Predmet istraživanja proizlazi iz navedenog i opisanog problema istraživanja. Na temelju dostupnih i obrađenih teorijskih i empirijskih podataka u radu se istraživala motivacija zaposlenika starijih od 50 godina. Istraživanje se provelo na zaposlenicima 50+ , koji se obično slove kao ¨stariji radnici¨, u Uniqa osiguravajućem društvu u Republici Hrvatskoj.

Kako bi organizacija bila uspješna stavlja se velika vrijednost u zaposlenike i njihovo iskustvo i znanje. Zadržavanje i motiviranje iskusnih zaposlenika smatra se bitnim čimbenikom za uspjeh. Kauffman je već 1987. godine napisao da će motiviranje starijih zaposlenika biti ključ uspješnog obavljanja bilo kojeg poslovanja. Kauffman (1987) također sugerira da bi postupni odlazak u mirovinu mogao biti od koristi i za zaposlenike i za organizaciju. Nasljednik može naučiti na poslu i imati glatko razdoblje uvođenja dok se umirovljeni zaposlenik navikava na niži dohodak, više slobodnog vremena i manje strukturiran dan.

Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi (engl. age management) definira se kao skup mjera koje imaju za cilj suzbijanje dobnih prepreka i promoviranje dobne različitosti (Walker, 1999.). Nacionalne vlade i zakonodavna tijela imaju važnu ulogu u stvaranju okruženja pogodnog za oblikovanje kvalitetnih praksi upravljanja zaposlenicima starije životne dobi.

Često starenje poistovjećujemo s kronološkom dobi, što nije sasvim opravdano jer postoje velike razlike među ljudima, a i kod iste osobe, s obzirom na različite aspekte starenja. Vrijeme početka starenja nije moguće precizno odrediti; osim toga, biološko, psihološko i socijalno starenje ne moraju početi u istoj vremenskoj točci. Starost je povezana s društvom i društvenim zbivanjima na dva načina: a) stari ljudi utječu na prilike u društvu (npr. porast broja starih i mirovinske krize), b) stari ljudi i sami čine dio društvene strukture i nose teret društvenih uloga, koje moraju igrati.

U novije vrijeme govori se o ageizmu (Pečjak, V., 2001) kao pojavi karakterističnoj po nepriznavanju ili ograničavanju prava starosnih skupina. Radi se, dakle, o diskriminaciji na osnovi kalendarske starosti, gledištu koje ne prihvaća individualni pristup starijim osobama nakon određenog broja godina, određivanju sposobnosti i propisivanju društvenih uloga

isključivo na temelju životne dobi (“Prestar si”, “Premlad si”), stvaranju stereotipa i sustavnoj diskriminaciji ljudi samo zato što su stari.

Pojam stariji radnik može aktivirati pozitivne stereotipe poput iskustva, dobre prosudbe, snažnu radnu etiku i predanost kvaliteti. Negativni stereotipi u vezi pojma stariji radnik su: nedostatak fleksibilnosti, neprilagođavanje promjenama, nesposobnost za razvijanje novih vještina, strah od smanjenja prihoda pri odlasku u mirovinu, problem u komunikaciji između starijih zaposlenika i mlađih itd.

Stariji radnici obično su motivirani faktorima poput zajednice, misije i prilika da svijet postane boljim mjestom dok su mlađi radnici više potaknuti čimbenicima koji izravno imaju koristi, kao što su novac i promocije. Najveći imidž starijih radnika donosi iskustvo - njihova mudrost na radnom mjestu. Naučili su kako se povezati s ljudima, riješiti probleme bez drame i zatražiti pomoć kada je to potrebno.

Organizacije diljem svijeta, pogotovo one najveće, pokazuju ne samo sve veće razumijevanje za problematiku zaposlenika starije životne dobi ponukane demografskim promjenama i promijenjenim zakonskim okvirima, već postaju svjesne koristi koje proizlaze iz zadržavanja zaposlenika starije životne dobi zbog njihovog akumuliranog znanja, vještina i iskustva. Stoga uvode nove pristupe, politike i instrumente kako bi se prilagodile starenju radne snage s ciljem osiguravanja okruženja u kojem svaki pojedinac može realizirati svoje potencijale bez da ga u tome sprječava njegova dob (Žnidaršič, 2010).

1.3.Ciljevi istraživanja

Svrha ovog istraživanja je povezana sa upravljanjem zaposlenicima starijima od 50 godina, motivacijom i faktorima koji na istu utječu. Sve će se detaljno prikazati na primjeru UNIQA osiguravajućeg društva. U radu će se prikazati način na koji UNIQA osiguravajuće društvo utječe na motivaciju zaposlenika starijih od 50 godina te anketnim ispitivanjem će se doći do novih saznanja koji mogu doprinijeti poboljšanju načina motivacije tih istih zaposlenika.

Ciljevi ovog istraživanja su:

- Ispitati način motivacije zaposlenika 50+ godina koji koriste UNIQA osiguravajuće društvo
- Usporediti ekstrinzične i intrinzične faktore motivacije koji utječu na zaposlenike 50+
- Ispitati koliko su zaposlenici 50+ spremni na praćenje promjena u zahtjevima na poslu
- Ispitati da li su zaposlenici 50+ spremni na radni angažman i nakon umirovljenja.

1.4 Istraživačke hipoteze

Hipoteza (grč. hypothesis, pretpostavka) je znanstvena pretpostavka postavljena za objašnjenje neke pojave koju treba provjeriti i dokazati (ili opovrgnuti) da bi postala vjerodostojna znanstvena teorija ili znanstveni zakon (Zelenika, R., 2000). Temeljem podataka koji će se prikupiti, istraživanjem bi se trebala provjeriti istinitost sljedećih hipoteza:

H1 - Ekstrinzični faktori utječu više na motivaciju zaposlenih 50+ od intrinzičnih faktora

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazirana je na dvije temeljne pretpostavke: "Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični ili higijenski i intrinzični, odnosno motivatori. Prvi su situacijski ili kontekstualni faktori, dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja (Bahtijarević-Šiber, F., 1999., str. 564)."

Cilj ove hipoteze je utvrditi da li ekstrinzični faktori kao što su radni uvjeti, odnos menadžera, sigurnost posla, beneficije i politika poduzeća više utječu na motivaciju zaposlenika 50+ od intrinzični faktora u koje ubrajamo mogućnost razvoja,odgovornost,

postignuće, priznanje i napredovanje. Ekstrinzični faktori sprječavaju nezadovoljstvo dok intrinzični faktori (motivatori) vode ka povećanju zadovoljstva.

H2 - Zaposlenici 50+ pokazuju veliku spremnost na praćenje promjena u zahtjevima na poslu

Promjene u tehnologiji uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju novo znanje i permanentno obrazovanje. Povećanje kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline koja opet traži veća i drugačija znanja i stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije. Moderno poslovanje traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti. Ukratko, zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći. No najveći to problem predstavlja „starijim“ zaposlenicima koji su navikli na tradicionalni način rad, bez puno znanja o tehnologiji.

Cilj ove hipoteze je utvrditi koliko su zaposlenici 50+ spremni na praćenje promjena u poslovnom okruženju i da li su spremni na daljnje učenje i usavršavanje kako bi što bolje obavljali svoj posao.

H3 - Zaposlenici 50 + su spremni na radni angažman i nakon umirovljenja

Početkom devedesetih u Hrvatskoj je bilo 12 posto građana starijih od 65 godina, dok će se do sredine stoljeća njihov broj popeti na između 25 i 32 posto. Omjer 1,16 zaposlenih na jednog umirovljenika dugoročno je neodrživ. Broj godina što ih prosječan radnik u Hrvatskoj provede u radnom odnosu također je u padu i iznosi samo 32 godine. U Njemačkoj, primjerice, radnik prosječno radi 38, a u Danskoj i Švicarskoj preko 40 godina. Trenutačno muškarci odlaze u mirovinu sa 65, a žene sa 62 godine, a najavljeno je podizanje granice na 67 godina do 2033. godine i za žene i za muškarce.

Cilj ove hipoteze je utvrditi da li su zaposlenici spremni na radni angažman i nakon umirovljenja kako bi imali i dalje dovoljna primanja za život, s obzirom da su velike mogućnosti za pad mirovina i nastankom krize u mirovinskom sustavu.

1.5 Metode istraživanja

Nakon definiranog problema i predmeta istraživanja te postavljenih hipoteza pristupa se prikupljanju podataka na temelju kojih će se testirati navedene hipoteze. Kao instrument istraživanja koristit ćemo anketno ispitivanje koje ćemo provesti na UNIQA osiguravajućem društvu na temu „Motivacija i upravljanje zaposlenicima starijim od pedeset godina“. Kako bismo došli do kvalitetnijih zaključaka i spoznaja, u teorijskom i u empirijskom dijelu, koristit ćemo se različitim metodama istraživanja. U teorijskom segmentu rada bit će korištene sljedeće metode:

- Induktivna metoda – ustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka
- Deduktivna metoda – posredno zaključivanje kod kojeg se zaključeni sud izvodi od općeg k posebnom ili pojedinačnom
- Metoda analize – proces raščlanjivanja složenih misaonih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove
- Metoda sinteze – proces objašnjavanja složenih misaonih cjelina pomoću jednostavnih misaonih tvorevina
- Komparativna metoda – način uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, tj. utvrđivanje njihovih sličnosti i različitosti
- Metoda deskripcije – postupak opisivanja činjenica, te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa
- Povijesna metoda – postupak analize dokumenata i dokazanog materijala onog što se dogodilo u prošlosti.

U empirijskom dijelu rada koristit će se:

- Deskriptivna statistika - korištenjem metoda deskriptivne statistike vršit će se izračun karakterističnih vrijednosti kao što je aritmetička sredina, standardna devijacija kao mjera raspršenosti vrijednosti oko aritmetičke sredine, mod, medijan te minimalna i maksimalna vrijednost
- Korelacijska analiza
- Grafičko i tablično prikazivanje

1.6 Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastoji se od četiri dijela.

Prvi dio je uvodni dio. U uvodnom dijelu je definiran problem i predmet istraživanja te ciljevi istraživanja, metode istraživanja i struktura diplomskoga rada.

U drugom dijelu rada definiraju se pojmovi upravljanja i motiviranja zaposlenika. Definira se Hezbergova teorija motivacije te samim time ekstrinzični i intrinzični faktori motivacije. Utvrđuju se problemi sa kojima se susreću zaposlenici stariji od 50 godina

U trećem dijelu upoznajemo se sa UNIQA osiguravajućim društvom i njihovim poslovanjem. Utvrđuje se također koliko imaju zaposlenika starijih od 50 godina.

Četvrti dio rada je ujedno i istraživački dio rada. U njemu se prikazuju dobiveni rezultati anketiranja i provedenog istraživanja u Uniqa osiguravajućem društvu. Detaljnije se prolazi kroz postavljene hipoteze i dobivene rezultate.

U petom dijelu rada je zaključak.

Poslije zaključka se navodi popis korištene literature te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2.UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA

2.1.Upravljanje ljudskim resursima u suvremenom poduzeću

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća svjedoci smo pojave snažnih izazova u ekonomskoj praksi znanosti. Veliki napredak informatičke tehnologije te znanosti i tehnologije uopće, mijenja karakteristike poslovnog okruženja, koje u odnosu na šezdesete i sedamdesete godine 20. stoljeća postaje znatno kompleksnije. U takvoj situaciji turbulentnosti i sve veće složenosti poslovnog okruženja dolazi do jake potrebe za aktivnim uključenjem poslovnih subjekata u kreiranju promjena, kao i za brzom prilagodbom stalno novim uvjetima. S obzirom na to da kreativnost i prilagodljivost poslovnih subjekata presudno ovisi o sposobnostima, znanju i kreativnosti zaposlenika, upravo ti aspekti poslovnih sustava izbijaju u prvi plan. Stoga se danas može govoriti o *novoj ekonomiji,* ekonomiji znanja koja je globalna i koja je u stalnoj borbi s neizvjesnošću i promjenama (Jambrek, I., Penić, I., str. 1181.-1182.).

Mnogo je stoljeća trebalo da bi čovjek sam po sebi, njegovanjem njegovih sposobnosti, znanja, kreativnosti i motivacija bili prepoznati kao glavni i najvažniji čimbenik gospodarske uspješnosti (Jambrek, I., Penić, I., 2008., str. 1181.-1182.).

Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20.stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18.stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19.stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva (Jambrek, I., Penić, I., 2008., str.1184.).

Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridana dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sustavni je i najznačajniji pokazatelj uloge „ljudskog kapitala“ i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja (Jambrek, I., Penić, I., 2008. , str.1184.).

Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja svakog poduzeća. U tom smislu, već i sam koncept „upravljanja ljudskim potencijalima“ znači promjenu paradigme u sadržaju rada i načinu organiziranja kadrovske funkcije u suvremenom poduzeću (Goić, S., 1998., str.321).

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati za ostvarivanje ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, F., 1999., str.16.).

McCourt i Eldrige definiraju upravljanje ljudskim resursima kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje“(McCourt, W., Eldrige, D.,2003., str.2.).

Značaj upravljanja ljudskim potencijalima je opće prihvaćen koncept u skoro svim razvijenim državama svijeta.

O aktualnosti upravljanja ljudskim potencijalima svjedoče brojni pokazatelji :

1. sve bogatija literatura iz ovog područja temelj je dobre osnove za proučavanje i daljnji razvoj koncepta,
2. koncept upravljanja ljudskim resursima sve se više kao znanstvena disciplina proučava i studira na fakultetima u svijetu,
3. sve veći broj organizacija uviđa značaj, odnosno neophodnost da njihovi menadžeri ovladaju spomenutim konceptima te se često održavaju tečajevi i seminari iz spomenutog područja
4. mnoge organizacije zapošljavaju stručnjake i timove iz ovog područja,
5. sve je veći broj agencija za pružanje usluga iz područja upravljanja ljudskim resursima,
6. plaće stručnjaka iz ovog područja vrlo su visoke i imaju stalni trend rasta i
7. sve više organizacija ima u glavnom upravnom odboru stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima (Pržulj, Ž., 2002., str. 12).

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture

zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999., str.17.).

Specifičnost ljudskih potencijala govori o kompleksnosti koji predstavlja koncept s obzirom na to da je u njemu temelj ljudski faktor. Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Čovjek je misaono i svjesno biće, koje ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju te koji mogu utjecati na atmosferu u organizaciji, bilo pozitivno ili negativno. Zato je upravljanje ljudskim potencijalima (resursima) izrazito složeni posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima (Jambrek, I., Penić, I., str.1189.).

U konceptu upravljanja ljudskim potencijalima, *individualan pristup* se smatra neophodnim. Glavni cilj je da se individualnim pristupom uspiju savladati eventualne poteškoće do kojih može doći zbog naglašene osobnosti pojedinaca koja može prilikom rada utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri ljudskih potencijala trebaju imati mogućnost prepoznavanja mogućih problema te poticanja pozitivne i kreativne energije zaposlenika.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će se pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti (Jambrek, I., Penić, I., str.1189.-1190.).

Kao što je već navedeno, osnovna snaga bilo koje organizacije su ljudi te su ključan element uspjeha. Ostvarivanje zadanih ciljeva poduzeća nije moguće bez materijalnih i financijskih čimbenik te informacijskih resursa. Međutim, pored svih navedenih čimbenika bitan element su ljudski resursi, odnosno zaposlenici koji će svojim vještinama, znanjem i kreativnošću osmisliti i proizvesti proizvod, plasirati ga na tržište, kreirati mu vizualni identitet i dr. Dolazimo do zaključka kako je uspješno upravljanje resursima maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala.

Maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala je moguće ako i samo ako su zaposlenici poduzeća zadovoljni poslovnim okruženjem, poslovnom funkcijom i novčanom

kompenzacijom. Upravljanje ljudskim potencijalima ima zadatak otkriti, razviti i pokrenuti ljudske potencijale za realizaciju ciljeva organizacije, a da pri tomu rad i osobna ulaganja zaposlenika ne predstavljaju frustracije, nego osobno zadovoljstvo. Postoji velika vjerojatnost da će pojedinac u određenoj situaciji i u određenim okolnostima ponašati na određeni način, pa je stoga poželjno osigurati takve okolnosti (Pržulj, Ž., 2002., str 19-22).

Za svako maksimalno iskorištavanje ljudskih potencijala, potrebna je organizacija gdje ljudi kontinuirano šire svoje kreativne kapacitete, gdje slobodno postavljaju zajedničke ciljeve, podržavaju novi način razmišljanja i mjesto gdje se stalno uče raditi zajedno. Svaka organizacija bi se trebala usavršavati na način da vodi računa o sistematskom razmišljanju, mentalnim modelima, osobnom razvoju svakog zaposlenika, stvaranju zajedničke vizije i timskom učenju. U cijeloj organizaciji važnu ulogu ima menadžer za ljudske resurse jer on usmjerava, vodi, pronalazi rješenja i implementira kvalitetne procese koji povećavaju motiviranost zaposlenika i doprinose cjelokupnom poslovnom uspjehu tvrtke.

Planiranje ljudskih potencijala važna je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje (Bahtijarević- Šiber, F.,str.180.). Planiranje ljudskih potencijala kao sastavni dio poslovnog planiranja prati strategijske, taktičke i operativne ciljeve poduzeća. Svaka analiza stanja na eksternom i internom tržištu rada je glavna pretpostavka uspješne pripreme planiranja u području ljudskih potencijala. Potreba za ljudskim resursima obuhvaća i plan troškova koji nastaje realizacijom tih poslova. Plan razvoja ljudskih potencijala utvrđuje koje sve mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobilo nove ili dosadašnje zaposlenike za planirano ili već postojeće radno mjesto. Plan ljudskih potencijala obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih potencijala, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova.

Ciljevi planiranja razvoja ljudskih potencijala u pravilu obuhvaćaju:

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva,
- Povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije,

- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama,
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganje u ljudske potencijale (Bahtijarević-Šiber, F., str 152.).

Zaključno se može reći da je planiranje ljudskih potencijala proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti (Bahtijarević-Šiber, F., str 152.).

2.2.Regrutiranje, selekcija i obuka ljudskih resursa

Poslovanje svakog poduzeća ili organizacije ovisi o kvaliteti ljudskog kapitala kojeg zaposlenici istog posjeduju i načinu na koji se eksploatira. Ljudski resursi dijele se na ljudski potencijal i ljudski kapital. Ljudski potencijal predstavlja ljudsko znanje, a sve dok se to znanje ne počne upotrebljavati ne može se govoriti o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital se odnosi na primjenu znanja i djelovanje u okviru ciljeva organizacije te je zadaća menadžmenta upravljati ljudima, njihovim znanjem, kompetencijama i vještinama. Od velike je važnosti za svako organizaciju prepoznati ljudske potencijale, motivirati ih te investirati u njihovo znanje. Neosporiva je činjenica da pravilno motivirani zaposlenici koji posjeduju potrebne vještine poput inovativnosti, kreativnosti, informiranosti znanja su oni koji donose stratešku prednost. Također, kako bi se efikasno moglo upravljati ljudskim kapitalom potrebno je mjeriti njegovu efikasnost. Metoda koja se koristi prilikom mjerenja efikasnosti intelektualnog kapitala je VAIC(TM) (eng. *Measuring the overall efficiency of creating new value*). Ova metoda mjerenja efikasnosti omogućuje menadžeru pregled gdje se vrijednost u sustavu stvara, a gdje razara.

Pribavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanja ciljeva. Analize brojnih kompanija pokazuju da su ključne osobine kandidata koje se traže: inicijativa, kreativnost, fleksibilnost, sposobnost timskog rada te komunikacijske i analitičke vještine (Vujić, V., str.153.).

Glavni cilj svake organizacije je privući kvalificiranu grupu kandidata izvan organizacije za određeno, nepopunjeno radno mjesto. Kako bi se izvršila uspješna regrutacija kandidata koriste se dva temeljna izvora pribavljanja : unutarnji i vanjski izvori. Prva skupina obuhvaća kandidate koji već rade na drugim poslovima unutar poslovnog sustava organizacije, a drugu skupinu čine kandidati izvan organizacije na tržištu rada, koji rade u drugim poduzećima ili su trenutno nezaposleni. Prednosti unutarnjeg izvora pribavljanja ljudskih resursa su: manji troškovi odabira kandidata, kandidat je već upoznat sa procesom rada, osiguran je brži i sigurniji odabir kadrova, lakše uvođenje u posao te jača motivacija djelatnika. Međutim, javljaju se i neka ograničenja internog pribavljanja ljudskih kadrova: slaba motivacija zaposlenika, nedostatak ideja i inovacija, mogući sukobi i napetosti između djelatnika.

Temeljni cilj pribavljanja ljudskih potencijala je da uz najniže troškove utvrdi kvalificirane kandidate koji će uspješno obavljati posao. Prilikom selekcije ljudskih kadrova polazi se od zahtjeva poslova te se traži onaj kandidat koji najbolje odgovara tim zahtjevima. Testovi koji se uobičajeno koriste pri selekciji kandidata se mogu klasificirati na :

- Testove inteligencije, testovi sposobnosti, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornih sposobnosti;
- Testove ličnosti: objektivni i projektivni testovi
- Testovi znanja i vještina i
- Testovi interesa (Dževad Š., et al, 2009., str.177).

Prije nego što se krene sa obukom i razvojem kadrova potrebno je provesti pravilnu orijentaciju, odnosno uvođenje u posao. Uvođenje u posao podrazumijeva prilagodbu zaposlenika na novom radnom mjestu, kao i na novu okolinu koja se redovito razlikuje od one iz koje dolazi. Kako bi se uspješno ostvarila ova prilagodba u poduzećima se prakticira sustavno uvođenje zaposlenika u posao u više faza:

- **priprema** (pripremiti radno mjesto i zaštitnu opremu, obavijestiti menadžere i suradnike, odrediti mentora u poduzeću)
- **predstavljanje** (neposrednom pretpostavljenom, kolegama i poslovnim partnerima s kojima će surađivati, ostalim suradnicima unutar i van poslovnog svijeta)
- **informiranje** (upoznati s osnovnim obilježjima i ciljevima poduzeća, uručiti postojeće akte, objasniti procese rada i radnu dokumentaciju)

- **uhodavanje** (davati savjete i pružiti pomoć u procesu rada, sustavno nadzirati izvedbu posla, razgovarati o rezultatima rada)
- **ocjenjivanje** (sustavno pratiti ponašanje i postignuća, svaki tjedan i nakon isteka roka razgovarati o problemima, dati izvješće i ocjenu o probnom ili pripravničkom radu (Vujić, V., str.204..).

U procesu uvođenja u posao prije svega je potrebno kandidate informirati o poduzeću (vizija, proizvodi, povijest), radnim odnosima (mentor, uvjeti zapošljavanja, disciplina), sigurnosti i zdravlju (zaštita na radu), kompetencijama (plaća, godišnji odmor), opisu posla (odgovornost i očekivanja), beneficijama (mirovinsko, zdravstveno osiguranje) itd. Na ovaj način zaposlenika upoznajemo sa njegovom ulogom u poduzeću te mu olakšavamo socijalizaciju u okruženju.

Ciljevi koji se žele ostvariti procesom uvođenja u posao su: smanjenje zabrinutosti – tj. straha od pogreške na radu, smanjenje apsentizma i fluktuacije – ukoliko se zaposlenik osjeća kao neefektivan, neželjen ili nepotreban, tada njegova reakcija može biti odlazak iz poduzeća, ušteda vremena – ukoliko novozaposleni nisu prošli dobar orijentacijski program svejedno će se od njih očekivati izvršavanje zadataka za što će im biti potrebna pomoć koju će im pružati njihovi suradnici – kolege i na taj način trošiti svoje i njihovo vrijeme, smanjuje troškove – stvara uštede reducirajući nesigurnost i zabrinutost zaposlenika pojačavajući njihov pozitivan stav o poslu, povećavajući razinu zadovoljstva poslom, stvaranje realnih očekivanja – novozaposleni moraju stvoriti realan uvid u to što poduzeće od njih očekuje, a isto tako i njihova očekivanja moraju biti s time usklađena, povećanje produktivnosti, poboljšanje radnog morala zaposlenih (Goić, S., 2015.).

Zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrjednijeg resursa u poduzeću omogućava ostvarivanje ciljeva organizacije. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva :

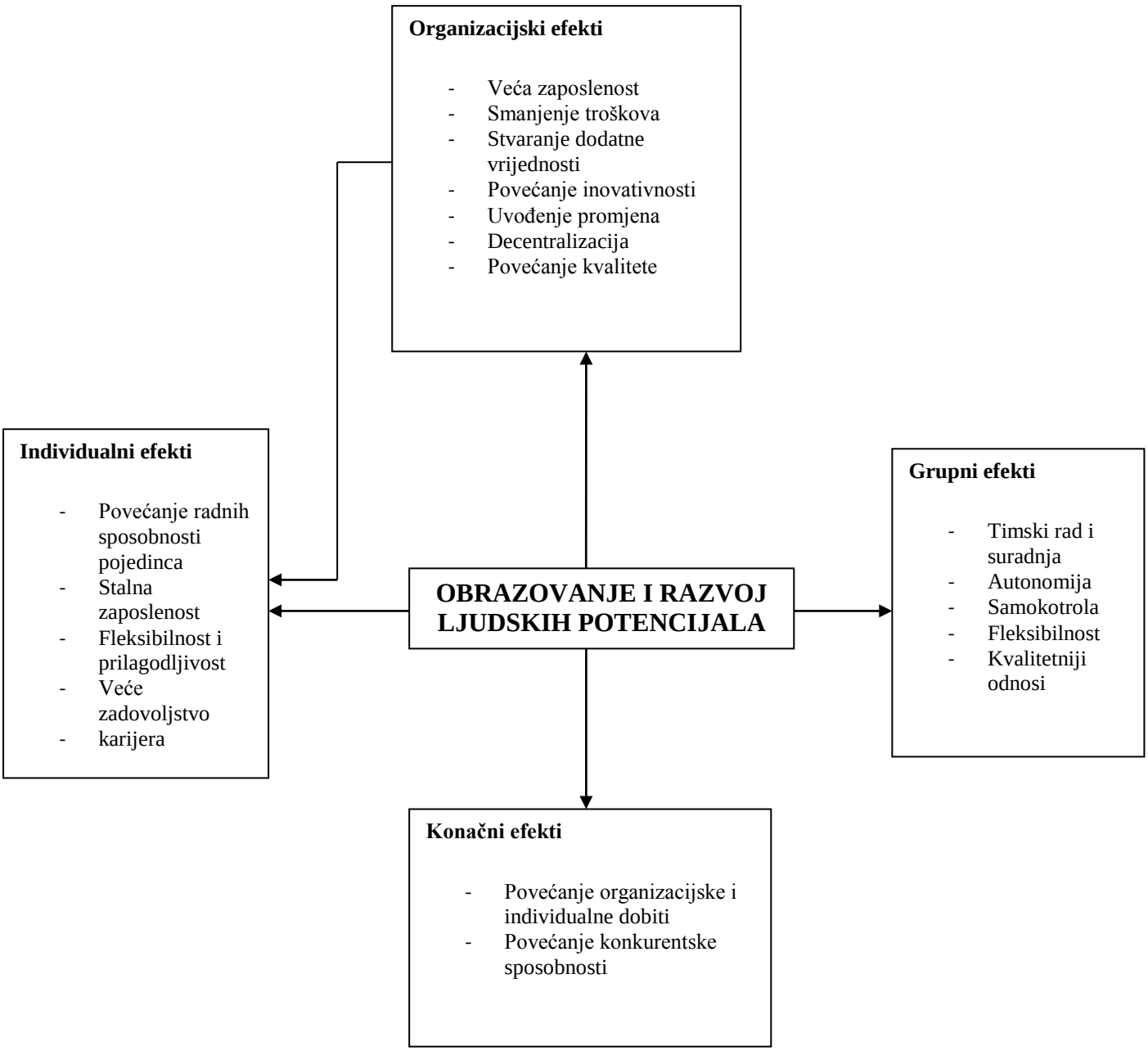
- **FUNKCIONALNI CILJ** - funkcija upravljanja ljudskim resursima doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizirala organizacijsku strategiju. Ljudski resursi se trebaju koristiti što racionalnije i efikasnije kako bi se ostvarili ciljevi organizacije
- **ORGANIZACIJSKI CILJ** - najbitniji faktor za organizaciju su ljudski resursi, upravo zbog toga treba povećati njihovu efikasnost na način da se zaposlenici

motiviraju na različite načine (plaća odgovarajuća zahtjevnosti i odgovornosti poslovne funkcije, dodatni financijski bonusi za kvalitetno i efikasno obavljen posao, usavršavanje i razvoj...) kako bi se ostvarilo što više zadanih ciljeva organizacije

- **DRUŠTVENI CILJ** - u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrijednosti su izuzetno važni u realizaciji kvalitetnih komunikacijskih kanala. Etička i društvena odgovornost prema potrebama i izazovima društva te minimizacija negativnih utjecaja istih je jedan od značajnih ciljeva za poslovne organizacije
- **OSOBNI CILJ** – zadovoljstvo zaposlenika je izuzetno bitno svakoj organizacije. Nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, već im treba pomagati i u ostvarenju određenih osobnih ciljeva jer se samo na taj način može pridobiti povjerenje zaposlenika koje je nužno za maksimalan osobni doprinos organizaciji (Bahtijarević Šiber, F., 1999.).

Uspjeh poduzeća direktno ovisi o ljudskom kapitalu kojeg posjeduju oni koji su stvorili ili provode određenu organizacijsku strategiju. Kako bi se osiguralo posjedovanje dovoljno ljudskog kapitala, odnosno znanja u suvremenim poduzećima na rukovodeće pozicije su postavljeni ljudi sa odgovarajućim obrazovanjem kako bi na najbolji mogući način mogli obavljati svoju poslovnu funkciju.

Dobar ljudski potencijal moguće je obrazovanjem poboljšati i unaprijediti što znači da poduzeće koje želi maksimalno iskoristiti dostupne ljudske resurse mora ulagati u stručno usavršavanje i obrazovanje pojedinaca. Obrazovanje ljudskih resursa ima najveći utjecaj na rast i razvoj suvremenog poduzeća.



Graf 1. Utjecaj obrazovanja

Izvor : Bahtijarević Šiber, F., 1996.

Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za poduzeće, jer direktno utječu na ekonomsku efikasnost poduzeća. Ljudski resursi kreiraju proizvode i usluge, kontroliraju kvalitetu, plasiraju proizvode, upravljaju financijskim sredstvima i utvrđuju strategiju i ciljeve organizacije. Efektivni ljudi omogućavaju ostvarenje zadanih ciljeva. U svakoj organizaciji za obavljanje poslovne funkcije zaposlenici dobivaju novčanu kompenzaciju odnosno plaću. U velikim poduzećima plaće predstavljaju značajan trošak poslovanja.

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću (Bahtijarević-Šiber, F., 7/98., str. 121.).

Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća (Bahtijarević-Šiber, F., 1999., str. 49-50).

Znanje i inovacija postaju temeljni čimbenik opstanka i razvoja organizacije. Zahtjeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih - raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se s fizičke prebacuje na intelektualni i psihičku energiju ljudi. Najvažnije umijeće postaje zadržati kreativne, darovite ljude (Bahtijarević – Šiber, F., str.49.-50., 2004.).

3. MOTIVACIJA I RADNI ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA

3.1.Pojam motivacije i faktori koji utječu na motivaciju

Čovjekovim akcijama upravljaju njegova saznanja, mišljenja, vjerovanja i predviđanja. Kada se upita zašto on uopće stupa u akciju postavlja se pitanje motivacije. U odgovoru na pitanje o motivaciji govori se o aktivnim pokretačkim silama koje se označavaju riječima kao što su „trebati“ i „bojati se“. Pojedincu je potrebna vlast, status, boji se društvenog ostrakizma, strahuje od prijetnji svom samopoštovanju. Pored toga, analizom motivacije utvrđuje se cilj za čije ostvarenje čovjek troši svoju energiju. U težnji za vlašću on ulaže napor, vrijeme i imovinu. U težnji za statusom pokušava osigurati put novcem u (primjerice) „odgovarajući mjesni klub“. Strahujući od društvenog ostrakizma, on izbjegava poznanike i prijatelje, koji ga mogu navesti da pomaže nepopularnu društvenu stvar. Zbog prijetnji samopoštovanju, izbjegava situacije u kojima bi njegova intelektualna sposobnost mogla biti osporena (Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L., 1972., str.72.).

Brojni su se teoretičari i psiholozi tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Prije iznošenja same definicije, potrebno je naglasiti i objasniti pojam manipulacije koji se u praksi često pogrešno neizravno poistovjećuje sa pojmom motivacije. Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. "Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motiviraniji tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. Štoviše, zahtjevi poslodavaca su još veći, na primjer osobu koju oni traže i žele zaposliti treba biti samomotivirana" (Richard, 2000., str.15).

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i “izvući” iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na najmanje stresan način. Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla “naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način” (Bahtijarević Šiber, F., 1999., str. 556.).

Kroz povijest su se razvile brojne teorije motivacije koje se zasnivaju na različitim pretpostavkama te stavljaju naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. U radu ćemo navesti neke od tih teorija, a posebnu pažnju ćemo usmjeriti ka Hezbergovoj teoriji motivacije te samim time ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima motivacije.

Neke od ostalih teorija motivacije koje su bitne i bliske modernom shvaćanju i pristupu motivaciji su:

- Maslowljeva teorija motivacije,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- MacGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
- suvremeno shvaćanje strategije motivacije.

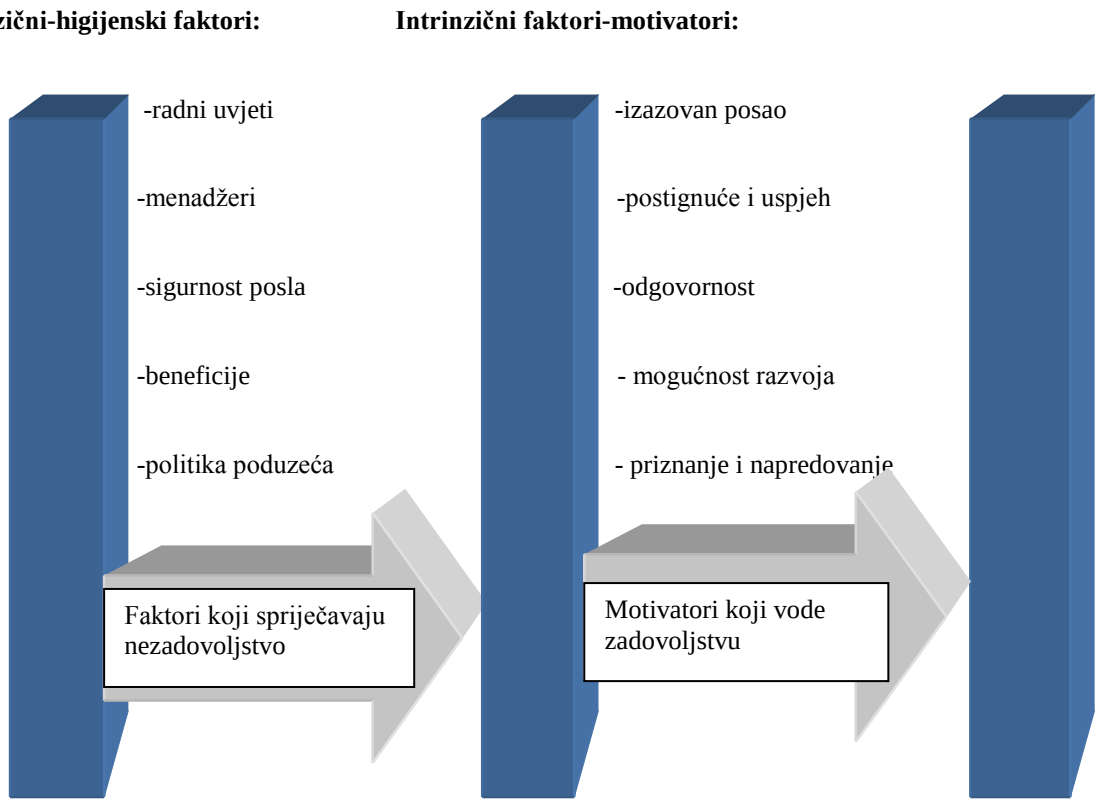
Dvofaktorska teorija motivacije nastala 1950-ih godina, a osmislio ju je Frederick Herzberg. Ova teorija je utemeljena na dvije pretpostavke:

- Prva pretpostavka je da su faktori koji uzrokuju zadovoljstvo drugačiji od onih koji uzrokuju nezadovoljstvo te da oni nisu suprotni, već su povezani s različitim faktorima. Suprotni kraj zadovoljstva poslom je odsutnost zadovoljstva, dok je suprotni kraj nezadovoljstva poslom, odsutnost nezadovoljstva.
- Druga pretpostavka modela su dvije kategorije motivacijskih faktora: ekstrinzični faktori ili higijenski i intrinzični faktori, odnosno motivatori (Bahtijarević –Šiber F. 1999, str. 574).

Kada govorimo o motivaciji prema Herzerbergu razlikujemo dva izvora motivacije – ekstrinzični i intrinzični. Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarenje određenog rezultata – svojim akcijama vođe utječu na zaposlene izvršavajući svoje zadatke usmjerene na ostvarenje ciljeva poduzeća. Pritom motivacija nije isključivo posljedica dobrog vodstva s obzirom na to da zaposlenici mogu biti motivirani kako negativnim tako i pozitivnim pojačanjem. Negativno pojačanje javlja se kada se na zaposlene utječe kroz prijetnje ili strah, pa su oni spremni izvršiti zahtijevane zadatke kako bi izbjegli neželjene posljedice. Nasuprot tome, pozitivno pojačanje nastupa tada kada su zaposleni motivirani očekivanjem ekstrinzičnih nagrada, kao što su novac, priznanja (npr. pohvale) i druge nagrade i koristi. U

svakom slučaju, ekstrinzična motivacija donosi osjećaj prisile u ostvarenju određenih rezultata koje zadovoljava obično niži red potreba kao što je novac za preživljavanje (Buble, 2011).

S druge strane, ljudi mogu biti motivirani intrinzičnim potrebama – npr. potreba za zadovoljavanjem koja uključuje ostvarenje punog značenja, interesantnosti, veselja ili izazovnosti rada; želja za pripadanjem socijalnoj grupi; osjećaj odgovornosti, ostvarenja i samopoštovanja. U ovakvim slučajevima zaposleni mogu biti motivirani u odsutnosti vođe, menadžera ili nekog drugog rukovoditelja: oni ostvaruju aktivnosti radi vlastitog zadovoljstva (Buble, 2011).



Slika 1: Herzbergova dvofaktorska teorija

Izvor: Bahtijarević - Šiber F., 1999.

Važno je naglasiti kako Herzberg svojom dvofaktorskom teorijom postavljajući određene hipoteze implicira neposrednu povezanost zadovoljstva i radne uspješnosti, odnosno osim faktora zadovoljstva navodi i faktore motivacije za rad i radnog ponašanja. Također, kreće korak dalje naglašavajući potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije. Polazeći od osnovne hipoteze da su posao i karakteristike posla osnovni izvori motivacije za rad, na motivaciju je potrebno djelovati tako da se djeluje na posao, odnosno da posao koji zaposlenici obavljaju bude što kreativniji. Možemo zaključiti kako Herzberg zapravo razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacijskog faktora (Bahtijarević - Šiber F. 1999., str. 575.).

Kako bi se ostvarila veća produktivnost organizacije menadžeri su u potrazi za novim oblicima motivacije na radu, jer znaju kako bi nemotiviranost zaposlenika na poslu dovela do neostvarenja ciljeva organizacije/poduzeća. Iz navedenog razloga, svi zaposlenici bi trebali biti na visokom stupnju motiviranosti kako bi omogućili uspjeh poduzeća.

Motivacijski sustav čine faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku sredinu radi motiviranja zaposlenih. Kvalitetan motivacijski sustav mora privući i zadržati najkvalitetnije zaposlenike, osigurati da zaposleni kvalitetno izvršavaju preuzete zadatke, poticati kreativnost te mora osigurati identifikaciju zaposlenih s organizacijom. Različiti oblici ponašanja zahtijevaju i različitu motivacijsku strukturu te različite poticaje za aktiviranje i očitovanje. Svaka organizacija ima neke elemente koji privlače zaposlenike i zadržavaju ih u organizaciji. „Obično su to oni faktori, odnosno koristi koje se stječu samom pripadnošću organizaciji, a nisu alocirani na temelju individualnog radnog doprinosa (Bahtijarević Šiber, F. 1999., str. 602).

Iz svega navedenog proizlazi „da se organizacija i menadžment trebaju prema pojedincu ponašati onako kako žele i očekuju da se on ponaša prema njima. Sve to pokazuje da je u poduzećima neophodno razviti širok i sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe i aspiracije te raznolike mehanizme njihova zadovoljavanja i poticaje za različite oblike ponašanja o kojima ovisi uspješnost organizacije (Bahtijarević Šiber, F. 1999, str.603.).

3.2.Radni angažman zaposlenika i odrednice radne angažiranosti

Poslodavci kontinuirano pokušavaju pronaći načine kako svoje zaposlenike potaknuli da se više trude pri obavljanju svojih poslovnih zadataka te da su istovremeno uključeni, učinkoviti i entuzijastični na svojem radnom mjestu. Angažirani zaposlenici ostvaruju veći učinak, što u konačnici može dovesti do konkurentske prednosti za čitavu organizaciju. Među ključnim alatima kojima poslodavci raspolažu u poticanju angažiranosti su materijalne kompenzacije u vidu plaća i beneficija te brojne nematerijalne nagrade. Provedeno istraživanje pokazalo je da postoje statistički značajne razlike u angažiranosti zaposlenika o ovisnosti o njihovim percepcijama o beneficijama koje primaju i to u pogledu zadovoljstva beneficijama te zadovoljstva količinom sredstava koja se izdvajaju za beneficije. Ovakav nalaz upućuje da beneficije uistinu imaju ulogu u poticanju angažiranosti zaposlenika te je u interesu menadžmenta upoznati zaposlenike s beneficijama koje organizacija nudi te ih osvijestiti o troškovima koji pritom nastaju (Načinović-Braje, I., 2016.).

Iako je angažiranost zaposlenika posljednjih godina postala predmetom velikog interesa, kako u znanstvenim, tako i u stručnim krugovima, u akademskoj literaturi još je uvijek slabo zastupljena i nedovoljno istražena (Saks, 2006.). Pojam angažiranosti inicijalno je uveo Kahn koji definira osobnu angažiranost zaposlenika kao fizičku, kognitivnu i emocionalnu uključenost zaposlenika tijekom ostvarivanja radne uloge (Kahn, 1990.). Prema tome, angažiranost označava mjeru u kojoj se zaposlenici fizički i psihički posvećuju izvođenju organizacijske uloge. Angažiranost zaposlenika vezuje se uz osjećaj dodatne energije koji pojedinac osjeća i koristi prilikom izvršavanja uloga i zadataka. Angažirani zaposlenici pokazivati će inicijativu, proaktivno tražiti načine kako mogu dodatno pridonijeti i nadilaziti ono što se od njih uobičajeno očekuje (Macey i Shneider, 2008.). Angažiranost je moguće promatrati i kao razinu predanosti i uključenost zaposlenika u samom poduzeću i vrijednostima poduzeća, odnosno kao barometar koji mjeri razinu povezanosti pojedinca s organizacijom (Vijay i Vijay, 2011., str.118.).

Istraživanja potvrđuju da će angažirani zaposlenici iskazivati poželjna i kooperativna ponašanja, od kojih će koristi imati oni osobno, ali i čitava organizacija (Načinović-Braje, I., 2016.). Angažiranost zaposlenika je alat koji poduzećima može pomoći u stjecanju konkurentske prednosti nad ostalim poduzećima (Macey i sur., 2009.). Naime, ljudski resursi

su jedini faktor koji konkurentska poduzeća ne mogu nikako duplicirati te se kao takav smatra veoma vrijednom imovinom svake organizacije s kojom je samo potrebno pravilno postupati (Anitha, 2014.). Iz perspektive organizacija, važno je razumijevanje uzroka i učinaka angažiranosti zaposlenika kako bi se umanjili svi nedostatci neangažiranih zaposlenika (Macleod i Clarke, 2009.).

Zaposlenici neće u svim okolnostima biti jednako angažirani te je važno prepoznati postojanje određenih preduvjeta koji stvaraju pretpostavke za angažiranost zaposlenika. Među ključne odrednice angažiranosti zaposlenika ubrajaju se: poslovna okolina, vodstvo, timski rad i suradnja, trening i razvoj karijere, organizacijske politike, radno blagostanje te kompenzacije (Anitha, 2014., str.311.).

Radno okruženje puno podrške tipično pokazuje brigu za potrebe i osjećaje zaposlenika, pruža zaposlenicima pozitivnu povratnu informaciju, lakši razvoj novih vještina te brže rješavanje problema (Anitha, 2014., str.311). U takvim se uvjetima zaposlenici više i lakše zanimaju za svoj posao te se više trude pri obavljanju svojih poslovnih zadataka.

Vodstvo je također jedan od važnih preduvjeta angažiranosti zaposlenika. Efikasni vođe moraju znati na odgovarajući način prenijeti zaposlenicima informacije o njihovim radnim zadacima te na taj način utjecati na njihov entuzijazam i potaknuti interes za obavljanje posla (Anitha, 2014., str.311). Vođe su uobičajeno zaduženi za komuniciranje sa zaposlenicima o tome da njihovi napori u poduzeću imaju značajan utjecaj na cjelokupni interes organizacije. Kada zaposlenici osjećaju da je njihov rad važan te da se cijeni, to u velikoj mjeri utječe na njihov interes i angažman oko poslovnih zadataka (Kular i sur., 2018., str.15).

Timski rad i suradnja su također bitna stavka angažiranosti. Ugodna radna klima te dobra suradnja s kolegama mogu potaknuti povećan trud na radnom mjestu. Međuljudski odnosi puni povjerenja i podrške, kao i timski rad mogu uvelike pridonijeti angažiranosti zaposlenika. Zaposlenici se ne boje pokušaja i mogućih padova na radnom mjestu ako se osjećaju sigurno u radu s kolegama te se više trude oko svojih odgovornosti (Kahn, 1990., str.708.).

Trening i razvoj karijere zaposlenicima pomažu da se usredotoče na radnu dimenziju te ih motiviraju da postanu više angažirani u svojem poslu. Trening pomaže u koncentraciji na radne zadatke, a podiže i razinu samopouzdanja, a ustvari predstavlja iskustvo učenja koje

mijenja ponašanje zaposlenika u smislu povećanja produktivnosti. Uglavnom se odnosi na unaprjeđenje vještina i znanja zaposlenika koje u konačnici rezultira većim angažmanom (Anitha, 2014., str.312.).

Organizacijske politike, strukture i sustavi predstavljaju svojevrstan okvir unutar kojeg se nastoji potaknuti angažman. One su važne za poticanje ostvarivanja pojedinih postignuća i ciljeva te su najbolja podrška radnim zadacima jer pomažu uravnoteženju rada zaposlenika i njihovog radnog okruženja (Anitha, 2014., str.312.). Istraživanje je pokazalo da fleksibilne organizacijske politike u velikoj mjeri pozitivno utječu na veći angažman zaposlenika (Richman, 2008., str.194.).

Kompenzacije motiviraju zaposlenike da postignu više te da se usredotoče na svoj posao i osobni razvoj (Anitha, 2014., str.312.). Razina angažiranosti zaposlenika uvelike ovisi o beneficijama koje oni primaju, odnosno samoj percepciji zaposlenika o njihovim primljenim beneficijama.

Navedene odrednice imaju značajan utjecaj na razinu angažiranosti zaposlenika. Na poduzećima/organizacijama je da prepoznaju navedene faktore te ih primjenjuju u svojim poduzećima kako bi ostvarile utjecaj na svoje zaposlenike te ih što više uključili u posao i samom time duže i zadržali u organizaciji, što bi u konačnici moglo rezultirati boljim cjelokupnim rezultatima poduzeća.

4. PROBLEMI SA KOJIMA SE SUSREĆU ZAPOSLENICI STARIJI OD 50 GODINA

Najveći problem zapošljavanja radnika starije životne dobi su predrasude. Predrasude o starijim radnicima možemo definirati kao pojednostavljena, generalizirana uvjerenja i očekivanja o karakteristikama zaposlenika ovisno o dobi. Stvorila su se posebna mišljenja kako stariji radnici posjeduju manji potencijal za razvoj, teže se adaptiraju i educiraju, manje su kompetentni od mlađih radnika, stvaraju veće troškove organizacijama, češće su na bolovanju, slabije prihvaćaju nove ideje i tehnologije itd. Međutim unatoč postojanju navedenih predrasuda, istraživanja su pokazala kako zaposlenici starije životne dobi imaju bolje ocjene od mlađih u kategoriji generalnog radnog učinka (npr. više su lojalni, ustrajniji, imaju efikasan radni učinak, rade bolje u timovima, imaju bolje interpersonalne vještine.)

Prema podacima Ujedinjenih naroda (2009.) broj starijih osoba starijih od 60 godina u svijetu u 2000. godini utrostručio se u odnosu na 1950. godinu. Godine 1950. osoba te dobi bilo je u svjetskoj populaciji 8%, 2009. godine 11%, a očekuje se da će 2050. godine u svijetu biti 22% osoba starijih od 60 godina (UN, 2009.). Izuzev 18 zemalja koje su Ujedinjeni narodi nazvali „demografskim iznimkama“ (engl. *demographic outliers*), proces starenja stanovništva događa se u svakoj zemlji i regiji svijeta (UN, 2005.). Produljenje životnog vijeka, jedno od najvećih dostignuća 20. stoljeća, zajedno s padom stope nataliteta, dovelo je do toga da u industrijaliziranim zemljama, posebno u Europi, pa tako i u Hrvatskoj, udio osoba starije dobi u ukupnoj populaciji raste brže nego udio bilo koje druge dobne skupine, odnosno da su zaposlenici s 55 i više godina najbrže rastuća skupina radne snage (Dychtwald, Erickson i Morison, 2006., Leibold i Voelpel, 2006., UN, 2009.).

Starenje stanovništva i zbog toga starenje radne snage je prema mišljenju stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, jedan od globalnih megatrendova koji trenutno imaju najveći utjecaj na globalno tržište rada (www.shrm.com,2005.) i fenomen s kojim se susreće većina poslodavca u svijetu. Nakon više desetljeća promoviranja mladosti u poslovnom svijetu, masovnih otpuštanja i prijevremenih umirovljenja zaposlenika starijih od 50 godina te zbog sve veće opterećenosti radno-aktivnog stanovništva, poslodavci su suočeni s potrebom zadržavanja starijih zaposlenika odnosno njihovog znanja, vještina te posebice iskustva. Kako bi se osigurao održiv socijalni i ekonomski razvoj; vlade, predstavnici

zaposlenika i poslodavci moraju zajedno raditi na tome da se zaposlenici starije životne dobi ostaju dulje u produktivnom radnom odnosu. Naime, starenje stanovništva utječe na stupanj aktivnosti ukupnog stanovništva, dakle smanjenje broja stanovnika u radnoj dobi, što ukazuje na to da će stanovništvo između 50 i 75 godina postati važan resurs razvoja. Drugim riječima, »promjena u učešću starijih radnika u zaposlenosti za razdoblje 2007.-2060. pokazuje da bi za raspoloživu radnu snagu stariji radnici mogli predstavljati značajan rezervoar rada«, odnosno da će u novim »demografskim okolnostima starenja radne snage u 21. stoljeću kohorta starijih radnika postati vrijedan i neophodan kapital radne populacije« (Vehovec, 2009., str.24).

