

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

ANDELKA BRAICA

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD
STRATEŠKO UPRAVLJANJE TALENTIMA U PRODAJI USLUGA OSIGURANJE**

Zagreb, 2019.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE TALENTIMA U PRODAJI USLUGA
OSIGURANJA**

STRATEGIC TALENT MANAGEMENT IN THE SALE OF INSURANCE SERVICES

Kandidatkinja: Anđelka Braica, bacc. oec.

Mentor: doc. dr. sc. Davor Perkov

Zagreb, travanj 2019

SAŽETAK

Globalizirano i iznimno promjenjivo tržište rada zahtijeva više razine, kao i različite kombinacije stečenih kompetencija i kvalifikacija. Osim osnovnih vještina, traže se talenti s fleksibilnijim i prenosivim kompetencijama primjerenima svakoj poslovnoj situaciji. Talenti su oni koji najviše mogu doprinijeti razvoju i dostizanju ciljeva te stvaranju dodane vrijednosti za poduzeće. Zato je upravljanje talentima daleko više od pukog postavljanja prave osobe na pravo radno mjesto. U ovome se radu sistematiziraju teorijske postavke i analiziraju najbolje prakse strateškog upravljanja talentima Euroherc osiguranja d.d. u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. Pod talentom se podrazumijeva ukupnost svih sposobnosti određene osobe, njenih nadarenosti, vještina, znanja, iskustava, inteligencije, prosudbi, stavova, karaktera, motiva i kapaciteta da uči i raste.

Pojam talenta u Eurohercu može se sagledati iz više aspekata. Sve literature govore, a praksa potvrđuje da su talenti djelatnici koji imaju velike ili posebne vještine, znanja i sposobnosti, velik potencijal učenja, razvoja i sposobnosti znatno pridonijeti organizacijskom razvoju i uspješnosti. To su ljudi koji donose razliku u uspješnosti ili svojim neposrednim doprinosom kroz prodajne rezultate ili u duljem roku iskazivanjem najvišeg potencijala. U osnovi to su djelatnici znanja koji su izvor konkurentne prednosti u suvremenim globalnim i izrazito konkurentskim uvjetima. Ključni su talenti zaposlenici koji osiguravaju glavni dio poslovne uspješnosti te daju iznadprosječnu vrijednost za potrošače i dioničare, posjeduju jako razvijene vještine, ne obavljaju samo svoje poslove, nego idu iznad i izvan njih da pridonese uspjehu Društva. Upravljanje talentima zahtijeva visok nivo jasnoće kakav tip i koje kvalitete talenta te koliko je talenata određenog tipa potrebno u postizanju izvrsnih rezultata. Sukladno svemu navedenom u Euroherc osiguranju d.d. talenti se dijele na prodajne, stručne i upravljačke talente i sukladno tome se upravlja njihovim karijerama. Željeni omjer talenata u Društvu je imati 70% prodajnih, 20% stručnih talenata i 10% upravljačkih talenata

Danas više nego ikada dolazi do izražaja način kako se rukovodi prodajom – rukovođenjem ljudima unutar Podružnica, cjelokupnom prodajnom mrežom i iz je tog razloga 2018. provedena analiza rada nadzornika jer su oni ključni čimbenik u stvaranje trajnih profita i radne okoline koja privlači, usredotočuje i zadržava talentirane zaposlenike. Uloga je menadžmenta u Društvu da se za svako radno mjesto omoguće odgovorni, sposobni

kadrovi, kao i da svaki pojedinac ima mogućnost ostvariti svoj maksimum i individualne ciljeve. Iz tih razloga strateški je značaj efektivnog upravljanja ljudskim resursima u Društvu iznimno velik. U Društvu su svjesni da bi bilo koji sustav bio maksimalno iskoristiv, ključni su ljudi koji ga vode i ljudi koji izvršavaju pred njih stavljene zadatke. Stručna osposobljenost djelatnika i edukacija u upravljanju ljudima, jedan je od preduvjeta postizanja ciljeva.

Organiziran program edukacije djelatnika u Euroherc osiguranju starta od samog trenutka zapošljavanja, tj. ulaska u sustav. Konkretno, svi pripravnici u prodaji kroz ciljane stručne seminare dolaze do osnovnih informacija o vrstama osiguranja te ulaze u one zahtjevnije segmente karakteristične za ovu struku financijske industrije. Iznimna organizacijska i korporativna kultura te njena prilagodljivost vanjskim prilikama ono je po čemu se Euroherc razlikuje i izdvaja od drugih osiguravajućih društava, pa je i način edukacije maksimalno prilagođen potrebama Društva.

U Društvu se posebna pažnja posvećuje izgradnji jedinstvene korporativne kulture koja uvažava različitosti i potiče timski duh te osjećaj pripadnosti. Kreiranjem zdravog i poticajnog radnog okruženja, Društvo zaposlenicima želi omogućiti više od radnog mjesta i nagraditi najbolje.

Cilj je rada istražiti pojam, značenje, osobitosti, pojavne oblike i multidimenzionalne utjecaje upravljanja talentima na konkurentnost poduzeća. Istraživačka je hipoteza da učinkovito upravljanje talentima u prodaji osiguranja može rezultirati distinktivnom tržišnom konkurentnošću poduzeća, učestalijim uvođenjem novih ili renoviranih proizvoda i usluga, višom razinom zadovoljstva osiguranika, te većim povratom na ulaganje.

Ključne riječi: talenti, upravljanje talentima, promjene na tržištu tada, Euroherc osiguranje d.d.

SUMMARY

A globalized and highly volatile labor market requires higher levels, as well as different combinations of acquired competencies and qualifications. Apart from the basic set of skills, the market seeks talents with more flexible and transferable competencies appropriate for every business situation. Talents are the ones that can contribute most to the development and achievement of goals and the creation of added value for a business. That is why talent management is far more than mere putting the right people in the right positions. This paper systematizes theory and analyzes the best practices of strategic talent management at Euroherc Insurance Plc. aimed at strengthening the company's competitiveness. Talent is defined as all abilities possessed by a person, their skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitudes, character, motives and capacity to learn and grow.

In Euroherc Insurance, the term talent is perceived from several aspects. All the literature speaks, and practice confirms that talents are the employees with great or special skills, knowledge and abilities, great potential for learning, development and ability to contribute significantly to development and success of a business. These people make a difference when it comes to success either through their direct contribution through sales results or by demonstrating the highest potential in the long run. Essentially, these are employees with a broad base of knowledge that represent a source of competitive advantage in today's global and highly competitive environment. Key talents are employees that contribute in a major way to the successful business performance, and provide above-average value for consumers and shareholders, possess highly developed skills, carry out duties that exceed their job description by going above and beyond to contribute to the company's success. Managing talents requires a high level of clarity in determining the type and quality of talent as well as quantity of a particular talent necessary in achieving excellent results. Accordingly, Euroherc Insurance differentiates between talents in sales, technical talents and managerial talents, and uses this differentiation to manage their careers. The desired proportion of talents in the company is 70% of talents in sales, 20% of technical talents and 10% of managerial talents.

Today, more than ever, the way in which sales are run proves to be of a great importance. For that reason, in 2018 Euroherc Insurance conducted an analysis of the work of supervisors, as they are the key factor in creating lasting profits and working environment

that attracts, focuses and retains talented employees. The role of management in the company is to staff each job position with responsible and capable employees, as well as to ensure that every individual has an opportunity to achieve their maximum potential and individual goals. For these reasons, effective human resource management in the company is of great strategic importance. The business is aware that the key for any system to be used to its full potential are the people leading it, and the people performing tasks placed before them. Professional qualifications of the staff and education in human resources management is one of the preconditions for achieving this.

Organized education program of employees of Euroherc Insurance starts from the moment of employment (i.e. from their entry into the system). Specifically, all sales trainees are exposed through targeted training seminars to basic information about insurance types as well as information on more demanding segments that are typical for this segment of financial industry. Exceptional organizational and corporate culture and its adaptability to external trends is a key differentiator of Euroherc Insurance from other insurance companies. Consequently, education of employees is tailored to the fullest to the needs of the company.

The company pays special attention to building a unique corporate culture that recognizes diversity and promotes team spirit and sense of belonging. By creating a healthy and stimulating working environment, the company allows the employees to experience more than a mere job and rewards excellence.

The aim of the paper is to explore the notion, significance, peculiarity, appearance and the multidimensional influence of talent management on company competitiveness. Working hypothesis of the paper is that effective talent management in insurance sales can result in distinctive market competitiveness of a company, more frequent introduction of new or refurbished products and services, higher level of customer satisfaction, and greater return on investment.

Keywords: talents, talent management, changes on the labor market, Euroherc Insurance Plc.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1 Predmet i cilj rada.....	2
1.2 Istraživačka pitanja	3
1.3 Metode istraživanja.....	3
1.4 Struktura rada	4
2. TEORIJSKI OKVIR	5
2.1 Pojam i značenje upravljanja talentima	5
2.2 Pristupi strategiji upravljanja talentima	7
2.3 Osam koraka uspješne strategije.....	13
2.3.1 Od godišnjeg plana do strategije kao putovanja.....	13
2.3.2 Od odobravanja do rasprave o stvarnim alternativama	14
2.3.3 Od „maslaca od kikirikija“ do odabira 1-od-10	14
2.3.4 Od odobravanja proračuna do „velikih poteza“	15
2.3.5 Od proračunske inercije do tekućih sredstava.....	16
2.3.6 Od „vreća pijeska“ do otvaranja portfelja rizika.....	17
2.3.7 Od „ti si svoj broj“ do holističkog prikaza izvedbe	18
2.3.8 Od dugoročnog planiranja do prisiljavanja na prvi korak.....	18
2.4 Utjecaj globalizacije i demografskih trendova na tržište rada.....	25
2.5 Analiza primjera najboljih praksi: IKEA, LVMH i P&G	28
3. STUDIJA SLUČAJA: UPRAVLJANJE TALENTIMA U EUROHERC OSIGURANJU D.D.	31
3.1 Nastanak i razvoj društva	31
3.2 Sustav uspravljanja ljudskim resursima u društvu	37
3.2.1 Zapošljavanje novih djelatnika u prodaji i menadžmentu.....	38
3.2.2 Edukacija djelatnika	39
3.2.3 Korporativne vrijednosti Euroherca i motivacija djelatnika	40
3.3 Analiza aktualne i željene strukture ljudskih resursa u prodaji usluga.....	46
3.3.1 Izazovi na tržištu osiguranja Republike Hrvatske.....	48
3.3.2 Upravljanje prodajnom mrežom Euroherca	52
3.4 Prijedlog ustroja procesa upravljanja talentima u Društvu.....	62
3.4.1 Pribavljanje i privlačenje talenata	64

3.4.2	Selekcija talenata.....	65
3.4.3	Integracija novog djelatnika u tim.....	66
3.4.4	Praćenje radnog učinka i razvoj talenata.....	67
3.4.5	Edukacija u postizanju radne učinkovitosti talenata	67
3.4.6	Zadržavanje i razvoj talenata.....	72
3.4.7	Analiza učinka talenta	73
4.	ZAKLJUČAK	74
	POPIS LITERATURE	76
	POPIS GRAFIKONA	79
	POPIS SLIKA	79
	POPIS TABLICA	80

1. UVOD

Ovaj rad govori o važnosti kvalitetnog upravljanja talentima u prodaji za osiguravajuća društva. Globalizirano i iznimno promjenjivo tržište rada zahtijeva više razine te različite kombinacije stečenih kompetencija i kvalifikacija. Osim osnovnih vještina, traže se talenti s fleksibilnijim i prenosivim kompetencijama primjerenima svakoj poslovnoj situaciji. Talenti mogu najviše pridonijeti razvoju i dostizanju ciljeva, te stvaranju dodane vrijednosti za poduzeće. Zato je upravljanje talentima daleko više od pukog postavljanja prave osobe na pravo radno mjesto.

U ovome se radu sistematiziraju teorijske postavke i analiziraju najbolje prakse upravljanja talentima (studija slučaja Euroherc osiguranje d.d.) u funkciji jačanja konkurentnosti. Liberalizacija tržišta osiguranja i borba za svaku policu dovela je do toga da djelatnici prodaje imaju sve teži posao, a oni s velikim portfeljima nemaju problema pri promjeni poslodavca, što uzrokuje značajnu fluktuaciju zaposlenika u prodaji što postaje jedan od najvećih problema domaćeg osiguranja.

Kod velike većine osiguratelja osnovna strategija razvoja usmjerena je na akviriranje zaposlenika konkurenata jer je profitabilnije zaposliti izgrađenog prodavača nego otpočetak razvijati novoga. Iz perspektive osiguranika, kombinacija cijene i usluge ključni su elementi odluke o odabiru osiguratelja. Usluga je usko povezana s pribavljačem, odnosno osiguravajućom kućom i kada pribavljač s dobrim portfeljem prelazi iz jedne kuće u drugu, s njime se redovito sele i njegovi osiguranici. S obzirom na to da se radi o ključnim zaposlenicima, sve je veći izazov zadržati ih u organizaciji. Prije svega, potrebno je razviti sustav upravljanja zaposlenicima koji omogućuje zapošljavanje najboljih kandidata na tržištu usklađenih s vrijednostima društva, koji ih kvalitetno uvodi u posao i organizacijsku kulturu, vrednuje individualni doprinos svakog zaposlenika te omogućuje prilike za razvoj i napredovanje unutar organizacije. Osnovni preduvjet za izgradnju kvalitetne i lojalne prodajne mreže te zadržavanje ljudi posebno važnih za poslovanje, a s njima i osiguranika s kojima su razvili prisan odnos povjerenja, jest na vrijeme prepoznati talente i uložiti u njihov razvoj. Potrebno je osigurati prilike za razvoj te proširenje odgovornosti i napredovanje. Općenito se trendovi u ljudskim potencijalima okreću prema većoj brizi za zaposlenike te boljoj ravnoteži između privatnog i poslovnog života. Naglasak je i na njegovanju vrijednosti i željene korporativne kulture, što je iznimno važno za zadržavanje

talenata. Zaposlenici usklađeni s vrijednostima organizacije angažiraniji su i skloniji prelaziti drugdje unatoč ponudi većih kompenzacija.

1.1 Predmet i cilj rada

Općeprihvaćena paradigma jest da su ljudi ključan čimbenik uspjeha. Diljem svijeta traju brojni ratovi i bitke, ponajprije za energente i druge prirodne izvore. No malo je prikrivenijih i važnijih bitki od onih za talente na tržištu rada. Sintagmu „rat za talente“ prvi je spomenuo Steven Hankin prije dvadesetak godina (Chambers i sur., 1998). Označavala je sve žešće natjecanje poslovne zajednice u privlačenju i zadržavanju zaposlenika.

Zaposlenici u poduzeću raspoložu vrijednim informacijama. Dijeljenje informacija na svim organizacijskim razinama pravi je izazov. Zaposlenici trebaju uzajamno dijeliti probleme, iskustva, stavove, učinkovite alate i najbolje prakse. Mnoga se poduzeća koncentriraju na *hard* tehnologiju kao jedini put za stjecanje konkurentske prednosti ignorirajući pritom ključnu strategiju, a to je upravljanje znanjem u mozgovima zaposlenika (talenata) kao jedinom organizacijskom resursu koji se ne može imitirati. Razvoj talenata postaje najvažnija zadaća u poslovanju, tj. *condicio sine qua non* konkuriranja u ekonomiji znanja. Strategija upravljanja talentima (*Strategic Talent Management* – STM) temeljna je pretpostavka donošenja i provedbe kvalitetnih korporativnih i poslovnih strategija u poduzećima diljem globusa. Kako u suvremenim poslovnim uvjetima ljudi i znanje, odnosno intelektualni kapital postaju ključni izvor konkurentske prednosti, tako i upravljanje talentima postaje primarni čimbenik organizacijske uspješnosti.

Kako navode Pološki Vokić i Naoulo Bego (2012), pojmovi talent i upravljanje talentima nisu jednoznačno određeni, ali se u definicijama većine autora uočavaju tri zajednička elementa: 1. iznadprosječno nadareni pojedinci, 2. njihov doprinos uspješnosti poduzeća i 3. posebna briga za te pojedince unutar poduzeća, odnosno prilagođavanje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima specifičnim potrebama i zahtjevima talenata. Pod pojmom talent u ovome se radu podrazumijeva ukupnost svih sposobnosti određene osobe, njezinih nadarenosti, vještina, znanja, iskustava, inteligencije, prosudbi, stavova, karaktera, motiva te njezine sposobnosti da uči i raste.

U ovome se radu sistematiziraju teorijske postavke i analiziraju najbolje prakse upravljanja talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. Predmet rada je područje učinkovitog upravljanja talentima da bi se ostvarila distinktivna tržišna konkurentnost organizacije, učestalije uvođenje novih ili renoviranih proizvoda i usluga, viša razina zadovoljstva

osiguranika, manji troškovi te veći povrat na ulaganje. Upravljanje talentima (*Talent Management*) temeljna je pretpostavka donošenja i provedbe kvalitetnih korporativnih i poslovnih strategija u poduzećima diljem svijeta.

Cilj rada je istražiti pojam, značenje, osobitosti, pojavne oblike i multidimenzionalne utjecaje upravljanja talentima na povećanje prodaje i ukupnu konkurentnost organizacije. Istraživačka hipoteza je da učinkovito upravljanje talentima može rezultirati većom tržišnom agilnošću poduzeća, učestalijim uvođenjem novih ili renoviranih proizvoda i usluga, višom razinom zadovoljstva kupaca, manjim troškovima poslovanja te većim povratom na ulaganje (ROI). Drugim riječima, talenti su ti koji najviše mogu pridonijeti razvoju i dostizanju ciljeva, te stvaranju dodane vrijednosti za poduzeće. Zato je upravljanje talentima daleko više od pukog postavljanja prave osobe na pravo radno mjesto.

1.2 Istraživačka pitanja

IP1: Kako sustavni proces upravljanja talentima pomaže organizacijama u ostvarenju ciljeva i izgradnji konkurentnosti?

IP2: Koje promjene u suvremenoj digitaliziranoj ekonomiji i tržištu radne snage utječu na potrebu za učinkovitim upravljanjem talentima?

IP3: Koji čimbenici najviše utječu na zadovoljstvo i vjernost talentiranih djelatnika u Euroherc osiguranju d.d.?

IP4: Kako u Euroherc osiguranju d.d. ustrojiti optimalni model privlačenja, pribavljanja, selekcije, zadržavanja i razvoja talenata?

1.3 Metode istraživanja

Kvantitativni podaci i informacije o temi ovoga rada prikupljeni su iz primarnih i sekundarnih izvora, iz relevantne inozemne stručne literature, znanstvenih i stručnih članaka te znanstvenih bibliografskih baza na internetu. U istraživačkom pristupu primijenjeno je strožno metodološko načelo usporedbe teorije i prakse. Tijekom obrade sekundarnih izvora i u skladu s postavljenom hipotezom, u radu je primijenjeno više znanstveno-istraživačkih metoda: desk metoda, metoda deskripcije, metode analize i sinteze, dedukcije i indukcije.

1.4 Struktura rada

Rad se sastoji od četiri povezanih cjelina u kojima se obrađuje strateško upravljanje talentima u prodaji usluga osiguranja.

Prvi dio je uvod u kojem su opisani predmet, problem, ciljevi, metode, doprinos rada te njegova struktura.

Slijedi teorijski dio koji daje uvid u pojam talenata i upravljanje talentima. Nadalje se razrađuje proces upravljanja talentima koji se sastoji od identificiranja ključnih vještina i talenata, pribavljanja i selekcije, zadržavanja i razvoja talenata te upravljanja njihovom uspješnošću.

U trećem dijelu rada razrađuje se strateško upravljanje talentima u prodaji usluga osiguranja i analizira postojeći prijedlog željenog stanja na primjeru osiguravajućeg društva Euroherc osiguranja d.d.

Posljednje je poglavlje zaključak, a na kraju je popis literature korištene pri izradi rada te popis slika, grafikona i tablica.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1 Pojam i značenje upravljanja talentima

Upravljanje talentima odnosi se na stratešku razinu, dok upravljanje ljudskim resursima više tendira taktičkoj razini. Upravljanje talentima (*Talent Management*) je široka i holistička strategija poduzeća za zapošljavanje, educiranje i zadržavanje zaposlenika s najvišom razinom kvalitete izvedbe i radnih učinaka (Ingwersen, 2018). Pojam upravljanja talentima Collings i Mellahi (2009) opisuju kao proces koji čine sljedeće tri sastavnice:

1. sustavna identifikacija ključnih pozicija koje pridonose održivoj konkurentskoj prednosti poduzeća
2. razvoj talenata kojima će se popuniti ključne pozicije
3. razvoj specifičnog upravljanja ljudskim resursima u svrhu podrške talentima u cijelom procesu i osiguranja njihove predanosti poduzeću.