Iako postoje dugogodišnja upozorenja vezana uz promjenu demografske slike radne snage, mnoge organizacije dolaze do zaključka kako njihove dugoročne strategije rasta postaju ugrožene nedostatkom raspoloživih talentiranih ljudskih resursa. Nedostatak talentiranih ljudskih resursa s jedne strane je izazvan gubljenjem specifičnih znanja eksperata koji odlaze u mirovinu te s druge strane smanjenjem broja radno sposobnih ljudi. Dolazi se do zaključka kako organizacije ne mogu dopustiti umirovljenje većeg broja radnika starijih od 50 godina, a da se neće suočiti sa potencijalnim problemom nedostatka radne snage ili znanja. Velik broj organizacija u visoko razvijenim zemljama su prepoznale vrijednost svojih kvalitetnih zaposlenika starije životne dobi, skrbi o njima te važnosti njihovog zadržavanja na radnom mjestu. S druge strane, na sreću organizacija, velik udio zaposlenika starije životne dobi želi nastaviti raditi .

Prethodno navedeni razlozi u proteklih nekoliko godina doveli su do toga da se politika Europske Unije promijenila s prevencije dobne diskriminacije prema mobilizaciji starije radne snage.

Na sastancima na vrhu europski lideri definirali su dva cilja kojima se potiču zemlje članice da se aktivnije posvete problemu starenja radne snage (OECD, 2006.) :

1. Postizanje stope od 50% zaposlenosti osoba od 55 do 64 godine života (Stockholmski cilj iz 2001. godine)
2. Povećanje dobne granice za odlazak u mirovinu za 5 godina (Barcelonski cilj iz 2002.).

Sve veća usmjerenost Europske unije na zaposlenike starije životne dobi vidljiva je u mnogim dokumentima, izvještajima i sl. Tako na primjer Europska komisija nalaže da

prioriteti zemalja članica moraju biti smanjenje broja prijevremenih umirovljenja, uvođenje posebnih poticaja za zapošljavanje starijih zaposlenika te promocija cjeloživotnog učenja (EC- European Commission, 2011.). Također, jedan od važnijih ciljeva Europske unije je stopa zaposlenosti žena i muškaraca od 20 do 64 godine u 2020. godini od 75%, što je, usprkos demografskim promjenama koje prijete daljnjim smanjivanjem dostupne radne snage, moguće putem veće participacije starijih zaposlenika (EC – European Commission, 2011.).

Za razliku od toga, intenzivnije okretanje starijoj radnoj snazi u Hrvatskoj može se očekivati tek oko 2020. godine. Prema dosadašnjim stopama ekonomskog razvoja i zbog izvjesnog ulaska Hrvatske u Europsku uniju, procjena je da će Hrvatska tek 2020. godine dosegnuti strukturnu razinu nezaposlenosti, što znači da će se starijim zaposlenicima organizacije početi okretati tek kada se riješi trenutni problem nezaposlenosti mladih i iscrpi višak radne snage (Pološki, Vokić N., 2011. , str.151).

Činjenica je da organizacije u Republici Hrvatskoj još uvijek nisu u potpunosti prepoznale važnost zaposlenika starije životne dobi. Sve veći broj pokazatelja , kao što je npr. sve veći broj deficitarnih zanimanja zbog čega u mnogim djelatnostima zaposlenici ostaju aktivni i sa više od 70 godina, ukazuje na važnost kompetentnih zaposlenika starije životne dobi za hrvatske organizacije.

4.1.Poticaji za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi

Posljednjih godina tržišta rada u zemljama zapadnog svijeta postala su jako uska, što je organizacije prisililo na tzv. „rat za talente“. Cilj je privući što veći broj kvalitetnih posloprimaca te na taj način popuniti upražnjena radna mjesta. Kako bi se što uspješnije ostvario navedeni cilj, organizacije sve više ulažu u razvoj profesionalne selekcije što za cilj ima povećanje atraktivnosti tvrtke potencijalnim posloprimcima. Također, demografski trendovi poput sve manjeg broja mlade radne snage i većeg broja umirovljenika indiciraju kako će selekcija kadrova zauzimati sve važniji aspekt poslovanja tvrtke. Rezultat spomenutih trendova je taj da je profesionalna selekcija postala kritična funkcija uspjeha i preživljavanja tvrtke. Jedna od strategija predloženih za rješavanje problema nedovoljne radne snage je privlačenje različitih populacija posloprimaca prilikom odabira kadrova. Uzimajući u obzir demografske trendove, korisnim se čini ciljati na starije kandidate kako bi se privukli talenti (Biuk, M., www.selekcija.hr).

Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi (engl. *age management*) definira se kao skup mjera koje imaju za cilj suzbijanje dobnih prepreka i promoviranje dobne različitosti (Walker, 1999.).

Ključni razlozi zbog kojih organizacije uvode politike upravljanja zaposlenicima starije životne dobi , a koji imaju uporište u poslovnim potrebama, su :

1. **Iskorištavanje prednosti koje proizlaze iz različitosti** (engl. *diversity*) - pokazalo se da heterogeni timovi s obzirom na dob zaposlenika ostvaruju sinergijske učinke. Dok mlađi zaposlenici u svoju radnu okolinu unose energiju i inovativnost, zaposlenici starije životne dobi donose znanje i iskustvo.
2. **Zadržavanje baze znanja** - mnoge su organizacije došle do zaključka da znanja i iskustva koja su zaposlenici starije životne dobi stekli tijekom svoje karijere predstavljaju posebno vrijednu imovinu te da se nedostatak tih iskustva kod zaposlenika mlađe životne dobi ne može nadoknaditi bez značajnih ulaganja u obrazovanje i razvoj.
3. **Tržišne potrebe** - dokazano je da u nekim industrijama zaposlenici starije životne dobi imaju više uspjeha pri prodaji proizvoda/usluga organizacije zbog toga što ulijevaju povjerenje (posebno značajno u financijskom sektoru gdje se pokazalo da klijenti nemaju povjerenja svoj novac povjeriti mladima koje smatraju neiskusnima) te pridonose povećanju stope zadržavanja starijih klijenata. Ovo se posebno odnosi na industrije čiju bazu klijenata čini većinom starije stanovništvo te na industrije koje se bave proizvodnjom proizvoda ili pružanjem usluga usmjerenih na stariju životnu dob (npr. zdravstvo, farmaceutika, ortopedska pomagala), gdje se smatra da mlađi zaposlenici ne mogu dovoljno kvalitetno prepoznati potrebe starijeg stanovništva. Navedeno je posebno važno s obzirom da su u razvijenim zemljama zaposlenici starije životne dobi ujedno i jedna od najvećih skupina potrošača.
4. **Smanjenje troškova osoblja** - u mnogim slučajevima uvođenje sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi potaknuto je potrebom da se upravlja dolascima i odlascima iz organizacije odnosno fluktuacijom zaposlenika koja je, ukoliko je neželjena, značajan trošak za svaku organizaciju.

5. **Rješavanje „uskog grla“ na tržištu rada** - u regijama u kojima demografska slika ukazuje na skori manjak radne snage ili specifičnih znanja i vještina, organizacije su prisiljene proaktivno ulagati u zaposlenike starije životne dobi kako bi osigurale zadovoljavanje potreba za radnom snagom.
6. **Demografski izazovi u razvijenim zemljama svijeta** - povećanje udjela zaposlenika starije životne dobi smatra se neophodnim kako bi se regulirala dokazano neodrživa demografska situacija s ekonomskog i socijalnog stanovišta prisutna u razvijenim zemljama svijeta.
7. **Krize mirovinskih sustava** - zbog toga što se u vrlo kratkom vremenu pogoršao odnos radnika i umirovljenika, mirovinski sustavi diljem svijeta počeli su se urušavati. Naime, smanjivanje udjela radne populacije, zajedno sa sve većim pritiskom na javnu potrošnju zbog sve većeg udjela mirovina i troškova zdravstvenih sustava koje sa sobom donosi starenje populacije, javne financije, a tako i mirovinski sustavi, u mnogim će europskim zemljama postati neodržive (EC – European Commission, 2007.).

Kako bi se ostvarili prethodno nabrojani poticaji za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi trebala bi se osigurati sinergija svih socijalnih partnera – poslodavaca, vlade i državnih zakonodavnih tijela te predstavnika radnika i sindikata.

Svaki poslodavac treba osigurati svojim zaposlenicima takvo okruženje u kojem mogu ostvarivati svoje pune potencijale, uspješno ostvarivati ciljeve i upravljati svojom karijerom.

Nacionalne vlade i zakonodavna tijela imaju važnu ulogu u kreiranju okruženja za oblikovanje kvalitetnih praksi upravljanja zaposlenicima starije životne dobi. Specifične akcije koje mogu poduzimati vlade su na primjer (Leibold i Voelpel, 2006.) : provedba edukacije šire javnosti usmjerene na ispravljanje negativnih predrasuda o radnicima starije životne dobi, promocija koncepta solidarnosti među različitim generacijama zaposlenika, promocija cjeloživotnog učenja, informiranje poslodavaca o vrijednosti starijih zaposlenika, poticanje poslodavaca da uspostave sveobuhvatne planove aktivnosti vezane uz poticanje dobne različitosti kroz objavljivanje smjernica za uvođenje dobre prakse i publikacija koje šire svijest o dobnoj različitosti, ohrabrivanje postupnog završetka radnog vijeka te osiguravanje financijskih poticaja za zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika starije dobi.

Glavna uloga predstavnika radnika i sindikata je aktivna suradnja s oba partnera (državnim tijelima i poslodavcima) na promjeni kulture prijevremenog odlaska iz svijeta rada. Sindikati i predstavnici rada tu ulogu vrše kroz promociju koncepta dobe različitosti, širenju primjera dobre prakse u upravljanju zaposlenicima starije životne dobi te kroz kolektivne pregovore koji su u svojoj prirodi neutralni u pogledu dobi zaposlenika (Eurofound, 2006.).

4.2.Aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi

Organizacije diljem svijeta, pogotovo one najveće, pokazuju ne samo sve veće razumijevanje za problematiku zaposlenika starije životne dobi ponukane demografskim promjenama i promijenjenim zakonskim okvirima, već postaju svjesne koristi koje proizlaze iz zadržavanja zaposlenika starije životne dobi zbog njihovog akumuliranog znanja, vještina i iskustva. Stoga uvode nove pristupe, politike i instrumente kako bi se prilagodile starenju radne snage s ciljem osiguravanja okruženja u kojem svaki pojedinac može realizirati svoje potencijale bez da ga u tome sprječava njegova dob (Žnidaršič, 2010.; str. 274).

Brojne su aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, koje je moguće podijeliti u 3 skupine :

1. Poticanje filozofije dobne raznolikosti
2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima usmjerene na zaposlenike starije životne dobi
3. Ostale aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi

Poticanje filozofije dobne raznolikosti – ovim korakom pri upravljanju zaposlenicima starije životne dobi smatra se suzbijanje dobne diskriminacije. Upravo dobna diskriminacija (engl. *ageism*) ili „sivi strop“ (engl. *gray ceiling*) smatra se ključnom preprekom za nastavak rada zaposlenika starije životne dobi (CED, 1999.). Istraživanja su pokazala kako je vjerojatno da će zaposlenici starije životne dobi otići u mirovinu ukoliko se osjećaju diskriminirano (Snape i Redman, 2003.). Prilikom zapošljavanja trebalo bi osigurati da osobe starije životne dobi imaju jednak tretman kao i osobe mlađe životne dobi, osigurati da ne postoji diskriminacija prilikom napredovanja unutar organizacije, da nisu oni od kojih se kreće kada dolazi do otpuštanja te da im se ne uskraćuju mogućnosti dodatnog obrazovanja i razvoja.

Organizacije koje imaju interesa biti uspješne u upravljanju zaposlenicima starije životne dobi potiču organizacijsku kulturu koja cijeni zaposlenike starije životne dobi (Jaworski, 2005.) odnosno njihovo iskustvo (Dychtwald, Erickson i Morison, 2004.), dakle promoviraju dobnu raznolikost.

Aktivnosti upravljanja ljudskih potencijala (ULJP-a) na zaposlenike starije životne dobi – osnovna zadaća menadžera u suradnji sa stručnjacima za ljudske potencijale je kako dizajnirati radna mjesta da ona osiguravaju doprinos zaposlenika starije životne dobi. Kao prvo, zaposlenicima starije životne dobi treba osigurati posao koji im omogućuje održanje mentalnih sposobnosti. Nadalje, s obzirom da promjene u fizičkom stanju zaposlenika do kojih dolazi starenjem neminovno smanjuju produktivnost na nekim poslovima, uputno je preraspoređivati zaposlenike starije životne dobi na poslove na kojima u potpunosti zadovoljavaju postavljene standarde radne uspješnosti (Dychtwald, Erickson i Morison, 2006.).

Ukoliko se želi osigurati veći broj starijih zaposlenika koji sa sobom donose dugogodišnje iskustvo, pribavljanje je moguće prilagoditi odnosno usmjeriti zaposlenicima starije životne dobi na način da se izbjegavaju dobna ograničenja u objavi natječaja za radno mjesto, koriste posebno obučeni stručnjaci koji osiguravaju da se prilikom intervjua za posao fokus zadržava na vještinama, iskustvu i kompetencijama kandidata, a ne na njihovim godinama, da se propagandne kampanje tako osmišljavaju da su indirektno usmjerene na zaposlenike starije životne dobi i slično (Eurofound, 2006.a).

Od velike važnosti za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi smatra se i fleksibilni oblici rada, kao što su: rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme, zaposlenje na pola radnog vremena . Također, veoma bitnim se podrazumijeva i osiguravanje cjeloživotnog obrazovanja zaposlenika starije životne dobi, kako bi bili u mogućnosti kontinuirano pratiti tempo nadolazeće visokoobrazovane mlađe radne snage. Proizlazi da se ulaganje u razvoj i obrazovanje starije radne snage isplati jer im ono pomaže u prilagodbi promjenama u sadržaju i metodama rada, podržava mobilnost i fleksibilnost te omogućuje sa se zadrži visoka produktivnost. Od velike važnosti je sposobnost savladavanja novih tehnologija i korištenja računala, jer su istraživanja pokazala kako zaposlenici koji održavaju svoje vještine i znanja u tim područjima odlaze u mirovinu kasnije od onih zaposlenika koji ta znanja ne održavaju.

Nadalje, kako bi se kvalitetno upravljalo zaposlenicima starije životne dobi potrebno je, bez obzira na njihovu dob, upravljati njihovim karijerama. Pokazalo se da upravljanje karijerama zaposlenika starije životne dobi osigurava da njihova uspješnost ostane konstantna ili se čak povećava, potiče njihovu motivaciju i odgovornost i povećava sigurnost posla zaposlenika starije životne dobi te smanjuje stopu bolovanja te skupine zaposlenika (Eurofound, 2006.a).

Glavna pretpostavka za uspješno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi je sustavno obavljanje svih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Kako bi uopće bilo moguće provoditi sve prethodno navedene aktivnosti, cijeli niz osnovnih aktivnosti upravljanja ljudima mora biti implementiran na visokoj razini. Također, za kvalitetno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi važan je kvalitetan informacijski sustav ljudskih potencijala (engl. *human resource information system – HRIS*) koji bi trebao sadržavati sve potrebne podatke o broju zaposlenih kojima se bliži umirovljenje, njihovim vještinama i znanjima, kao i njihovoj zamjenjivosti i slično.

Ključne aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, koje mogu ali i ne moraju biti istovremeno implementirane kako bi polučile uspjeh, sumirane su u sljedećem prikazu, iz kojeg je vidljivo da suvremene organizacije imaju čitav niz aktivnosti kojima mogu iskoristiti potencijale svojih zaposlenika te na taj način stvoriti dodatnu vrijednost (Pološki – Vokić, N., 2011., str.158).

Aktivnosti

Promicanje filozofije dobne raznolikosti

- Suzbijanje dobne diskriminacije
- Promoviranje dobne raznolikosti
- Poticanje dobne raznolikosti u timovima

Aktivnosti ULJP-a usmjerene na zaposlenike starije životne dobi

- Dizajniranje radnih mjesta na način da osiguravaju doprinos zaposlenika starije životne dobi
- Preraspoređivanje zaposlenika starije životne dobi na poslove na kojima zadovoljavaju standarde radne uspješnosti
- Fleksibilni oblici rada
- Pribavljanje usmjereno na zaposlenike starije životne dobi
- Cjeloživotno učenje zaposlenika starije životne dobi
- Upravljanje karijerom zaposlenika starije životne dobi
- Općenito visoka razina obavljanja osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

Ostale aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi

- Upravljanje znanjem zaposlenika starije životne dobi
- Mentorstvo
- Alternativni radni angažmani
- Programi tranzicije prema umirovljenju
- Zaštita zdravlja zaposlenika starije životne dobi

Slika 2 : Ključne aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi

Izvor : Pološki – Vokić, N., 2011.

Starenje stanovništva, demografski trend prisutan u visokorazvijenim zemljama svijeta pa tako i u Hrvatskoj, ima niz negativnih implikacija za gospodarstvo, kao što su npr.

urušavanje mirovinskog sustava, sve većih izdataka za zdravstvo i slično. Stoga bi se organizacije u Republici Hrvatskoj, baš kao što su to učinile i organizacije diljem svijeta, trebale okrenuti starijoj radnoj snazi i pri tome ne čekati dosezanje strukturne razine nezaposlenosti koja se u RH očekuje oko 2020.

5. UNIQA OSIGURAVAJUĆE DRUŠTVO

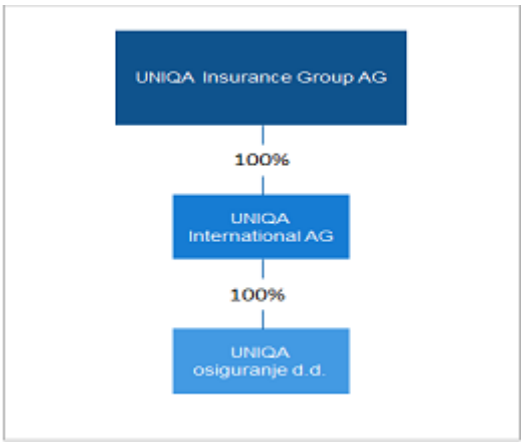
UNIQA osiguranje d.d. mješovito je osiguravajuće društvo koje nudi proizvode životnog i neživotnog osiguranja u Republici Hrvatskoj. Dio je UNIQA Grupe, jedne od vodećih osigurateljnih grupa u Austriji te srednjoj i istočnoj Europi. Grupa posluje putem 40 tvrtki u 18 zemalja u kojima zauzima visoko mjesto na ljestvici osiguravajućih društava. Uniqa zapošljava preko 21.000 zaposlenika i ekskluzivnih prodajni partnera, koji se brinu za više od 10 milijuna klijenata. UNIQA osiguranje d.d. u Hrvatskoj posluje već 18 godina te je preko UNIQA Grupe reosigurano kod vrhunskih svjetskih reosiguratelja: Munich Re, Swiss Re, Hannover Re, SCOR i AXA. (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016.godinu, str. 4.). Grupa je drugi najveći osiguravatelj u Austriji s 22% tržišnog udjela, čije dionice kotiraju na bečkoj burzi (www.uniqa.hr).

UNIQA osiguranje d.d., nalazi se u 100% stranom vlasništvu. Jedini dioničar društva je društvo Uniqa International AG, sa sjedištem u Austriji, upisano u sudskom registru Trgovačkog suda u Beču.

Temeljni kapital Društva iznosi 62.700.000,00 kn i podijeljen je na 76 dionica na ime, nominalnog iznosa 825.000,00. Dionice su izdane u nematerijaliziranom obliku i vode se pri Središnjem klirinškom depozitarnom društvu d.d., pod oznakom UNQA-R-A. (www.uniqa.hr)

UNIQA u Republici Hrvatskoj posluje već 18 godina tijekom kojih bilježi stalni rast. U rujnu 2014 godine UNIQA osiguranje d.d. uspješno je završilo proces pripajanja Basler osiguranja Zagreb d.d. i time postalo jedno od vodećih osiguravajućih društava na hrvatskom tržištu osiguranja. Društvo trajno posluje s dobiti, uz istodobno povećanje aktive i zadržavanje visoke razine likvidnosti i adekvatnosti kapitala. Vrhunsku razinu usluge prepoznali su i klijenti UNIQA osiguranja te su tvrtku nagradili „ICERTIAS Customers Friend“certifikatom, koji se dodjeljuje najboljim kompanijama, proizvodima i uslugama na tržištu.

Društvo je mješovito osiguravajuće društvo koje nudi proizvode životnog i neživotnog osiguranja u Republici Hrvatskoj, regulirano od strane Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga („HANFA“).



Slika 3: Struktura UNIQA Grupe

Izvor : Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016.godinu

Krajnje matično i kontrolno društvo je UNIQA Insurance Group AG. Društvo je neposredno povezano s vlasnikom, krajnjim matičnim društvom, podružnicama, članicama UNIQA Grupe, članovima nadzornog odbora i uprave te ostalim izvršnim rukovodstvom, članovima uže obitelji rukovodstva te zajedničkim kontroliranim društvima ili društvima pod značajnim utjecajem ključnog rukovodstva i članova užih obitelji, u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima. U pogledu korporativnog upravljanja društvo se pridržava propisa, a komunikaciju s jedinim dioničarem obavlja izravno, a ne putem internet stranica društva.

U 2016. godini UNIQA je ostvarila zaračunatu premiju u iznosu od 574.415 tisuća kuna, od čega se 59,6% odnosi na premiju neživotnih osiguranja, a 40,4 % na premiju životnih osiguranja u ukupno zaračunatoj bruto premiji Društva. Zbog rekordno niskih kamatnih stopa i prinosa na ulaganja na tržištu kapitala 2015. godine donesena je strateška odluka o prestanku prodaje proizvoda životnih osiguranja s jednokratnom uplatom i relativno visokom garantiranom tehničkom kamatnom stopom. Društvo se orijentiralo na prodaju životnih osiguranja kod kojih ugovaratelj snosi rizik osiguranja (osiguranje života uz ulaganje u investicijske fondove). Tijekom poslovne 2016. godine UNIQA je nastavila s unapređenjem i optimiziranjem poslovnih procesa te je kontinuirano fokusirana na povećanje njihove efikasnosti i upravljanje troškovima, što je rezultiralo i dobrim poslovnim rezultatima (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 5.).

Sukladno regulativi Solventnosti II, uspostavljen je sustav upravljanja koji se sastoji od transparentne organizacijske kulture i podjele odgovornosti i zadataka. Sustav upravljanja odražava načela o „tri linije obrane“ u prepoznavanju, procjeni i nadzoru nad kratkoročnim i dugoročnim rizicima kojima je Društvo izloženo, a sve s ciljem sprječavanja događaja koji bi mogli nepovoljno djelovati na financijsku i kapitalnu sigurnost Društva. Tako „prvu liniju obrane“ čini upravljanje rizicima unutar poslovanja, „druga linija obrane“ su funkcije nadzora, uključujući funkciju upravljanja rizicima, a treću čine unutarnja i vanjska revizija. (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.6.).

Glavna svrha strategije upravljanja rizicima je održavanje financijske stabilnosti, snažne kapitalne pozicije, ugleda i profitabilnosti što znači da je Društvo u svakom trenutku sposobno ispuniti obveze prema klijentima, dioničarima i zaposlenicima. Vlastita procjena rizika i solventnosti (ORSA) sastavni je dio poslovne strategije, procesa planiranja i ukupnog sustava upravljanja rizicima. Izračun potrebnog solventnog kapitala i minimalnog potrebnog kapitala provodi se svaka tri mjeseca i pokazuje da UNIQA osiguranje d.d. ima kapital dostatan za pokriće svih rizika i čvrstu kapitalnu poziciju prema Solventnosti II. Tijekom 2016. godine imalo je dovoljno kapitala za pokriće regulatornih kapitalnih zahtjeva (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016.godinu, str.6).

Također prilikom procjene rizika i solventnosti u poduzeću se redovito provode testiranja i analize kako bi se umanjili rizici utjecanja na poslovanje Društva. Kroz cijelo razdoblje poslovnog planiranja, osiguravajuće društvo provodi i testiranja nepovoljnih kretanja na dugi rok. Svi dosadašnji rezultati testova i analiza pokazuju da UNIQA ima dovoljno kapitala za pokriće svih svojih rizika. U konačnici, ovakav prikaz poslovanja, osigurava za svakog postojećeg i potencijalnog ugovaratelja i osiguranika povjerenje i sigurnost na dugi rok. Također, UNIQA je nositelj ICERTIAS Customers' Friend certifikata (certifikat za najbolje kompanije, proizvode i usluge na tržištu), dodijeljenog od strane zadovoljnih klijenata za kvalitetne i inovativne proizvode te pravovremenu isplatu šteta.

5.1.Organizacijska struktura UNIQA osiguravajućeg društva

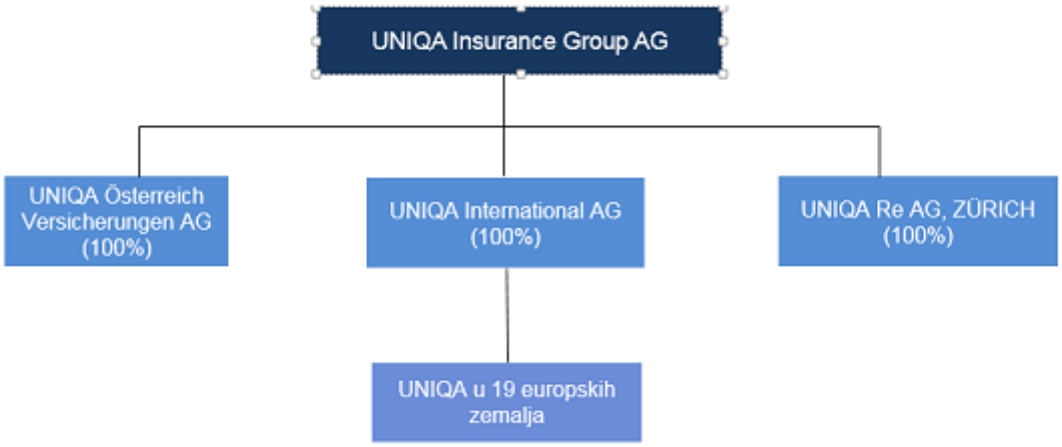
Pod riječju struktura podrazumijeva se: građa, sastav, raspored, tvorevina, organizam (Sikavica. P.; Novak, M.). Svaka organizacija ili kompanija ima svoju organizacijsku strukturu koja je za njega jednako važna kao i anatomija za ljudski organizam. Organizacijska

struktura podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih čimbenika u poslovanju neke kompanije, odnosno način provođenja unutarnje podjele rada (raščlanjivanje ukupnog zadatka) u kompaniji i formiranja nižih organizacijskih jedinica, na svim njenim razinama. U svojoj biti organizacija svake kompanije svodi se na izbor odgovarajuće organizacijske strukture koja je odgovarajuća toj kompaniji. Međutim, pojam organizacije je daleko širi pojam od pojma organizacijske strukture i obuhvaća, osim organizacijske strukture i organizacijska sredstva i organizacijske postupke .

S obzirom na kriterij raščlanjivanja ukupnog zadatka može se govoriti o dvije osnovne vrste organizacijskih struktura:

- Divizijskoj (predmetna, teritorijalna, orijentirana kupcu) i
- Funkcijskoj (čista, procesna).

Društvo je članica UNIQA Insurance Group AG, Beč, dioničkog društva osnovanog i sa sjedištem u Republici Austriji. Nadzorno tijelo za financijski nadzor UNIQA Grupe je Finanzmarktaufsicht (FMA), sa sjedištem u Republici Austriji.

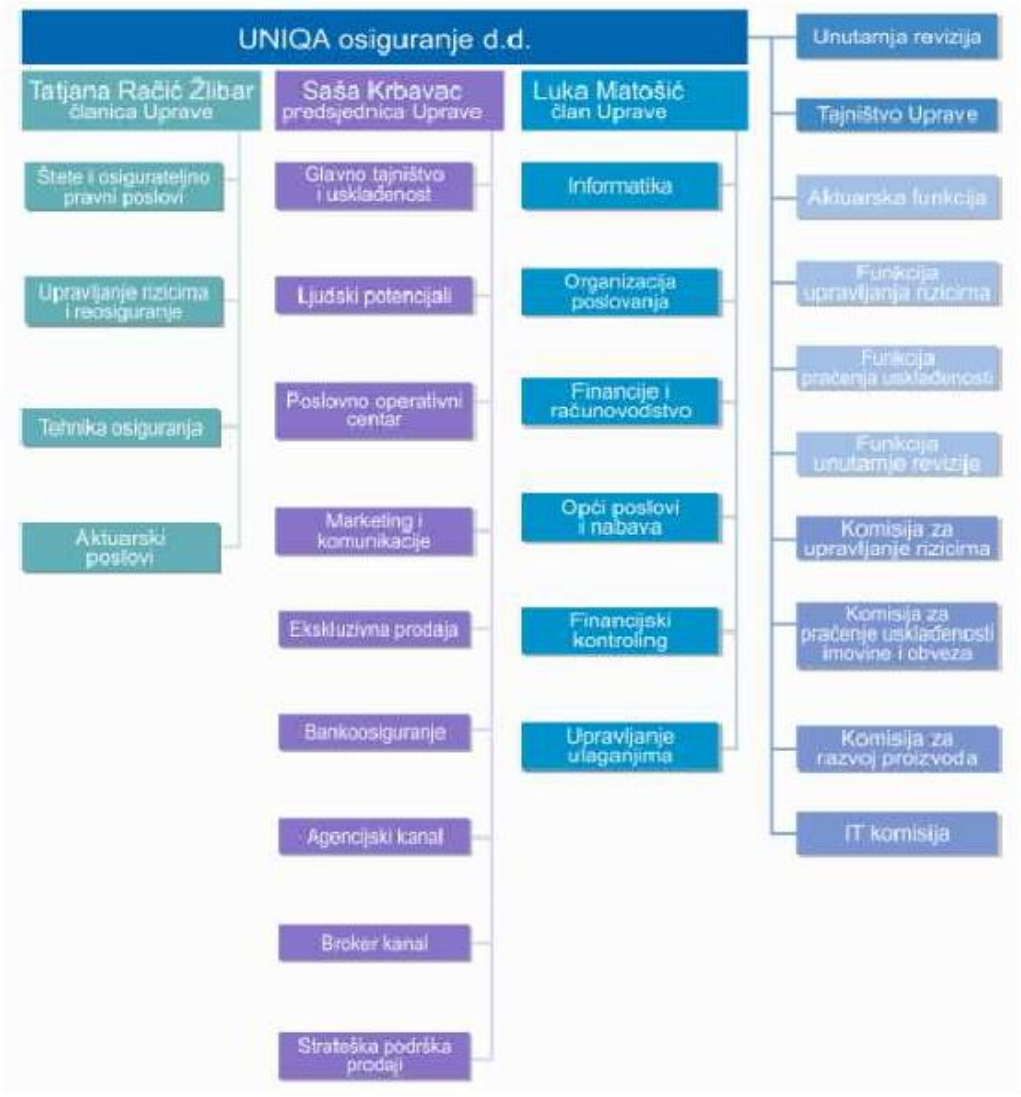


Slika 4: Vlasnička struktura UNIQA osiguranje d.d.

Izvor : Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Osiguravajuće društvo UNIQA je uspostavilo organizacijsku i operativnu strukturu za potporu strateških ciljeva i poslovanja, na način da se strukture mogu prilagoditi promjenama strateških ciljeva, poslovanja ili poslovnog okruženja. Preduvjet za ostvarivanje navedenih struktura su jasno definirani procesi, usklađeni sa standardima Grupe, osobito u dijelu sustava unutarnje kontrole i sustava upravljanja rizicima.

Sustav upravljanja se sastoji od transparentne organizacijske strukture i podjele odgovornosti i zadataka.



Slika 5: Sustav upravljanja UNIQA osiguranje d.d.

Izvor: Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Osnovna upravljačka tijela Društva sukladno Zakonu o trgovačkim društvima su: Uprava, Nadzorni odbor i Glavna skupština, čije su ovlasti i odgovornosti utvrđene pozitivnim propisima, posebice Zakonom o trgovačkim društvima i Zakonom o osiguranju, te internim aktima Društva (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016.godinu, str. 13).

Glavnu skupštinu - saziva Uprava ili Nadzorni odbor. Glavna skupština odlučuje o financijskim izvještajima, davanju razrješnice članovima Uprave i Nadzornog odbora Društva, uporabi dobiti, imenovanju revizora, izboru i opozivu članova Nadzornog odbora te o svim ostalim pitanjima sukladno pozitivnim propisima i Statutom Društva.

Nadzorni odbor - nadzire rad i poslovanje Društva sukladno pozitivnim propisima i internim aktima društva, te s tim u svezi obavlja sljedeće poslove:

- nadzire provedbu poslovne politike društva za osiguranje, strateških ciljeva i strategije i politike preuzimanja rizika i upravljanja njima
- nadzire provedbu i učinkovitost sustava upravljanja
- nadzire primjerenost postupaka i učinkovitost djelovanja unutarnje revizije
- nadzire postupak objave i priopćavanja informacija
- provjerava financijske izvještaje društva za osiguranje i o tome sastavlja pisano izvješće Glavnoj skupštini
- odlučuje o drugim poslovima, sukladno pozitivnim propisima i internim aktima Društva (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.13).

Uprava Društva i komisije - Uprava Društva je odgovorna za poslovanje Društva u cjelini, kako sukladno odredbama Zakona o trgovačkim društvima i pratećih propisa, tako i odredbama Zakona o osiguranju i pratećih propisa, odnosno sukladno drugim pozitivnim propisima kojima se uređuje poslovanje društva za osiguranje. Uprava Društva postavlja ciljeve i strategiju, te je odgovorna za uspostavljanje, razvoj i nadzor nad sustavom upravljanja. Uprava definira strategiju upravljanja rizicima, postavlja organizacijsku strukturu i pruža robustan sustav praćenja i kontrole unutar Društva (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.13).

6. POSLOVNE FUNKCIJE I REZULTATI POSLOVANJA

Organizacijska struktura je rezultat procesa raščlanjivanja te procesa grupiranja zadataka, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj razini. Podjela rada, kojom se raščlanjuju ukupni zadatak poduzeća na poslovne funkcije, a potom i na pojedinačne zadatke, odnosno poslovne procese koji se prilikom grupiranja zadataka dodjeljuju radnicima na radnim mjestima, naziva se pojedinačna ili tehnička podjela rada.

Kad je riječ o nekoj funkciji, može se je definirati kao „skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća.“ Za definiranje funkcija nije toliko bitno radi li se o srodnim ili različitim poslovima, koliko je bitno da se radi o međusobno povezanim poslovima, te da baš ta povezanost predstavlja funkciju. Isto tako funkcija nije određena radna skupina ljudi posebne stručnosti koja odgovarajućim sredstvima obavlja poseban zadatak, jer funkcija obuhvaća sve poslove kojima se izvršava taj posebni zadatak. Može se reći da je funkcija zapravo specifičan oblik posebnog zadatka poduzeća (P. Sikavica i M. Novak, str. 347-349).

Poslovne funkcije u poduzeću se dijele na :

1. *vlasničko upravljanje* - podrazumijeva upravljačke aktivnosti u poduzeću usmjerene prema ostvarenju ciljne funkcije te
2. *menadžersko rukovođenje* - funkcija rukovođenja proizlazi iz tehničkih znanja i vještina kojima se koordiniraju usklađuju funkncije, kako bi se došlo do skladnih odnosa između svih poslovnih funkcija i konačnog izvršenja zadatka.

Poslovne funkcije su sredstvo za ostvarivanje posebnih zadataka te koliko postoji posebnih zadataka toliko ima i poslovnih funkcija u organizaciji.

Na osnovi dosadašnje razine znanosti, tehnike, tehnologije i tendencija koje se naziru njihovu razvoju, neki znanstvenici smatraju da u poduzeću postoji racionalna klasifikacija poslovnih funkcija. Te poslovne funkcije jesu (P. Sikavica,2011., str.570):

- funkcija istraživanja i studija proizvoda
- razvojna funkcija

- nabavna funkcija
- funkcija upravljanja ljudskim resursima
- proizvodna funkcija
- prodajna funkcija
- i financijska funkcija

U Društvu UNIQA osiguranja imenovane su 4 ključne funkcije koje su pod izravnom nadležnošću Uprave Društva. Svaka od ključnih funkcija izrađuje redovite izvještaje koji se prezentiraju Upravi i Nadzornom odboru. Podaci iz tih izvještaja se koriste u procesu odlučivanja i praćenja aktivnosti.

Spomenute funkcije su :

- aktuarska funkcija
- funkcija upravljanja rizicima
- funkcija praćenja usklađenosti
- funkcija unutarnje revizije

Aktuarska funkcija	• Koordinira izračun tehničkih pričuva • Osigurava primjerenost metodologija i modela kao i pretpostavki na kojima se temelji izračun tehničkih pričuva • Procjenjuje dostatnost i kvalitetu podataka koji se upotrebljavaju u izračunu tehničkih pričuva • Uspoređuje najbolje procjene s iskustvom • Obavještava Upravu i Nadzorni odbor o pouzdanosti i primjerenosti izračuna tehničkih pričuva • Nadzire izračun tehničkih pričuva • Iskazuje mišljenje o ukupnoj politici preuzimanja rizik • Iskazuje mišljenje o primjerenosti ugovora o reosiguranju, i pridonose djelotvornoj provedbi sustava upravljanja rizicima, posebno s obzirom na modeliranje rizika na kojemu se temelji izračun kapitalnih zahtjeva prema Solventnosti II.

Slika 6: Aktuarska funkcija

Izvor : Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Aktuarska funkcija je organizacijski smještena u Službi aktuarskih poslova. Nositelj aktuarske funkcije za neživotna osiguranja je direktor Službe aktuarskih poslova, a nositelj aktuarske funkcije za životna osiguranja je voditelj tima životnih osiguranja. Aktuarska funkcija u izvještajnom razdoblju provjerava konzistentnost i kvalitetu podataka koji se koriste i izračunu tehničkih pričuva. Sukladno tome, traži ispravke u sustavima te dorađuje

sustave u dijelovima važnim za izračun tehničkih pričuva. Aktivno sudjeluje u izradi cjenika, posebno u djelu testiranja profitabilnosti cjenika i potvrdi da cjenik zadovoljava minimalne uvjete na profitabilnost. Aktuarska funkcija aktivno sudjeluje u vlastitoj procjeni rizika solventnosti, posebno u provođenju analiza osjetljivosti i stres testovima te u procjeni adekvatnosti pretpostavki na kojima se temelji standardna formula za preuzeti rizik u osiguranje. Ova funkcija doprinosi učinkovitoj provedbi sustava upravljanja rizicima društva (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 25.)

Funkcija upravljanja rizicima	• Priprema Strategije upravljanja rizicima koju odobrava Uprava Društva. To uključuje sve poslove potrebne za određivanje apetita za rizicima i sva druga pitanja važna za Strategiju upravljanja rizicima • Priprema i održava politike i druge interne akte potrebne za proces upravljanja rizicima i vlastitu procjenu rizika i solventnosti • Provodi jedinstveni proces upravljanja rizicima Društva u skladu sa standardima Grupe • Koordinira procesom redovitog izračuna kapitalnih zahtjeva prema solventnosti (potrebnog solventnog kapitala i minimalno potrebnog kapitala) • Priprema i održava minimalne standarde za određene procese upravljanja rizicima • Otkriva, vrednuje i procjenjuje važne rizike • Priprema i prati limite rizika • Odgovorna je za upravljanje i koordinaciju procesa upravljanja rizicima • Odgovorna je za upravljanje i koordinaciju djelomičnog unutarnjeg modela za potrebe UNIQA Grupe. Ta dužnost obuhvaća prikupljanje svih potrebnih podataka, upravljanje simulacijom, vrednovanje rezultata i uključivanje rezultata u proces upravljanja rizicima • Odgovorna je za osiguravanje postavljanja prikladnog okvira za upravljanje rizicima i izvještavanje na svim razinama Društva • Prati ukupan učinak upravljanja rizicima na razini Društva i osigurava učinkovito i pravovremeno izvještavanje o informacijama o upravljanju rizicima unutar Društva • Priprema izvještaje o upravljanju rizicima Društva • Sudjeluje u procesu vlastite procjene rizika i solventnosti te priprema Izvještaj o vlastitoj procjeni rizika i solventnostii • Priprema Izvješće o solventnosti i financijskom stanju i Redovito nadzorno izvješće • Priprema izvještaje za nadzorna tijela vezano uz solventnost • Komunikacija sa zainteresiranim stranama (financijskim nadzornim tijelima, vanjskim revizorima) • Stalno ispituje teme važne za rizike • Educira zaposlenike Društva vezanu uz upravljanje rizicima • Pruža podršku organizacijskim cjelinama unutar Društva vezano uz upravljanje rizicima.

Slika 7: Funkcija upravljanja rizicima

Izvor : Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Zadatak sustava upravljanja rizicima, s jedne je strane definirati kategorije rizika na koje se stavlja naglasak u procesu upravljanja, a s druge strane postavljanje odgovarajuće organizacijske strukture i procesa kako bi se osiguralo transparentno i učinkovito upravljanje.

Proces upravljanja rizicima pruža periodične informacije o izloženosti riziku u cijelom Društvu i omogućava rukovodstvu postavljanje mjera kontrole za postizanje i održavanje strateških dugoročnih ciljeva. Značajni rizici se svrstavaju u sljedeće kategorije (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.20):

1. rizici preuzeti u osiguranje
2. tržišni rizik
3. kreditni rizik / rizik neispunjenja obveza druge ugovorne strane
4. rizik likvidnosti
5. strateški rizik ili rizik poslovnog okruženja
6. koncentracijski rizik
7. rizik ugleda
8. operativni rizik
9. rizik od zaraze
10. rizici u nastajanju („emerging risks“)

Po svim navedenim kategorijama redovito se radi identifikacija, procjena i izvještavanje o rizicima u skladu s internim aktima Društva i standardima Grupe vezano uz procese upravljanja rizicima. Funkcija upravljanja rizicima redovito izvještava Upravu i Nadzorni odbor Društva te članove Komisije za upravljanje rizicima te Grupu o značajnim rizicima u Društvu na mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini. Cilj je pravovremeno prepoznati sve rizike koji mogu imati materijalan utjecaj na poslovanje Društva i poduzeti odgovarajuće mjere sukladno apetitu za rizikom. Upravljanje rizicima moguće je kroz (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 20.):

- izbjegavanje rizika u slučaju da rizici nisu prihvatljivi za Društvo
- smanjenje rizika kroz definiranje prikladnih mjera za smanjenje rizika
- transfer rizika u slučaju da je rizik moguće prebaciti na treće strane
- prihvaćanje rizika, svjesno prihvaćanje određenih rizika.

Funkcija upravljanja rizicima na kvartalnoj razini utvrđuje kvotu Solventnosti i potrebni solventni kapital i minimalno potrebni kapital. Kroz proces vlastite procjene rizika i solventnosti rade se analize osjetljivosti i stres testovi te projekcije kroz cijelo razdoblje (od 5 godina) za koje se izrađuje poslovni plan pri čemu se u obzir uzimaju svi materijalno značajni

rizici. Na temelju tih rezultata poduzimaju se odgovarajuće mjere kako bi stvarni profil rizičnosti Društva bio maksimalno usklađen s apetitom za rizikom i ciljanim profilom rizičnosti (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 20.).



Slika 12 Proces upravljanja rizicima

Slika 8: Proces upravljanja rizicima

Izvor : Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Funkcija praćenja usklađenosti	• Sastavlja smjernice i procedure za zaposlenike vezanih uz pitanja usklađenosti • Povećava svijest zaposlenika i osigurava kontinuiranu obuku zaposlenika o pitanjima usklađenosti • Evidentira svaki događaj o kojemu se mora izvijestiti i osigurava da Društvo ispuni svoje obveze vezano uz obavještavanje trećih osoba odnosno nadležnih državnih tijela • Savjetuje o novim proizvodima, uslugama i tržištima s gledišta usklađivanja • Prati predviđene izmjene zakonodavstva i planova uvođenja novih propisa te procjena njihovog potencijalnog učinka na Društvo i praćenje mjerodavnih sudskih odluka • Predlaže izmjene i dopune internih akata / procesa s ciljem adekvatnog upravljanja utvrđenim rizikom usklađenosti • Redovito izvještava, četiri puta godišnje Upravu i dva puta godišnje Nadzorni odbor o pitanjima praćenja usklađenosti.

Slika 9: Funkcija praćenja usklađenosti

Izvor : Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. Godinu

Nositelj funkcije usklađenosti Društva i zamjenik funkcije usklađenosti zaposlenici su u Službi Glavnog tajništva i usklađenosti te ispunjavaju sve uvjete za nositelja ključne

funkcije sukladno regulativi Solventnosti II i internim pravilima Društva (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.23.).

Praćenje usklađenosti dio je sustava unutarnje kontrole, uz funkciju upravljanja rizicima i funkciju unutarnje revizije te predstavlja sustav procesa koji su ustrojeni da bi osigurali poslovanje Društva sukladno sa svim relevantnim propisima i regulatornim zahtjevima, kao i standardima i smjernicama UNIQA Grupe, kao matičnog društva te kodeksima i dobrim poslovnim običajima i najboljoj praksi (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.23.).

Funkcija praćenja usklađenosti osigurava postojanje pravila, procedura i postupaka koje na učinkovit način sprječavaju kršenja ili povrede pozitivnih propisa na području svih poslovnih aktivnosti Društva. Funkcija uključuje savjetovanje Uprave i Nadzornog odbora o usklađenosti sa Zakonom o osiguranju i drugim propisima kojima se uređuje poslovanje Društva te utvrđivanje u procjenu mogućeg rizika usklađenosti, daje tumačenje pravnih propisa, daje savjete i pruža pomoć u svezi s pravnim situacijama u kojima se Društvo nalazi, što uključuje i preventivnu procjenu s ciljem poštivanja svih pravila, uključivo i etičkih standarda društva (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.23.).

Funkcija unutarnje revizije	• Nadgleda cjelokupno poslovanje Društva radi ocjene sustava unutarnje kontrole ugrađen u poslovne procese, sve u svrhu ocjene ispravnosti, ekonomičnosti i efikasnosti korištenja materijalnih i ljudskih resursa • Revidira primijenjene politike sustava unutarnje kontrole koje su na snazi u Društvu • Revidira primijenjene politike upravljanja rizicima koje su na snazi u Društvu i razmjenjuje informacije o rizicima • Izrađuje strateške i godišnje planove unutarnje revizije utemeljene na procjeni rizika, redovito ih provjerava te razvija metode provođenja i osigurava kvalitetu revizije • Procjenjujući adekvatnost i učinkovitost kontrolnih mehanizama u odnosu na sprječavanje i minimalizaciju rizika, u svojim revizorskim izvješćima ukazuje na rizike, postojeća stanja ili događaje koji se mogu aktivirati kao posljedica neadekvatnih ili neučinkovitih kontrolnih mehanizama • Polugodišnje izrađuje izvješća o svim revizijama obavljenim tijekom izvještajnog razdoblja koje podnosi Upravi Društva i Nadzornom odboru

Slika 10: Funkcija unutarnje revizije

Izvor : Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Unutarnja revizija podržava Upravu Društva i njezinoj funkciji praćenja i kontrole. Funkcija unutarnje revizije pruža nezavisne i objektivne revizijske i savjetodavne usluge s ciljem dodavanja vrijednosti poslovanju i unaprjeđenja poslovnih procesa. Pomaže Društvu u ostvarivanju njegovih ciljeva, procjenjuje adekvatnost i učinkovitost upravljanja rizicima, sustava unutarnje kontrole, procese upravljanja i praćenja poslovanja, organizaciju usklađenosti i drugih sustava upravljanja te pomaže u njihovom unaprjeđivanju. Revizija zakonitosti, ispravnosti, svrsishodnosti, djelotvornosti, sigurnosti i posvećenosti ciljevima poslovanja i aktivnostima Društva sastavni je dio njezinih stalnih aktivnosti (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str.23.).

Osiguravajuće Društvo UNIQA je uspostavilo učinkovit sustav korporativnog upravljanja, s jasno definiranom operativnom i organizacijskom strukturom i utvrđenim ovlastima, zadacima i odgovornostima svih upravljačkih tijela te ključnih funkcija unutar Društva, kao i strukturom i procesom izdavanja internih akata Društva. Različite ovlasti i odgovornosti Društva jasno su definirane i razgraničene kako bi se spriječio potencijalni sukob interesa. Uprava Društva je u konačnici odgovorna za sustav upravljanja rizicima te za ispunjavanje svih regulatornih zahtjeva.

6.1.Osnovne vrste poslovanja i rezultati poslovanja UNIQ-a osiguranja

UNIQA osiguranje d.d. stavlja svoje klijente, svoje zaposlenike i partnere u središte svih djelatnosti. Kvalitetni i inovativni proizvodi namijenjeni pravnim i fizičkim osobama te visoki nivo usluge poslovni su imperativ Uniqa osiguranja. Posebna briga posvećuje se uvođenju novih tehnoloških rješenja, usavršavanju poslovnih procesa te kvalitetnoj i brzoj isplati šteta (www.uniqa.hr).

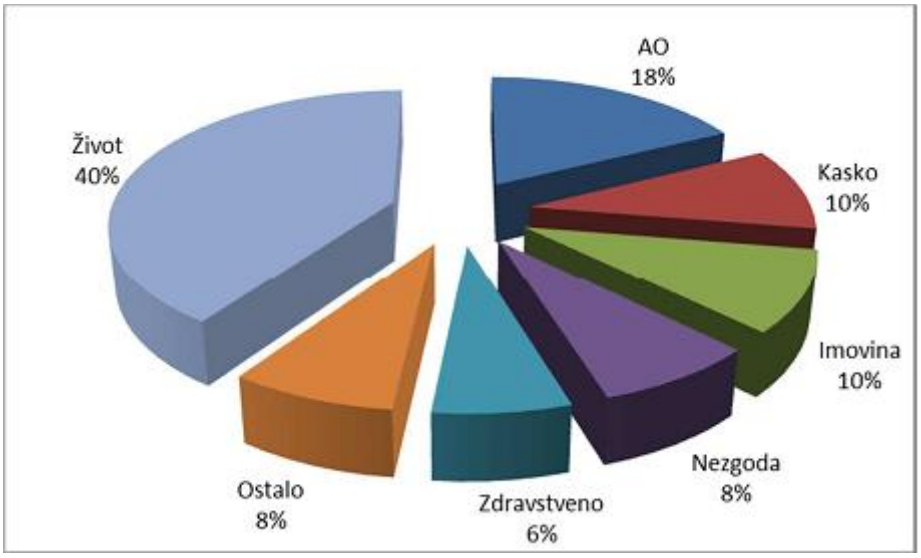
Jedan od partnera, Raiffeisenbank Austria d.d. zajedno s ostalim članicama Raiffeisen grupe klijentima omogućuje potpunu ponudu financijskih usluga. Putem razvijene prodajne mreže, koja se sastoji od poslovnica i alternativnih elektroničkih kanala distribucije, klijentima svih profila omogućen je pristup uslugama banke. UNIQA osiguranje u suradnji sa Raiffeisenbank Austria u svim RBA poslovnicama diljem Hrvatske klijentima pruža mogućnost ugovaranja polica osiguranja (www.uniqa.hr).