U istraživanju među 300 poduzeća koje su proveli Hay grupa i Chief Executive magazin, ispitanici su – prema Stahlu i sur. (2012) – „pronalaženje dovoljnog broja lidera“ rangirali kao najveći izazov s kojim se suočavaju danas i sutra. Više od 75 % svjetskih kompanija vjeruje da će imati probleme s razvojem budućih lidera (Lee i Simmons, 2012). Ti izazovi, prema Stahlu i sur. (2012), potiču još veće potrebe za razvijanjem učinkovitih procesa i praksi upravljanja talentima. U tu su svrhu danas razvijeni i mnogi softverski programi namijenjeni poduzetnicima i poduzećima (ovisno o veličini i djelatnosti). Tako su, na primjer, među najnovijima:

- *SAP Success Factors* – automatizira sve ključne procese upravljanja ljudskim resursima uključujući evidencije o talentima, plaće i zakonska izvješća.
- *Oracle Taleo Cloud Service* – daje softverska rješenja koja omogućuju kvalitetno poboljšanje i izgradnju liderskih osobina.
- *iCIMS Talent Platform* – softver za preuzimanje brige o cjeloživotnom napredovanju talenata u poduzeću.

Može se zaključiti da je upravljanje talentima sposobnost korištenja strateškog planiranja ljudskih resursa u svrhu poboljšanja vrijednosti poslovanja i ostvarenja ciljeva poduzeća. Aktivnosti koje menadžment poduzima da pribavi, privuče, zadrži, nagradi, razvije i

motivira ljude za izvrsnost izvedbe dio su sustavnog upravljanja talentima, jednako kao što je to i strateško planiranje radne snage.

Ključne kompetencije suvremenog i talentiranog zaposlenika prema CISOK-u (2018.) su:

- *sposobnost komuniciranja na materinskom jeziku* – sposobnost jasnog usmenog i pismenog izražavanja; govorenje, slušanje, pisanje i čitanje
- *sposobnost komuniciranja na stranom jeziku*
- *matematička pismenost* – sposobnost zbrajanja, oduzimanja, množenja i dijeljenja u svrhu rješavanja niza problema u svakodnevnim situacijama
- *digitalna kompetencija* – upotreba elektroničkih medija
- *učiti kako se uči* – sposobnost i umijeće organiziranja i uređivanja vlastitog učenja, rješavanje problema, stjecanje, ocjenjivanje i procesuiranje znanja te primjena novog znanja i vještina u različitim kontekstima
- *međuljudska i građanska kompetencija* – oblici ponašanja koje je nužno svladati kako bi pojedinac učinkovito i konstruktivno mogao sudjelovati i rješavati probleme kada je to potrebno
- *poduzetništvo* – prihvaćanje odgovornosti za vlastite, pozitivne ili negativne, postupke, postavljanje ciljeva i njihovo postizanje, te motiviranost za uspjeh
- *kulturno izražavanje* – kreativno izražavanje koje uključuje tjelesno izražavanje, glazbu, književnost i druge umjetnosti.

Čimbenik koji najviše utječe na uspjeh u poslovnom i privatnom području jest *grit*, što u prijevodu znači borbenost, ustrajnost, hrabrost. Angela Duckworth provela je godine proučavajući ljude i njihovu motivaciju, pokušavajući razumjeti što dovodi do posebnih postignuća. Ona smatra da to nisu inteligencija niti stupanj obrazovanja vrhunske poslovne škole, što se prije pokazivalo najboljim prediktorom uspjeha. To je kombinacija strasti i ustrajnosti koja dovodi do posebnih postignuća.

Prema Duckworth, bitna je sposobnost ustrajavanja. Riječ je o neuobičajenoj elastičnosti i upornosti, toliko da je osoba voljna nastaviti dalje s poteškoćama, preprekama, pa čak i neuspjesima. Radi se o stalnom poticanju na poboljšanje. Za uspješnu osobu Duckworth je utvrdila da je putovanje jednako važno kao rezultat. „Čak i da su neke od stvari koje su morali učiniti bile dosadne, ili frustrirajuće, ili čak i bolne, ne bi razmišljali o odustajanju. Njihova strast je trajala.“ Istraživanje je pokazalo da urođeni talent nije zaslužan za to tko je vrlo uspješan i tko nije – utjecaj je više na strani truda i ustrajnosti, nego na strani IQ-a. Duckworth je došla do dvije jednadžbe kojima se koristi da bi objasnila ovaj koncept:

1. talent x napor = vještina
2. vještina x trud = postignuće

Duckworth objašnjava da talent označava koliko brzo se vještine poboljšavaju kada se ulaže napor. Postignuće se dobiva kada se stečene vještine preuzmu i koriste.

Istraživanja Duckworth (2007) usredotočene su na dvije osobine koje predviđaju postignuće: *grit* i samokontrola. *Grit* je tendencija održavanja interesa i napora prema dugoročnim ciljevima. Samokontrola je dobrovoljna regulacija impulsa u prisutnosti trenutačno zadovoljavajućih iskušenja. U prosjeku, uporni pojedinci su kontroliraniji, no povezanost tih dvaju obilježja nije savršena: neki su pojedinci uporni, ali nemaju izraženu sposobnost samokontrole, a neki, koji imaju izraženu sposobnost samokontrole, nemaju upornost.

Koncept *grita* podjednako je utjecajan na poslovna i osobna postignuća. Kompanije bi trebale naći odgovarajuće alate mjerenja *grita* kako bi u bazi svojih talenata imale one s izraženom karakteristikom *grita*. Proces upravljanja talentom mora uključivati više vlasnika procesa – ne samo TM, već i menadžere na svim razinama. Viši čelnici aktivno su uključeni u proces upravljanja talentima kroz regrutaciju talenata te planiranje sukcesije i razvoja talenata. Linijski voditelji sudjeluju u procesu na svim razinama, ali su odgovorni za razvoj talenata.

2.2 pristupi strategiji upravljanja talentima

Da bi se zadržalo korak sa skokovitim strukturnim preokretima koji se interaktivno očituju na područjima tržišnih zahtjeva, tehnoloških dostignuća i sustava upravljanja, poduzeće mora oblikovati, prihvatiti i provesti određenu strategiju konkurentnosti. Za većinu su ljudi, poslovna strategija činjenice i brojke, bez emocija. Ipak, uz rigoroznu analitiku koja je podupire, strategija temeljena samo na činjenicama i brojkama, bez emocija, pruža malo garancije za uspjeh. Mnoge su poslovne strategije preoptimistične za realizaciju rezultata svojih zagovornika koji tvrde da će se obistiniti. S obzirom na to da se strategije uglavnom usvajaju samo nakon što ih odobre predsjednici uprava i financijski direktori, to je možda iznenađujuće.

Za očekivati je da se najviši rukovoditelji pri donošenju odluka koje čine korporativnu strategiju koriste svojim iskustvom i da su svjesni da je provođenje strategije važan i trajan izvor njihova održivog rasta, no često se događa da pod utjecajem „društvene strane strategije“ donose odluke koje se loše odražavaju na dugoročne poslovne rezultate. Peter

Drucker rekao je da „kultura pojede svaku strategiju za doručak“. To je najviše vidljivo pri donošenju strategije gdje vladaju ego i natjecateljski programi, pristranosti i društvene igre. Intervenira se i u procesu raspodjele budžeta. Iako je uvriježeno da je odlučivanje petogodišnja strategija, praksa je pokazala da je zapravo bitan proračun za prvu godinu. Dakle, većina menadžera pokušava osigurati sredstva za iduću godinu, a odgađa odgovornost za rezultate što je više moguće u budućnost.

Jedan od mogućih ishoda ove dinamike je tzv. projekcija „hokejska palica“ koja pokazuje budući uspjeh nakon svima poznatoga gubitka temeljenog na prvoj godini investicija. Ipak, u većini slučajeva ova projekcija se ne uspijeva ostvariti, što dovodi do novih „palica za hokej“ koje se predlažu za sljedeću godinu. Chris Bradley, Martin Hirt i Sven Smit u svojoj knjizi *Strategija izvan hokejske palice* (2018), koju su napisali na temelju empirijskog istraživanja provedenog na 2393 najvećih svjetskih poduzeća, opisuju novi strategijski pristup. Bradley sa suradnicima predlaže osam praktičnih koraka koje izvršni timovi mogu poduzeti kako bi ubrzali velike poteze istovremeno ublažavajući društvenu stranu strategije koja proizlazi iz korporativne politike, individualnih poticaja i ljudskih pristranosti.

Navedeni je pristup odmah primjenjiv kako bi promijenio način na koji poduzeća upravljaju strategijskim procesom i postižu bolje poslovne rezultate.

Pri donošenju strategije menadžeri se često koriste „unutrašnjim pogledom“ temeljenim na internim podacima – prošlim rezultatima, projekcijama za iduću godinu i njihovim najbližim konkurentima. Slika 1. ilustracija je iz knjige *Strategija izvan hokejske palice* koja prikazuje situaciju u kojoj menadžer planira povećanje u odnosu na prošlogodišnje rezultate, no istodobno smatra da ne treba ništa mijenjati. S obzirom na to da se na tržištu i tehnologiji stalno zbivaju promjene, iluzorno je očekivati da će tako ponoviti prošlogodišnje rezultate, a kamoli ih povećati.

Integrirano upravljanje talentima pomaže da se izgrade traženi resursi potrebni za budući rast. Također pomaže razvoju unutarnjeg tržišta rada zato što sustavno identificira interne kandidate i ubrzava unutarnji proces zapošljavanja, jer su kandidati već identificirani i spremni za buduće poslovne izazove. Integracija upravljanja talentima u cjelokupni poslovni ciklus podrazumijeva poslovnu strategiju, strategiju talenata, upravljanje talentima, visokoučinkovite talente i poslovne rezultate. Treba uskladiti i elemente procesa upravljanja talentima kako bi se na ključnim pozicijama našli najtalentiraniji pojedinci jer su ključ uspješnog provođenja strategije ljudi, odnosno menadžeri koji je provode.

Slika 1. Ilustracija iz knjige *Strategija izvan hokejske palice*



Izvor: Bradley, C.; Hirt, M.; Smit, S. 2018. *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. McKinsey Company. Wiley. Preuzeto s:

<https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9781119487623/strategy-beyond-the-hockey-stick-engels-chris-bradley.pdf> (pristupljeno 14.12.2018.)

Društvena strana strategije

Prema Horvatu, Perkovu i Trojaku (2017), strategijsko je planiranje jedna od četiri faze u procesu strategijskog menadžmenta i mnogo je više od stvaranja pobjedničke strategije. Formuliranje vizije i misije bitna je predispozicija za zaposlene kao i korporativni sustav vrijednosti te određivanje strategije usklađene s dugoročnim ciljevima. Strateško pozicioniranje bavi se utjecajima vanjske okoline, organizacijskih sposobnosti (resursi i kapaciteti) i očekivanja dioničara na strateški dokument (Perkov, 2018). U skladu s tim pregovaraju se budžeti, zaštićuju se resursi, a pozicioniranje poduzeća i promidžba također su važna tema. Proces odlučivanja zamagljen je vlastitim interesom, unutarnjom politikom i predrasudama, kao što su averzija na rizik i želja da se vaše pretpostavke potvrde. Bradley to naziva „društvenom stranom strategije“.

Nobelov laureat Daniel Kahneman opisao je „unutarnji pogled“ koji se često pojavljuje kada se usredotočimo samo na jedan aktualni slučaj. Ovo gledište vodi ljude da se ekstrapoliraju iz vlastitih iskustava i podataka, čak i kada pokušavaju nešto što prije nisu. Unutarnji pogled također je osjetljiv na onečišćenje zbog prekomjerne sigurnosti i drugih kognitivnih pristranosti, kao i unutarnje politike. Poznato je da su ljudi skloni širokom rasponu pristranosti kao što su sidrenje, strah od gubitka i potreba za prihvatanjem. Premda ovi nehotični mentalni prečaci pomažu filtriranju informacija u našem svakodnevnom životu, oni iskrivljuju rezultate

kada smo prisiljeni donositi velike, posljedične odluke nerijetko i pod visokom nesigurnošću – upravo onim tipovima odluka s kojima se suočavamo u procesu odlučivanja.

Kada se okupe ljudi sa svojim iskustvima i ciljevima, ti sastanci završavaju se uglavnom povoljnim pričama. Na primjer, istraživanje je pokazalo da 80 % rukovoditelja vjeruje da je njihov proizvod bolji od konkurencije, ali prodajni rezultati govore da se s time slaže samo 8 % kupaca. Ako se dodaju i agencijski problemi, proces strategije stvara pravu Petrijevu zdjelicu¹ za sve vrste poremećaja koji mogu nastati. Menadžeri koji traže odobrenje za sve svoje planove mogu definirati tržišni udio tako da isključe segmente u kojima su njihove poslovne jedinice slabe ili slabe performanse pripisuju jednokratnim događajima kao što su vrijeme, restrukturiranje ili regulatorna promjena. Taština, karijere, bonusi i status u organizaciji ovise u velikoj mjeri o tome koliko ljudi uvjerljivo predstavljaju svoje strategije i perspektive njihova poslovanja (Bradley, Hirt i Smit, 2018). Ljudi često svoje projekcije štite „vrećom pijeska“² kako bi izbjegli riskantne poteze i bili sigurni da mogu pogoditi svoje ciljeve tako da postavljaju dohvatljive planske veličine.

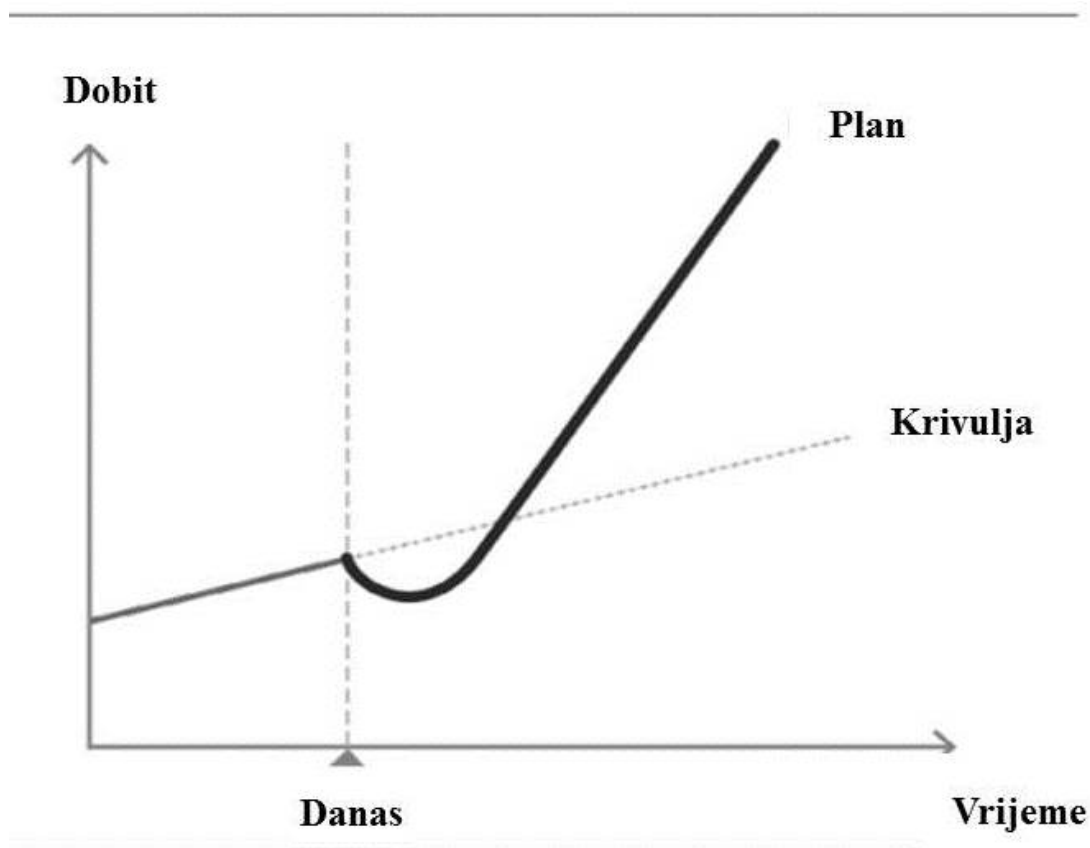
„Hokejska palica“

Rezultat takvih promišljanja je tzv. „hokejska palica“. Tim se izrazom koriste Bradley, Hirt i Smit u knjizi *Strategija izvan palice za hokej* za vizualni prikaz projekcije rezultata koji se često vidaju u grafikonima i koji obećava da će nakon ulaganja i kratkoročnog gubitka slijediti godina snažnog rasta. No ove „hokejske palice“ rijetko kada funkcioniraju u praksi. Prisutnost društvene strane strategije, strah za vlastito radno mjesto i igranje igara rasprostranjeni su, što znači da su rasprave neplodne ili nisu dovoljno otvorene da se donesu istinski nova razmišljanja ili potrebni pristupi. Grafikon 1. prikazuje projekciju plana u obliku „hokejske palice“. Krivulja svojim izgledom podsjeća na hokejsku palicu pa je u skladu s tim strategija dobila ime.

¹ Petrijeva zdjelica plitka je prozirna staklena ili plastična cilindarska zdjelica koju biolozi koriste u promatranju raznih kultura bakterija i drugih mikroorganizama na posebno pripremljenim hranjivim podlogama. Ime je dobila po njemačkom bakteriologu Juliusu Richardu Petriju (1852. – 1921.) koji ju je izumio 1877. dok je radio kao asistent kod Roberta Kocha.

² Punjenje i slaganje vreća pijeska jedan je od prvih koraka koji se poduzima neposredno prije najavljenih poplava kao mjera zaštite imovine od mogućeg prodiranja vode. Termin „vreća pijeska“ kojim se koriste Bradley i autori slikovito označava pažljivo donošenje planova za koje postoji velika vjerojatnost da će biti ispunjeni.

Grafikon 1. Projekcija plana, tzv. „hokejska palica“

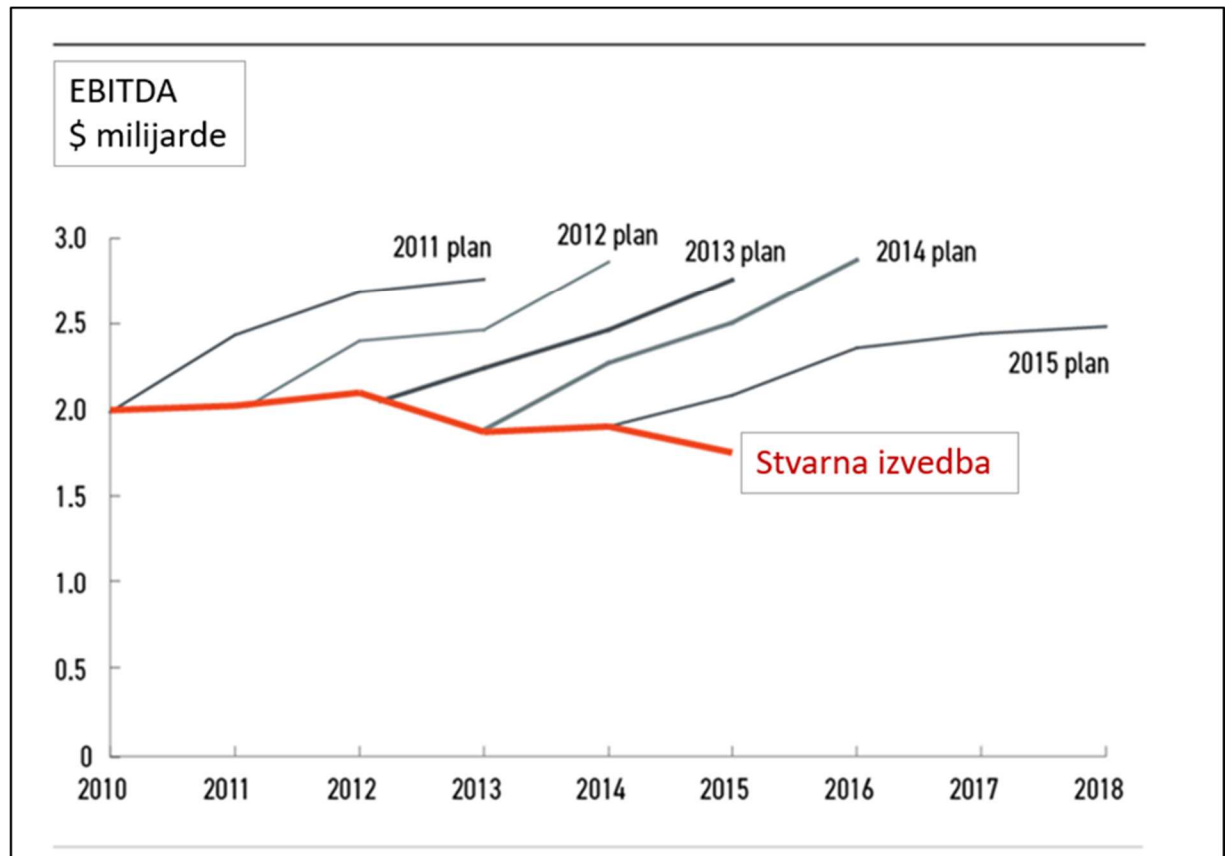


Izvor: Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. Wiley: McKinsey Company.