Poslovna politika Društva temelji se na širokoj ponudi proizvoda životnih i neživotnih osiguranja. Najveći udio u sudjelovanju dobiti su životna osiguranja, međutim posljednjih godina sve veći značaj u dobiti imaju osiguranja biometrijskih rizika i osiguranja kod kojih klijent snosi rizik ulaganja te glavnih skupina neživotnih osiguranja (imovina, nezgode i zdravstveno osiguranje, osiguranje motornih vozila, odgovornosti, pomorskih i transportnih osiguranja).

Također, Društvo neposredno obavlja poslove putnog osiguranja i osiguranja od nezgode u Sloveniji, ali ne radi se o materijalno značajnom premijskom prihodu.

Prema podacima iz 2016. godine Društvo je ostvarilo zaračunatu premiju u iznosu od 574.415,00 kn, od čega se 342.113,00 kn odnosi na premiju neživotnih osiguranja (udio 59,6%) , a 232.302,00 kn na premiju životnih osiguranja (udio 40,4% u ukupnoj zaračunatoj bruto premiji Društva). Udio Društva na tržištu osiguranja prema ukupnoj zaračunatoj bruto premiji na dan 31. Prosinca 2016. iznosio je 6,6%, pri čemu je udio premije životnih osiguranja bio u visini 8%, a udio premije neživotnih osiguranja iznosio je 5,9% (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 7).

Postignuti rezultati svrstavaju UNIQA osiguranje d.d. u grupu velikih osiguratelja na hrvatskom tržištu.



Graf 2. Grafički prikaz strukture zaračunate bruto premije za 2016. godinu

Izvor: Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Poslovnu 2016. godinu obilježila je strateška odluka Društva o prestanku prodaje proizvoda životnih osiguranja s jednokratnom uplatom i relativno visokom garantiranom tehničkom kamatnom stopom, kao i promjene svih cjenika životnih osiguranja kojima je tehnička kamatna stopa smanjena s 2,75% na 0,5%, odnosno 0%, ovisno o cjeniku. Navedeno je posljedica promjena na tržištu kapitala na kojem su kamatne stope i prinosi na ulaganje dosegli rekordno niske stope. Stoga će Društvo potencirati prodaju životnih osiguranja kod kojih ugovaratelj snosi rizik ulaganja i proizvoda s većim udjelom biometrijskih rizika (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 8).

UNIQA osiguranje d.d. tijekom poslovne 2016. godine nastavilo je s radom na daljnjem unaprjeđenju i optimiziranju poslovnih procesa. Društvo je konstantno fokusirano na povećanje efikasnosti poslovnih procesa i upravljanja troškova što je i rezultiralo dobrim poslovnim rezultatima.

Životno osiguranje – ukupna zaračunata premija je iznosila 232.302,00 kn, a od tog iznosa na životna ili rentna osiguranja kod kojih ugovaratelj osiguranja snosi rizik ulaganja odnosi se 11.256,00 kn. U odnosu na 2015. godinu zaračunata premija pala je za 33.6%. Uzrok ovom padu premije je u odluci društva da prekine s prodajom polica mješovitog osiguranja s jednokratnim načinom plaćanja premije. U segmentu životnih osiguranja s jednokratnim načinom plaćanja premije pad zaračunate premije je iznosio 71,6%, dok je u isto vrijeme police s višekratnim načinom plaćanja premije imale su pad od 7,1%. Zarađena premija životnih osiguranja iznosila je 233.238,00 kn i ostvarila je pad od 33,4% kao posljedica odluke o prestanku prodaje mješovitog osiguranja s jednokratnim načinom plaćanja premije (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 8).

Neživotno osiguranje – najveći udio u bruto zaračunatoj premiji ima osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila. Zaračunata premija neživotnih osiguranja porasla je za 6,8% i ostvarenje u 2016. godini iznosilo je 342.113,00 kn. Imovinska osiguranja ostvarila su 304.669,00 kn, dok je zdravstveno osiguranje ostvarilo 37.444,00.

Ukupne naknade iz osiguranja (uključuje likvidirane štete, promjenu pričuve šteta, promjenu matematičke pričuve i promjenu posebne pričuve za životna osiguranja kod kojih ugovaratelj osiguranja snosi rizik ulaganja) odnosno pad od 21,8%, najviše zbog manje promjene matematičke pričuve po policama mješovitog osiguranja s jednokratnim načinom

plaćanja premije koje je Društvo preostalo prodavati u travnju 2016. godine (Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu, str. 9).

Unutar neživotnih osiguranja najveće naknade iz osiguranja su kod vrste osiguranja od odgovornosti za upotrebu motornih vozila (74.937,00kn), dok su kod životnih osiguranja najveće naknade u vrsti životnog osiguranja (221.548,00 kn).

Izvješće o sveukupnoj dobiti za 2016. godinu prema MSFI financijskim izvještajima (u tisućama kuna)	**31.12.2016.**
Rezultat tehničkog računa – neživotno osiguranje	16.935
Rezultat tehničkog računa – životno osiguranje	8.906
Zaračunata bruto premija neživotnog osiguranja	342.690
Zaračunata bruto premija životnog osiguranja	232.302
Bruto likvidirane štete – neživot	171.079
Bruto likvidirane štete – život	351.453
Dobit	25.841

Tablica1. Rezultat tehničkog računa prema MSFI

Izvor: Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Neto dobit od ulaganja u 2016. Iznosila je 121.112,00 kn. Takvom rezultatu najviše je doprinijela dobit od vrijednosnih papira s fiksnim prinosom koja je iznosila 143.819,00 kn dok su zajmovi i ostala ulaganja te vrijednosni papiri s promjenjivim prinosom ostvarili dobit od 9.359,00 kn. Društvo je u 2016. godini na ulaganjima u nekretnine zabilježilo gubitak od 2.677,00 kn, ponajviše zbog smanjenja fer vrijednosti nekretnina. Tečajne razlike su negativno utjecale na rezultat ulaganja s gubitkom od 27.169,00 kn uslijed slabljena tečaja eura u odnosu na kunu. Administrativni troškovi ulaganja, plaćene kamate i ostali troškovi ulaganja u 2016. godini iznosili su 5.450,00 kn.

(Neto) dobit od ulaganja prema MSFI financijskim izvještajima (u tisućama kuna)	2016.
Prihodi od ulaganja	**159.223**
Prihodi od kamata:	
- Ulaganja koja se drže do dospijeća	68.960
- Financijska imovina raspoloživa za prodaju	67.678
- Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka	227
- Zajmovi i potraživanja	3.799
Neto realizirani dobici:	
- Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka	219
- Financijska imovina raspoloživa za prodaju	8.383
- Prodaja nekretnina	0
Neto nerealizirani dobici:	
- promjena fer vrijednosti financijske imovine kroz račun dobiti i gubitka	1.552
- promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	0
Prihodi od ukidanja ispravka vrijednosti udjela	20
Prihodi od naplate ispravka vrijednosti zajmova i potraživanja	5.541
Prihodi od dividendi	0
Prihodi od najma	2.844
Rashodi od ulaganja	**-38.111**
Neto realizirani gubici od prodaje nekretnina	-117
Neto nerealizirani gubici od promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	-4.491
Troškovi skrbništva	-622
Neto gubici od tečajnih razlika	-27.169
Trošak ulaganja u nekretnine	-883
Ostalo	-4.829
Neto prihod od ulaganja	**121.112**

Tablica 2. (Neto) prihod od ulaganja prema MSFI

Izvor: Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu

Stavke koje se trebaju reklasificirati u dobit ili gubitak u sljedećim razdobljima (u tisućama kuna)	2016.
Vrednovanje financijskih instrumenata raspoloživih za prodaju	154.670
Dobitci (gubici) u kapitalu	188.622
Dobitci (gubici) u kapitalu - odgođeni porezi	-33.952
Dobitci (gubici) u kapitalu - razgraničeno sudjelovanje u dobiti	0
Ukupno	**154.670**

Tablica 3. Dobici i gubici koji se izravno priznaju u vlasničkom kapitalu prema MSFI

Izvor: Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. Godinu

Kao i do sada, Društvo će nastojati ići u smjeru poboljšanja usluga sa primarnim fokusom na potrebe klijenata. Iz navedenog razloga, planirana su daljnja unaprjeđenja, kao što su: uvođenje novih inovativnih proizvoda prilagođenih zahtjevima današnjeg tržišta, regulativi te novih i inovativnih načina distribucije i komunikacije sa klijentima, izdavanje polica u što kraćem roku, još efikasnije i brže rješavanje šteta, poboljšanje upravljanja kvalitetom i efikasnije rješavanje pritužbi. UNIQA osiguranje će nastaviti biti osiguravatelj orijentiran na klijente koji svojom kompetentnošću, inovativnošću, kvalitetom usluge, otvorenošću, humanošću, transparentnošću, dinamičnošću, aktivnostima i pouzdanošću osiguratelјne zaštite, kontinuirano gradi sa svojim klijentima dugoročan odnos povjerenja (www.uniqa.hr)

6.2.Ljudski resursi UNIQA osiguravajućeg društva

Ljudski potencijali (engl. *human resources*) je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje. Zaposleni su jedan od najznačajnijih resursa firme. Značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave više razine menadžmenta/upravljanja (www.selekcija.hr).

Pojam ljudski resursi je relativno nov. Naime, ušao je u upotrebu uz brojne kritike. Dok kritičari izraza smatraju da je on ponižavajući za ljude jer ih izjednačava sa objektom upravljanja, pristalice izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudskih resursa dobiva i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale (www.selekcija.hr).

Upravljanje ljudskim resursima definira se kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijim sredstvima organizacije – ljudima koji rade u njoj s ciljem ostvarenja ciljeva organizacije.

Moderni menadžment ljudskih resursa brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtjevima samih zaposlenika koji su angažirani unutar širokog spektra različitih djelatnosti. Menadžment

ljudskih resursa brine o zaposlenicima, unaprjeđuje ih, obrazuje, razvija, motivira raznim vrstama nagrada i beneficija, vodi, upravlja i plaća.

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju (Bahtijarević-Šiber, F.,1999.):

- Definiranje domene radnog mjesta - definiranje radnih zadataka određene poslovne funkcije i njihova integracija u organizacijsku strukturu
- Obuka i razvoj – identifikacija i procjena razine stručne spreme kadrova, kao i planiranje procesa obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova
- Pomoć zaposlenima – savjetovanje i pomoć u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu
- Informacijske aktivnosti – formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima, njihovim primanjima, radnom stažu i dr.
- Sistem plaćanja – osiguravanje objektivnog sustava koji obračunava zaradu i stimulacije
- Zapošljavanje i selekcija – utvrđivanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom i poslovnim funkcijama koje radno mjesto obuhvaća
- Odnosi sa sindikatom – stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost
- Planiranje kadrova – identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja
- Organizacijski razvoj – osiguravanje zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena.

Primjenu ovih procesa može provoditi odjel ljudskih potencijala ili vanjski partner organizacije. Ukoliko se navedeni procesi provedu efikasno, mogu značajno utjecati na financijsku dobit poduzeća/organizacije. Glavni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je postizanje uspjeha kroz zaposlene. Prilikom upravljanja ljudskim resursima na zaposlenike treba gledati kao na sredstva u koja se mora ulagati te putem njih ostvarivati konkurentsku prednost.

Što je organizacija ili institucija veća, samim time veća je i potreba za pribavljanjem ljudi koji se angažiraju za upravljanje ljudskim resursima.

Ističu se dva različita pristupa upravljanju ljudskim resursima: tvrdo i meko upravljanje ljudskim resursima. Tvrdo upravljanje pokušava maksimizirati produktivnost i profit, na radnika gleda kao na resurs, a menadžeri su u prvom redu odgovorni dioničari, dok je meko upravljanje ljudskim resursima otvoreno razvoju zaposlenika, nije sklono davanju otkaza (osim u krajnjem slučaju) te uzima u obzir i interese zaposlenika (Cook, M., Cripps, B., 2009.,).

Danas je situacija takva da sve više organizacija tvrdo upravljanje ljudskim resursima, posebno kada je riječ o privatnicima, dok su javna poduzeća više – manje okrenuta mekom upravljanju. Važno je naglasiti da do nedavno nisu ni postojali odjeli ljudskih potencijala unutar organizacija, već „kadrovska služba“ koja se uglavnom bavila zapošljavanjem i plaćama. Međutim, danas RH odjeli imaju puno više funkcija i igraju znatno veću ulogu nego što je slučaj bio s kadrovskom službom (www.selekcija.hr).

Snaga UNIQ-a osiguranja se nalazi u njihovim ljudima koji na odgovoran i suvremen način pristupaju poslovanju. Iz toga dolaze njihove vrijednosti :

- fokus na klijente – kako bi se na što bolji način zadovoljile svakodnevne potrebe klijenata nastoji se optimizirati poslovne procese i poboljšati dostupnost kroz razvoj mreže te uvođenje digitalnih tehnologija
- brzina – razvojem digitalnih tehnologija, optimizacijom poslovnih procesa te bržim donošenjem odluka koje nastaju na jasnim ovlastima i odgovornostima pojednostavljuje se poslovanje za dobrobit klijenata
- stručnost – pravovremenom edukacijom zaposlenika osnažuje se njihova stručnost u poslovanju
- pouzdanost/odgovornost – upravljanje resursima te fer i pravovremenom obradom odštetnih zahtjeva izvršavaju obećanje prema svim dionicima
- inovativnost – prateći svjetske trendove u industriji osiguranja potiču na razmišljanje zaposlenika izvan okvira i promiče se kultura inovativnosti kroz organizaciju.

Ukoliko organizacije u budućnosti ne budu ulagale u odjele ljudskih potencijala, neće biti konkurentne na tržištu. Ulaganja u ljudske resurse je postalo isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse.

U UNIQA osiguranju zaposlenici su najveća snaga, pokretač razvoja i stvaranja ostalih vrijednosti u Društvu te su jedan od neizostavnih temelja konkurentnosti. Društvo zapošljava kadrove različitih profila i iskustva pružajući svakom pojedincu priliku za napredovanje i razvoj unutar organizacije. U današnje vrijeme, koje je obilježeno promjenjivim tržišnim uvjetima, od velike važnosti je prepoznati ljudski potencijal, educirati ga i nagraditi prema zaslugama. Upravo iz navedenih razloga posebnu pažnju posvećuju razvoju karijera i nagrađivanjem zaposlenika.

Postupak planiranja i zapošljavanja radnika u UNIQA osiguranju provodi se u skladu sa potrebama i zahtjevima organizacije i poslovnog okruženja. Provode ga stručne službe unutar organizacije: ured za strateški razvoj i odjel za upravljanje ljudskim potencijalima. Postupak prema kojem se planira potreban kadar temelji se na budućoj procjeni potreba za kadrovima u Društvu gdje pojedine organizacijske jedinice iskazuju svoju potrebu za povećanjem, odnosno smanjenjem broja radnika.

Prilikom zapošljavanja radnika u UNIQA osiguranja vrši se selekcija i odabir kandidata koji svojim formalnim obrazovanjem, osobinama, posebnim znanjem te radnim iskustvom najbolje odgovaraju zahtjevima pojedinog radnog mjesta. Odabir kandidata se može provoditi iz vanjskih ili unutarnjih izvora pribavljanja.

Unutarnji izvori pribavljanja odnose se na interno oglašavanje, preporuke neposrednih rukovoditelja, informacije i zaprimljene zamolbe u Odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima. Vanjski izvori pribavljanja kandidata su mediji oglašavanja, izravne prijave, javno oglašavanje i dr. Selekcijski postupak odabira kandidata vrši se na dvije razine:

1. testiranje kandidata, odnosno provjera sposobnosti, vještina i znanja bitnih za obavljanje pojedinog radnog mjesta
2. intervju s kandidatima koji su ušli u uži izbor.

U navedenom postupku zapošljavanja radnika u Uniqa osiguranju pristupa se sa punom pažnjom te se kod potencijalnih zaposlenika nastoji prepoznati kvalitete kojima će pridonositi u Društvu.

Ovisno o dosadašnjem radnom iskustvu, radnom stažu, stečenim znanjima i vještinama odabire se prikladno radno mjesto na kojem će pojedinac dati svoj maksimum i na najbolji

način iskazati svoju kreativnost i sposobnost. Odabranom radniku omogućuje se prisustvovanje seminarima na kojima stječe osnovna znanja u području osiguranja, nakon čega slijedi konstantno usavršavanje u užem području specijalizacije.

Redovito se održavaju seminari i interne radionice na kojima se izmjenjuju novosti u poslovanju i poslovna iskustva. Promovira se cjeloživotno obrazovanje jer se smatra da samo stručni kadar može stvoriti vrijednosti koje su potrebne za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Također, zaposlenici često posjećuju različite seminare i konferencije.

Prema svojim zaposlenicima ponašaju se odgovorno i poštuju njihova prava. Međutim, kao i u svakoj drugoj radnoj sredini, postoji prostor za napredak, stoga kontinuirano ulažu u razvoj ljudskih resursa.

Mala fluktuacija radne snage te velik broj pojedinaca koji čitav radni vijek provedu upravo u UNIQA osiguranju sami za sebe pišu priču o stabilnosti i povjerenju – temeljnim vrijednostima kojima se UNIQA osiguranje jako ponosi. Zahvaljujući otvorenoj komunikaciji, uvažavaju se primjedbe i sugestije te se na taj način poboljšava cjelokupno poslovanje.

U UNIQA osiguranju fluktuacija u segmentu administracije je izrazito mala, što je vjerojatno rezultat izuzetnog zadovoljstva zaposlenika radnim uvjetima i okruženjem. U segmentu prodaje fluktuacija je malo veća. Razlog je u tome što zastupnik u prodaji osiguranja mora posjedovati cijeli niz vještina, odlično vladati znanjem iz osiguranja, ali i dokazati se kao i osoba od povjerenja. Stoga je potrebno nekoliko godina edukacije i upornog rada kako bi zastupnik početnik postao vrhunski prodavač.

Budući da najveći broj zaposlenika dolazi iz segmenta prodaje, UNIQA osiguranje za taj dio djelatnika uvelo je kontinuirane seminare i stručne edukacije sa ciljem usavršavanja prodajnih vještina. Iako se najveći broj edukacija odvija u suradnji sa vanjskim stručnjacima iz pojedinih specijaliziranih područja, prepoznaju i koriste specifična znanja i višegodišnje iskustvo i uspjehe vlastitih djelatnika kako bi se individualna znanja sistematično prenosila na ostale djelatnike.

U odjelu ljudskih potencijala UNIQA osiguranja postoji tim trenera koji se bavi isključivo edukacijom zaposlenika u prodaji i administraciji. Najčešće se bave poučavanjem o proizvodima i tehničkim vještinama, ali velika važnost pridaje se osobnom razvoju pojedinca.

Uz interno školovanje, koje provodi tim trenera, zaposlenici se upućuju na specijalističke seminare u inozemstvo. Posebnu pozornost posvećuju profesionalnom obrazovanju i usavršavanju, koje se provodi u okviru zasebnih modula programa poznatog kao Uniqa Manager Academy.

U cilju postizanja ravnoteže između tržišnih trendova, statusnih i regulatornih zahtjeva, dioničara i potreba zaposlenika UNIQA osiguranja postoje politike nagrađivanja unutar poduzeća. Društvo provodi postupak evaluacije i klasifikacije radnih mjesta u Društvu s ciljem definiranja raspona plaća i ostalih primitaka te na taj način se omogućava sustavno učinkovito, pravično i održivo upravljanje plaćama i ostalim primicima zaposlenika.

U poslovanju UNIQA osiguranja provodi se postupak evaluacije i klasifikacije radnih mjesta u Društvu s ciljem definiranja raspona plaća i ostalih primitaka, a kako bi se u Društvu sustavno učinkovito, pravično i održivo upravljalo plaćama i ostalim primicima zaposlenika.

Sustav nagrađivanja u UNIQA osiguranju d.d. temelji se na sljedećim općim načelima:

- doprinosu, odnosno aktivnostima koje rezultiraju benefitom za društvo
- pravičnosti
- održivosti
- usklađenosti s poslovnom strategijom i ciljevima Društva
- konkurentnosti



Slika 12. Osnovni principi nagrađivanja

Sustav nagrađivanja uključuje plaću u skladu s rezultatima kao i financijske i nefinancijske nagrade. Uz principe nagrađivanja, također se formira shema za izračun godišnjeg bonusa. Godišnji bonus je varijabilni primitak koji se isplaćuje povrh osnovne plaće i direktno ovisi o ostvarenju ekonomskih ciljeva organizacije. U slučaju kada zaposlenici ostvare postavljene ciljeve, imaju priliku sudjelovati u financijskom rezultatu kroz isplatu godišnjeg bonusa.

Biti dio UNIQA osiguranja d.d. znači raditi u međunarodnom okruženju koje nudi profesionalne izazove te različite mogućnosti stručnog usavršavanja i napredovanja. Kako bi se omogućila što bolja edukacija, osnovana je i menadžerska akademija koja je namijenjena voditeljskom kadru u cilju razvoja jedinstvenog stila vođenja. Osnovana Akademija stavlja naglasak na strateške i operativne menadžerske vještine, a provode se i edukacije unutar međunarodne grupe.

Tijekom poslovne 2015. godine Društvo je organiziralo značajan broj eksternih i internih edukacija. U istoj poslovnoj godini edukacijama su prisustvovali gotovo svi zaposlenici Društva, čije je trajanje u zbroju iznosilo 1281 dan, odnosno 1,8 dana po zaposleniku.

Provođenje sustavne unutarnje edukacije, omogućavanje djelatnicima da prisustvuju konferencijama i seminarima kako bi usavršili svoja stručna znanja za svaku pojedinu djelatnost, siguran je i provjeren put ka povećanju uspjeha tvrtke, ali i zadovoljstva zaposlenika, koji čine najvrjedniji kapital UNIQA osiguravajućeg društva.

7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

7.1. Metodologija istraživanja

Anketno istraživanje je provedeno u srpnju 2018. godine u UNIQA osiguravajućem društvu. Anketirani su zaposlenici stariji od 50 godina, na različitim radnim mjestima u Rijeci i Zagrebu. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik. Anketiranje je provedeno anonimno i anketni upitnik je ispunjen od strane 38 ispitanika.

Ankete smo podijeli putem e-maila te time došli do odgovora koji faktori najviše utječu na motivaciju zaposlenika starijih od 50 godina, pokazuju li spremnost na praćenje promjena u zahtjevima posla i da li su spremni na radni aranžman nakon umirovljenja.

Anketni upitnik se sastoji od 27 pitanja podijeljenih u 3 grupe. Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku (npr. spol, dob ispitanika...). Druga grupa pitanja su obuhvaćala samoprocjenu kompetencija i potencijala iz kojeg smo dobili podatke koliko su zaposlenici spremni poboljšati svoje osobne vještine, praktične vještine i komunikacijske vještine kako bi mogli pratiti promjene u zahtjevima posla. Iz tog dijela smo dobili podatke vezane za faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika, tj. podatke kojima smo usporedili ekstrinzične i intrinzične faktore motivacije. Također u tome dijelu smo postavili par pitanja vezano za obuku zaposlenika tako da smo dobili odgovore koliko često imaju priliku poboljšati svoja znanja putem seminara i tečajeva. Treći grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana o planovima nakon umirovljenja.

U empirijskom dijelu ovog diplomskog rada korištene su metode deskriptivne statistike, tabelarno i grafičko prikazivanje, T-test i ANOVA test. Deskriptivnom statistikom se prikazuju srednje vrijednosti, i to aritmetička sredina, mod, medijan, kao i pokazatelji disperzije standardna devijacija, te minimalna i maksimalna vrijednost.

Za utjecaj intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju zaposlenika korištena je Likertova ljestvica sa vrijednostima od 1 do 5 gdje 1 ukazuje na najnižu razinu, dok 5 ukazuje na najvišu razinu.. Korištenjem T-testa se testira postojanje statistički značajne razlike u utjecaju intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju. Dakle, testirano je dali postoji statistički značajna razlika među utjecajima ta 2 faktora. Podaci prikupljeni anketnim

upitnicima obrađeni su odabranim statističkim testovima uz upotrebu statističkog programa SPSS (eng. Statistical Package for the Social Sciencies). Statistički program SPSS je prilagođen ekonomskim istraživanjima.

Zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti do 5%, tj. pouzdanost provedenih testova je 95%.

7.2. Rezultati istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo 38 ispitanika (44,7 % muških; 55,3 % ženskih) zaposlenih u UNIQA osiguravajućem društvu, nakon što je jedan ispitanik isključen iz daljnje obrade budući da je njegova kronološka dob bila niža od 50 godina. Prosječna dob u uzorku bila je 55,76 (*sd*=3,788), s rasponom od 50 do 64 godine. Najveći broj ispitanika ima od 21 do 30 godina radnog staža (39,5%), potom od 11 do 20 godina (26,3%) te više od 30 godina staža (26,3%). Više od polovine ispitanika (52,6%), odnosno zaposlenika UNIQUA osiguravajućeg društva je višeg ili visokog obrazovanja, a nakon toga završeno srednjoškolsko obrazovanje (43,6%). Ispitanici u najvećoj mjeri obavljaju posao službenika (36,8%) te menadžera (31,6%). Sudionici su u prosjeku do trenutka provođenja istraživanja promijenili četiri posla (*M*=4,21; *sd*=1,695), s rasponom od 0 do 7 promijenjenih poslova. Vezano za karakteristike trenutnog posla, najveći broj zaposlenika radi u području financijskih i poslovnih usluga (44,7%), zatim u trgovini, turizmu i ugostiteljstvu (21,1%), prometu i logistici (7,9%), građevinarstvu (5,3%), informatičkoj djelatnosti (5,3%), zdravstvu, socijalnoj skrbi i obrazovanju (5,3%), poljoprivredi, šumarstvu, ribarstvu (2,6%), medijima, znanosti, umjetnosti i kulturi (2,6%), vojski i policiji (2,6%) i u drugim djelatnostima (2,6%).

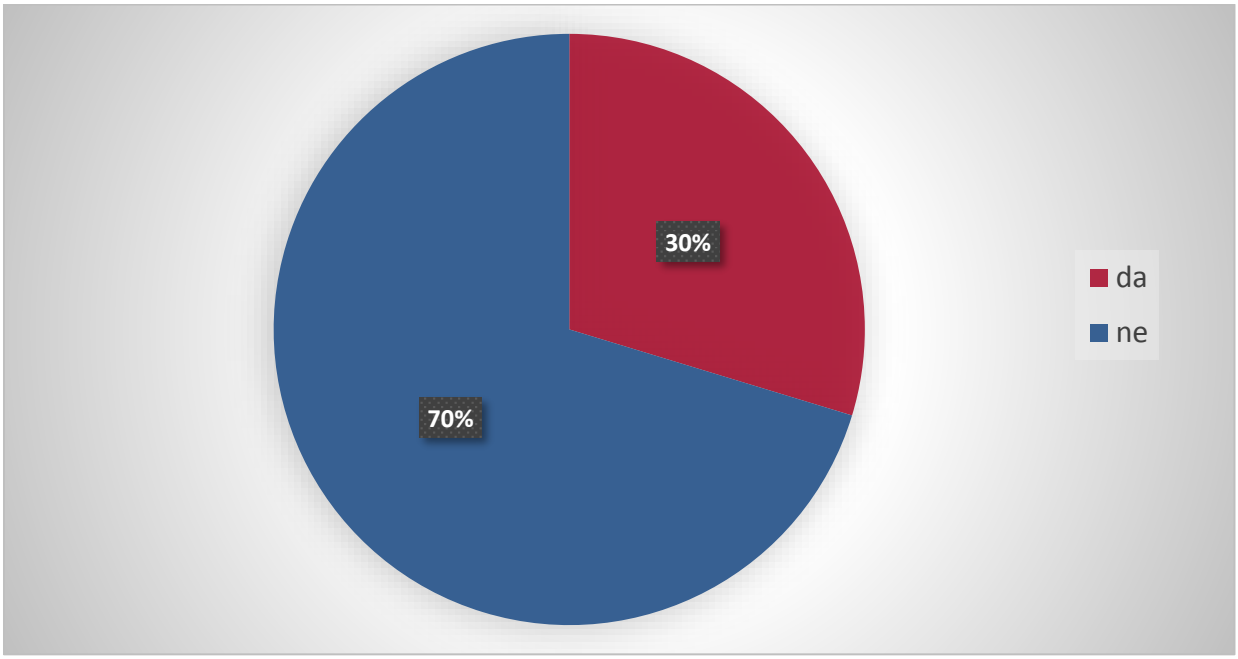
Tablica 4. Prikaz deskriptivnih parametara sudionika izražen u postocima (*N*=38)

Varijabla		**Broj ispitanika (%)**
Spol	Muški	17 (44,7)
	Ženski	21 (55,3)
Radni staž	Manje od jedne godine	0
	1 – 5 godina	0
	6 – 10 godina	3 (7,9)
	11 - 20 godina	10 (26,3)
	21 – 30 godina	15 (39,5)
	više od 30 godina	10 (26,3)
Obrazovanje	Osnovna škola ili niže	1 (2,6)
	Srednja škola	17 (44,7)
	Više ili visoko obrazovanje	20 (52,6)
Profesionalni status	Nekvalificirani i polukvalificirani radnik	1 (2,6)
	KV ili VKV radnik	4 (10,5)
	Službenici	14 (36,8)
	Stručnjaci bez rukovodnih ovlasti	7 (18,4)
	Menadžeri (ruko/voditelj)	12 (31,6)
	Slobodne djelatnosti	0
Ukupno		38 (100)

Većina zaposlenika (65,8%) smatra da ima dovoljno znanja i sposobnosti za obavljanje posla koji trenutno rade dok četvrtina (23,7%) procjenjuje da su njihove kompetencije veće od zahtjeva posla, a manji broj ispitanika (7,9%) izražava da im nedostaje određenih znanja i sposobnosti za suvereno obavljanje posla.

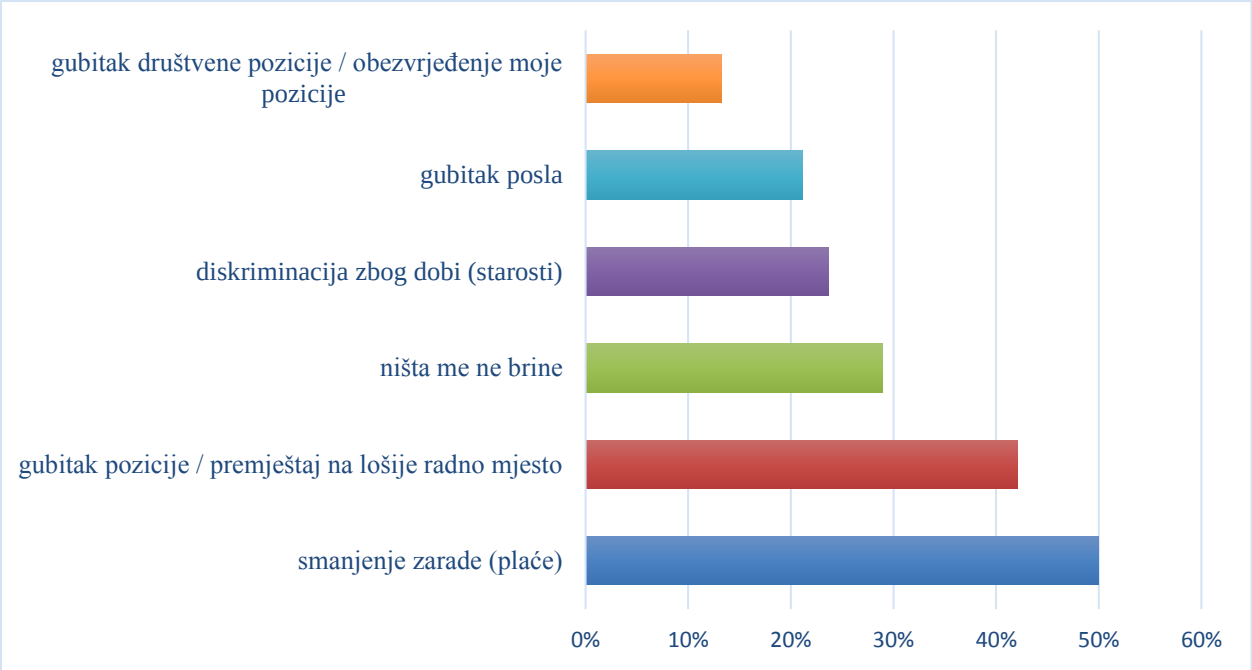
U zadnjih dvije godine procjenjuju da su najviše unaprijedili vještine rada s ljudima kao primjerice komuniciranje i suradnja (76,3%), potom praktične vještine (52,6%), stručna znanja i vještine (52,6%), osobne vještine i sposobnosti (21,1%), a tek manji broj ispitanika (2,6%) procjenjuje da nije razvio niti jednu vještinu.

Obuke i usavršavanja su najvećim dijelom pohađali u samom poduzeću (81,6%) zatim u drugim institucijama (60,5%) i na internetu (23,7%). Prosječne prilike za poboljšanje znanja i vještina kroz razne tečajeve i obuke ispitanici smatraju dostatnima (*M*=2,26; *sd*=1,157).



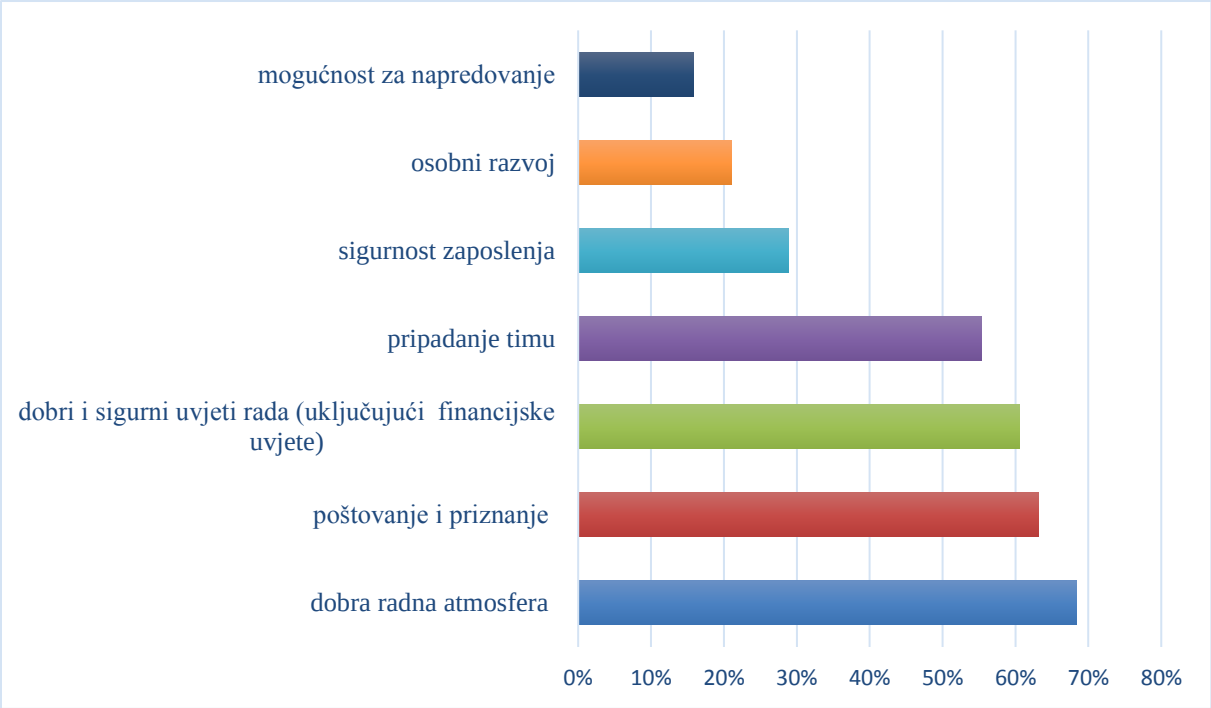
Graf 3. Iskustvo diskriminacije zbog dobi izraženo u postotcima

Trećina ispitanika izjavljuje o doživljaju diskriminacije zbog dobi (Graf 3), a u odnosu na brige vezane uz posao najveći broj ispitanika brine mogućnost smanjenja zarade, potom gubitak pozicije, odnosno premještaj na nižu poziciju, a skoro trećina uzorka izražava da nema briga. Nadalje, četvrtina ispitanika brine oko mogućnosti diskriminacije zbog kronološke dobi, a petina oko gubitka posla, a najmanji broj zaposlenika brine zbog gubitka društvene pozicije (Graf 4).



Graf 4. Procjena briga ispitanika vezanih uz posao

Zaposlenici UNIQUA osiguranja imaju najveće potrebe i očekivanja za dobrom radnom atmosferom, dobrim i sigurnim uvjetima rada koji podrazumijevaju i financijske aspekte te potrebu za poštivanjem i priznanjem. Nadalje, izražavaju potrebe u odnosu na osjećaj pripadanja timu, sigurnost zaposlenja, mogućnost osobnog razvoja te naposljetku napredovanja (Graf 5).



Graf 5. Procjena potreba i očekivanja ispitanika vezanih uz posao

Ispitanici svoju želju za poboljšanjem sposobnosti za donošenje dobrih odluka u poslovnim zadacima te sposobnosti za samostalno obavljanje zadataka procjenjuju umjerenima, dok želju za sposobnosti korištenja različitih pristupa i načina te prilagođavanje promjenama procjenjuju jakom.

Tablica 5. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu afiniteta poboljšanja stručnih i praktičnih vještina (N=38)

	M	*sd*	*min*	*max*
Sposobnost za donošenje dobrih odluka vezano za službene zadatke	3,13	1,018	1	5
Sposobnost za samostalno obavljanje zadataka	3,05	1,251	1	5
Sposobnost korištenja različitih načina/pristupa	3,53	1,084	1	5
Sposobnost prilagođavanja promjenama	3,53	1,084	1	5

Legenda: M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, min – minimalni rezultat, max – maksimalni rezultat

Nadalje, ispitanici iskazuju prosječnu želju za poboljšanjem osobnih vještina, odnosno marljivosti, upornosti, pouzdanosti, osjećaja za odgovornost te ljubaznosti u kontekstu posla.

Tablica 6. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu afiniteta poboljšanja osobnih vještina (N=38)

	M	*sd*	*Min*	*Max*
Marljivost	2,71	1,250	1	5
Upornost	2,97	1,345	1	5
Pouzdanost, osjećaj za odgovornost	2,76	1,240	1	5
Ljubaznost	2,95	1,251	1	5

Legenda: M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, min – minimalni rezultat, max – maksimalni rezultat

Iz rezultata je vidljivo da je želja poboljšanjem međuljudskih vještina koje se odnose na komunikaciju, timski rad, snalaženje u zahtjevnim situacijama i realno procjenjivanje vlastitih postignuća kod ispitanika umjereno snažna.

Tablica 7. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu afiniteta poboljšanja međuljudskih vještina (N=38)

	M	*sd*	*min*	*Max*
Komunikacija	3,29	1,206	1	5
Sposobnost rada u timu	3,45	1,179	1	5
Sposobnost rješavanja problematičnih situacija	3,29	1,250	1	5
Sposobnost realnog vrednovanja vlastitog rada	3,18	1,204	1	5

Legenda: M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, min – minimalni rezultat, max – maksimalni rezultat

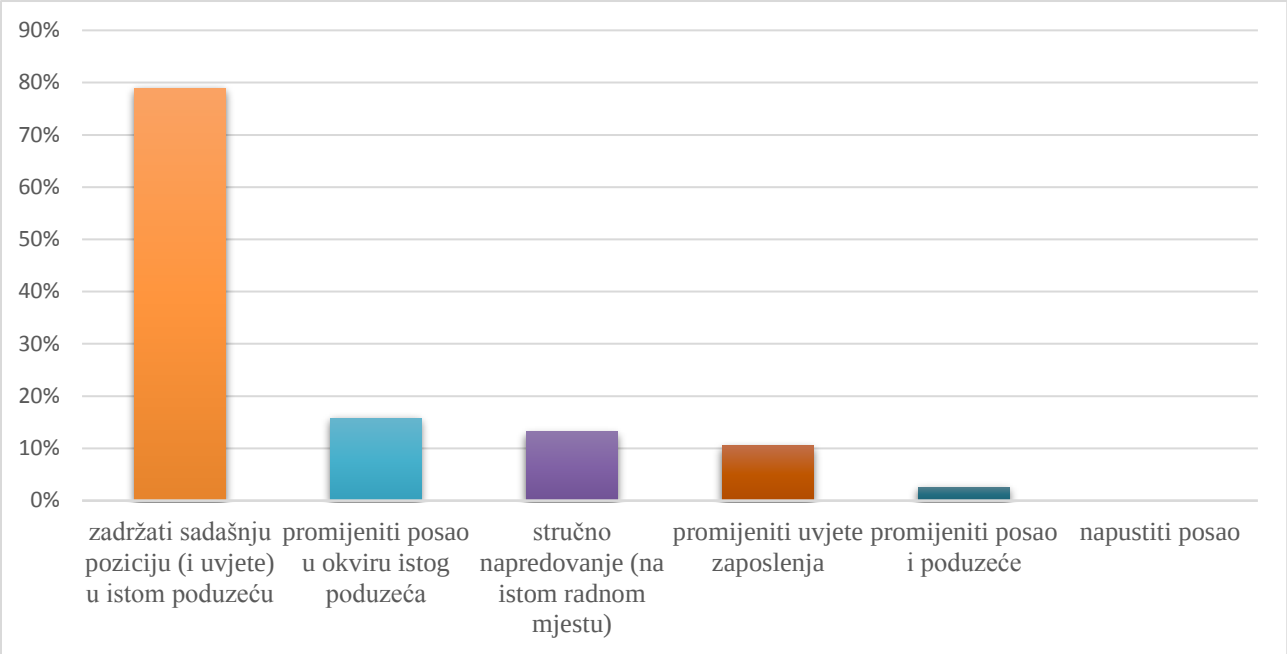
Svoje mentalno zdravlje ispitanici procjenjuju jako dobrim, a otpornost na stres procjenjuju umjerenom. S druge strane, fizičko zdravlje procjenjuju vrlo dobrim te iskazuju da rijetko izostaju s posla zbog zdravstvenih razloga (Tablica 8).

Tablica 8. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu vlastitih karakteristika (N=38)

	M	*sd*	*min*	*Max*
Mentalno zdravlje	4,47	0,725	1	5
Otpornost na stres	3,29	1,011	1	5
Fizičko zdravlje	3,82	0,730	1	5
Učestalost izostanaka s posla uslijed zdravstvenih teškoća	2,00	1,040	1	5

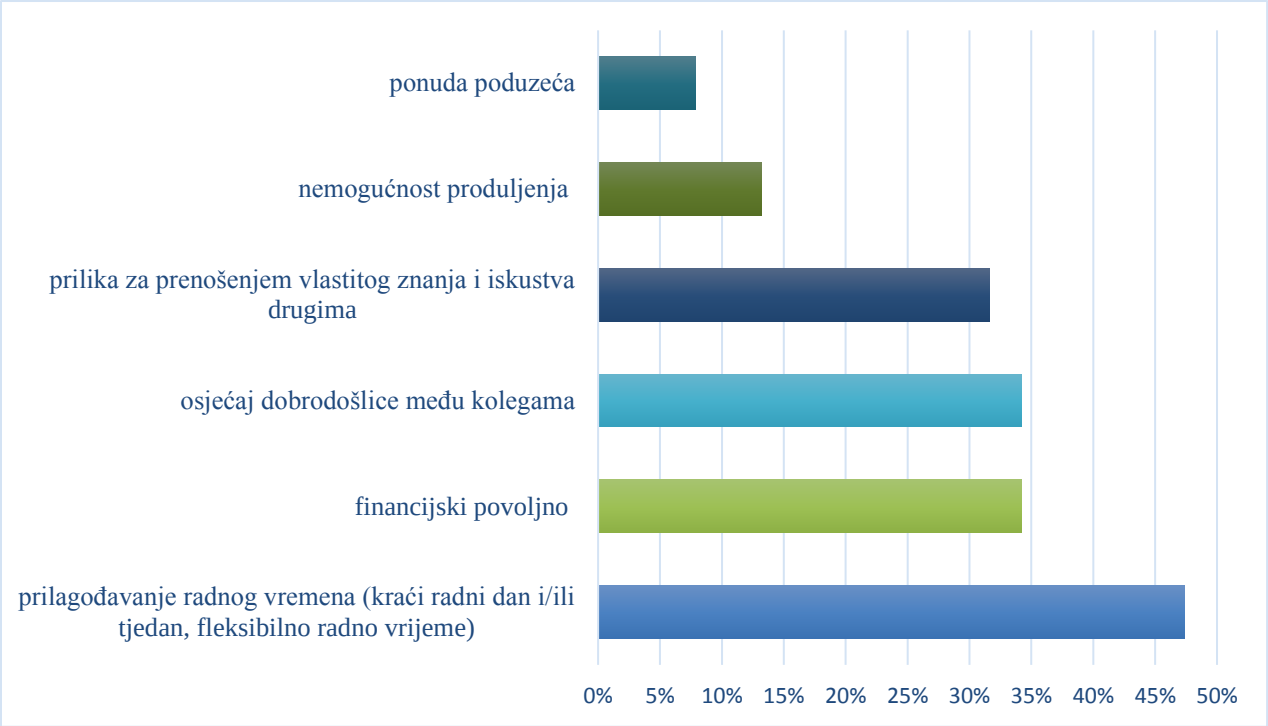
Legenda: M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, min – minimalni rezultat, max – maksimalni rezultat

Najveći broj ispitanika ima plan zadržati sadašnju poziciju i postojeće uvjete, a niti jedan ispitanik ne izražava želju za napuštanjem posla (Graf 6). Ispitanici u prosjeku očekuju da je moguće da će raditi s punim radnim vremenom i nakon 65. godine (*M*=2,61*; sd*=1,220).



Graf 6. Izražavanje profesionalnih planova vezanih uz karijeru

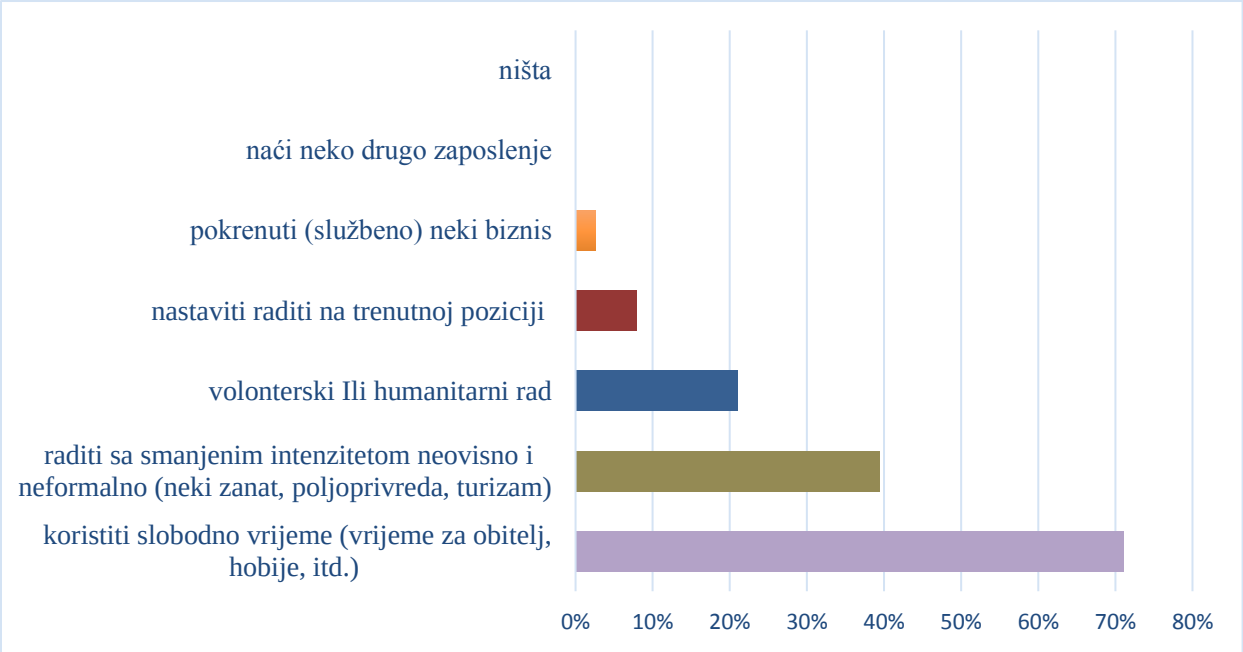
Prilagođavanje radnog vremena, odnosno fleksibilnost duljine radnog vremena je jedan od najpoželjnijih uvjeta pod kojim bi zaposlenici produžili zaposlenje nakon ulaska u mirovinu, a nakon čega slijede osjećaj dobrodošlice među kolegama, financijska isplativost i prilika za prenošenjem znanja, a manji broj procjenjuje da ne postoji mogućnost produljenja zaposlenja (Graf 7).



Graf 7. Procjena potencijalnih uvjeta produljenja zaposlenja nakon 65 godina

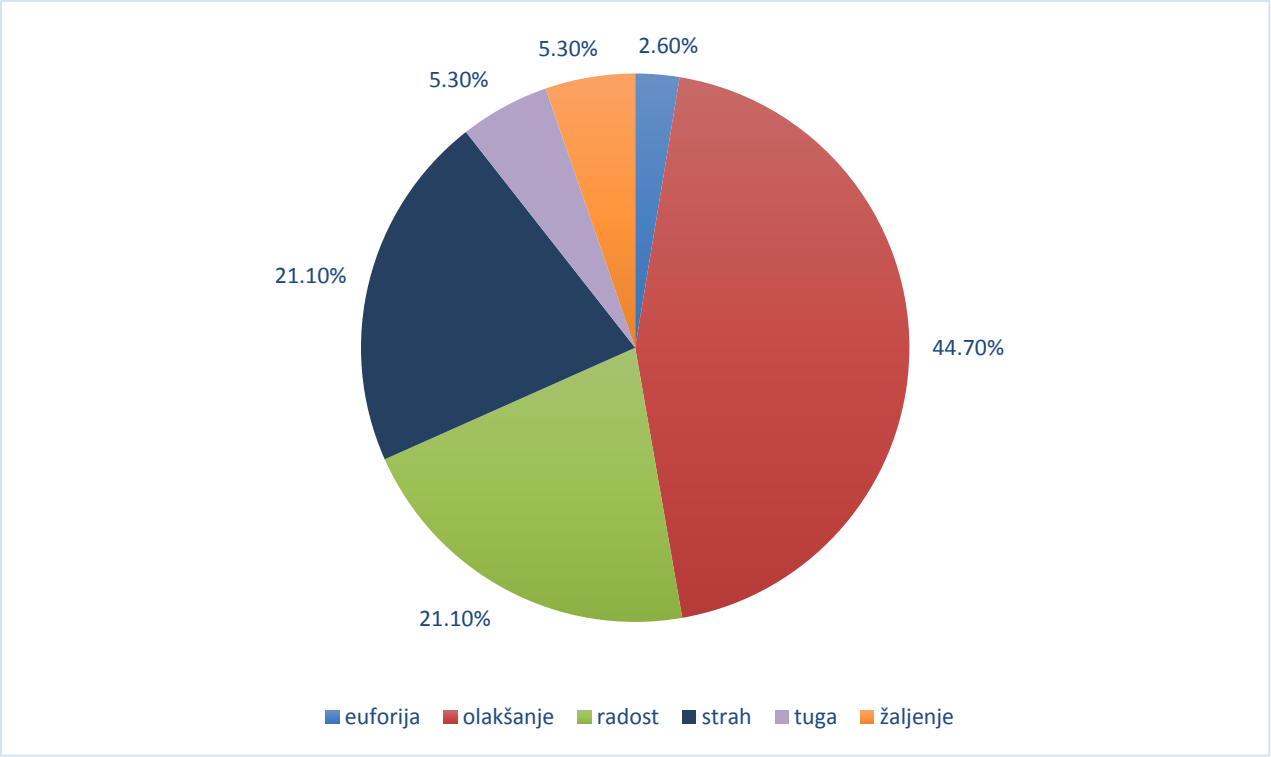
Spremnost na prihvaćanje premještaja na niže pozicionirano mjesto ukoliko bi ostali zaposleni izražava nešto više od četvrtine ispitanika (28,9%), a gotovo tri četvrtine (73,7%) iznosi da bi prihvatili rad s nepunim radnim vremenom ili rad s podjelom radnog mjesta s drugim zaposlenikom tijekom jednog razdoblja prije umirovljenja .