<https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9781119487623/strategy-beyond-the-hockey-stick-engels-chris-bradley.pdf> (pristupljeno 2. prosinca 2018.)

„Hokejske palice“ ponavljaju se uz alarmantnu frekvenciju, kao što pokazuje iskustvo multinacionalnog poduzeća čiji su rezultati prikazani na Grafikonu 2. Poduzeće je planiralo velike rezultate 2011., no postavljena očekivanja nisu ni približno ostvarena. Tim nije bio obeshrabren ovakvim rezultatom. Štoviše, planirali su velike rezultate za 2012., 2013., 2014. i 2015. godinu, neovisno o tome što ni u jednoj godini nije bilo pomaka nabolje i što se zaredalo nekoliko „hokejskih palica“.

Grafikon 2. Prikaz poslovanja multinacionalnog poduzeća 2010. – 2015.



Izvor: Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. Wiley: McKinsey Company.

<https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9781119487623/strategy-beyond-the-hockey-stick-engels-chris-bradley.pdf> (pristupljeno 14. prosinca 2018.)

Kako bi se „hokejske palice“ svele na minimum, pri donošenju poslovne strategije potrebno je imati objektivni pogled na tržište i konkurenciju jer je osnovni zadatak strategije pobijediti tržište.

2.3 Osam koraka uspješne strategije

Istraživanje koje su proveli Bradley, Hirt i Smit te njihovo iskustvo upućuju na činjenicu da osam specifičnih koraka može znatno poboljšati strategijsko djelovanje, ali i pomoći u procjeni gdje se trenutno nalazi. Navedeni koraci odmah su primjenjivi i omogućuju uklanjanje svih zamki postojećega strateškog odlučivanja. Koraci su:

1. Od godišnjeg plana do strategije kao putovanja
2. Od odobravanja do rasprave o stvarnim alternativama
3. Od „maslaca od kikirikija“ do odabira 1-od-10
4. Od odobravanja proračuna do „velikih poteza“
5. Od proračunske inercije do tekućih sredstava
6. Od „vreća pijeska“ do otvaranja portfelja rizika
7. Od „ti si svoj broj“ do holističke perspektive izvedbe
8. Od dugoročnog planiranja do prisiljavanja na prvi korak.

2.3.1 Od godišnjeg plana do strategije kao putovanja

U današnjem poslovnom okruženju okolnosti se vrlo brzo mijenjaju. Zbog brzih globalnih promjena kupci su sve zahtjevniji, konkurencija je brojnija i snažnija, ponuda veća od potražnje, tržište potiče spajanja i preuzimanja. To je uvjetovalo da današnje organizacije mnogo brže nego prije mijenjaju strategije i modele poslovanja (Horvat, Perkov i Trojak, 2017). Godišnji ciklus planiranja i linearni planovi od tri do pet godina gube na važnosti i primjenjivosti u tim dinamičnim okolnostima. Umjesto toga, Bradley, Hirt i Smit sugeriraju kratkoročne planove koje je moguće ažurirati po potrebi. Najbolji je način stvaranja takvog plana održavanje redovitih strategijskih razgovora s vrhunskim timom te uvrštavanje tih razgovora u dnevni red mjesečnih sastanka. Kako bi *check-in* bili produktivni, na sastanku bi trebalo prezentirati popis najvažnijih strategijskih problema, popis planiranih velikih poslovnih poteza i niz inicijativa za njihovo izvršavanje. Na svakom sastanku rukovoditelji se mogu očitovati na tržište i očekivani učinak poduzetih inicijativa.

Tako strategijski proces postaje putovanje s redovitim provjeravanjem pretpostavki, potvrđujući treba li se strategija ažurirati i istražiti jesu li okolnosti toliko promijenjene da je potrebna posve nova strategija.

2.3.2 Od odobravanja do rasprave o stvarnim alternativama

Cilj većine strategijskih rasprava jest odobravanje ili odbijanje nekog prijedloga koji se iznosi pred nadređene. Predlaganje različitih opcija ili preispitivanje pretpostavki često nisu dobrodošli. Bez takvog hrabrijeg razmišljanja, manja je vjerojatnost da će se postići velik iskorak i pronaći način kako pobijediti. To vodi u srž problema i stagnacije jer su upravo prijedlozi i realizacija novih rješenja suština stvarne strategije te bi proces planiranja trebao biti usmjeren na njih.

Jedno je poduzeće nedavno raspravljalo o dva vrlo različita strategijska plana: prvi je plan preuzeo sadašnju, nisku razinu resursa, a drugi je predstavio scenarij rasta punog potencijala koji je zahtijevao dramatično veće razine ulaganja. Potonja je mogućnost računala na rezultat pozitivnog šoka potražnje. Zajedno s drugima, ova dva plana potaknula su snažnu raspravu o putu poduzeća u budućnosti i kakav bi trebao biti stav prema poslovanju.

Iznošenjem mogućih rješenja potiče se rasprava koja oblikuje našu strategiju. Izgledi za strategiju koja dovodi do dramatičnog poboljšanja performansi dobiveni su analizom početnih sredstava poduzeća, trendova koji vladaju i poteza koji se planiraju. Ako su izgledi slabi, trebalo bi razmotriti alternative koje često zahtijevaju veće poteze od onih iz prošlosti. Vođenje diskusije o stvarnim strategijskim alternativama, kao što su različite kombinacije taktika i scenarija s različitim razinama resursa i rizika, pomaže odmicanju od izbora na sve ili ništa.

2.3.3 Od „maslaca od kikirikija“ do odabira 1-od-10

Gotovo je nemoguće napraviti velike poteze koje uspješne strategije zahtijevaju ako su resursi podjednako raspoređeni na sve odjele i poslovne procese. Prema resursnom pristupu, u okviru interne okoline poduzeća moguće je razlikovati sljedećih šest skupina resursa: ljudski, fizički, financijski, organizacijska struktura, menadžment struktura i sposobnost poduzeća (Horvat, Perkov i Trojak, 2017). Podaci pokazuju da je daleko vjerojatnije da će se postići veliko poboljšanje performansi kada se pri raspodjeli resursa izuzmu jedan ili dva odjela nego kada se

svaka poslovna jedinica podržava neovisno o njezinu doprinosu ukupnom rezultatu. Potrebno je identificirati slabe poslovne jedinice što prije i njihove resurse preusmjeriti na odjele koji nose glavninu poslovnog uspjeha. Identificiranje odjela pobjednika lakše je nego se čini na prvi pogled. Većina menadžera bi se vjerojatno lako složila oko brojeva jedan i dva, nego oko brojeva sedam i osam. Poteškoće počinju kada se rasprava prebaci na raspodjelu resursa. U modi, filmovima, istraživanju nafte i poduzetničkom kapitalu, ljudi shvaćaju da je važna jedna od deset pobjeda, ali većina drugih poduzeća nema takav „mentalitet“.

Bradley, Hirt i Smit uspoređuju ravnomjerno raspoređivanje resursa na sve poslovne jedinice s raspoređivanjem „maslaca od kikirikija“ na krišku kruha. Deanna Mulligan, predsjednica i izvršni direktor Guardian Life Insurance, poduzeća koje prolazi strategijski proces, među najizazovnijim promjenama navela je upravo ovaj korak jer je tu prilično izražena društvena strategija. Iako je na čelu poduzeća, teško joj je objasniti voditeljima odjela koji nisu nositelji rezultata da njihov odjel neće u idućem razdoblju dobiti resurse u djelatnicima i sredstvima kao što su ih dobivali dosad. Načelo kojem se vodi u svojem poslovanju i pri donošenju odluka jest da su ljudi i financijski resursi imovina poduzeća te da se raspoređuju na ona mjesta za koje menadžment smatra da će generirati ekonomsku vrijednost u skladu sa strategijskim planom.

2.3.4 Od odobravanja proračuna do „velikih poteza“

Jedna od značajki strateškog plana je da bude izvediv, mjerljiv i vremenski determiniran. Bradley, Hirt i Smit zastupaju tezu da je bolje učiniti nekoliko važnih stvari, tj. velikih poteza nego mnogo manjih. Unatoč tome što se strategijskim planiranjem donose višegodišnji planovi, društvena strana strategije često čini višegodišnji plan neizvedivim jer je fokus na prvoj godini. Menadžerima je važna druga i treća godina, ali su apsolutno fascinirani prvom godinom i u skladu s tim planiraju budžete i resurse što vodi u niz manjih poslovnih poteza koje u konačnici ne dovode do značajnijih rezultata i odvajanja od konkurencije.

Naoružani temeljitim, nepristranim razumijevanjem o poziciji poslovanja i što ga vodi, moguće je usredotočiti se na ono što bi trebalo promijeniti smjer poslovanja. Prema Perkovu, tri su najčešće strateške odluke:

1. uvođenje novog proizvoda ili usluge na tržište
2. proširenje poslovnih aktivnosti na nova tržišta
3. promjene koje utječu na organizacijsku efikasnost.

Kao kvalitetan i hrabar hrvatski primjer jednog od velikih poslovnih poteza proširenja poslovnih aktivnosti na nova tržišta, poslovna je odluka osnivanja podružnice Euroherc osiguranja d.d. na državnom području druge države članice EU-a – Republike Austrije.

Ovim potezom 2017. godine Euroherc osiguranje postaje prvi hrvatski osiguratelj s iskorakom na zapadnoeuropsko tržište. Društvo je prepoznalo potencijal poslovanja na austrijskom tržištu i premijski značaj, te visoku razinu osigurateljne kulture i tradicije. Nadogradnjom svojega poslovnog modela i uz svoju operativnu efikasnost želi stvoriti nove dodane vrijednosti i ostvariti svoju prisutnost te razvoj i na tržištima izvan Republike Hrvatske.

Potkraj 2018. godine društvo je otvorilo devetnaest poslovnica diljem Austrije i ostvaruje prihod od 25 milijuna eura, što je zasigurno dobar prvi pokazatelj i potvrda ispravnosti ove hrabre poslovne odluke. Nameće se pitanje kako potaknuti velike poteze u poduzeću. Sugerira se da se na strategijskom sastanku, umjesto razgovora o cilju ili proračunu, od svakog voditelja odjela traži dvadeset stvari koje trebaju učiniti s ciljem ostvarenja velikih poteza u idućem razdoblju. Mnogo su produktivnije rasprave o potezima nego o brojevima koji se očekuju da će proizaći iz njih. Prije svega, važno je razgovarati o prvom koraku. S vremenom će voditelji odjela spoznati da ako nemaju ideje za velike poteze ili ako ne mogu potaknuti povjerenje u njihovu sposobnost za ostvarenje velikih poteza, izgubit će budžet i resurse.

2.3.5 Od proračunske inercije do tekućih sredstava

Bradley, Hirt i Smit (2018) smatraju da se prijelaz između strategije i izvršenja događa kada ima dovoljno resursa za praćenje velikih poteza za koje se procjenjuje da su najprofitabilniji. Za mobilizaciju sredstava i proračuna poduzeće treba određenu razinu likvidnosti resursa. Za početak se sugerira datum kojim počinje fiskalna godina. Tada bi se trebale pokrenuti ozbiljne inicijative za poboljšanje produktivnosti za slobodne resurse, do vremena kada se donosi odluka o izdvajanju o kojem se odlučuje kasnije tijekom godine. Čim inženjer ima vremena, organizacija za istraživanje i razvoj imat će kreativne nove ideje o proizvodima; prodajna će organizacija identificirati atraktivne nove poslovne prilike čim program produktivnosti oslobodi dio prodajne snage. Važno je imati jasan stav što se tiče razdvajanja inicijativa koje oslobađaju resurse od mogućnosti da ih se ponovno investira ako se planira poduzimanje velikih poteza.

Američki konglomerat Danaher snažno naglašava likvidnost i preraspodjelu resursa. Izvorno investicijsko ulaganje u nekretnine s godinama se mijenjalo pa poduzeće sada upravlja portfeljem znanosti, tehnologije i proizvodnih poduzeća diljem životnih znanosti, dijagnostike, okolišnih i primijenjenih rješenja te zubne industrije. Kako bi se izbjegla inercija proračuna, viši menadžment u poduzeću provodi polovicu svojeg vremena pregledavanjem i recikliranjem portfelja, slično privatnim poduzećima. Poduzeće čak ima ime za svoj pristup: „Danaherov poslovni sustav“. U ovom pristupu, temeljenom na filozofiji kontinuiranog poboljšanja, Danaher je institucionalizirala resursnu likvidnost potrebnu za potragu najboljih prilika u bilo kojem trenutku. Sustavno identificira investicijske mogućnosti, poboljšava operativne funkcije oslobađanja resursa i gradi nove mogućnosti u poduzećima koje stječe. Tijekom proteklog desetljeća, poduzeće je dinamično provodilo niz M&A mogućnosti, organskih investicija i povuklo niz velikih poteza koji su mu pomogli povećati gospodarsku dobit i ukupne povrate dioničarima.

2.3.6 Od „vreća pijeska“ do otvaranja portfelja rizika

Kada poslovne jedinice razvijaju stratezijske planove, često postavljaju ciljeve za koje mogu biti sigurni da će ih dosegnuti ili premašiti. Kada se skupe ti niskorizični planovi na korporativnoj razini, dobiju se prilično velike „vreće pijeska“. Da bi kvalitetno upravljali strategijom, potrebno je upravljati rizicima i ulaganjima na korporativnoj razini. Prema iskustvima koje navode Bradley, Hirt i Smit, ključ za to je učinkovita zamjena jednog integriranog pregleda strategije s tri slijedna razgovora koji se fokusiraju na temeljne aspekte strategije: plan poboljšanja koji oslobađa resurse, plan rasta koji troši resurse i plan upravljanja rizicima koji upravlja portfeljem.

Ovaj pristup pokreće niz pomaka. Ljudi mogu postaviti svoje planove razvoja a da ne moraju uvijek dodavati upozorenja o eventualnim rizicima koji bi ih mogle ugroziti. Moguće je zamoliti sve za planove rasta ili poboljšanja, eventualno inzistirajući na određenim razinama kako bi bili sigurni da su svi prikladno maštoviti i agresivni. Tek kada rukovoditelji stavljaju svoje najbolje ideje na stol, počinje rasprava o riziku. Dopuštajući poslovnim voditeljima da riskiraju eksplicitan dio rasprave, mijenja se njihova percepcija da će njihove pozicije biti ugrožene ako se stratezijski rizik ne može ublažiti. Oni će podijeliti ono što znaju o svojim rizicima, umjesto da ih skrivaju u svojim planovima – ili ne pokazuju inicijativu jer smatraju da je osobni rizik previsok.

2.3.7 Od „ti si svoj broj“ do holističkog prikaza izvedbe

Bez obzira na smjene koje se provode, menadžer ih ne može sam provesti, mora ih provesti sa svojim timom. Od iznimne je važnosti da je prilikom prihvatanja nove ideje, otvaranja novog posla ili uvođenja novog proizvoda, menadžment siguran da su svi zaposlenici dovoljno rano upoznati s njihovom namjerom (Horvat, Perkov i Trojak, 2017).

Često se vidi kako menadžeri prihvaćaju „rastezljive ciljeve“ – sa šansama za postizanja od 50 %. Takav plan može se nazvati i planom „P50“. Ljudi postaju „njihovi brojevi“ i oni u skladu s tim reagiraju na pokušaj postavljanja agresivnih ciljeva.

Dovođenje vjerojatnosti u prvi plan može resetirati te dinamike. Potrebno je imati osjećaj hoće li se pogledati plan P30, P50 ili P95 ako se nada razumnom, *ex post* razgovoru o tome je li rezultat bio „plemeniti neuspjeh“ ili neuspjeh izvedbe. Također je potrebno detektirati ono što je dovelo do ishoda. Nije poželjno kazniti plemenite propuste, no ne treba ni nagrađivati sreću. Umjesto toga, važno je motivirati istinsku visoku kvalitetu napora.

Na WL Goreu, proizvođaču Gore-Texa, timovi dobivaju podatke o izvedbi i glasaju o tome je li tim i njezin lider „učinio pravu stvar“. Rezultati glasanja bliži su istini o onome što se dogodilo od samih podataka. U konačnici, potreban je osjećaj dijeljenog vlasništva u vlasništvu poduzeća i jasni poticaji kako bi dobili punu predanost tima u velikim potezima koje je potrebno poduzeti. Da bi se poslala poruka da se ljudi neće kazniti jednostavno zato što se plan visokog rizika nije ispunio, autori predlažu razvoj „neuravnotežene tablice rezultata“ za planove poticaja koji imaju dvije različite polovice. S lijeve je strane zajednički skup financijskih sredstava s fokusom na dvije ili tri varijable (kao što su rast i povrat ulaganja), koji se povezuju s ekonomsko-profitnim ciljevima podjele i poduzeća. Drugim riječima, način na koji se dolazi do rezultata vrijedi koliko i sami rezultati.

Važno je gledati i ocjenjivati timsku izvedbu, gledati izvedbu sustava kao cjeline. Potreba za guranjem individualne odgovornosti može biti kontraproduktivna kada je u pitanju strategija koja je zapravo timski sport.

2.3.8 Od dugoročnog planiranja do prisiljavanja na prvi korak

Česti su veliki planovi koji oduševljavaju vođe s velikim vizijama ishoda i vodstva industrije. Problem je u tome što to nema veze sa stvarnim velikim potezima potrebnim za postizanje vizije

– naročito nema veze s prvim korakom kojim bi se strategija pokrenula. Većina će menadžera slušati velike vizije, a zatim razviti dodatne planove koje smatraju izvedivima.

Zato je prvi korak ključan. Nakon identificiranja velikih poteza, potrebno ih je razbiti u ono što profesor strategije Richard Rumelt naziva neposrednim ciljevima – manje ciljeve, odnosno misije koje su realno ostvarive u smislenom vremenskom okviru, otprilike šest do dvanaest mjeseci. Potrebno je vratiti se od odredišta, postaviti prekretnice na šestomjesečnim koracima i testirati plan: Je li to ono što trebate učiniti u prvih šest mjeseci? Ako se prvi korak ne može provesti, ostatak je plana pokopan.

Uvođenjem tih promjena povećavaju se šanse za stvaranje velikih, strategijskih poteza, što zauzvrat povećava vjerojatnost skakanja sa srednje razine u elitne redove korporativnih izvedbi. Istraživanja Bradleya, Hirta i Smita pokazuju da stvaranje jednog ili dva velika poteza više nego udvostručuje šanse s početnih 8 % na 17 %. Izrada triju poteza povećava te izgleda čak na 47 %. S tim se slaže i Deanna Mulligan, glavna izvršna direktorica poduzeća Guardian Life Insurance koje je tijekom petogodišnjeg programa spajanja i akvizicija napravilo mnogo malih akvizicija. Ponekad je teško nakon jedne, dvije ili tri godine u programu govoriti o isplativosti ulaganja.

Poduzeća prepoznatljiva po distinktivnom upravljanju talentima osiguravaju unutarnju dosljednost, komplementarnost i unaprjeđenje praksi koje koriste za privlačenje, odabir, razvoj, procjenu i zadržavanje talenata. To se može nazvati „unutarnjim usklađenjem“ (*internal fit*). Takva praksa je, prema Stahlu i sur. (2012), izravno povezana sa zajedničkim vrijednostima, normama i drugim pojavnim oblicima organizacijske kulture pa je ovdje riječ o „usklađenju s korporativnom kulturom“ (*cultural fit*). Upravljanje talentima mora biti u funkciji ostvarenja poslovne strategije i dugoročnih ciljeva poduzeća što zahtijeva „strateško usklađenje“ (*strategic fit*). Visok stupanj unutarnje, kulturne i strateške prilagodbe pokreće izvrsnost u upravljanju talentima te pridonosi organizacijskom učenju i upravljanju znanjem.

Sparrow i suradnici (2011) su među zagovornicima mišljenja da svi zaposlenici imaju talent i u skladu s tim da bi upravljanje talentima trebalo biti usredotočen na optimiziranje individualnih potencijala svakog pojedinca. U tom se smislu izdvajaju četiri različita pristupa:

1. pristup ključnim ljudima: upravljanje talentima kroz kategorizaciju zaposlenika
2. pristup ključnim praksama: talent menadžment kao ključna praksa menadžmenta ljudskih potencijala

3. pristup ključnim funkcijama: upravljanje talentima kroz identifikaciju najvažnijih funkcija
4. ključni pristup bazi talenata.

Pristup ključnim ljudima

Na tržištu se nalaze talenti s jedinstvenim skupom vještina koje su rijetke i vrlo tražene od poslovne zajednice. Teško ih je pronaći ili zamijeniti jer dodaju nerazmjernu količinu vrijednosti organizaciji u odnosu na druge zaposlenike, tj. svojim potencijalom imaju pozitivan neposredan i dugoročni utjecaj na rezultate poduzeća.

Pristup ključnim praksama

Svi sustavi ljudskih potencijala – osobito ocjenjivanje zaposlenika, nagrade, bonusi ili dizajniranje posla (*job description*) – kreirani su po načelu plaća-za-osobu, a ne plaća-za-posao. Velik broj konzultantskih kuća tvrdi da postoji potreba za segmentacijom radne snage i da treba strateški razlikovati njihov značaj (npr. kako pridonose prihodima te u kojem se dijelu lanca vrijednosti poduzeća nalaze).

Pristup ključnim funkcijama

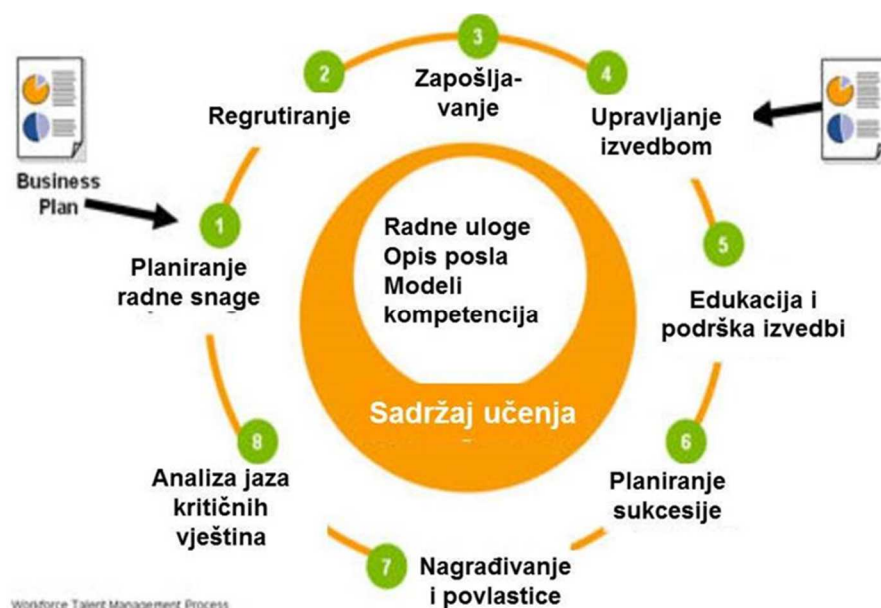
Mnoga poduzeća vide upravljanje talentima kao zbir ključnih funkcija ili praksi koje treba integrirati (prepoznavanje i zapošljavanje talenata, identificiranje ključnih unutarnjih talenata, upravljanje tokovima talenata, razvijanje talenata i učinkovitosti izvedbe).

Ključni pristup bazi talenata

Poduzeća privlače energiju ljudi, njihove individualne snage, interese i motivacije pa ih, u svrhu jačanja tržišne konkurentnosti, moraju bolje uskladiti s dugoročnom poslovnom strategijom. Poslovni lideri trebaju razviti okvire kojima utvrđuju koje su odluke o ljudskom kapitalu najvažnije i kako te odluke logično povezati s učinkovitošću poduzeća.

Poduzeća čine ljudi koji stvaraju vrijednost kroz provjerene poslovne procese, inovacije, uslugu kupcima, marketing, prodaju i niz ostalih aktivnosti. Da bi postiglo ciljeve, poduzeće, prema Bersinu (2008), mora ustrojiti kontinuirane i integrirane procese za regrutiranje, edukaciju, upravljanje, podršku i nagrađivanje tih ljudi. Slika 2. pokazuje zaokruženi proces upravljanja talentima.

Slika 2. Proces upravljanja talentima



Izvor: obrada autorice prema Bersin (2008)

Planiranje radne snage integrirano je s poslovnim planom (*business plan*), a sadrži godišnje planove zapošljavanja, budžete za nagrađivanje i ciljeve zapošljavanja. Integriranim procesom regrutiranja, procjene, evaluacije i zapošljavanja pridobivaju se novi talenti za poduzeće. Nakon zapošljavanja u što kraćem roku mora se obučiti zaposlenike i omogućiti im da budu produktivni i integrirani u poduzeće. Za upravljanje izvedbom, kao kompleksnom aktivnosti (*Performance Management*), koristi se poslovni plan kojim poduzeća uvode procese za mjerenje i upravljanje talentima. Edukacija i podrška izvedbi iznimno je važna faza u procesu upravljanja talentima jer se sastoji od organizacijskog učenja i razvojnih programa na svim hijerarhijskim razinama. U tom kontekstu sve više izvršnih direktora inzistira na točnom izračunu koristi, odnosno doprinosa pojedinaca izvedbi poduzeća ostvarenih dodatnom izobrazbom i općim razvojem organizacijskog intelektualnog kapitala (Horvat i sur., 2017).

Kako se poduzeće mijenja i evoluira, raste kontinuirana potreba da se ljudi izmjenjuju na svojim pozicijama. Plan sukcesije (nasljeđivanja) je nužan jer omogućuje menadžerima da odaberu prave kandidate za prava mjesta. I ova funkcija mora biti usklađena s poslovnim strategijama da bi se mogli razumjeti kadrovski zahtjevi za ključne pozicije u sljedećih tri do pet godina. Nagrađivanje i povlastice integralni su dio upravljanja talentima da bi plan kompenzacija bio u izravnoj korelaciji s upravljanjem izvedbom, odnosno s izvršenjem poslovnih ciljeva. Osmo funkcija jest analiza jaza kritičnih vještina u svrhu primjerenog utvrđivanja uloge, osobnih vještina i kompetencija onih koji odlaze u mirovinu (ima ih sve

više). Valja definirati kako popuniti i premostiti jazove koji se pritom javljaju. U središtu opisanog procesa važni su opisi i podaci: radne uloge, opisi poslova, modeli kompetencija i sadržaj učenja.

Najbolja svjetska poduzeća znaju da im budućnost ovisi o relativno malom broju visoko talentiranih i produktivnih zaposlenika pa se zato, s aspekta radne snage, usmjerava na ova četiri područja djelovanja:

1. prilagodljivost i fleksibilnost zaposlenika prema tržišnim tendencijama
2. sposobnost vodstva u upravljanju promjenama
3. integriranost modela upravljanja talentima
4. učinkovitost strateških odluka vezanih za radnu snagu.

Prilagodljivost zaposlenika i fleksibilnost tržišta rada ide posebice u prilog multinacionalnim kompanijama. No kako navode Lee i Simmons (2012), u samo 14 % svjetskih poduzeća menadžment vjeruje da se njihovi zaposlenici mogu prilagoditi promjenama i biti fleksibilni bez obzira na lokaciju i političke granice.

Drugo je područje povezano s učinkovitošću menadžmenta u upravljanju poslovnim promjenama koje je ključno za uspješne ishode vođenja talenata, inovativnost i razvoj poduzeća. Današnje poslovno okruženje prepuno je izazova, posebice kada je riječ o dobi i mobilnosti radne snage, globalnoj ekonomiji, težnji poduzeća prema inovacijama, rastu i sve većoj stopi povrata na kapital (ROI). Radikalne promjene u poslovanju traže i radikalne promjene u radnoj snazi. Kako navodi Marson (2012), kultura i zrelost poduzeća determiniraju će ekstenziju i duljinu trajanja projekta upravljanja promjenama (*lead-time*) da bi se ostvarili željeni učinci.

Treće područje podrazumijeva izgradnju integriranoga strateškog modela upravljanja talentima kako bi se na tržištu rada pribavili oni zaposlenici koji su svojim znanjem, iskustvom i mentalnim uvjerenjima komplementarni s poduzećem. Stoga strategija upravljanja talentima mora biti dio korporativne strategije poduzeća o kojoj ovisi kvaliteta donošenja i izvedbe poslovnih i funkcijskih strategija na nižim razinama u hijerarhiji. Sikavica i suradnici (2008) ističu da strategija upravljanja talentima odgovara na sljedeća pitanja:

- Koliko i koji su ljudi potrebni za provođenje korporativne i poslovne strategije pojedinih organizacijskih divizija?

- Kako osigurati te privlačiti stručnjake i talente?
- Na koji način osigurati specifična i opća znanja i stalno ih usavršavati i aktualizirati?
- Kako upravljati znanjem i ljudskim kapitalom na razini poslovne jedinice i cijelog poduzeća?
- Kako zadržati ključne ljude i potrebne talente?
- Kako osigurati sukcesiju te fleksibilnost i mobilnost talenata?

Za četvrto područje djelovanja menadžmenta znakovita je inkorporiranost strateškog upravljanja talentima u temeljnim odlukama korporativne strategije poduzeća. Lee i Simmons (2012) navode da samo 6 % poduzeća smatra da su vrlo učinkovita u korištenju informacija za donošenje strateških odluka o radnoj snazi.

Strateško upravljanje talentima se prema Amitu i Shoemakeru (1993) bavi s dva oblika resursa:

- Prvi je oblik resursa organizacija ljudskog kapitala. To su znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika. Učinkovito korištenje ljudskog kapitala Kannan i Akhilesh (2002) nazivaju dodanom vrijednosti znanja. Odnosi se na temeljno organizacijsko znanje ugrađeno u rutinu i poslovne procese poduzeća. Ova dodana vrijednost predstavlja kolektivnu i integriranu uporabu sposobnosti. Izazov je za menadžment poduzeća transformirati ljudski kapital u vrijednu i konzistentnu sposobnost koja je rijetka i konkurentima teška za kopiranje.
- Drugi oblik resursa je organizacijski sustav. To su politike i prakse za podršku razvoju ljudskog kapitala. Izazov ovoga resursa je odabrati odgovarajući troškovno učinkoviti paket koji će zaposlenicima omogućiti najbolju izvedbu.

Koristeći opisana dva oblika resursa (Amit i Shoemaker, 1993), Walsh i suradnici (2010) smatraju da na oblikovanje strateškog upravljanja talentima utječu sljedeća četiri glavna izazova:

1. *Iskoristiti znanja i intelektualnu vještinu poduzeća u cilju postizanja konkurentske prednosti.* Drugim riječima, izazovom u strateškom upravljanju talentima smatra se zadaća transformacije ljudskog kapitala u čvrstu sposobnost poduzeća kao izvora konkurentske prednosti. Visoko kompetentni zaposlenici (talenti) koji izvrsno obavljaju svoje poslove sposobni su radno djelovati gotovo instinktivno, što ne zahtijeva mnogo planiranja ili svjesnog razmišljanja. Kada skupina talenata

timski djeluje tako, onda mogu stvoriti takav organizacijski sustav ili učinkovitu rutinu da postanu izvori konkurentske prednosti (Argote i Ingram, 2000).

2. *Pretvoriti HR infrastrukturu poduzeća u izvor konkurentske prednosti.* Postavljanjem odgovarajućih procesa koji omogućuju razvoj ljudskog kapitala poduzeća, preoblikovati HR inicijative i programe tako da se ostvari prednost pred konkurencijom. S obzirom na to da talenti mogu poduzeću omogućiti ostvarenje tržišne diferencijacije i konkurentske prednosti, strateško upravljanje talentima, prema Van der Kampu (2015), dio je upravljanja ljudskim resursima u poduzeću.
3. *Odrediti kako inicijative za strateško upravljanje talentima mogu komplementarno podržati korporativnu strategiju.* Središnja je zadaća razumjeti važnost povrata na ulaganje (ROI) u kontekstu cjelokupnih financijskih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.
4. *Primijeniti alate strateškog upravljanja talentima.* To su odgovarajuća evaluacija, monitoring, mjerenje i analitika koji mogu znakovito poduprijeti strateško odlučivanje o razvoju i raspoređivanju talenata.

Budući da globalno otvoreno tržište nameće visoke kriterije kvalitete, kao i učinkovitost razvojnih sposobnosti poduzeća i kompetencija menadžera, nužan je konstantan razvoj znanja, vještina i sposobnosti produktivnog prilagođavanja promjenjivim zahtjevima zapošljavanja tijekom radnog vijeka. Poslovni se procesi na globalnom tržištu sve više informacijski intenziviraju i gotovo ne postoji više profil djelatnosti koja ne zahtijeva aktivno praćenje, zaprimanje i produciranje sve veće količine informacijskih sadržaja.

Strateško upravljanje talentima (*Strategic Talent Management* – STM) dio je upravljanja ljudskim resursima (*Human Resource Management* – HRM). Dok je HRM uglavnom usredotočen na sve zaposlenike u poduzeću, strateško upravljanje talentima usredotočuje se na veću ili manju skupinu talenata u poduzeću (Collings i Mellahi, 2009). Osnovnim izazovom u strateškom upravljanju talentima smatra se zadaća transformacije ljudskog kapitala u čvrstu sposobnost poduzeća kao izvora konkurentske prednosti. Odgovarajuća evaluacija, monitoring, mjerenje i analitika znakovito podupiru strateško odlučivanje o razvoju i raspoređivanju talenata. S obzirom na to da talenti, posebice u uvjetima globalizacije, mogu poduzeću omogućiti ostvarenje tržišne diferencijacije i konkurentske prednosti, strateško je upravljanje talentima, prema Van der Kampu (2015), dio upravljanja

ljudskim resursima u poduzeću. Globalizacija utječe na tržište rada mijenjajući dosadašnji način poslovanja, kao i profil, odnosno kvalifikacije radnika.

2.4 Utjecaj globalizacije i demografskih trendova na tržište rada

Uz ekonomsku djelotvornost i društvenu odgovornost, upravljanje talentima možda je i najteža od triju ključnih zadaća menadžmenta u 21. stoljeću. Razvojem globalizacije pred suvremeno tržište rada postavljaju se novi zahtjevi za bržim prilagodbama, posebice usmjerenost na cjeloživotni razvoj kompetencija. Izražena je potreba za mobilnošću radne snage, fleksibilnošću zaposlenika, odnosno za prijelaz sa „sigurnog radnog mjesta“ na „sigurnu zapošljivost“ (CISOK, 2018). U budućnosti će se zahtijevati više kvalitativne razine i različite kombinacije stečenih kompetencija i kvalifikacija zaposlenika.

Glavne kompetencije koje se traže na tržištu rada odnose se na prenosiva znanja, vještine i stavove potrebne svim pojedincima za njihov osobni razvoj, uključivanje u društvo i zapošljavanje (HZZ, 2015). Na globalnoj se razini dopunski traži i poznavanje stranih jezika, matematička i prirodoslovna pismenost, digitalna kompetencija, umijeće organiziranja vlastitog učenja, socijalna i građanska kompetencija, osjećaj za inicijativu i poduzetništvo te kulturološka svijest i izražavanje. Utjecaj globalizacije nije prisutan samo na makro-, već i na mikrorazini. Čak i ona poduzeća koja nemaju globalnih ambicija moraju zadovoljiti globalno postavljene standarde na tržištu rada jer je tržište lokalno, ali je konkurencija globalna.

Više od 70 % europskih poduzeća u stalnoj je potrazi za talentiranim zaposlenicima (Mujanović, 2012). Istovremeno, prema recentnom globalnom istraživanju konzultanata kuće McKinsey iz 2017. godine na uzorku od 1820 ispitanika, golema je većina izvršnih menadžera (95 %) uvjeren da su njihova poduzeća neučinkovita u upravljanju talentima, tj. pokazuju relativnu nesposobnost da privuku, motiviraju i zadrže talente (Andrianova i sur., 2018). Pod pojmom učinkovito upravljanje talentima podrazumijevao se takav program vođenja ljudi koji je učinkovito ili vrlo učinkovito poboljšao ukupnu izvedbu (rezultate) poduzeća.

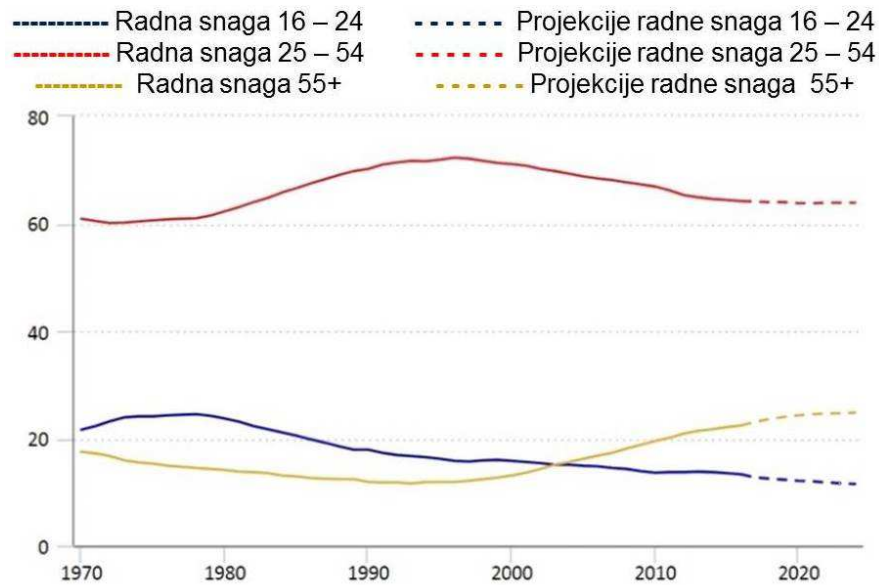
Globalizacija je na tržište rada unijela ubrzane promjene te posljedično neusklađenost ponude i potražnje neophodnih vještina za obavljanje određenih poslova. Većina radnika ne posjeduje potrebne kvalifikacije što je jedan od uzroka nezaposlenosti i potencijalne

socijalne isključenosti. Utjecaj globalizacije na tržištu rada očituje se i u razlikama u plaćama zaposlenika između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Srednja je plaća zaposlenika u razvijenim zemljama čak dva i pol puta veća od plaće za isti posao u slabije razvijenim zemljama (Dadush i Shaw, 2012).

Tržišta rada u sve se većoj mjeri susreću sa zahtjevom za većom konkurentnošću i fleksibilnošću kojom se pokušava riješiti problem nezaposlenosti u brojnim državama. Postoje četiri glavne vrste fleksibilnosti: fleksibilnost zaposlenja, fleksibilnost radnog vremena, fleksibilnost organizacije rada i fleksibilnost plaća (Lowther, 2003). Pozitivni primjeri fleksibilnog tržišta rada su SAD, Irska, Nizozemska ili Njemačka za razliku od npr. Hrvatske, Italije ili Španjolske gdje vladaju rigidna tržišta koja zato bilježe niže stope gospodarskog rasta i visoku razinu nezaposlenosti.

Aktualni demografski trendovi potiču nedostatak talenata. Na temelju pokazatelja američkog ureda za statistiku, *Bureau Labor Statistics* – BLS, Slika 3. pokazuje promjene u američkoj radnoj snazi prema dobi. Od 1970. godine do kraja 20. stoljeća stariji radnici (u dobi od 55 ili više) činili su najmanji segment ukupne radne snage. No u 1990-ima ova populacija starijih (najdonja krivulja na slici) počinje povećavati svoj udio, dok mlađe dobne skupine radnika započinju smanjivati svoje udjele. Od 2003. godine naovamo populacija starijih radnika ne da više ne predstavlja najmanji udio u ukupnoj američkoj radnoj snazi već joj projekcije do 2020. predviđaju konstantan i najbrži godišnji rast (oko 4,5 %) u odnosu na druge dobne skupine. Sa 17,5 % udjela u 1970., stariji radnici će, prema projekcijama BLS-a, do 2024. držati 24,7% udjela. Kako navode Toosi i Torpey (2017), do 2024. ukupna će američka radna snaga narasti na oko 164 milijuna ljudi od kojih će oko 41 milijun njih (25 %) biti u dobi od 55 i više godina.