Najveći broj ispitanika procjenjuje da će nakon umirovljenja koristiti slobodno vrijeme, a potom volonterski ili humanitarni rad. Nijedan od ispitanika ne planira naći neko drugo zaposlenje (Graf 8).



Graf 8. Predviđanje planova nakon umirovljenja

Ispitanici izražavaju olakšanje kao najkarakterističniju emociju vezanu uz planiranje umirovljenja, a zatim radost i tugu (Graf 9).



Graf 9. Emocije vezane uz umirovljenje

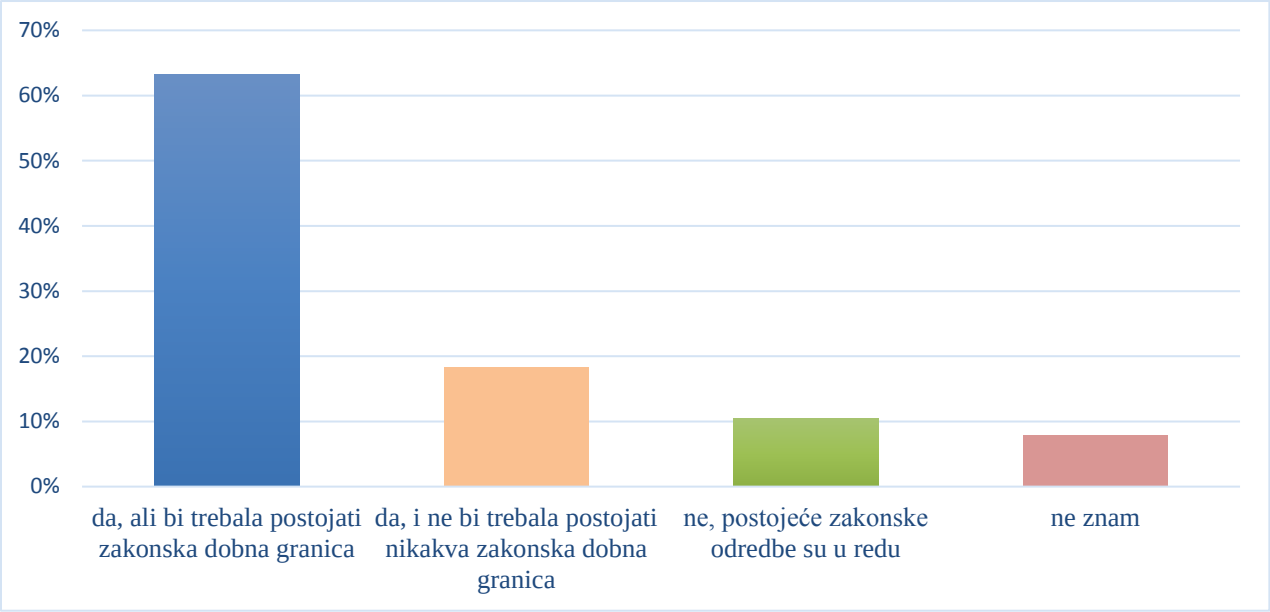
Tablica 9. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu učestalosti misli povezanih s umirovljenjem (N=38)

	M	*sd*	*min*	*max*
Financijska situacija	3,55	1,155	1	5
Skrb u starosti	3,16	1,263	1	5
Gubitak prijatelja	2,82	1,504	1	5
Gubitak statusa i prestiža	2,50	1,409	1	5
Samoća	2,16	1,263	1	5
Isključenost iz društva	2,45	1,537	1	5
Nedostatak planova za budućnost	1,95	1,012	1	5

Legenda: M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, min – minimalni rezultat, max – maksimalni rezultat

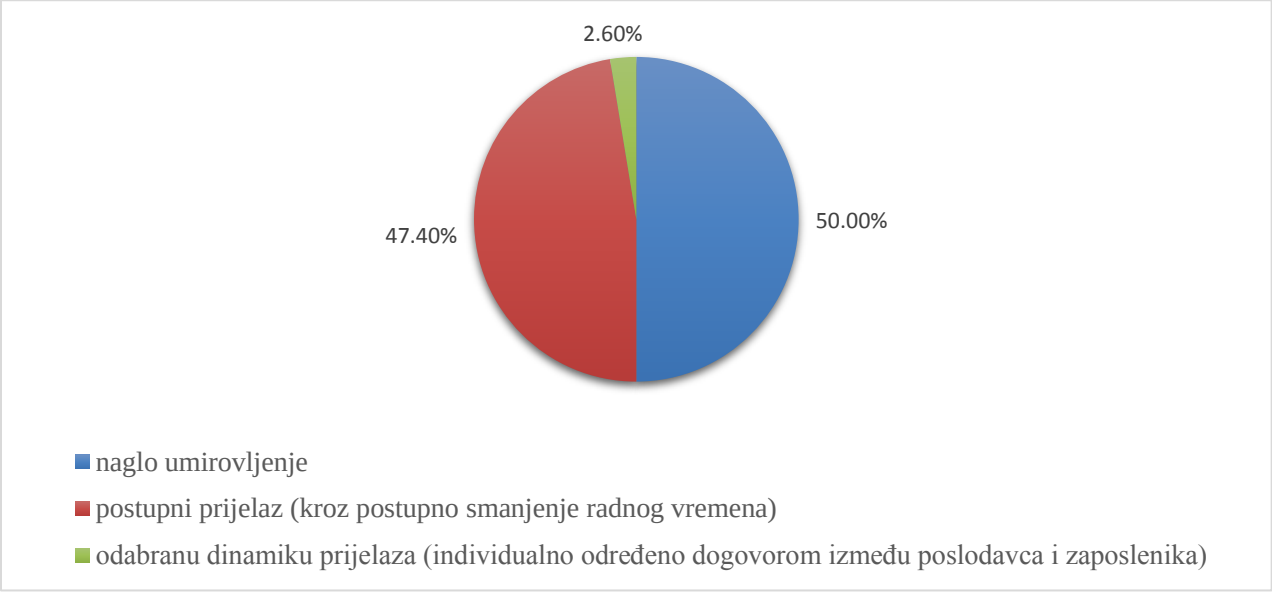
Iz Tablice 9 je vidljivo da ispitanici najčešće razmišljaju o financijskoj situaciji i skrbi u starosti u kontekstu umirovljenja. Ponekad razmišljaju o gubitku prijatelja, a rijetko o gubitku statusa i prestiža, samoći, isključenosti iz društva i nedostatku planova za budućnost.

Značajan dio uzorka ispitanika (63,20%) iskazuje da se slažu da bi svaki zaposlenik sam trebao imati mogućnost samostalne odluke o umirovljenju uz postojanje zakonske dobne granice (Graf 10).



Graf 10. Prikaz stavova o mogućnosti samostalne odluke zaposlenika o odlasku u mirovinu

Gotovo podjednak postotak ispitanika iskazuje postupni prijelaz u mirovinu kroz postupno smanjenje radnog vremena i opciju naglog umirovljenja kao željene načine odabira. Svega 2% ispitanika percipira metodom vlastitog izbora odabranu dinamiku prijelaza u smislu individualnog dogovora između poslodavca i zaposlenika (Graf 11).



Graf 11. Izbor načina umirovljenja

Inferencijalna statistika

Kako bi odgovorili na prvu postavljenu hipotezu, provedeno je testiranje razlika između izvora motivacije kod zaposlenika te su u ekstrinzične faktore uvršteni dobri i sigurni uvjeti rada (uključujući financijske uvjete) i sigurnost zaposlenja, a u intrinzične mogućnost za napredovanje, osobni razvoj, dobra radna atmosfera, poštovanje i priznanje i pripadanje timu.

Tablica 10. Testiranje razlika između ekstrinzičnih i intrinzičnih motivirajućih čimbenika hi kvadrat testom (N=38)

		Ekstrinzični faktori							
		Dobri i sigurni uvjeti rada				Sigurnost zaposlenja			
Intrinzični faktori		ne	da	*χ 2*	*p*	ne	da	*χ 2*	*p*
Mogućnost za napredovanje	ne	12	20	0,330	0,565	23	9	0,067	0,796
	da	3	3			4	2		
Osobni razvoj	ne	10	20	2,249	0,134	21	9	0,077	0,782
	da	5	3			6	2		
Dobra radna atmosfera	ne	5	7	0,035	0,851	7	5	1,380	0,240
	da	10	16			20	6		
Poštovanje i priznanje	ne	6	8	0,106	0,744	11	3	0,609	0,435
	da	9	15			16	8		
Pripadanje timu	ne	9	8	2,335	0.126	14	3	1,910	0,167

	da	6	15	13	8

Legenda: u tablici su prikazane frekvencije odgovora, χ 2 – vrijednost hi kvadrat testa, p – razina značajnosti

Rezultati hi kvadrat testa pokazuju kako nisu utvrđene statistički značajne razlike među faktorima, odnosno ispitanici su podjednako motivirani i ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima, a čemu u prilog govore i deskriptivni pokazatelji (Graf 5) te iz čega proizlazi da **prva hipoteza nije potvrđena.**

Kako bi se provjerila vrste motivirajućih faktora ovisno o spolu, dobi i radnom stažu, formirana je zasebna nova varijabla za ekstrinzične motivacijske faktore, kao i posebna varijabla za intrinzične faktore, na način da je za svakog od ispitanika uzeta prosječna vrijednost odgovora na pitanja u oba faktora. U Tablici 11 se nalaze prosječne vrijednosti za svaki faktor.

Tablica 11. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za ekstrinzične i intrinzične faktore (N=38)

	M	*sd*	*min*	*max*
Ekstrinzični faktori	0,45	0,345	0	1
Intrinzični faktori	0,45	0,257	0	1

Legenda: M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, min – minimalni rezultat, max – maksimalni rezultat

Rezultati pokazuju kako ispitanici na umjereno motivirajući način percipiraju oba tipa faktora.

Kako bi utvrdili postoji li razlika u vrsti motivacijskih faktora s obzirom na dob, proveden je t-test za nezavisne uzroke (Tablica 12).

Tablica 12. Rezultati t-testova u vrsti motivacijskih faktora s obzirom na dob (N=38)

Dob	50-55 godina (N=20)	56-64 godina (N=18)		
	M(*SD*)	*M(SD)*	*T*	*p*
Ekstrinzični faktori	0,45 (0,289)	0,44 (0,223)	0,219	0,095
Intrinzični faktori	0,53 (0,255)	0,36 (0,413)	1,730	0,828

Legenda:M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, t- t- omjer, p– razina značajnosti

Nisu utvrđene statistički značajne razlike s obzirom na dob u ekstrinzičnim i intrinzičnim motivacijskim faktorima, odnosno mlađi (do 55 godina) i stariji (od 56 godine) zaposlenici su jednako motivirani ekstrinzičnim, kao i intrinzičnim faktorima (Tablica 12).

Tablica 13. Rezultati jednosmjerne analize varijance u vrsti motivacijskih faktora s obzirom na duljinu radnog staža

Radni staž	6-10 godina (N=3)	11-20 godina (N=10)	21-30 godina (N=15)	>30 godina (N=10)		
	M(*SD*)	*M*(*SD*)	*M(SD)*	*M*(*SD*)	*F*	*p*
Ekstrinzični faktori	0,33 (0,306)	0,420 (0,239)	0,45 (0,297)	0,50 0,216)	0,359	0,783
Intrinzični faktori	0,33 (0,288)	0,45 (0,283)	0,53 (0,352)	0,35 (0,411)	0,668	0,577

Legenda:M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, F - F omjer, p– razina značajnosti

Nisu utvrđene statistički značajne razlike s obzirom na radni staž u ekstrinzičnim i intrinzičnim motivacijskim faktorima, odnosno ispitanici su bez obzira na duljinu radnog staža jednako motivirani ekstrinzičnim, kao i intrinzičnim faktorima (Tablica 13).

Spol	muški (N=17)	Ženski (N=21)		
	M(*SD*)	*M(SD)*	*T*	*p*
Ekstrinzični faktori	0,51 (0,246)	0,40 (0,246)	-1.276	0,210
Intrinzični faktori	0,38 (0,332)	0,50 (0,353)	-1,048	0,302

Tablica 14. Rezultati t-testa u vrsti motivacijskih faktora s obzirom na spol

Legenda:M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, t- t- omjer, p– razina značajnosti

Nisu utvrđene statistički značajne razlike s obzirom na spol u ekstrinzičnim i intrinzičnim motivacijskim faktorima (Tablica 14).

Kako bi odgovorili na drugu postavljenu hipotezu ovog istraživanja izračunate su prosječne procjene želje za usavršavanjem u svakom od ispitivanih područja.

Tablica 15. Prosječne vrijednosti i standardne devijacije za pojedine vrste usavršavanja

	M	*sd*	*min*	*max*
Stručna znanja i praktične vještine	3,31	0,835	1	5
Osobne vještine	2,85	1,058	1	5
Međuljudske vještine	3,30	0,917	1	5

Legenda: M – aritmetička sredina, sd – standardna devijacija, min – minimalni rezultat, max – maksimalni rezultat

Ispitanici u sva tri područja (stručna znanja i praktične vještine, osobne vještine i međuljudske vještine) procjenjuju spremnost za daljnjim usavršavanjima umjerenom (Tablica 15), **čime je (djelomično) potvrđena druga hipoteza.**

Kako bi odgovorili na treću hipotezu o spremnosti na radni angažman i nakon umirovljenja uzeti su u obzir deskriptivni pokazatelji (Graf 8). Iz odgovora ispitanika vidljivo je da 39,5% planira ostati nastaviti radni odnos no smanjenim intenzitetom, a svega 7,9% spremno je ostati raditi na trenutnoj poziciji. S druge strane, 71,1% ispitanika planira koristiti slobodno vrijeme, a 21,1% djelovati volonterski i humanitarno. Nadalje, kako je navedeno ranije u rezultatima, ispitanici u prosjeku očekuju da će je moguće da će raditi s punim radnim vremenom i nakon 65. godine (*M*=2,61*; sd*=1,220). 35,9 % zaposlenika se nada da neće morati radi punim radnim vremenom nakon 65. godina, a 25,6 % očekuju da će možda raditi. **Ovakvi rezultati djelomično potvrđuju treću hipotezu.**

7.3. Značenje rezultata dobivenih istraživanjem

Iz istraživanja možemo zaključiti da većina zaposlenika UNIQA-e starijih od 50 godina ima visoko i više obrazovanje, što nam govori da iza uspjeha poduzeća osim razvijene tehnologije stoje motivirani i dobro educirani zaposlenici. Obuka i usavršavanje vještina zaposlenika najvećim dijelom se odvija u samome poduzeću. Stariji zaposlenici UNIQA-e također smatraju da imaju dosta prilika za poboljšanje znanja i vještina, što znači da UNIQA osiguranje bez obzira što ima veliki broj zaposlenika sa visokim i višim obrazovanjem, održava često seminare i tečajeve na razne teme kako bi zaposlenici nadogradili svoje znanje i vještine i prilagodili se potrebama radnog mjesta. Međutim, ono što je bitno kod ovakvog pristupa obrazovanju je to da i zaposlenici stariji od 50 godina imaju mogućnost da svoj „zastarjeli način rada“ usavrše, budu u koraku sa razvojem tehnologije i jednako kao mlađi sudjeluju u stvaranju pozitivni rezultata kako za poduzeće tako i za sebe.

Nadalje možemo zaključiti da stariji zaposlenici UNIQA-e u najvećoj mjeri obavljaju posao službenika, zatim posao menadžera. Posao službenika predstavlja rad sa životnim osiguranjima, mirovinskim osiguranjima, zdravstvenim osiguranjima, imovinskim i drugim osiguranjima. Daje određene savjete za odabir adekvatnih osiguranja i radi u interesu svojih klijenata. Ovaj rad podrazumijeva spremanje zahtjeva, unošenje osobnih podataka kao što su

matični broj i broj osobne karte i analiziranje uvjeta pod kojim bi klijent mogao da dobije isplatu osiguranja. Ukoliko je određen za analiziranje štete posao je vezan za rad na terenu.

U zadnje dvije godine stariji zaposlenici UNIQA-e procjenjuju da su najviše unaprijedili vještine rada sa ljudima kao što je komuniciranje i suradnja, a potom praktične vještine. Učinkovita komunikacija, u govoru i pismu, je ključna za bilo koji posao, a posebice za osiguravajuća društva. Uspješnost osiguravajućeg društva ovisi o broju prodanih osiguravajućih polica. Što znači da prodajni službenik mora imati jako dobre razvijene komunikacijske vještine, između ostalih vještina, kako bi bio dobar u svojem poslu. Dakle, međuljudski odnosi, odnosno socijalne vještine igraju ključnu ulogu u postizanju poslovne uspješnosti i zadovoljstva poslom. Također kako bi i menadžeri uspješno vodili svoj tim samim time pozitivno utjecali na radnu efikasnost, menadžeri bi trebali posjedovati nekoliko ključnih interpersonalnih vještina: verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, vještine slušanja, vještine pregovaranja, vještine rješavanja problema.

70% stariji zaposlenika UNIQA-e je izjavilo da se ne osjeća diskriminirano s obzirom na svoju dobu, što možemo zaključiti da u UNIQA osiguravajućem društvu vlada dobro radna atmosfera izmedu starijih i mlađih zaposlenika. Organizacije koje imaju interesa biti uspješne u upravljanju zaposlenicima starije životne dobi potiču organizacijsku kulturu koja cijeni zaposlenike starije životne dobi odnosno njihovo iskustvo, dakle promoviraju dobnu raznolikost.

Najviše stariji zaposlenika UNIQA-e se brine o smanjenju plaća, čime možemo zaključiti da bez obzira na dob, zaposlenicima je bitno koliko je visoka njihova plaća. Na financijsku situaciju moguće je utjecati kroz politike plaćanja i nagrađivanja, koje su kvalitetnim zaposlenicima starije životne dobi dovoljno atraktivne da ih zadržavaju motiviranima i produktivnima te ih odvraćaju od prijevremenog umirovljenja.

Istraživanje je pokazalo kako stariji zaposlenici UNIQA-e imaju najveće potrebe i očekivanja za dobrom radnom atmosferom i sigurnim uvjetima rada koji podrazumijevaju i financijske aspekte te potrebu za poštivanjem i priznanjem. Također, dobiveni su rezultati koji pokazuju zadovoljstvo sadašnjom pozicijom u poduzeću i postojećim uvjetima. Zadovoljstvo u poduzeću je također potvrđeno sa rezultatom da niti jedan zaposlenik ne izražava želju za napuštanjem posla. S obzirom na dobivene rezultate možemo zaključiti da UNIQA svojim

načinom vođenja ljudskih potencijala i brigom o njima osigurala zadovoljstvo zaposlenika, a zadovoljan i uspješan zaposlenik je najveći kapital osiguravajućeg društva.

Prilagođavanje radnog vremena, odnosno fleksibilnosti duljine radnog vremena je jedan on najpoželjnijih uvjeta pod kojim bi stariji zaposlenici UNIQA-e produžili zaposlenje nakon ulaska u mirovinu. S obzirom da UNIQA osiguranje također daje veliku pažnju mentorskom radu i svaki novi zaposlenik dobiva svog mentora koji ga u svakom trenutku vodi kroz proces osposobljavanja za kvalitetnu prodaju proizvoda, UNIQA osiguranje bi mogla prepustiti mjesto mentorstva starijim zaposlenicima uz fleksibilno radno vrijeme te time zadržati ih u poduzeću. Mentorstvo, naime, donosi neposredne koristi za tri aktera: (1) organizaciju, koja tako osigurava da se znanje prenosi (2) mentoriranog, koji ima priliku učiti i razvijati se te (3) mentora, koji osim intrinzičnih (unutarnje zadovoljstvo zbog osjećaja korisnosti za organizaciju) u pravilu ima i materijalne koristi (naknada za mentorstvo), a što je mnogim zaposlenicima starije životne dobi kojima se bliži umirovljenje izrazito poticajno.

Stariji zaposlenici UNIQA-e su svoje mentalno zdravlje ocijenili sa jako dobro, a fizičko zdravlje vrlo dobro. Takve visoke ocijene zdravlja proizlaze iz toga što zaposlenici ne obavljaju fizički težak posao stoga i rijetko izostaju sa posla. Bez obzira na dobro ocijenjeno zdravlje, poduzeće može kreirati integrirani sustav zaštite zdravlja, dakle primjenjivati mjere koje moraju osiguravati: (1) zaštitu fizičkog zdravlja (kao npr. godišnji sistematski pregled), (2) zaštitu mentalnog zdravlja (npr. putem povećane raznolikosti posla i aktivnosti) te (3) zaštitu emocionalnog zdravlja (npr. kroz osiguranje pozitivne organizacijske klime i emocionalne stabilnosti).

. Testiranjem utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju utvrđeno je kako ne postoje značajne razlike među faktorima, odnosno stariji zaposlenici UNIQA-e su bili podjednako motivirani i ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima. Dakle, dokazano je da ne postoji faktor koji bi se isticao pred drugim faktorima koji ima najznačajnije djelovanje na motivaciju zaposlenika.

Nadalje, testiranjem je utvrđeno kako stariji zaposlenici UNIQA-e u sva tri područja (stručna znanja i praktične vještine, osobne vještine i međuljudske vještine) procjenjuju spremnost za daljnjim usavršavanjem umjerenom. Također većina zaposlenika iskazuje da se slažu da bi svaki zaposlenik sam trebao imati mogućnost samostalne odluke o umirovljenju uz postojanje zakonske dobne granice i gotovo podjednak postotak zaposlenika iskazuje postupni

prijelaz u mirovinu kroz postupno smanjenje radnog vremena i opciju naglog umirovljenja kao željene načine odabira. Iz ovih podataka možemo zaključiti da većina stariji zaposlenika UNIQA-e imaju želju za samostalnim odlučivanjem kad da idu u mirovinu i na koji način. Društvo kako bi zadržalo iskusne radnike i potaklo ih na daljnji radni angažman i nakon umirovljena može razviti programe tranzicije prije umirovljenja te time pružiti savjetovanje zaposlenika i poticat ih na daljnji rad i usavršavanje.

Nakon obavljenog testiranja utvrđeno je da UNIQA osiguranje ima dobro razvijen sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Zaposlenici su zadovoljni načinom rukovođenja ljudskih resursa, zbog čega poduzeće ujedno ima i kvalitetnu radnu snagu koja donosi poduzeću mnogobrojne uspjehe kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom tržištu.

8. ZAKLJUČAK

Ovaj rad je potaknut promišljanjima o ljudskim resursima, njihovim vrijednostima za samo poduzeće te načina na koje se njima upravlja i kako ih se dodatno motivira kako bi postali konkurentniji, ostvarili bolje rezultate te postigli razinu zadovoljstva koja će ih držati što duže u poduzeću. Temeljni cilj ovog diplomskog rada je utvrditi na koji način se upravlja ljudskim resursima starijim od 50 godina u poduzeću UNIQA osiguranje d.d. te koje tehnike motivacije se koriste kako bi se motiviralo zaposlenike i zainteresiralo ih za rad.

Cilj nam je obradom anketnog upitnika doći do podataka vezanih za faktore motivacije koji i različitim mjerama utječu na rad zaposlenih starijih od 50 godina. Potom nam je želja bila da utvrdimo koji od tih faktora više utječu i u kojoj mjeri od drugih.

Zaposlenici u poduzeću, odnosno ljudski resursi kojima raspolaže svako poduzeće, predstavljaju veliko bogatstvo i jedini su živi čimbenik kojim poduzeće upravlja te su stoga osnovni element za uspjeh svakog poduzeća. Smatraju se dinamičnom kategorijom, koja zahtijeva kvalitetu.

Iako postoje dugogodišnja upozorenja vezana uz promjenu demografske slike radne snage, mnoge organizacije dolaze do zaključka kako njihove dugoročne strategije rasta postaju ugrožene nedostatkom raspoloživih talentiranih ljudskih resursa. Nedostatak talentiranih ljudskih resursa s jedne strane je izazvan gubljenjem specifičnih znanja eksperata koji odlaze u mirovinu te s druge strane smanjenjem broja radno sposobnih ljudi. Dolazi se do zaključka kako organizacije ne mogu dopustiti umirovljenje većeg broja radnika starijih od 50 godina, a da se neće suočiti sa potencijalnim problemom nedostatka radne snage ili znanja. o upravljanje da bi poslovanje rezultiralo uspjehom.