Slika 3. Struktura radne snage SAD prema dobi (1970. – 2014. i projekcije do 2024. u postocima)



Izvor: obrada autora prema Toosi i Torpey (2017)

Očekuje se da će među starijim radnicima biti aktivno 13 milijuna ljudi u dobi od 65 i više godina. Kao što se može uočiti, od kraja 1980-ih pa naovamo, dobna skupina od 16 do 24 godine (plava krivulja u sredini) bilježi kontinuirani pad udjela (s 24,2 % na projiciranih tek 11,5 % u 2024. godini). Prosječna godišnja stopa zabrinjavajućeg smanjivanja najmlađe američke radne populacije do 2024. je -1,4%! Najviše oscilacija bilježi najzastupljenija dobna skupina od 25 do 54 godine. No njihov je udio tijekom promatranog razdoblja znatno varirao: od 60,9 % u 1970. do 72,3 % u 1996. godini. Projekcije do 2024. ovoj populaciji (najgornja crvena krivulja) predviđaju pad na 63,9 % udjela u ukupnoj američkoj radnoj snazi.

Na tržištima u nastajanju poput Indije i Kine, demografija je povoljnija, međutim ove zemlje produciraju premalo visokoobrazovanih zaposlenika s vještinama potrebnima u sofisticiranijim područjima njihovih ekonomija (Farrell i sur., 2005). Izazovi vezani za talente dodatno su složeni s obzirom na izbirljivije pripadnike novih generacija i drastično povećanje mobilnosti među stručnjacima (Gerdes, 2006). U okruženju u kojem se tehnologija brzo mijenja, potrebu za sigurnošću posla talenti zamjenjuju „potrebom za fleksibilnošću“. To znači da se poduzeća za talente moraju natjecati na međunarodnoj razini (Stahl i sur., 2012).

Iz Deloitteova (2018) sedmogodišnjeg istraživanju stavova milenijalaca (*Millennial Survey*) proizlazi da su u vremenu širenja ekonomskih migracija i bujanja honorarnih poslova, raznovrsnost poslovnih zadaća i fleksibilnost na poslu ključni za zadržavanje mladih talenata. Milenijalci,³ a sada i generacija Z⁴, iznimno su priklonjeni mišljenju da financijska uspješnost nije jedino mjerilo poslovnog uspjeha poduzeća. Smatraju kako bi prioriteta menadžmenta trebali biti stvaranje novih radnih mjesta, inovacija, poboljšanje života i karijere zaposlenika, te pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Kada je riječ o milenijalcima, 43 % njih planira napustiti svoje trenutačno radno mjesto u roku od dvije godine, a samo ih 28 % namjerava ostati na istom radnom mjestu dulje od pet godina. Razina odanosti poduzeću još je i niža među talentima koji pripadaju generaciji Z. Njih 61 % tvrdi kako bi odmah napustili svoja radna mjesta ako bi za to imali priliku. Milenijalci i generacija Z smatraju da su čimbenici kao što su tolerancija i uključivost, poštovanje i različiti načini razmišljanja osobito važni. Premda ih mogu privući plaća i poslovna kultura poslodavca, uključivost i fleksibilnost ključni su faktori koji bi zadovoljili potrebe pripadnika novih generacija.

2.5 Analiza primjera najboljih praksi: IKEA; LVMH i P&G

U pristupu talentima poduzeća djeluju dvojako. Postoje, naime, ona koja talente pronalaze isključivo među zaposlenicima sofisticiranih znanja i vještina, dakle onima koji stvaraju dodanu vrijednost, ali postoje i ona poduzeća koja svim svojim zaposlenicima pristupaju kao talentima (Collings i Mellahi, 2009). U ovome radu naglasak je bio na analizi drugog pristupa koji primjereno ilustriraju švedska multinacionalna kompanija IKEA, francuski koncern Moët Hennessy-Louis Vuitton (LVMH), s više od 60 luksuznih brendova, i američki Procter&Gamble. To su tri primjera poduzeća koja sve svoje zaposlenike percipiraju kao talente.

IKEA se zauzima za politiku naklonjenu zaposlenicima koji sudjeluju u procesu odlučivanja te ih se potiče da preuzmu odgovornost na određenom području poslovanja. Može se reći da se menadžeri ponašaju kao demokratski vođe. Potiču zaposlenike na suradnju i donošenje zajedničkih ideja kao rezultat grupne rasprave te uvijek hvale zajednički trud (Bell, 2018).

³ Generacija „Mi“ (milenijalci) rođena je između 1978. i 2000. godine. Odlikuje ih socijalna tolerantnost, ekološka osviještenost, miroljubivost i tehnološka briljantnost.

⁴ Generacija Z rođena je između 1995. i 2009. godine. Svojevrsni su „pioniri“ u poznavanju i korištenju moderne tehnologije i društvenih medija. Popularno se naziva i *Fejs* generacijom ili *Phone* generacijom.

U ovoj multinacionalnoj kompaniji ne postoji tipična karijera, ali zaposlenici mogu puno naučiti i napredovati. Potiče ih se da tijekom svoje karijere isprobaju različite uloge i mnogi od njih promijene više radnih pozicija (u različitim zemljama). Zaposlenici mogu dizajnirati vlastiti put karijere u skladu s planom svojega osobnog razvoja i ciljevima za budućnost. U IKEA-i vjeruju da je svaki zaposlenik talent koji ima potencijal za rast.

LVMH svojim zaposlenicima nudi jedinstveno profesionalno okruženje oblikovano izvrsnošću. Ovo je kompanija u kojoj svaka osoba ima priliku izgraditi svoju karijeru, gdje muškarci i žene čine razliku. Njihovi su talenti bitna konkurentska prednost koja podupire uspjeh brendova LVMH-a. Zato je sposobnost privlačenja i razvijanja najtalentiranijih ljudi temelj strategije ljudskih resursa kompanije (LVMH, 2018). Slika 4. pokazuje gornji dio naslovne web stranice kompanije LVMH.

Slika 4. Web stranica LVMH-a



Izvor: LVMH- <https://www.lvmh.com/>

Ispod akronima kompanije dosadašnja je uobičajena kratica HRM zamijenjena pojmom „talenti“ kojima nude „jedinstveno okruženje posvećeno izvedbi i razvoju njihovih kuća“⁵. Na web stranici nadalje stoji da „priključivanje timu LVMH-a znači postati dio akademije talenata i zajednički doprinositi budućnosti tradicije“.

Svaki izvršni direktor kompanije Procter & Gamblea (P&G) u prosjeku troši jednu trećinu, do pola svojega radnog vremena na razvoj talenata. U skladu s politikom interne sukcesije talenata i uvjerenje da je sustav razvoja lidera glavni izvor konkurentske prednosti, upravljanje talentima prožima cjelokupnu organizacijsku kulturu ove velike FMCG multinacionalne kompanije. Svi zaposlenici dobivaju tzv. 360 stupnjeva povratnu informaciju (*360° feedback*) i mogu iskoristiti razne programe razvoja tijekom svoje karijere

⁵ Misle na svojih šest poslovnih grupa (divizija), odnosno različite skupine brendova.

u P&G-u. Procjene i naknade linijskih menadžera djelomično ovise i o razvoju njihovih suradnika u timu (Duckworth, 2007). Sustav se pokazuje učinkovitim što zorno potvrđuje i devetogodišnje istraživanje Hay grupe (2014) na velikom uzorku od 17 000 ispitanika iz 2100 različitih organizacija iz cijelog svijeta. Anketiranjem se utvrđuje ljestvica tzv. „najboljih kompanija za liderstvo“. Od 2004. je u kontinuitetu P&G prvi ili među prvih pet najbolje rangiranih kao globalna meka za lidere zbog zavidne selekcije talenata za vođenje, razvoja i HR izvedbe. Iza P&G-a su General Electric, Coca-Cola, IBM i najveći konkurent Unilever.

3. STUDIJA SLUČAJA: UPRAVLJANJE TALENTIMA U EUROHERC OSIGURANJU D.D.

3.1 Nastanak i razvoj društva

Euroherc osiguranje d.d. (u daljnjem tekstu: Euroherc ili Društvo) članica je koncerna Agram, vodećega osigurateljnog koncerna u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Koncern čine poduzeća prikazana na Slici 5., koja su podijeljena u dvije grupe: financijsku i korporativnu. Financijska grupa usmjerena je na prihod, a korporativna grupa joj je podrška u poslovanju. One se nadopunjuju i predstavljaju jedinstvenu ponudu osigurateljnih, financijskih, bankarskih, zdravstvenih i turističkih usluga. Sustav je temeljen na međusobnom povjerenju i uvažavanju te zdravom poslovnom odnosu. Radi dinamičnih promjena na tržištu, glavna karakteristika poslovanja Koncerna kombinacija je dugoročne strategije uz praćenje aktualnih tržišnih odnosa. Tijekom svojeg poslovanja, Koncern se razvijao organskim rastom i akvizicijama na tržištu. Jedno od specifičnosti sustava je ulaganje u kapitalne investicije – izgradnja prepoznatljivih vlastitih poslovnih objekata koje oplemenjuju vizure svih većih gradova u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Ovakav pristup zahtijeva puno više rada i planiranja, no donosi dodatnu sigurnost, kao i stabilnost u poslovanju. Danas je u vlasništvu Koncerna 460 000 metara četvornih vlastitih poslovnih prostora.

Koncern je dugogodišnji lider na tržištu osiguranja Republike Hrvatske po ukupnoj dobiti, dok je u Bosni i Hercegovini lider na tržištu neživotnih osiguranja. Koncern je postavljen na snažnim temeljima, likvidan, efikasan je sa široko razgranatom mrežom podružnica i prodajnih mjesta. Svega toga ne bi bilo bez 4100 zaposlenika koji su glavna pokretačka snaga Koncerna.

Slika 5. Članice koncerna Agram

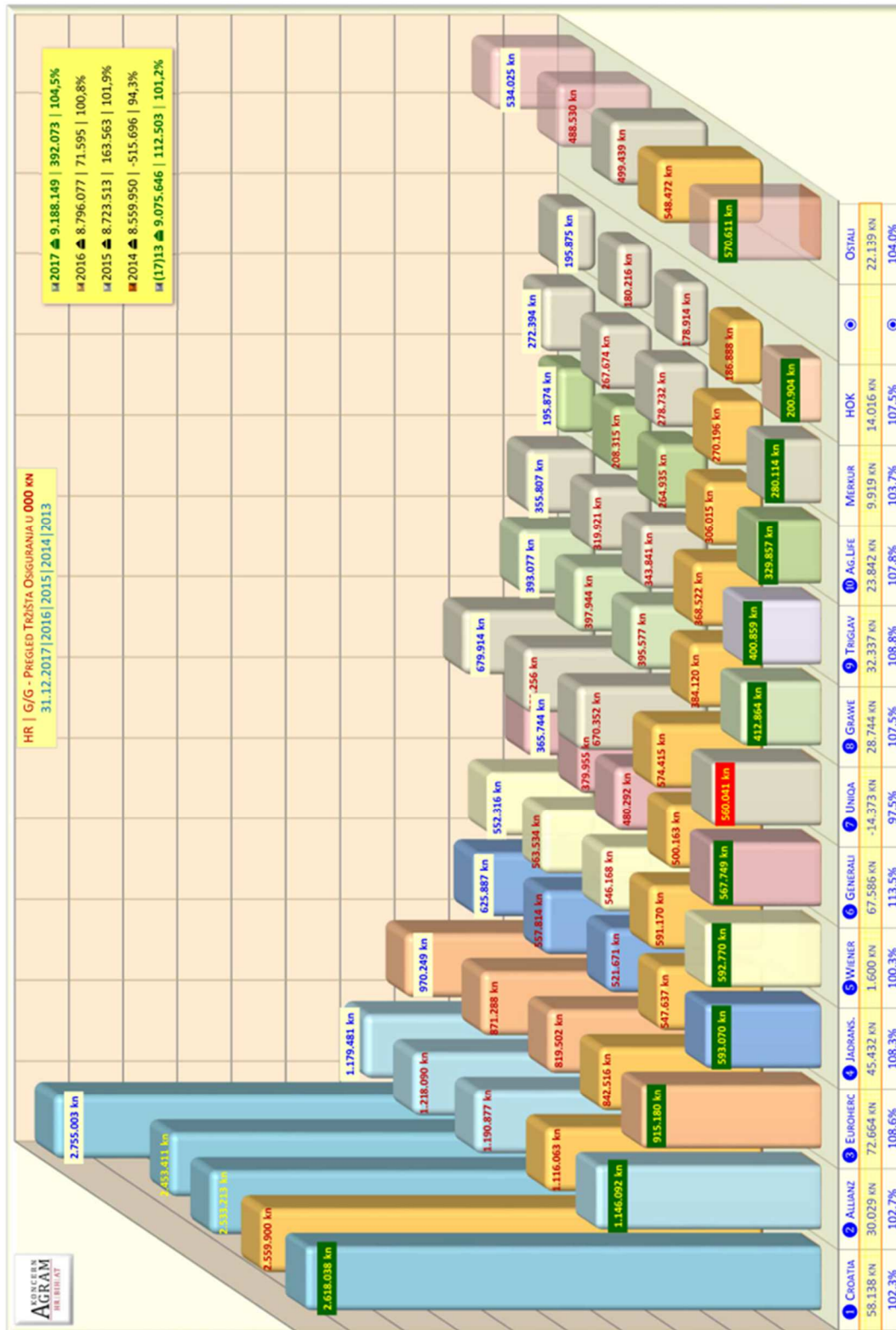


Izvor: Euroherc osiguranje d.d (2018). Interna dokumentacija društva. Zagreb

Euroherc osiguranje osnovano je 1992. godine u Makarskoj, kao prvo osiguravajuće društvo utemeljeno na privatnom kapitalu hrvatskih građana. Društvo je od osnutka bilježilo visoke stope rasta premijskog prihoda, tako da je po veličini portfelja, već poslovne 1998., zasjelo na drugu poziciju na tržištu neživotnih osiguranja, koju uspješno drži i danas. Za takav brz i održiv razvoj novoosnovanog društva, nužno je bilo ispuniti niz pretpostavki, od odabira stručnih kadrova i njihove motivacije, izlaska u javnost i tržište s prepoznatljivom osobnošću, pa do otvaranja mreže podružnica na cjelokupnom tržištu.

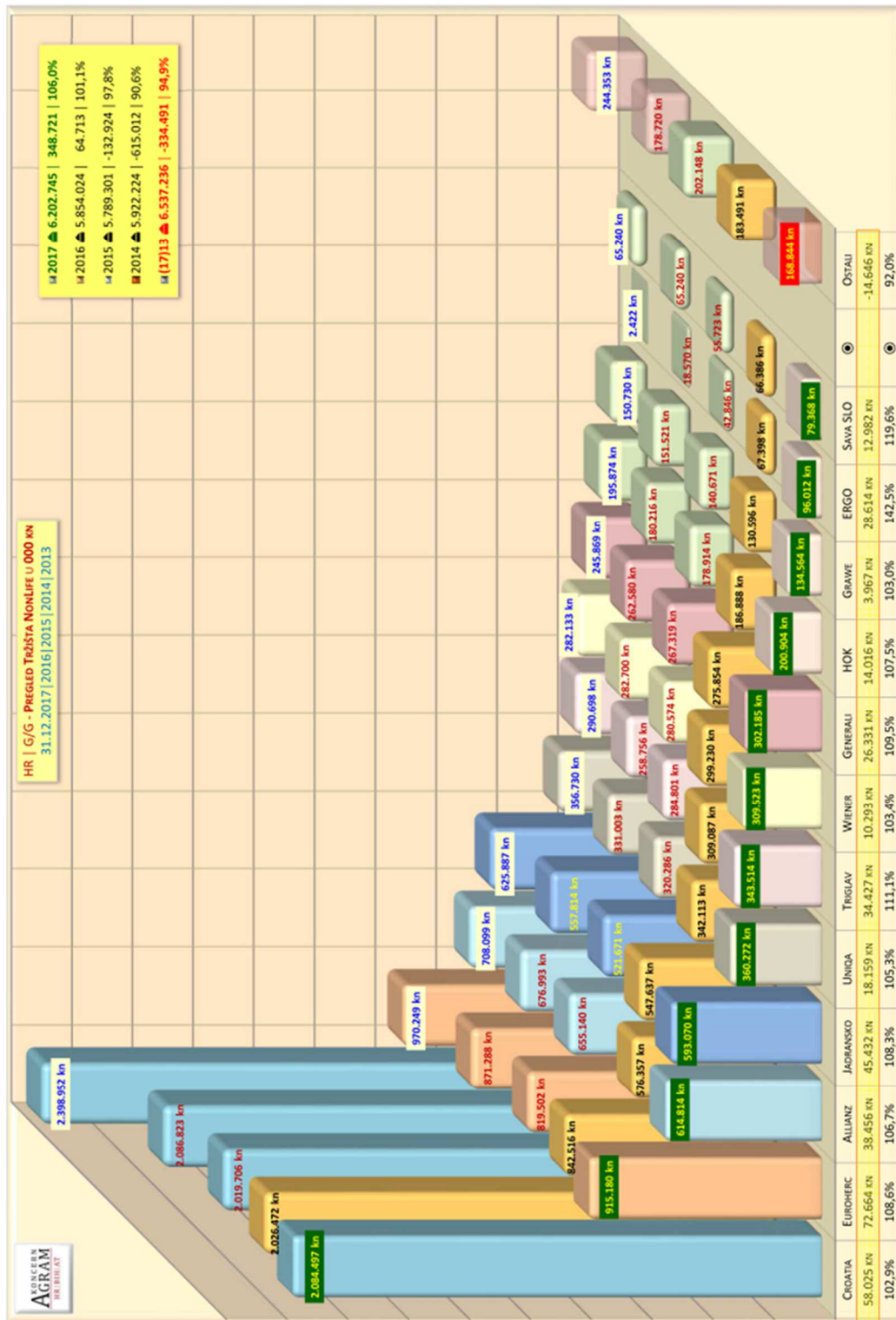
Godine 2000. Euroherc mijenja sjedište Društva iz Makarske u Zagreb, gdje već sljedeće 2001. preseljava u novoizgrađeni objekt na adresi Ulica grada Vukovara 282, gdje sa sjedištem posluje i danas. Prema veličini premijskog prihoda, Euroherc trenutačno spada u vodeće hrvatske osiguravajuće kuće. U 2017. godini s ostvarenim premijskim prihodom od 915,2 mil. kuna zauzeo je treću poziciju na rang listi društava po ukupnom premijskom prihodu (Grafikon 3.). Iz kuta Društva usporedivo, tj. u dijelu neživotnih osiguranja kojima se Euroherc bavi, Društvo drži čvrstu drugu poziciju, što je prikazano na Grafikonu 4.

Grafikon 3. Pregled tržišta osiguranja Republike Hrvatske u 000 kuna



Izvor: Euroherc osiguranje d.d (2018). Interna dokumentacija društva.

Grafikon 4. Pregled tržišta neživotnih osiguranja Republike Hrvatske u 000 kuna



Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Društvo je registrirano za poslovanje po sljedećim vrstama neživotnih osiguranja:

- 01 Osiguranje od nezgode
- 02 Zdravstveno osiguranje
- 03 Osiguranje cestovnih vozila
- 04 Osiguranje tračnih vozila
- 05 Osiguranje zračnih letjelica
- 06 Osiguranje plovila
- 07 Osiguranje robe u prijevozu
- 08 Osiguranje od požara i elementarnih šteta
- 09 Ostala osiguranja imovine
- 10 Osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila
- 11 Osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica
- 12 Osiguranje od odgovornosti za upotrebu plovila
- 13 Ostala osiguranja od odgovornosti
- 14 Osiguranje kredita
- 15 Osiguranje jamstava
- 16 Osiguranje raznih financijskih gubitaka
- 18 Putno osiguranje

Od početka poslovanja Društvo je koncentrirano na klasične vrste osiguranja, bolje reći zakonski obvezna, što se u vremenima krize pokazalo kao dobar poslovni potez jer upravo s takvom strukturom portfelja nije bilo podložno velikim oscilacijama na tržištu, što poslovanju Društva daje dodatnu stabilnost. Društvo je 2017. godine napravilo značajan iskorak na tržište EU-a i proširilo svoje poslovanje na austrijsko tržište osiguranja otvaranjem podružnice u Beču. Austrijsko tržište osiguranja novi je izazov i cilj koje je Društvo postavilo pred sebe u godinama koje slijede, s jasnim dugoročnim planovima i precizno definiranom strategijom poslovanja, uz visoko postavljene profesionalne standarde.