U teorijskom dijeli rada prvo smo se pozabavili temom upravljanje ljudskim resursima, motivacijom i faktorima koji utječu na motivaciju te radnim angažmanom zaposlenika. Također, u obzir su se uzeli i problemi sa kojima se susreću zaposlenici stariji od 50 godina te poticaji i aktivnosti bitne za upravljanje zaposlenicima starije životne dobi. U nastavku teorijskog dijela rada izložili smo kako izgleda organizacijska struktura Uniqa osiguranja d.d. i koje su njezine poslovne funkcije i rezultati poslovanja. Ukratko je opisan povijesni razvoj UNIQA osiguranja. Također, iznijeli smo podatke o ljudskim resursima i

opisali tehnike kojima se služe u UNIQA osiguranju d.d. prilikom motiviranja, zapošljavanja i obuke svojih zaposlenika.

Priučavanjem teorijskog dijela rada došli smo do sljedećih zaključaka:

- Upravljanje ljudskim resursima u današnje vrijeme sve više dobiva na važnosti. Ljudski resursi postaju jedan od najvažnijih čimbenika u postizanju konkurentnosti i poslovanja poduzeća. U današnje vrijeme ljudi u poduzeću su postali jednako bitan element kao što su materijalni, informacijski i financijski resursi .
- Ljudi su ti koji kreiraju organizacijsku strategiju poduzeća, što znači da uspjeh poduzeća direktno ovisi o ljudskom kapitalu kojeg posjeduju oni koji su stvorili ili provode određenu organizacijsku strategiju. Iz tog razloga se na pozicije menadžmenta postavljaju ljudi koji posjeduju odgovarajuća znanja koja bi mogli prilikom edukacije prenijeti na svoje zaposlenike.
- Uspjeh svake organizacije direktno ovisi o samoj kvaliteti ljudskih resursa, ali i o njihovoj pravilnoj eksploataciji. Svrha upravljanja ljudskim resursima uključuje stalno poboljšavanje rada zaposlenih. Velika poduzeća moraju ulagati u obrazovanje i stalo usavršavanje vlastitih zaposlenika kako bi povećali njihov doprinos u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća sve aspekte odnosa organizacije prema svojim zaposlenima poput: selekcije pri zapošljavanju, analize zaposlenih, sustava motivacije, povećanje produktivnosti, razvoj i edukaciju, pravila ponašanja za zaposlenike, pravnu regulativu, sindikate, zaštitu zaposlenih i dr.
- UNIQA osiguranje posebnu pažnju usmjerava prema svojim zaposlenicima, njihovim karijerama i sustavu nagrađivanja za njihov napredak uz kontinuirano praćenje rada svojih zaposlenika kako bi u potpunosti iskoristili njihov potencijal. Također, organizacija je svoje snage usmjerila prema kontinuiranoj edukaciji zaposlenika i usmjerava ih ovisno o njihovim znanjima i mogućnostima, održavaju se razni seminari i radionice te potiče cjeloživotno obrazovanje.
- Vizija UNIQA osiguranja d.d. je poboljšanje svakodnevne kvalitete usluga, života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti, a misija je ponuditi

što bolje vrste osiguranja na tržištu te omogućiti što bržu i efikasniju isplatu šteta klijentima.

- Prema prethodno navedenim stavkama možemo zaključiti kako je poduzeće UNIQA osiguranje d.d. dobar primjer kada je riječ o upravljanju ljudskim potencijalima. Omogućava svojim zaposlenicima mnogobrojne seminare i edukacije na nacionalnoj i međunarodnoj razini te na taj način potiče napredak svojih zaposlenih. Tijekom odabira radne snage ima brojne sisteme i tehnike selekcije kojima bira prave ljude za svoje poduzeće. Zaposlenici za dobro odrađen posao dobivaju raznorazne stimulacije i bonuse.

U empirijskom dijelu rada anketno ispitivanje dalo je odgovore na pitanje kako UNUQA osiguranje d.d. upravlja ljudskim resursima te koji su faktori motivacije koji najviše utječu na motivaciju zaposlenika i njihovu zainteresiranost za radom. U istraživanju je sudjelovalo 38 ispitanika (44,7 % muških; 55,3 % ženskih) zaposlenih u UNIQA osiguravajućem društvu, nakon što je jedan ispitanik isključen iz daljnje obrade budući da je njegova kronološka dob bila niža od 50 godina.

Istraživanjem je utvrđeno da UNIQA osiguranje d.d. ima dobar sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Testiranjem utjecaja intrinzičnih i ekstrinzičnih faktora na motivaciju utvrđeno je kako ne postoje značajne razlike među faktorima, odnosno ispitanici su bili podjednako motivirani i ekstrinzičnim i intrinzičnim faktorima. Dakle, dokazano je da ne postoji faktor koji bi se isticao pred drugim faktorima koji ima najznačajnije djelovanje na motivaciju zaposlenika.

No kako bi UNIQA osiguranje što uspješnije upravljala zaposlenicima starije životne dobi, iz ovog istraživanja proizlaze sljedeće preporuke:

- pri kreiranju sustava upravljanja zaposlenicima starije životne dobi treba analizirati vanjske čimbenike (zakonodavni sustav i stanje na tržištu),
- identificiranje ključnih čimbenika koji utječu na odluku o prijevremenom umirovljenju zaposlenika,
- aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi, kako bi se spriječio odlazak u prijevremenu mirovinu stručnih zaposlenika, trebaju biti prvenstveno usmjerene na financijsku situaciju

- omogućiti fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće, nepuno radno vrijeme i dijeljenje posla. Osim što bi omogućilo poduzeću dulje zadržati znanja i vještine starijih zaposlenika, omogućilo bi i usklađivanje rada zaposlenika starije životne dobi s promjenama u načinu rada, njihovim zdravljem i preuzimanjem novih obaveza u privatnom životu (npr. uloge bake ili djeda), ali i znatno olakšati prijelaz iz aktivnog rada u mirovinu.

Sve navedeno trebalo bi omogućiti kvalitetno upravljanje zaposlenicima starije životne dobi, odnosno zadržavanje ključnih zaposlenika starije životne dobi i njihove produktivnosti te osnaživanje slike poželjnog poslodavca, tj. poslodavca koji ne samo da ne diskriminira već cijeni dobnu različitost u poduzeću.

SAŽETAK

U današnjem svijetu sve više raste zainteresiranost na temu upravljanja ljudskim resursima. Poduzeća sve više ulažu u zaposlene i drže ih najvažnijim resursima. Brigom o njima i sama poduzeća dobivaju na konkurentnosti i znatno napreduju. Jedno od takvih poduzeća je i UNIQA osiguranje d.d. Jedno su od vodećih poduzeća na ovim prostorima kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima. Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio identiteta i poslovnih aktivnosti UNIQA osiguranja d.d. Od najranijih početaka poduzeće je svjesno svog utjecaja i odgovornosti prema društvenoj zajednici. UNIQA konkretnim projektima doprinosi razvoju i podizanju kvalitete života zaposlenika, ali i šire društvene zajednice.

Već duži niz godina ekonomski analitičari proučavaju bogatstvo različitih demografskih skupina na tržištu, usredotočivši se na zabrinutost zbog potencijalne diskriminacije manjinskih skupina, žena i starije radne snage.

Ukoliko se želi ohrabriti zaposlenike na duži radni vijek, od velike važnosti je unaprjeđenje iskustva starije radne snage. Stvaranje boljih ishoda za zaposlenike starije radne dobi može zahtijevati sve veće usmjeravanje poslodavca na neke prakse u organizacijama kao što su : ostvarenje provizija, fleksibilno radno vrijeme i kreiranje radnih mjesta.

Navedeno mogu biti pogodnosti za zaposlenike svih dobnih skupina, a ne samo za zaposlenike starijih dobnih skupina.

SUMMARY

In today¨s world there is a growing interest in the subject of human resources management. Companies are increasingly investing in employees and keep them most important resource. By taking care od them and the companies themselves are gaining competitiveness and sigificant progress. One such company is UNIQA insurance d.d. One of the leading companies in this area when it comes to human resources management. Corporate social responsibility is an integral part of the identity and business od UNIQA d.d. From its earliest beginnings the company is conscious of its influence and responsibility. UNIQA d.d. concrete projects contributes to the development and imporve the quality of life of employees, but also the wider community.

For many years economists and social policy analysts have studied the fortunes of various demographic groups in the market, focusing on concerns regarding potential discrimination against minority groups, woman and older people.

Improving the experiences of older workers is important if individuals are to be encouraged to remain in employement for longer. Generating better outcoms for older workers may therefore require greater focus on other employer practices, such as provision or flexible working or job design.

These may have benefits for employees of all ages, not just for older workers.

LITERATURA:

Knjige i članci:

1. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, International of Productivity and Performance Management, 63(3), str. 3'8-323.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadzment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb.
4. Bejaković, P. (2016a). Demografsko starenje i mjere za zadržavanje starijih osoba u svijetu rada, In: Akrap, A., Čipin, I., & Strmota, M. (Eds.): Znanstveni skup "Demografija u Hrvatskoj" povodom 75. godišnjice života i 50 godina rada akademkinje Alice Wertheimer-Baletić, Zbornik radova (pp. 367-390), Zagreb: Ekonomski fakultet, Grad Zagreb.
5. Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P. Consult, Zagreb.
6. Dychtwald, K., Erickson, T. J. & Morison, R. (2004.), It is time to retire retirement, Harvard Business Review, 82(3), 48-57
7. Dychtwald, K., Erickson, T. J. & Morison, R. (2006.), Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talents, Boston; Harvard Business School Press
8. Deny, Richard (2000). Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća, M.E.P. Consult, Zagreb
9. Dževad Š., et al (2009). Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
10. Eurofound. (2006a). A guide to good practice in age management. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
11. Eurofound. (2006b). Age management in companies in Europe. Dublin: European Foundation for the Improvementof Living and Working Conditions.
12. Goić, S.(1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima,U: Buble, M., ur., Redizajniranje velikih hrvatskih poduzeća u funkciji gospodarskog razvoja, Ekonomski fakultet, Split, str. 321-353.

13. Goić, S., Tadić, I. ,Bakotić, D. (2014/2015) : Management ljudskih resursa, Nastavni materijali za akademsku god. 2014/2015., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split
14. Goić S., (2017), Employees older than 50 on Croatian labour market – need for a new approach,Journal of Human Resource Management, 23(2), 1-11.
15. IPSOS PULS, (2016), Razvoj mjera aktivne politike zapošljavanja u Hrvatskoj i njihova evaluacija, Revija za socijalnu politiku, 23(2), 286-294.
16. Jambrek, I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci.
17. Jaworski, B.(2005.), Aging workers, changing value, Journal of Employee Assistance, 35(1), 22-23.
18. Leibold, M., & Voelpel, S. (2006.), Managing the againg workforce, Challenges and Solutions. John Wiley&Sons, Germany.
19. Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević, J., (2007.): Menadžment: principi, koncepti i procesi, UNIVERZITET SINGIDUNUM, Beograd.
20. Macey, W.H., Schneider, B. (2008) The meaning of employee engagement, Industrial and Organizational Psyshology,1, str.3-30.
21. MacLeod, D., Clarke, N. (2009). Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement, London: Department for Business, Innovation and Skills.
22. Matković, T., (2008). Tko što radi? Dob i rod kao odrednice položaja na tržištu rada u Hrvatskoj, Revija za socijalnu politiku, 15(3), 479-502.
23. McCourt , W., Eldrige, D., Global Human Resource, Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham,2003.
24. Mendryk, I., (2015). Age Management in an Era of an Ageing Labour Force, In: Rakowska, A., & Babnik. K., (Eds.), Human Resources Management Challenges: Learning & Development (pp. 105-124), Bangkok – Celje – Lublin: ToKnowPress.
25. Morschhäuser, M.,& Sochert, R., (2006). Healthy Work in an Ageing Europe, Essen: European Network for Workplace Health Promotion.

26. Organization for Economic Cooperation and Development. (2006). Live longer, work longer. Paris: Organization for Economics Cooperation and Development.
27. Pečjak, V.(2001): Psihologija treće životne dobi, Naklada prosvjeta, Zagreb.
28. Pokos, N., & Peračković, K., (2016). Promjene u strukturi radno aktivnog stanovništva Hrvatske od 1971. do 2011., Revija za sociologiju, 46(3), 297–323.
29. Pološki Vokić, N., & Grgurić, L., (2011). Upravljanje zaposlenicima starije životne dobi – model djelotvornog upravljanja u hrvatskim organizacijama, Revija za socijalnu politiku, 18(2), 149-174.
30. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih poduzeća, Beograd, 2002.
31. Richman, A.L., Civian, J.T., Dhanon,L.L, Hill,E.J., Brennan, R.T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention, Community, Work & Family, str.183-197
32. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, Journal of Managerial Psychology, str.600-619
33. Snape, E., Redman, T. (2003.). Human resource management Journal: Too old or too young? The impact of perceived age discrimination.
34. United Nations. (2005.). Human development report 2005: International cooperation at a crossroads – aid, trade and security in an unequal world. New York: United Nations Development Programme.
35. United Nations. (2009). World population ageing 2009. New York: United Nations, Department of Econimic and Social Affairs, Population Division.
36. Vehovec, M. (2009.). Ponuda Rada i izazovi starenja radne snage – Hrvatska u EU perspektivi. U V. Franičević & V. Puljiz (ur.), Rad u Hrvatskoj: pred izazovima budućnosti (str. 17-47). Zagreb: Centar za demokraciju i pravo „Miko Tripalo“, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
37. Vidović, D., (Ed.), (2015). Zaposlimo Hrvatsku, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
38. Vujić, V., (2005). : Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

39. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
40. Žnidaršič, J. (2010). Age management in Slovenian enterprises: The viewpoint of older employees. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci.
41. Walker, A. (1999). Managing an ageing workforce: A guide to good practice. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Internet izvori:

1. Made for minds: Najveći problem hrvatskog mirovinskog sustava- niske plaće http://www.dw.com/bs/najve%C4%87i-problem-hrvatskog-mirovinskog-sustava-niske-mirovine/a-43123468
2. Dubrovački dnevnik: Evo što vas čeka https://dubrovackidnevnik.rtl.hr/vijesti/grad/evo-sto-vas-ceka-alarm-se-upalio-od-2019-manje-mirovine-a-tek-slijedi-borba
3. Age and work motivation: The view of older employees http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:120140/FULLTEXT01.pdf
4. https://www.scribd.com/doc/100091366/motivacija-MENAD%C5%BDMENT-LJUDSKIH-RESURSA
5. Overcoming the paradox of employers' views about older workers https://www.researchgate.net/publication/233365785_Overcoming_the_paradox_of_employers'_views_about_older_workers
6. European Commission. (2011). Annual Growth survey. Advancing the Eus comprehension response to the crisis, Brussels: European Commission. http://www.ec.europa.eu/europe2020/tools/monitoring/annual_growth_survey_2011/inex_en.htm
7. Committee for Economic Development. (1999). New opportunities for older workers http://www.ced.org/images/library/reports/economy/report_older.pdf
8. Society for Human resource Management https://www.shrm.org/
9. Ljudski resursi, ljudski potencijali,HR odjeli – puno naziva za istu stvar?

https://www.selekcija.hr/

10. OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development http://www.oecd.org/
11. Izvješće o solventnosti i financijskom stanju za 2016. godinu https://www.uniqa.hr/.../Izvjesce_o_solventnosti_i_financijskom_stanju_za_2016.godinu.pdf
12. European Commission. (2007.) Access to European Union law https://eur-lex.europa.eu

PRILOZI

ANKETNI UPITNIK

Poštovani/a,

ovo anketno istaživanje će biti korišteno za izradu diplomskog rada s temom: "Motivacija i upravljanje zaposlenicima starijim od 50 godina" studentice Darije Petrović.

Istraživanje je anonimno i podaci iz njega neće biti korišteni u druge svrhe. Molimo Vas da svojim odgovorima pomognete kvalitetu izrade rada.

1. Dob : _____
2. Spol:
   - Muško
   - Žensko
3. Ukupni radni staž?
   - Manje od 1 godine
   - 1-5 godina
   - 6-10 godina
   - 11-20 godina
   - 21-30 godina
   - Više od 30 godina
   - Bez radnog staža
4. Školska sprema?
   - Osnovna škola ili niže
   - Srednja škola
   - Više ili visoko obrazovanje
5. Djelatnost?
   - Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo
   - Industrija

- Građevinarstvo
- Informatička djelatnost
- Promet i logistika
- Trgovina, turizam i ugostiteljstvo
- Financijske i poslovne usluge
- Zdravstvo, socijalna skrb i obrazovanje
- Mediji, znanost, umjetnost i kultura
- Vojska i policija
- Ostalo : _____

6. Profesionalni status (Kategorija radnog mjesta) ?
    - Nekvalificirani i polukvalificirani radnik
    - KV ili VKV radnik
    - Službenici
    - Stručnjaci bez rukovodnih ovlasti
    - Menadžeri (voditelji)
    - Slobodne djelatnosti
7. Koliko ste poslova promjenili u svom radnom vijeku?

    Vaš odgovor: _____

8. Što mislite o Vašim znanjima i sposobnostima (kompetencijama) u odnosu na zahtjeve posla?
    - Moje kompetencije su veće od zahtijeva posla koji obavljam
    - Imam dovoljno znanja (kompetencija) za obavljanje posla na kojem radim
    - Nedostaje mi određenih znanja i sposobnosti (kompetencija) za suvereno obavljanje posla na kojem radim
    - Ne znam
9. Koje ste vještine unaprijedili (kroz različite treninge i obuke) u zadnje dvije godine? (*- možete označiti više odgovora)
    - Stručna znanja i vještine (kompetencije)
    - Osobne vještine/sposobnosti
    - Vještine rada s ljudima (komuniciranje, suradnja)
    - Niti jedne

- Ostalo : _____

9.1. Gdje su se te obuke odvijale ? (*- možete označiti više odgovora)

- U poduzeću
- U drugim institucijama za obuku
- Putem interneta

10. Mislite li da imate dovoljno prilike da poboljšate Vaša znanja i vještine kroz razne tečajeve i obuke?
    - Uopće ne
    - Rijetko
    - Dosta
    - Često
    - Vrlo često
11. Jeste li se ikada osjetili diskriminirani zbog svoje dobi?
    - Da
    - Ne
12. Što Vas najviše brine/plaši (vezano uz Vaš posao) ? (*- možete označiti više odgovora)
    - Gubitak posla
    - Gubitak pozicije/premještaj na lošije radno mjesto
    - Smanjenje zarade (plaće)
    - Diskriminacija zbog dobi
    - Ništa me ne brine
    - Ostalo : _____
13. Što su trenutno Vaše najveće potrebe (očekivanja) u vezi s poslo? (*- možete označiti više odgovora)
    - Dobri i sigurni uvijeti rada(uključujući financijske uvijete)
    - Sigurnost zaposlenja
    - Mogućnost napredovanja
    - Osobni razvoj
    - Dobra radna atmosfera
    - Poštovanje i priznanje

- Pripadanje timu
- Ostalo : _____

14. U kojoj mjeri želite poboljšati sljedeće vještine?

	Vrlo malo	Malo	Prosječno	Jako	Vrlo jako
Sposobnost za donošenje odluka vezano za službene					
Sposobnost za samostalno obavljanje zadataka					
Sposobnost korištenja različitih načina/pristupa					
Sposobnost prilagođavanja promjenama					

15. U kojoj mjeri želite poboljšati osobne vještine?

	Vrlo malo	Malo	Prosječno	Jako	Vrlo jako
Marljivost					
Upornost					
Pouzdanost, osjećaj odgovornosti					
Ljubaznost					

16. U Kojoj mjeri želite poboljšati međuljudske vještine?

	Vrlo malo	Malo	Prosječno	Jako	Vrlo jako
Komunikacija					
Sposobnost rada u timu					
Sposobnost rješavanja problematičnih situacija					
Sposobnost procjenjivanja(realnog vrednovanja) vlastitog rada u odnosu na rad drugih					

17. Ocjenite svoje karakteristike :

	Vrlo slabo	Slabo	Prosječno	Jako dobro	Odlično
Mentalno zdravlje					
Otpornost na stres/sposobnost podnošenja pritiska na poslu					
Fizičko zdravlje					
Učestalost izostanka s posla zbog zdravstvenih razloga					

18. Kakvi su Vaši profesionalni planovi ?

- Zadržati sadašnju poziciju (i uvijete) u istom poduzeću
- Stručno napredovanje (na istom radnom mjestu)
- Promjeniti posao u okviru istog poduzeća
- Promjeniti posao i poduzeće
- Promjeniti uvjete zaposlenja
- Napustiti posao

19. Očekujete li da ćete raditi s punim radnim vremenom i poslije 65?

- Svakako DA
- Nadam se DA
- Možda
- Nadam se NE
- Svakako NE

20. Pod kakvim uvijetima biste bili spremni produžiti Vaše zaposlenje (i nakon 65 godina) ?

- Ako bi to bilo financijski povoljno za mene
- Ako bi se osjećao dobro i dobrodošao među kolege
- Ako bih mogao prilagoditi radno vrijeme (kraći radni dan i/ili tjedan, fleksibilno radno vrijeme)
- Ako bih imao priliku prenositi svoje znaje i iskustvo drugima
- Ako bi moje poduzeće tražilo da ostanem
- To nije moguće

21. Biste li bili spremni prihvatiti premještaj na niže radno mjesto kako biste ostali zaposleni?

- Da
- Ne

22. Biste li prihvatili rad s nepunim radnim vremenom ili podjelu radnog mjesta s drugim zaposlenikom tijekom jednog razdoblja prije umirovljenja?

- Da
- Ne

23. Kakvi su Vaši planovi nakon umirovljenja?

- Nastaviti raditi na trenutnoj poziciji
- Naći neko drugo zaposlenje
- Pokrenuti službeno neki biznis
- Volonterski ili humanitarni rad
- Koristiti slobodno vrijeme (vrijeme za obitelj, hobije itd.)
- Raditi sa smanjenjim intenzitetom neovisno i neformalno (neki zanat , poljoprivreda, turizam)
- Ništa
- Ostalo:_____

24. Kakve Vas emocije obuzimaju vezano uz planiranje umirovljenja? (* - možete označiti više odgovora)

- Euforija
- Radost
- Strah
- Tuga
- Žaljenje
- Olakšanje
- Ostalo :_____

25. O čemu najviše razmišljate kada razmišljate o umirovljenju?

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često
O financijskoj situaciji					
O skrbi u starosti					
O gubitku prijatelja					
O gubitku					

statusa/prestiža					
O samoći					
O isključenosti iz društva					
O nedostatku planova za budućnost					

26. Što mislite o tome da li bi svatko trebao sam odlučivati o vremenu kad će otići u mirovinu?

- Da, ali bi trebala postojati zakonska dobna granica
- Da, i ne bi trebala postojati nikakva zakonska dobna granica
- Ne, postojeće zakonske odredbe su u redu
- Ne znam

27. Kakav način umirovljenja biste izabrali?

- Naglo umirovljenje
- Postupni prijelaz (kroz postupno smanjenje radnog vremena)
- Odabranu dinamiku prijelaza (individualno određeno dogovorom između poslodavca i zaposlenika)
- Ostalo : _____

POPIS SLIKA

Slika 1. Herzbergova dvofaktorska teorija

Slika 2. Ključne aktivnosti upravljanja zaposlenicima starije životne dobi

Slika 3. Struktura UNIQA grupe

Slika 4. Vlasnička struktura UNIQA osiguranja d.d.

Slika 5. Sustav upravljanja UNIQA osiguranja d.d.

Slika 6. Aktuarska funkcija

Slika 7. Funkcija upravljanja rizicima

Slika 8. Proces upravljanja rizicima

Slika 9. Funkcija praćenja usklađenosti

Slika 10. Funkcija unutarnje revizije

Slika 11. Osnovni principi nagrađivanja

POPIS TABLICA

Tablica 1. Rezultat tehničkog računa prema MSFI

Tablica 2. (Neto) prihod od ulaganja prema MSFI

Tablica 3. Dobici i gubici koji se izravno priznaju u vlasničkom kapitalu prema MSFI

Tablica 4. Prikaz deskriptivnih parametara sudionika izražen u postocima (N=38)

Tablica 5. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu afiniteta poboljšanja stručnih i praktičnih vještina (N=38)

Tablica 6. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu afiniteta poboljšanja osobnih vještina (N=38)

Tablica 7. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu afiniteta poboljšanja međuljudskih vještina (N=38)

Tablica 8. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu vlastitih karakteristika (N=38)

Tablica 9. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za procjenu čestine misli povezanih s umirovljenjem (N=38)

Tablica 10. Testiranje razlika između ekstrinzičnih i intrinzičnih motivirajućih čimbenika hi kvadrat testom (N=38)

Tablica 11. Prikaz aritmetičkih sredina i standardnih devijacija za ekstrinzične i intrinzične faktore (N=38)

Tablica 12. Rezultati t-testova u vrsti motivacijskih faktora s obzirom na dob (N=38)

Tablica 13. Rezultati jednosmjerne analize varijance u vrsti motivacijskih faktora s obzirom na duljinu radnog staža

Tablica 14. Rezultati t-testa u vrsti motivacijskih faktora s obzirom na spol

Tablica 15. Prosječne vrijednosti i standardne devijacije za pojedine vrste usavršavanja

POPIS GRAFIKONA

Graf 1. Utjecaj obrazovanja

Graf 2. Grafički prikaz strukture zaračunate bruto premije za 2016.godinu

Graf 3. Iskustvo diskriminacije zbog dobi izraženo u postotcima

Graf 4. Procjena briga ispitanika vezanih uz posao

Graf 5. Procjena potreba i očekivanja ispitanika vezanih uz posao

Graf 6. Izražavanje profesionalnih planova vezanih uz karijeru

Graf 7. Procjena potencijalnih uvjeta produljenja zaposlenja nakon 65 godina

Graf 8. Predviđanje planova nakon umirovljenja

Graf 9. Emocije vezane uz umirovljenje

Graf 10. Prikaz stavova o mogućnosti samostalne odluke zaposlenika o odlasku u mirovinu

Graf 11. Izbor načina umirovljenja