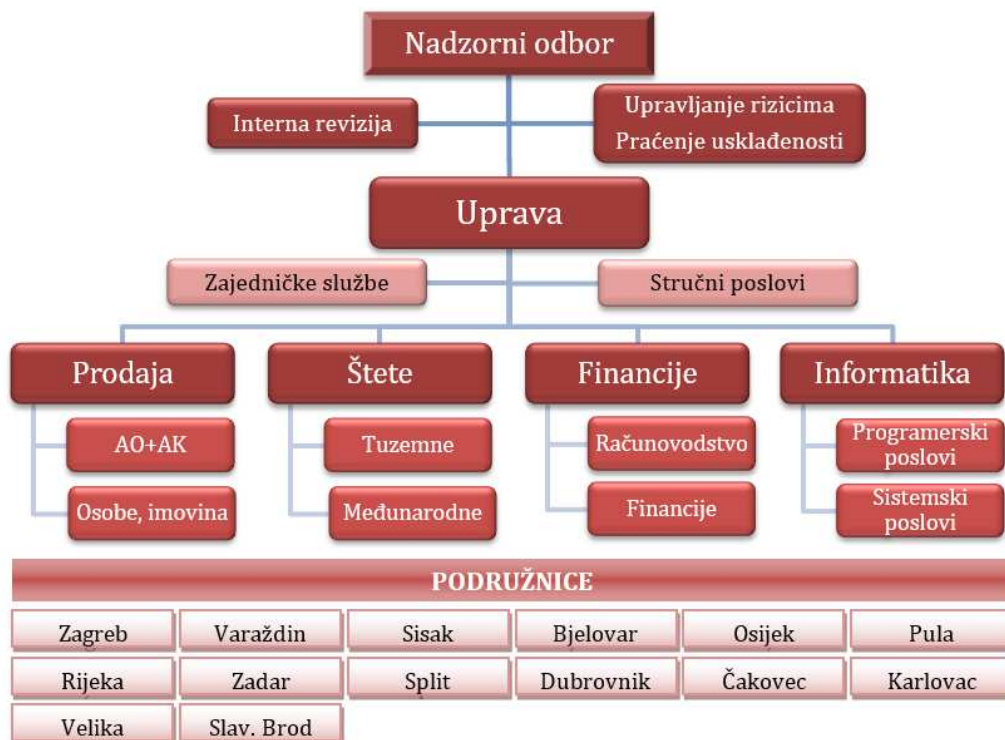
Temeljni kapital Društva iznosi 61.002.000 kuna i podijeljen je na 305 010 dionica nominalne vrijednosti 200 kuna. Dionička struktura Euroherca raspršena je na više malih i manjih udjela koje, uz ostale dioničare, drži i srednji i viši menadžment poduzeća, čime je postignuta visoka razina radne motiviranosti rukovodnog i stručnog osoblja.

Poslovanje Društva odvija se u četiri organizacijske cjeline ili sektora. To su:

- Sektor prodaje
- Sektor šteta
- Sektor financija
- Sektor informatike.

Na Slici 6. prikazana je organizacijska shema Društva.

Slika 6. Organizacijska shema Društva



Izvor: Euroherc osiguranje d.d (2018). Interna dokumentacija društva. Zagreb

Sektore vode direktori sektora, a pojedine stručne skupine poslova u sektoru, direktorima podređeni izvršni direktori sektora. Struktura svakoga sektora po organizacijskoj vertikali proteže se kroz sve podružnice.

U teritorijalnom smislu Euroherc je organiziran u četrnaest podružnica koje vode direktori podružnica. Budući da su podružnice organizirane po istoj, sektorskoj podjeli, u svakoj podružnici djeluje odgovarajući sektorski direktor ili šef odjela. Podružnice su ekonomsko-profitni centri, a sjedišta podružnica prikazana su na Slici 7. i nalaze se u: Zagrebu, Splitu, Rijeci, Osijeku, Varaždinu, Čakovcu, Sisku, Karlovcu, Zadru, Bjelovaru, Dubrovniku, Puli, Slavanskom Brodu i Velikoj Gorici. Mreža podružnica upotpunjena je zastupstvima i

prodajnim mjestima koja se rasprostiru diljem Hrvatske. Tako je osigurana brza i učinkovita komunikacija s korisnicima usluga i prisutnost Euroherca na čitavom hrvatskom tržištu.

Slika 7. Teritorijalni prikaz podružnica Društva



Izvor: Euroherc osiguranje d.d (2018). Interna dokumentacija društva. Zagreb

Moderno opremljene podružnice i više od 440 prodajnih mjesta pokazatelj su kontinuiranog, savjesnog i mudrog ulaganja u vlastite kapacitete, infrastrukturu i zaposlenike. Upravo je to pridonijelo tomu da je Euroherc jedno od vodećih društava za neživotna osiguranja, dostupno velikom broju građana. Kontinuirano kapitalno ulaganje u vlastite poslovne objekte i infrastrukturu ujedno je ulaganje u resurse Republike Hrvatske te je poruka da se Društvo osigurateljnom zaštitom namjerava baviti dugoročno.

3.2 Sustav uspravljanja ljudskim resursima u društvu

Uloga menadžmenta u Društvu je da se za svako radno mjesto omoguće odgovorni, sposobni kadrovi, kao i da svaki pojedinac ima mogućnost ostvariti svoj maksimum i individualne ciljeve. Iz tih razloga strateški je značaj efektivnog upravljanja ljudskim resursima u Društvu iznimno velik. U Društvu su svjesni toga da bi bilo koji sustav bio maksimalno iskoristiv ključni su ljudi koji ga vode i ljudi koji izvršavaju pred njih stavljene zadatke. Stručna osposobljenost

djelatnika i edukacija u upravljanju ljudima jedan je od preduvjeta postizanja ciljeva. Edukacija kadrova kontinuiran je posao koji se najvećim dijelom odvija interno kroz resurse Društva.

3.2.1 Zapošljavanje novih djelatnika u prodaji i menadžmentu

Ovisno o potrebi zapošljavaju se novi djelatnici, što je uglavnom usko povezano sa širenjem poslovanja, novim prodajnim mjestima, novim službama i odjelima. Fluktuacija ljudi uglavnom je prirodna selekcija, kao što je odlazak u mirovinu, prelazak iz sektora u sektor, kao i odlazak onih koji se nisu prilagodili postavljenim standardima poslovanja.

Portal Moj Posao i Hrvatski zavod za zapošljavanje pokazali su se kao dobri višegodišnji poslovni partner i uglavnom se preko njih plasiraju potrebe za novim radnim mjestima. Osim toga, menadžeri Društva u svakodnevnom se poslu i komunikaciji trude biti i *headhunteri*. Kada se prepozna dobar potencijalni kadar koji obećava sa svojim znanjem, potencijalima i vještinama koje posjeduje kao i dotadašnjim poslovnim rezultatima iza sebe, razgovori znaju završiti na obostranu korist i zadovoljstvo.

Razgovori za posao (intervjui za posao) dio su standardiziranog selekcijskog postupka, a na njega se pozivaju kandidati koji su odabrani na temelju životopisa i molbi te udovoljavaju traženim uvjetima s natječaja. Uobičajeno se provode dva kruga standardiziranih intervjuja na kojima se detaljnije ispituju kandidatova prethodna iskustva, motivacija, očekivanja i kompetencije potrebne za traženo radno mjesto. Na njima su prisutni kandidat, voditelj odjela gdje je otvorena pozicija, direktor podružnice, stručna osoba iz ljudskih potencijala, a po potrebi direktor sektora i član Uprave.

Osim intervjuja, kandidati iz užeg izbora prolaze i testiranje koje obuhvaća psihologijske i stručne testove, a vodi se računa i o preporukama. Kao poduzeće s visokom organizacijskom i korporativnom kulturom svojih zaposlenika Društvo od kandidata traži slične osobine, a to su prije svega dobre ljudske vrijednosti, komunikativnost, zavidne prodajne vještine, organizacijske sposobnosti, odgovornost, proaktivnost, lojalnost i sl.

Kada je riječ o menadžerskim pozicijama, posebice višim, Euroherc je orijentiran isključivo na unutarnje izvore i sustavan razvoj i izgradnju vlastitih menadžera te planiranje sukcesije za ključne poslove i pozicije. Primjenjuju se metode unutarnjeg oglašavanja slobodnih poslova, nuđenje poslova zaposlenicima koji posjeduju potrebne kvalifikacije, preporuke menadžera i preporuke zaposlenika.

3.2.2 Edukacija djelatnika

Organiziran program edukacije djelatnika u Euroherc osiguranju starta od trenutka zapošljavanja, tj. ulaska u sustav. Konkretno, svi pripravnici u prodaji kroz ciljane stručne seminare dolaze do osnovnih informacija o vrstama osiguranja te ulaze u one zahtjevnije segmente karakteristične za ovu struku financijske industrije. Iznimna organizacijska i korporativna kultura te njezina prilagodljivost vanjskim prilikama ono je po čemu se Euroherc razlikuje i izdvaja od drugih osiguravajućih društava, pa je i način edukacije maksimalno prilagođen potrebama Društva.

Potkraj 2010. pokrenut je edukacijsko-razvojni projekt zaposlenika u sklopu kojeg je formirana Služba internog trenerstva kako bi omogućila kvalitetan i sustavan prijenos potrebnih znanja i vještina s ciljem veće uspješnosti u prodaji. Osnivanju službe prethodilo je istraživanje potreba kroz posjete tajnih kupaca prodajnim mjestima i anketiranje djelatnika i menadžmenta. Rezultati su pokazali da je potrebno usavršavati prodajne i komunikacijske vještine, te rukovođenje.

U suradnji s odjelom ljudskih potencijala definirani su zadaci trenerske službe, broj polaznika kojima će se održavati edukacija kao i broj internih trenera. Raspisan je interni natječaj, a od kandidata se očekivalo minimalno tri-četiri godine iskustva u poslovima prodaje, spremnost na učenje, sklonost usvajanju novih znanja, iskustvo u održavanju prezentacija, komunikativnost i inicijativnost. U suradnji s vanjskim edukatorima održana je edukacija trenera, nakon čega su treneri usvojene sadržaje prilagodili specifičnostima osigurateljne branše i educiraju svoje kolege na dva načina, kroz edukacijske seminare i kroz individualne treninge. Analizirajući potrebe Društva i ponude vanjskih edukatora, pokazalo se kako nitko ne može bolje podučiti i motivirati djelatnika, svojeg kolegu, od internog trenera, koji dobro razumije strateške ciljeve, poznaje unutarnju organizaciju i dijeli s djelatnikom iste vrijednosti poduzeća.

Zadatak Službe internog trenerstva ponajprije je edukacija zaposlenika Sektora prodaje, kako pribavitelja osiguranja i zastupnika u prodaji, tako i voditelja/direktora prodaje. Osim toga tim internih trenera bavi se i ispitivanjem zadovoljstva osiguranika, pripremom za uključivanje drugih sektora (štete, financije) u edukacijski program, pripremom portala za *e-learning* i sl. Svi se interni treneri i dalje aktivno bave poslovima prodaje osiguranja te su vrlo dobro upoznati s prilikama na tržištu, kao i mogućnostima koje ono pruža.

Služba internog trenerstva trenutačno ima sedam članova, čine je visokomotivirani djelatnici s višegodišnjim iskustvom rada u poslovima prodaje osiguranja, respektabilnim rezultatima i željom da svoja prodajna znanja i vještine prenesu kolegama. U službi je na početku bilo trinaest članova. U međuvremenu je većina internih trenera napredovala na više funkcije (produkt nadzornik izvršni direktor, predsjednik Uprave), što je potvrda da u Eurohercu ustrajan rad i vjera u sebe dovode do uspjeha, a ujedno su i primjer svima drugima da se uloženo višestruko vraća. Novi djelatnici uz pomoć internih trenera vrlo brzo usvajaju navedenu kulturu koja im pruža bolju poslovnu komunikaciju, kao osnovni preduvjet za dobar rezultat i što bolji uspjeh.

3.2.3 Korporativne vrijednosti Euroherca i motivacija djelatnika

U Društvu se posebna pažnja posvećuje izgradnji jedinstvene korporativne kulture koja uvažava različitosti i potiče timski duh te osjećaj pripadnosti. Kreiranjem zdravog i poticajnog radnog okruženja, Društvo zaposlenicima želi omogućiti više od radnog mjesta i nagraditi najbolje. To čini kroz nekoliko projekata i aktivnosti namijenjenima djelatnicima:

- Agramijada
- nagradne igre („Vrhunski odmor za vrhunske pribavljače“, „Prodajem DOMOS i uživam“ i sl.)
- dodjela novih službenih vozila
- blagdansku podjelu poklona djeci zaposlenika
- objava napretka na Agramwebu⁶

Agramijada

Agramijada je naziv sportskih igara koncerna Agram koje se održavaju jedanput godišnje i okupljaju 1200 zaposlenika. Agramijada traje dva dana koji su ispunjeni druženjem, sportskim natjecanjima, plesom i veseljem, tijekom kojih djelatnici uživaju u duhu zajedništva. Na sportskim terenima timovi se natječu u osam popularnih disciplina (slike 8. i 9.) i sudjelovanjem i navijanjem djelatnici pokazuju koliko su srčani, ustrajni, hrabri i jedinstveni. Uzbuđenje s terena u večernjim se satima seli na plesni podij, a nezaboravni provod uz glazbene spektakle iznenađenja traje do ranih jutarnjih sati.

⁶ Intranet koncerna Agram

Slika 8. Dolazak tima Euroherca na igralište



Izvor: Agramweb (pristupljeno 09.03.2019.)

Slika 9. Proglašenje Euroherca za pobjednika Agramijade



Izvor: Agramweb (pristupljeno 09.03.2019.)

Nagrada igra „Vrhunski odmor za vrhunske pribavljače”

Nagrada igra dio je strategije jačanja prodajne mreže. Njegovanje interne prodajne mreža, uz snažnu logističku podršku sustava, specifičnost je Euroherca, koji tako razvija jedinstven odnos sa svojim djelatnicima. To su osjetili i najbolji pribavljači koji su se na krstarenju po Jadranu, na luksuznoj jahti *Klobuk* napunili novom energijom za nove prodajne uspjehe (Slika 10.). Nagrada koju su dobili velik je poticaj da nastave obarati prodajne rekorde.

Slika 10. Najuspješniji pribavljači na krstarenju



Izvor: Agramweb (pristupljeno 09.03.2019.)

Dodjela novih službenih vozila

Gotovo svaki četvrti djelatnik Euroherca ima službeno vozilo. Iz toga je vidljivo koliko Društvo vodi računa o svojim djelatnicima i koliko je svjesno značenja zadovoljnih i motiviranih djelatnika kao pokretača svega. Na Slici 11. prikazana je dodjela novih službenih vozila 2018.

Slika 11. Dodjela novih službenih vozila



Izvor: Agramweb (pristupljeno 09.03.2019.)

Blagdanska podjela darova djeci zaposlenika

Obitelj je jedna od najvećih vrijednosti u Eurohercu i zato se svake godine u poslovnim zgradama diljem Hrvatske organizira podjela darova djeci zaposlenika za blagdan Svetog Nikole uz dječju predstavu, prigodne dekoracije te ples i pjesmu (Slika 12.).

Slika 12. Podjela darova djeci zaposlenika



Izvor: Agramweb (pristupljeno 09.03.2019.)

Društvo iznimno cijeni rad i lojalnost svojih menadžera, što najbolje pokazuje podatak da najuspješniji i najlojalniji menadžeri imaju mogućnost postati dioničari Društva. Osim toga tijekom godine nagrađivani su atraktivnim putovanjima poput odlaska na Svjetsko nogometno prvenstvo 2018. u Rusiji (Slika 13.).

Slika 13. Najbolji menadžeri na Svjetskom prvenstvo u nogometu 2018.



Izvor: Agramweb (pristupljeno 09.03.2019.)

Tijekom nogometne groznice, na zasluženom odmoru na jahti „Agram“, okupila se prva postava direktora Euroherca, pobjednički tim ljudi koji su aktivno i predano stvarali i razvijali Euroherc i nesebično prenosili svoje znanje na mlade generaciji živeći Euroherc i tako postavili snažne temelje na kojima Društvo danas gradi budućnost (Slika 14.).

Slika 14. Okupljanje vatrenih veterana Euroherca



Izvor: Agramweb (pristupljeno 09.03.2019.)

3.3 Analiza aktualne i željene strukture ljudskih resursa u prodaji usluga

U Eurohercu je 31. siječnja 2017. godine bilo 1 030 djelatnika u stalnom radnom odnosu. Od ukupnog broja, više od 40 % zaposlenih ima visoku ili višu stručnu spremu, 423 je muškaraca, a 607 žena.

Tablica 1. Struktura zaposlenih djelatnika po sektorima i spolu 31. siječnja 2017.

Šifra	Sektor	Broj zaposlenih		
		M	Ž	Uk.
00	Zajedničke službe	49	75	124
01	Prodaja osiguranja	282	429	711
02	Procjena i likvidacija šteta	58	48	106
03	Financije i računovodstvo	4	52	56
04	Informatika	30	3	33
UKUPNO		423	607	1.030

Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Tablica 2. Struktura zaposlenih djelatnika po stručnoj spremi 31. siječnja 2017.

Šifra	Sektor	SKUPINA SLOŽENOSTI - STRUČNA SPREMA								
		VSS - Dr.	VSS - Mr.	VSS	VŠS	VKV	SSS	KV	PKV, NSS	NKV
00	Zajedničke službe	2	3	25	10	0	63	6	3	12
01	Prodaja osiguranja	0	19	164	82	2	432	8	3	1
02	Procjena i likvidacija šteta	0	4	50	21	0	31	0	0	0
03	Financije i računovodstvo	0	2	23	11	0	20	0	0	0
04	Informatika	0	1	21	4	0	7	0	0	0
UKUPNO		2	29	283	128	2	553	14	6	13

Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Broj djelatnika prikazan je u Tablici 3. i varira od podružnice do podružnice, ovisno o veličini ugovorene premije i teritorija koje pokriva. U sektoru prodaje radi 717 djelatnika, što je udio od 69,6 % u ukupnom broju zaposlenih. Koliko je bitan Sektor prodaje u Eurohercu govori podatak da se ova služba vodi pod brojem 01. Od prodaje sve počinje, na prodaji sve završava, policia je Društvu oduvijek u središtu poslovanja. Prodaja je ta koja, u svim vremenima, pa tako i u ovim gospodarski „olujnim“ vremenima, poduzeće gura naprijed. Društvo je od početka orijentirano prodajno, a toga se drži i danas, što je presudni čimbenik uspjeha. Svaki do sada izgrađen kvalitetan odnos vraća se kroz stabilnost prodajne mreže te portfelja. Cilj je Društva da sektor prodaje i dalje ostane dominantan u broju zaposlenika i da taj udio bude oko 70 %.

Tablica 3. Broj zaposlenih djelatnika po podružnicama 31. siječnja 2017.

Šifra	Tvrtka	SVEGA	SEKTOR					PREMIJSKI PRIHOD	
			PRODAJA	ŠTETE	FINANCIJE	INFORMATIKA	ZAJ. SLUŽBE	2017	UDIO%
005	Zagreb	196	120	34	6	4	22	259.345	28,4%
006	Varaždin	79	58	6	3	2	10	50.364	5,51%
007	Sisak	44	36	2	2	0	4	32.877	3,59%
008	Bjelovar	68	56	4	2	1	4	47.609	5,21%
009	Osijek	103	75	10	4	2	11	64.131	7,01%
010	Pula	49	39	3	3	1	3	35.083	3,84%
011	Rijeka	87	69	9	4	1	6	75.219	8,22%
012	Zadar	77	55	7	4	2	9	60.194	6,58%
018	Split	83	66	11	4	2	4	91.285	9,98%
021	Direkcija	80	13	10	16	16	37		
022	Dubrovnik	38	26	4	3	1	5	48.663	5,32%
023	Čakovec	22	20	2	1	0	1	18.303	2,00%
024	Karlovac	35	26	2	2	1	4	32.588	3,56%
025	Velika Gorica	34	29	2	1	0	4	34.628	3,79%
026	Slavonski Brod	35	29	2	1	0	4	26.085	2,85%
	Beč							38.182	4,17%
UKUPNO		1.030	717	108	56	33	128	914.556	100%

Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Snaga i stabilnost rezultata nalazi se u kvalitetnoj prodajnoj mreži putem koje društvo pokriva sve kutke Hrvatske, i koja je neovisna o vanjskim čimbenicima. Prodajna strategija društva od početka je bila ulaganje u vlastite kanale prodaje, vlastitu prodajnu mrežu te kvalitetna briga o djelatnicima i njihova motivacija. Ustaljena je praksa u Društvu da rukovodne kadrove stvara u kući, obrazujući i unaprjeđujući mlade kadrove. Temeljni kriterij napredovanja u Društvu ostvarenje je poslovnih rezultata i osobni doprinos razvoju Društva.

3.3.1 Izazovi na tržištu osiguranja Republike Hrvatske

Za razliku od drugih društava, koji svoj uspjeh mogu zahvaliti snazi brenda i tradiciji, poput Croatia osiguranja d.d., ili sprezi s inozemnim bankama, poput Allianz d.d., Euroherc je od početaka ulagao u svoju prodajnu mrežu i može se reći da su sami sebe stvorili i pozicionirali se u očima osiguranika kao respektabilno poduzeće u koje mogu imati povjerenja. Kako bi i dalje ostvarivali uspješne rezultate, u idućim godina žele pronaći odgovor na niz okolnosti

prisutnih na tržištu koje utječu na kreiranje poslovne strategije Društva. Izazovi se mogu se razvrstati u tri skupine:

- ograničen kapacitet hrvatskog tržišta osiguranja
- niska razina financijske pismenosti osiguranika
- nove generacije zaposlenika.

Trenutačno su na tržištu osiguranja prisutne mnogobrojne akvizicije ili preotimanja u dva smjera: prodajne mreže i osiguranika iz jednog društva za osiguranje u drugo. Tržište osiguranja u Hrvatskoj zatvoreni je bazen u kojem ima malo nove premije, a i stara lagano „isparava“. Jedan od razloga je smanjena kupovna moć građana koji kupuju samo najnužnije, a osiguravaju samo što moraju. No porast broja kupljenih vozila raste iz godine u godinu što dokazuje da osiguranici imaju novca, no nemaju razvijenu svijest o važnosti ostalih vrsta osiguranja. U skladu s porastom broja prodanih vozila raste i broj polica obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti u Republici Hrvatskoj, koje je i dalje najzastupljenija vrsta osiguranja sa zaračunatom bruto premijom 1.899.696,371 kn i rastom 0,19 %, te se iz tog razloga vodi najoštrija utakmica među osigurateljima koji sami sebi prave medvjedu uslugu šireći trend prodaje „najjeftinijeg osiguranja“. Osigurano je više vozila nego prošle godine, no u isto je vrijeme prosječna premija 919,25 kn i 0,72 % niža nego lani. Tako se direktno šteti ugledu branše te smanjuje vrijednost osigurateljnim proizvodima, ali dolazi vrijeme da se osiguratelji na tržištu osiguranja bore ponudom proizvoda, a konkuriraju kvalitetom. Jedan od primera je osiguranje imovine, kojem se okrenula većina osiguratelja. Premija osiguranja imovine bilježi porast (osiguranje od požara i elementarnih nepogoda 34,3 %, ostala osiguranja imovine 7,9 %, ostala osiguranja od odgovornosti 27 %), što je dobro jer je Hrvatska po statistici osigurane privatne imovine pri europskom dnu. Taj podatak upućuje na potrebu sustavnog rada na podizanju financijske pismenosti osiguranika i osigurateljne kulture.

Istraživanja Hrvatskog ureda za osiguranje pokazala su da većina osiguranika u Republici Hrvatskoj nije svjesna važnosti osiguranja i zadatak je svih sudionika tržišta osiguranja podizanje svijesti o riziku oštećenja imovine, rizika od nezgode, odgovornosti te podizanje svijesti o drugim rizicima. Važno je da ta svijest zaživi među osiguranicima i da budu upoznati da osiguranje nudi upravljanje tim rizicima i mogućnost rješavanja mnogih životnih problema. Financijsko obrazovanje stanovništva sve je važnije zbog dinamičkih, globalno povezanih i složenih financijskih sustava. Sve zahtjevnije postaju i financijske potrebe pojedinaca koji financijskim obrazovanjem mogu poboljšati razumijevanje financijskih proizvoda, usluga i koncepata. Unaprjeđenje financijske pismenosti u Europi važan je društveni izazov koji

zahtijeva doprinos širokog opsega nositelja interes – države članice Europske unije, javna tijela, udruženja potrošača, privatni sektor, obrazovne institucije i ostali mogu odigrati važnu ulogu u smanjenju neznanja potrošača o širokoj paleti financijskih proizvoda i usluga u ponudi. Financijsko obrazovanje treba osigurati usvajanje znanja koje je hrvatskim građanima nužno u donošenju važnih odluka za sebe i svoje obitelji. Financijska edukacija omogućuje pojedincu da unaprijedi svoje razumijevanje financijskih proizvoda i pojmova te da razvije sposobnosti kojima će poboljšati svoju financijsku pismenost – to znači biti svjestan financijskih rizika i mogućnosti, prikupiti potrebne informacije te donositi odluke o izboru financijskih usluga po mjeri osobnih potreba građana.

Početa je pretpostavka, koju potvrđuju različite europske studije, da pojedinci ne znaju kome se mogu obratiti kada im je potreban financijski savjet. Ankete su pokazale da se u takvim slučajevima pojedinci oslanjaju na savjete obitelji i prijatelja, a savjet pružatelja financijskih usluga najčešće je uvjetovan financijskim ulaganjem u financijske proizvode/usluge i često nije vezan uz stvarne potrebe pojedinca. Hrvatski ured za osiguranje pokrenuo je nacionalni program financijskog obrazovanja kako bi identificirao probleme i predložio rješenja koja će pojedincu omogućiti selekciju bitnih informacija o financijskim produktima/uslugama, od reklamnih savjeta i obavijesti te rješenja koja će pružiti dostupnost nepristranih, konkretnih i lako razumljivih informacija koje će ojačati sposobnost pojedinca da može promišljeno i odgovorno odlučiti, kao i omogućiti sve veću sustavnu i sveobuhvatnu integraciju financijskog obrazovanja u nastavne planove i programe općeg obrazovanja.

Razvijene zemlje i zemlje u razvoju oblikuju i usvajaju nacionalne programe financijskog obrazovanja koji predstavljaju programe za sustavno i koordinirano nastojanje podizanja razine financijske pismenosti pojedinca. Odredbe o zaštiti potrošača, mirovinska reforma i važnost individualne štednje za mirovinu nameću potrebu i nužnost ovakvog specifičnog oblika obrazovanja. Projekte financijske pismenosti potiču i potpomažu Europska komisija i OECD. Europska komisija osnovala je radnu stručnu skupinu (*Expert Group on Financial Education – EGFE*) koja ima za zadatak uskladiti raznolike pristupe i strategije financijske edukacije među državama članicama te im pomoći u provedbi strategije i plana financijske edukacije. OECD u pristupni program novih članica (npr. Slovenija je usvojila program 2010.) ugrađuje odredbe o provođenju financijske edukacije te postavlja standard i preporuke provođenja financijske edukacije (*OECD Recommendation on principles and Good Practices for Financial Education and Awareness*). Preporuku za razmatranje izrade programa financijskog obrazovanja u

Republici Hrvatskoj daje i Svjetska banka u svojem Dijagnostičkom pregledu zaštite potrošača i financijske pismenosti (2010).

Zajednički je cilj svih osiguratelje u idućih pet do deset godina imati financijski osviještene građane koji će znati prepoznati i koristiti financijske proizvode, koji će poticati na kreiranje proizvoda primjerenih njima i njihovim potrebama. U idućim se godinama može očekivati razvoj tržišta osiguranja u pojedinim vrstama osiguranja (razne vrste odgovornosti, financijska osiguranja, transport itd.) koja iziskuju specijalizirana znanja iz pojedinih područja. Edukacijom i stručnim osposobljavanjem Društvo želi osposobiti dovoljan broj prodajnih kadrova koji će biti sposobni kreirati proizvode i primijeniti ih u praksi, kako bi Društvo u prodaji polica ostalih vrsta osiguranja imalo kontinuiran i značajan rast.

Kada se govori o zapošljavanju nižih razina djelatnika bez ili s vrlo malo radnog iskustva, u posljednjih nekoliko godina Društvo se susreće s izazovima koje sa sobom donosi zapošljavanje kandidata milenijalaca i pripadnika Z generacije jer se radi o generacijama radnika koje sve manje dijele vrijednosti Društva. Pripadnici novih generacija zaposlenika žele ostaviti trajan utjecaj na druge i donijeti pozitivne promjene. Imaju i razvijenu snažnu ambiciju, jedna su od najobrazovanijih generacija, odrasli su u digitalnom svijetu, spremni su na promjene i željni novih znanja i iskustava, no ta generacija nema razvijen osjećaj lojalnosti, spremna je brzo napustiti radna mjesta koja su im ponuđena, ne „izgaraju“ na radnim mjestima, kao što su to činili pripadnici ranijih generacija, i ne slijede bespogovorno glavne korporativne ciljeve. Iako su milenijalci i generacija Z svjesni kako poduzeća moraju ostvariti dobit, smatraju da bi prioriteti poduzeća trebali biti stvaranje novih radnih mjesta, inovacija, poboljšanje života i karijere zaposlenika te pozitivan utjecaj na društvo i okoliš.

Prema nekim stereotipima, pripadnici ove generacije problematični su, no ne može se zanemariti činjenica kako su oni daleko najinovativnija radna snaga. Jedinstven pogled na to kako se posao može izvesti, milenijalci mogu zahvaliti odrastanju uz internet i tehnologiju. Upravo zbog toga ova generacija ima drukčija očekivanja, čega moraju biti svjesni i poslodavci koji ih žele privući ili zadržati.

Porast prakse poslovanja preko oblaka učinio je rad na daljinu održivijim i dao priliku poduzećima da promijene način rada. Prema Forbesu, čak 85 % milenijalaca želi raditi na daljinu i to 100 % svojega vremena, a 54 % želi ih fleksibilno radno vrijeme. Takav način razmišljanja proizlazi iz neprestane povezanosti na internet, mogućnosti za samostalan rad i osjećaja da je nepotrebno, uz ionako naporan radni dan, putovati do zakrčenog centra grada.

Ono što zabrinjava poslodavce vezano uz rad na daljinu gubitak je suradnje – ako svi zaposlenici nisu zajedno na istom mjestu, izolirat će se i izostat će inovativne ideje. Međutim, tu u pomoć uskaču internetski programi za komunikaciju unutar poslovnog tima poput Slacka koji omogućuje dijeljenje dokumenata u stvarnom vremenu, a o njima se može odmah i raspraviti bez napuštanja radnog mjesta.

Stvaranje novih standarda komunikacije i osiguravanja produktivnosti zabrinjava neka poduzeća, ali što više naprednih poduzeća prigrlji ovaj način rada, više tradicionalnih poduzeća će ih slijediti.

Što se djelatnika tiče, rad na daljinu omogućuje im fleksibilan način života. U istraživanju koje je proveo FlexJobs 2015. godine, 84 % milenijalaca izjavilo je da želi bolju uravnoteženost između posla i privatnog života, a ukidanje radnog vremena od 9 do 17 sati dobar je početak da to ostvare.

Kompanije poput Applea, American Expressa, Deloittea, UnitedHeatha i Della već su u praksi usvojile programe rada na daljinu. Kako udio milenijalaca u svijetu rada raste, mnogim poduzećima postat će prioritet učiniti sve da oni budu zadovoljni. Rad na daljinu ne znači gubitak kontrole nad radnom snagom, već mogućnost da se poslovanje dovede na novu razinu. Pitanje je samo koliko će vremena proći dok poslodavci to ne shvate.

Analizom je utvrđeno da je u protekle dvije godine fluktuacija novih zaposlenika u Društvu, pripadnika M i Z generacije, porasla s 28 na 43 %. Kao razlog svojeg odlaska većina zaposlenika nije navodila nezadovoljstvo uvjetima, već su pronašli novo radno mjesto ili su otišli raditi u inozemstvo. Uvažavajući nove trendove i nove generacije u Društvu su svjesni da moraju pronaći način kako uskladiti sustave vrijednosti novih generacija koje dolaze i interese kompanije.

Euroherc može ostvariti svoje glavne strateške ciljeve samo uz motivirane djelatnike, uz pomoć njihova znanja, sposobnosti i radne uspješnosti. Kako bi motivirali svoje djelatnike i njegovali vrijednosti kao što su odgovornost i lojalnost, mogućnosti napredovanja kao nagrade za trud i zalaganje, goleme su, no trenutačno se na uspješnost djelatnika gleda samo kroz prizmu izvrsnih prodajnih rezultata.

3.3.2 Upravljanje prodajnom mrežom Euroherca

Više nego ikada dolazi do izražaja način kako se rukovodi prodajom – rukovođenjem ljudima unutar podružnica, cjelokupnom prodajnom mrežom. Zbog toga je 2018. provedena analiza

rada nadzornika jer su oni ključni čimbenik u stvaranje trajnih profita i radne okoline koja privlači, usredotočuje i zadržava talentirane zaposlenike.

U sklopu Službe internog trenerstva provedeno je istraživanje kojemu je cilj opisati snagu radne okoline i utvrditi koliko je Društvo privlačno talentiranim zaposlenicima, a koliko „drumskim ratnicima“⁷. Dosadašnjim mjerama (podaci o zadržavanju zaposlenika ili duga istraživanja mišljenja zaposlenika) nedostajalo je preciznosti, a još uvijek nije izmišljen precizan način za mjerenje sposobnosti menadžera ili poduzeća da pronade, usredotoči i zadrži talentirane ljude. Ideja o istraživanju proizašla je iz knjige *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije* (Buckingham, 2004) i na temelju Gallupova istraživanja na uzorku od više od milijun zaposlenika i 80 000 menadžera iz raznih sektora.

Gallupovo se istraživanje temelji na dvanaest pitanja, s tim da su pitanja na koja su jednoglasni odgovori bili „da, u potpunost se slažem“ ili „ne slažem se“ zanemarena. Tražila su se pitanja na koja su najambiciozniji zaposlenici – oni koji su bili lojalni i produktivni – odgovorili pozitivno, a prosječni i „drumski ratnici“ – neutralno ili negativno. Ova pitanja ne pokrivaju sve što se željeli ispitati o radnoj okolini, ali obuhvaćaju većinu i istovremeno su najjednostavniji i najprecizniji način za mjerenje snage radne okoline. Velik dio mjerenja leži u formulaciji pitanja, a problemi sami po sebi nisu iznenađenje. Većina ljudi zna, na primjer, da su snažni odnosi i česta nagrađivanja vitalni dijelovi zdrave radne okoline. Nema pitanja koja se odnose na plaću, beneficije, viši menadžment ili organizacijsku strukturu. To ne znači da ta pitanja nisu važna. To samo znači da su jednako važna za svakog zaposlenika, dobrog, lošeg ili prosječnog. Gallup je odlučio pronaći način za mjerenje snažne radne okoline – okoline koja bi privukla i zadržala najproduktivnije i prestrašila „drumske ratnike“.

Dvadeset pet poduzeća različitih sektora osiguralo je podatke mjerenja četiriju različitih vrsta poslovnih rezultata: produktivnosti, profitabilnosti, zadržavanja zaposlenika i zadovoljstva kupaca.

Ispitano je 5000 zaposlenika koji su ocjenama od jedan do pet ocjenjivali sljedećih dvanaest tvrdnji/pitanja:

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

⁷ Fraza iz vojske za one uspavane ljude koji su sretni ako se na aktivnoj dužnosti ponašaju kao umirovljenici

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

Otkrića:

1. Zaposlenici koji su pozitivnije odgovarali na pitanja rade u poslovnim jedinicama s višom razinom produktivnosti, profita, zadržavanja zaposlenika i zadovoljstva kupaca.
2. Metaanaliza je otkrila da su zaposlenici dali drukčije ocjene, ovisno o tome za koju su poslovnu jedinicu radili, a ne za koje poduzeće. To znači da su većini od njih ovih dvanaest odgovora formirali neposredni rukovoditelji, a ne pravila i poslovna politika cijeloga poduzeća. Menadžer je bio važan igrač u građenju snažne okoline, a ne plaća, beneficije, nenovčani dodaci na plaću ili karizmatični korporativni vođa.

Svako je od dvanaest pitanja vezano minimalno za najmanje jedan od četiriju poslovnih rezultata: produktivnost, profitabilnost, zadržavanje zaposlenika i zadovoljstvo kupaca – najpostojanije veze bile su za mjerenje produktivnosti. Mnogi vjeruju da je profit funkcija čimbenika koji su izvan kontrole zaposlenika, npr., određivanje cijena, konkurentsko pozicioniranje ili menadžment varijabilnih troškova, ali što se zaposlenik osjeća angažiranijim, poslovni su rezultati bolji. Angažirani zaposlenici ostaju dulje, djelatnici napuštaju menadžere, a ne poduzeća. Cilj svakoga uspješnog poduzeća je pronaći i zadržati zaposlenike koji su „gorivo za budućnost“ – bistri, talentirani i ambiciozni.

Provođenje i prilagodba ankete Euroherc osiguranju

U želji da dobiju što relevantnije podatke, Služba internog trenerstva Gallupovih je dvanaest pitanja pretvorila u sljedećih dvadeset tvrdnji:

1. Točno znam koje su moje obveze i što se od mene na poslu očekuje.
2. Omogućeno mi je sve što je potrebno za ispunjavanje mojih radnih obveza.
3. Pravovremeno dobivam sve informacije potrebne za ispunjavanje radnih obveza.
4. Radim dio posla u kojem sam najbolji.
5. U slučaju da nešto ne znam, imam koga pitati u svojem timu.
6. Dobar rezultat (ostvarenje planske veličine) preduvjet je za nagradu/napredovanje.

7. Kvaliteta i brzina obavljenog posla cijeni se dovoljno/odgovarajuće je nagrađena.
8. Za dobro obavljen posao primam priznanje ili pohvalu.
9. Za neobavljeni posao ili pogreške primam kritiku.
10. Svoje mišljenje i ideje imam s kime podijeliti u radnom okruženju.
11. U mojoj radnoj okolini uvažavaju se moji stavovi i ideje.
12. Zadovoljan sam radnom atmosferom u svojem timu.
13. Probleme na poslu uglavnom rješavamo timski.
14. Moji suradnici ili kolege na poslu predani su kvalitetnom obavljanju posla.
15. Raspodjela posla unutar mogjeg tima pravedna je.
16. U mojem timu svi imaju jednaku priliku za ostvarenje dobrog rezultata.
17. Unutar tima/podružnice potiče se moje usavršavanje.
18. Imam s kime razgovarati o svojem napretku/nagrađivanju unutar tima i/ili poduzeća.
19. Proteklu sam godinu imao mogućnost steći nova znanja i usavršavati se.
20. Zadovoljan sam razinom edukacije koja se ulaže u djelatnike.

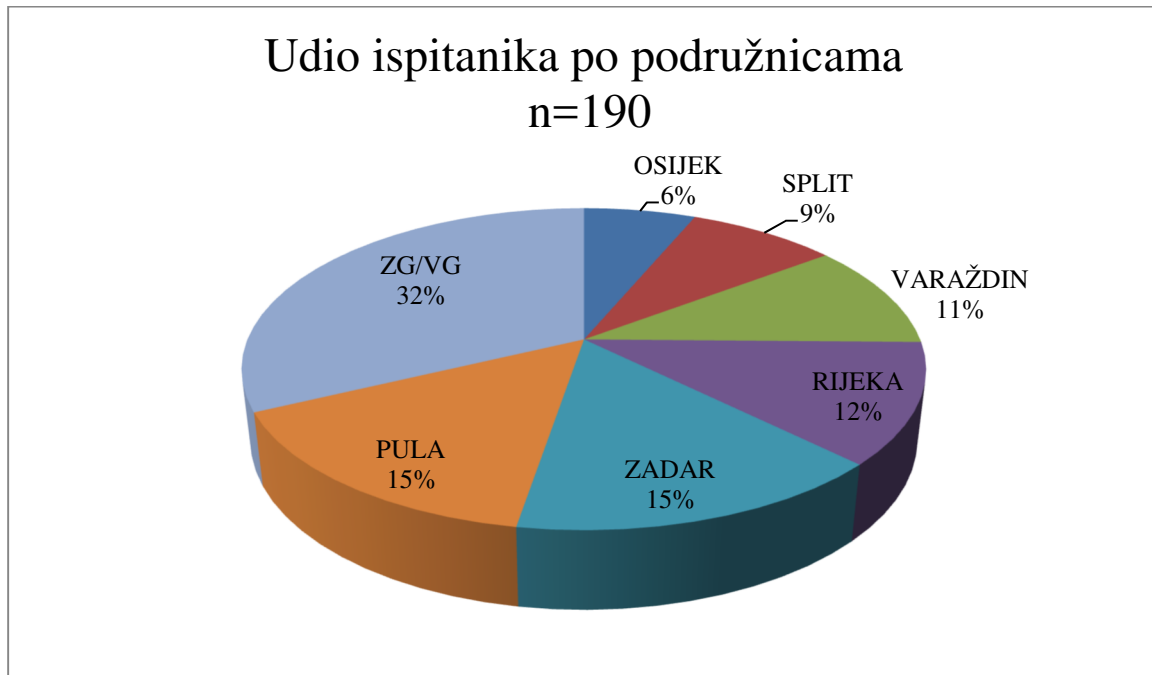
Anonimna anketa provedena je u sklopu edukacije djelatnika na seminaru „Dodatna i križana prodaja“. Sudjelovalo je 190 ispitanika iz podružnica Zagreb, Velika Gorica, Pula, Rijeka, Varaždin, Osijek, Split i Zadar. Broj sudionika po podružnicama, prikazan je u Tablici 4., dok je u Grafikonu 5. prikazan udio ispitanika po podružnicama.

Tablica 4. Sudionici ankete po podružnicama

Podružnica	Broj ispitanika	Broj djelatnika prodaje	Udio ispitanika u Odjelu prodaje
Varaždin	20	49	41 %
Rijeka	23	58	40 %
Pula	29	38	76 %
Osijek	12	87	14 %
Zagreb/Velika Gorica	61	125	49 %
Split	16	52	31 %
Zadar	29	36	81 %

Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva

Grafikon 5. Udio ispitanika po podružnicama

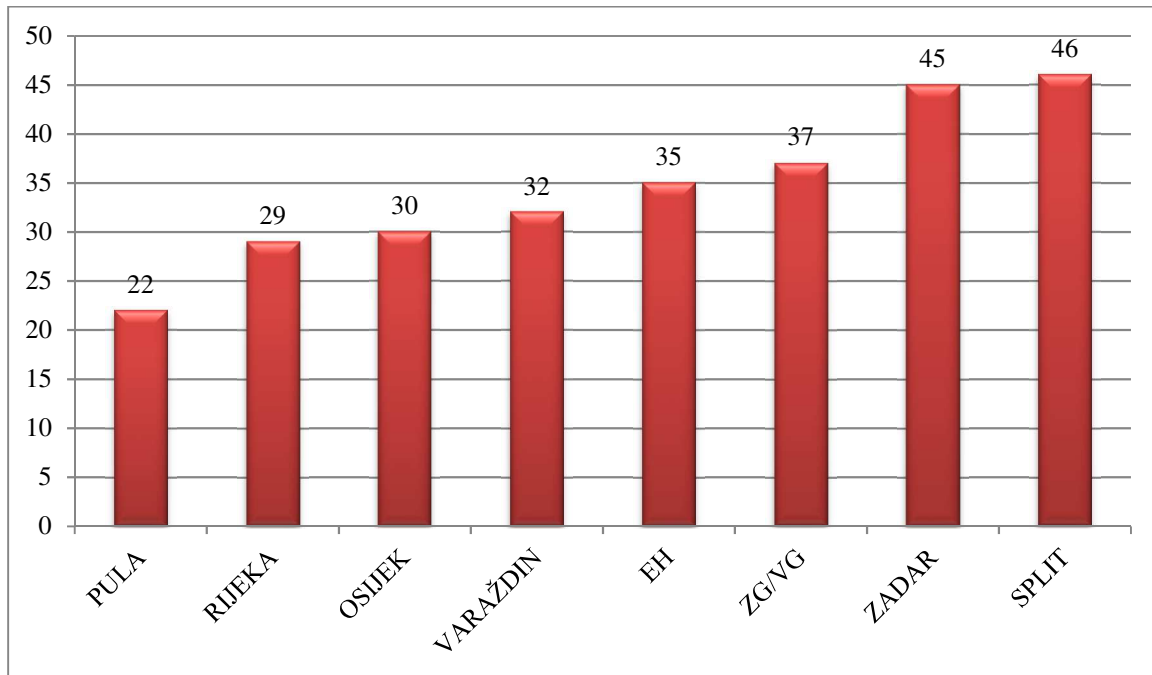


Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Djelatnici su svaku tvrdnju ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 (Likertova skala⁸). Pri analizi podataka, kao mjerodavan podatak, korišten je udio petica u ukupnom broju odgovora zato što je jedna od postavljenih hipoteza da svaki menadžer ako želi znati što treba učiniti kako bi izgradio snažnu i produktivnu radnu okolinu, treba osigurati ocjenu 5 na svih 20 postavljenih izjava. Iako zvuči nerealno uzimati peticu kao jedinu mjerodavnu ocjenu, Društvo smatra da svaki nadzornik ako se potruži i poradi na sebi i svojim vještinama, u svim kategorijama može dobiti peticu i tako izravno utjecati na zadovoljstvo svojih djelatnika i rezultat svoje strukture. Prosjek ocjena govori nešto, ali najveći je nedostatak Likertove skale, koja je korištena u analizi, u tome što ispitanici, koji u imaju vrlo različite pojedinačne stavove mogu završiti na sličnom mjestu na skali (npr. ispitanik A daje ekstremno pozitivne i ekstremno negativne odgovore, dok ispitanik B uglavnom daje neutralne odgovore, međutim, na sumiranoj skali završavaju na istom mjestu), to može nepažljivom istraživaču sakriti neke bitne stvari za pravilnu interpretaciju podataka.

⁸ Likertova skala – Likertova skala je vrsta skale stavova koja se sastoji od niza tvrdnji posvećenih različitim aspektima nekog stava. Ona se daje ispitaniku sa zadatkom da za svaku pojedinu tvrdnju izrazi stupanj svojeg slaganja ili neslaganja, po pravilu, na petostupanjskoj skali kao: „uopće se ne slažem”, „ne slažem se”, „nemam mišljenje”, „slažem se”, „potpuno se slažem”.

Grafikon 6. Udio izvrsnih ocjena po podružnicama



Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Pri analizi dobivenih podataka teško je bilo razlučiti koji su rezultati zadovoljavajući. Prema teoriji, idealno bi bilo kad bi sve tvrdnje bile ocijenjene s odličnim, no s obzirom na mogućnosti i trenutačne prilike, kao *benchmark* postavljen je udio izvrsnih ocjena na razini Društva u svim podružnicama i u svim kategorijama. Iz Grafikona 6. vidljivo je da su Pula, Rijeka, Osijek i Varaždin ispod prosjeka EH-a, što upućuje na slabiju snagu radne okoline u odnosu na Zagreb, Veliku Goricu, Zadar i Split.

Za poredak tvrdnji korištena je zanimljiva usporedba poslovnog puta s etapama penjanja na planinu jer što je planina bliže, sve smo je svjesniji. To je psihološko penjanje koje djelatnik čini od trenutka kada preuzima novu ulogu do trenutka kada se osjeća u potpunosti angažiran u njoj. Dolazak u novo poduzeće ili promaknuće u novu ulogu je poput početka dugog penjanja. Kada dođe do vrha planine, dobar je u onome što radi, poznaje temeljnu svrhu svojega posla i uvijek traži bolje načine za ispunjenje te misije. Ako menadžer zna kako je došao do vrha planine, znat će kako do istog vrha voditi druge zaposlenike. Bit će u mogućnosti pomoći sve više pojedinaca da dosegnu vrh – što je više takvih pojedinaca, to je snažnija radna okolina.

1. ETAPA: „ŠTO DOBIVAM?“

Kada djelatnik dobije novi posao, njegove potrebe prilično su osnovne. Želi znati što će se očekivati od njega, koliko ću zarađivati, koliko će dugo trajati njegov put do posla, hoće li imati ured, radni stol, telefon i sl. Na ovom se stupnju postavlja pitanje: „Što dobivam?“

Od 20 tvrdnji, ove tvrdnje su za 1. etapu poslovnog puta:

1. Točno znam koje su moje obveze i što se od mene na poslu očekuje.
2. Omogućeno mi je sve što je potrebno za ispunjavanje mojih radnih obveza.
3. Pravovremeno dobivam sve informacije potrebne za ispunjavanje radnih obveza.

2. ETAPA: „ŠTO DAJEM?“

U ovoj etapi djelatnik želi imati povratnu informaciju je li uspješan u obavljanju svojeg posla. Popne li se malo više, perspektiva se mijenja i počinje si postavljati razna pitanja. Djelatnik želi znati je li dobar na poslu, je li u ulozi u kojoj postiže izvrsne rezultate i misle li drugi ljudi da ih postiže. Ako ne, pita se što oni misle o njemu i hoće li mu pomoći. Na ovom stupnju pitanja djelatnika vrte se oko: „Što dajem?“ Usredotočeni su na svoj individualni doprinos i kako ga percipiraju drugi ljudi.

Ovih pet tvrdnji mjere 2. etapu:

4. Radim dio posla u kojem sam najbolji.
5. U slučaju da nešto ne znam imam koga pitati u svojem timu.
6. Dobar rezultat (ostvarenje planske veličine) je preduvjet za nagradu/napredovanje.
7. Kvaliteta i brzina obavljenog posla cijeni se dovoljno/odgovarajuće je nagrađena.
8. Za dobro obavljen posao primam priznanje ili pohvalu.
9. Za neobavljeni posao ili pogreške primam kritiku.

3. ETAPA: „PRIPADAM LI OVDJE?“

Dosad su postavljana pitanja o odnosu djelatnika i kolega i odgovori su davali snagu djelatniku čija perspektiva se širi te se počinje pitati: „Pripadam li ovamo?“ Ako je djelatnik ekstremno orijentiran na kvalitetu usluge, pita se jesu li svi ostali jednako tako usmjereni ili kreativni. Kakav god da je osnovni sustav vrijednosti djelatnika, na ovom stupnju „penjanja“ želi znati pripada li stvarno poslovnoj sredini.

Ovih sedam pitanja mjere su za 3. etapu:

10. Svoje mišljenje i ideje imam s kime podijeliti u radnom okruženju.
11. U mojoj radnoj okolini uvažavaju se moji stavovi i ideje.

12. Zadovoljan sam radnom atmosferom u svojem timu.
13. Probleme na poslu uglavnom rješavamo timski
14. Moji suradnici ili kolege na poslu predani su kvalitetnom obavljanju posla.
15. Raspodjela posla unutar mojeg tima pravedna je.
16. U mojem timu svi imaju jednaku priliku za ostvarenje dobrog rezultata.

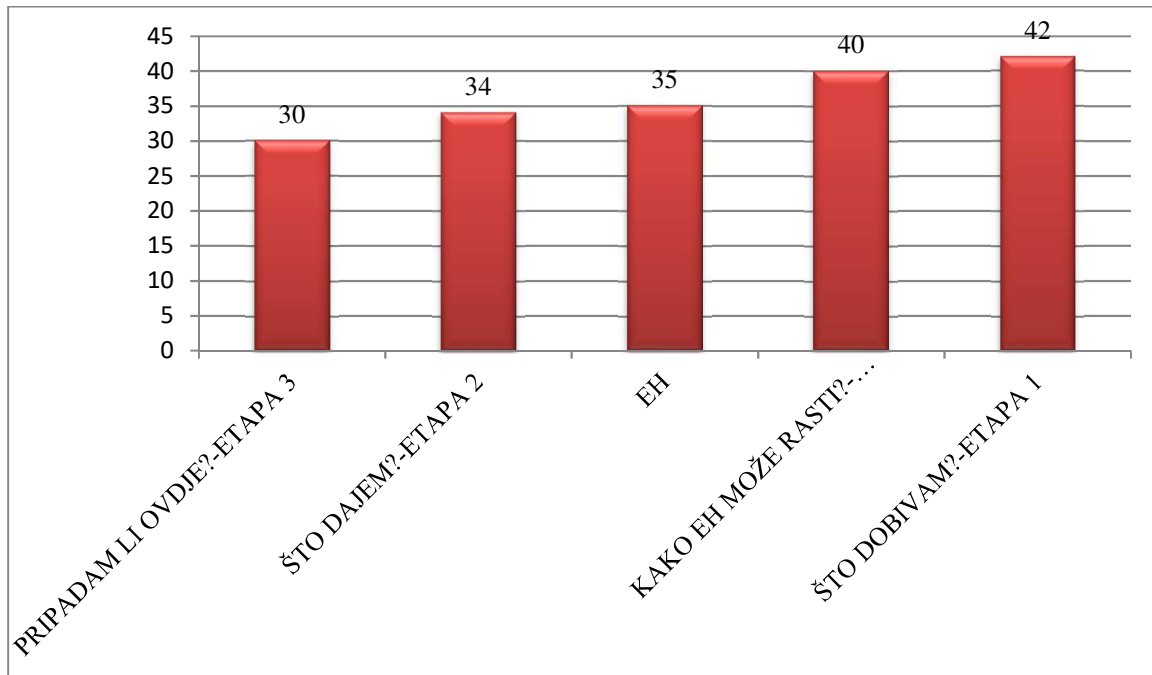
4. ETAPA: „KAKO MI SVI MOŽEMO RASTI?“

Ovo je najnaprednija etapa „penjanja“. U ovoj etapi djelatnik je nestrpljiv oko poboljšanja radnih procesa i pita se: „Kako mi svi možemo rasti?“ Želi poboljšati stvari, učiti, rasti, inovirati. Ova etapa govori djelatniku da jedino nakon što je došao do nje i prošao kroz ranije tri etape, može učinkovito inovirati. Zašto? Jer postoji razlika između izuma i inovacije. Izum je samo novina. Moguće je, u sklopu nove poslovne uloge, predložiti mnogo novih načina kako se mogu raditi stvari, no ideje bez djelovanja ne nose težinu ni rezultate. Nasuprot tomu, inovacija je novost koja se može primijeniti. Moguće je inovirati i primijeniti svoje nove ideje samo ako je fokus na novim očekivanjima (etapa 1), ako djelatnik ima pouzdanja u svoju stručnost (etapa 2) i ako ima svijest kako će ljudi oko njega prihvatiti ili odbaciti njegove ideje (etapa 3). Ako nije moguće pozitivno odgovoriti na sva postavljena pitanja, djelatniku je gotovo nemoguće primijeniti sve nove ideje i spoznaje:

Ova pitanja mjerila su za 4. etapu:

17. Unutar tima/podružnice potiče se moje usavršavanje.
18. Imam s kime razgovarati o svojem napretku/nagrađivanju unutar tima i/ili poduzeća.
19. Proteklu godinu imao sam mogućnost steći nova znanja i usavršavati se.
20. Zadovoljan sam razinom edukacije koja se ulaže u djelatnike.

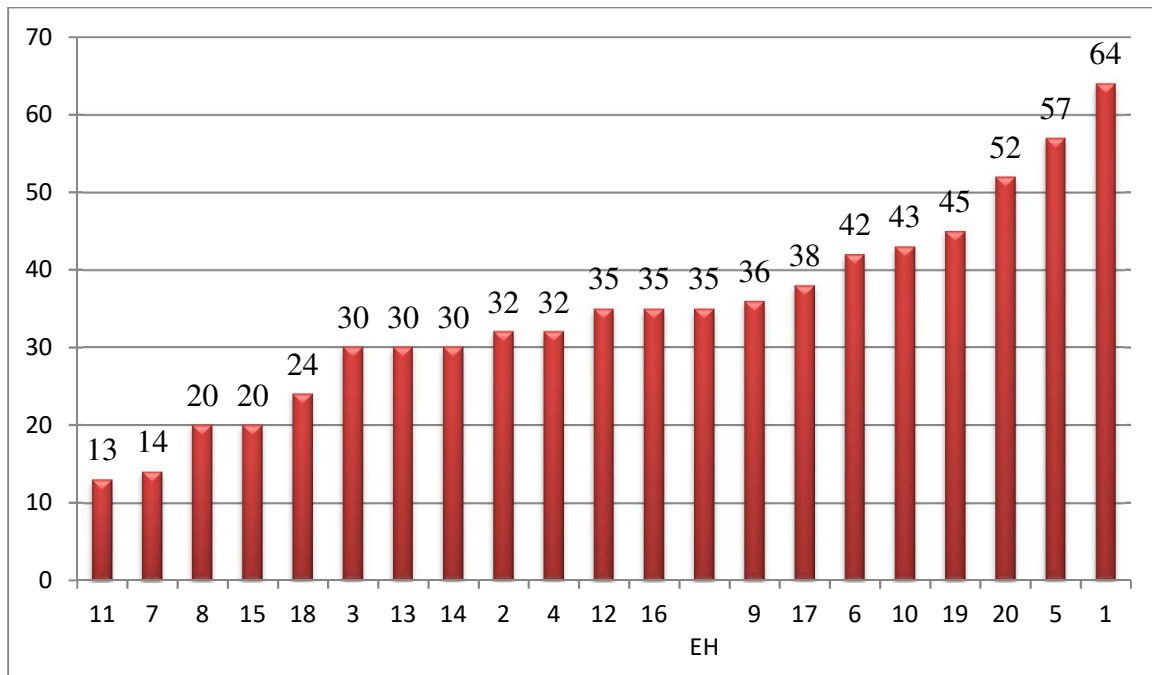
Grafikon 7. Udio izvrsnih ocjena po skupinama pitanja



Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Vrsni menadžeri postavljaju cilj u etapama 1 i 2. Oni znaju da se središte snažne i vibrirajuće radne okoline može pronaći u prvih devet tvrdnji. Jedna od njihovih najvažnijih odgovornosti je osigurati ocjenu 5. Iz Grafikona 7. vidljivo je da djelatnici Društva znaju što se od njih očekuje, omogućeno im je sve što je potrebno za ispunjavanje njegovih radnih obveza i pravovremeno dobivaju sve informacije za ispunjavanje radnih obveza, ali ne rade dio posla u kojem su najbolji, u slučaju da nešto ne znaju, nemaju koga pitati u svojem timu, za dobro obavljen posao ne primaju priznanje, dok se kvaliteta i brzina obavljenog posla ne cijeni dovoljno. Zabrinjavajuće je da je etapa 3 kojom se opisuje osjećaj pripadnosti poduzeću najniže rangirana, što upućuje na nisku razinu timskog duha, što će posebno doći do izražaja u daljnjoj analizi.

Grafikon 8. Udio izvrsnih ocjena po pitanjima



Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

ETAPA 1: „ŠTO DOBIVAM?“

1. Točno znam koje su moje obveze i što se od mene na poslu očekuje.
2. Omogućeno mi je sve što je potrebno za ispunjavanje mojih radnih obveza.
3. Pravovremeno dobivam sve informacije potrebne za ispunjavanje radnih obveza.

ETAPA 2: „ŠTO DAJEM?“

4. Radim dio posla u kojem sam najbolji.
5. U slučaju da nešto ne znam, imam koga pitati u svom timu.
6. Dobar rezultat (ostvarenje planske veličine) preduvjet je za nagradu/napredovanje.
7. Kvaliteta i brzina obavljenog posla cijeni se dovoljno/odgovarajuće je nagrađena.
8. Za dobro obavljen posao primam priznanje ili pohvalu.
9. Za neobavljeni posao ili pogreške primam kritiku.

ETAPA 3: „PRIPADAM LI OVDJE?“

10. Svoje mišljenje i ideje imam s kime podijeliti u radnom okruženju.
11. U mojoj radnoj okolini uvažavaju se moji stavovi i ideje.
12. Zadovoljan sam radnom atmosferom u svojem timu.
13. Probleme na poslu uglavnom rješavamo timski.
14. Moji suradnici ili kolege na poslu predani su kvalitetnom obavljanju posla.

15. Raspodjela posla unutar mogjeg tima pravedna je.
16. U mojem timu svi imaju jednaku priliku za ostvarenje dobrog rezultata.

ETAPA 4: „KAKO MI SVI MOŽEMO RASTI?“

17. Unutar tima/podružnice potiče se moje usavršavanje.
18. Imam s kime razgovarati o svojem napretku/nagrađivanju unutar tima i/ili poduzeća.
19. Protekleu godinu imao sam mogućnost steći nova znanja i usavršavati se.
20. Zadovoljan sam razinom edukacije koja se ulaže u djelatnike.

U etapi 3 („Pripadam li ovamo?“) akumulirane su najlošije ocijenjene tvrdnje, što upućuje na zaključak da bi nadzornici i menadžeri svakako trebali poraditi na organizaciji poslovanja unutar svojih struktura, motivaciji djelatnika i podizanju kvalitete međuljudskih odnosa.

3.4 Prijedlog ustroja procesa upravljanja talentima u Društvu

Pojam talenta u Eurohercu može se sagledati s više aspekata. Literatura govori, a praksa potvrđuje da su talenti djelatnici koji imaju velike ili posebne vještine, znanja i sposobnosti, velik potencijal učenja, razvoja i sposobnosti znatno pridonijeti organizacijskom razvoju i uspješnosti. To su ljudi koji donose razliku u uspješnosti ili svojim neposrednim doprinosom kroz prodajne rezultate ili u duljem roku iskazivanjem najvišeg potencijala. U osnovi to su djelatnici znanja koji su izvor konkurentske prednosti u suvremenim globalnim i izrazito konkurentskim uvjetima. Ključni su talenti zaposlenici koji osiguravaju glavni dio poslovne uspješnosti te daju iznadprosječnu vrijednost za potrošače i dioničare, posjeduju izrazito razvijene vještine, ne obavljaju samo svoje poslove, nego idu iznad i izvan njih da pridonese uspjehu Društva. Upravljanje talentima zahtijeva visoku razinu jasnoće kakav tip i koje kvalitete talenta te koliko je talenata određenog tipa potrebno u postizanju izvrsnih rezultata. U skladu s navedenim talenti se dijele u tri skupine:

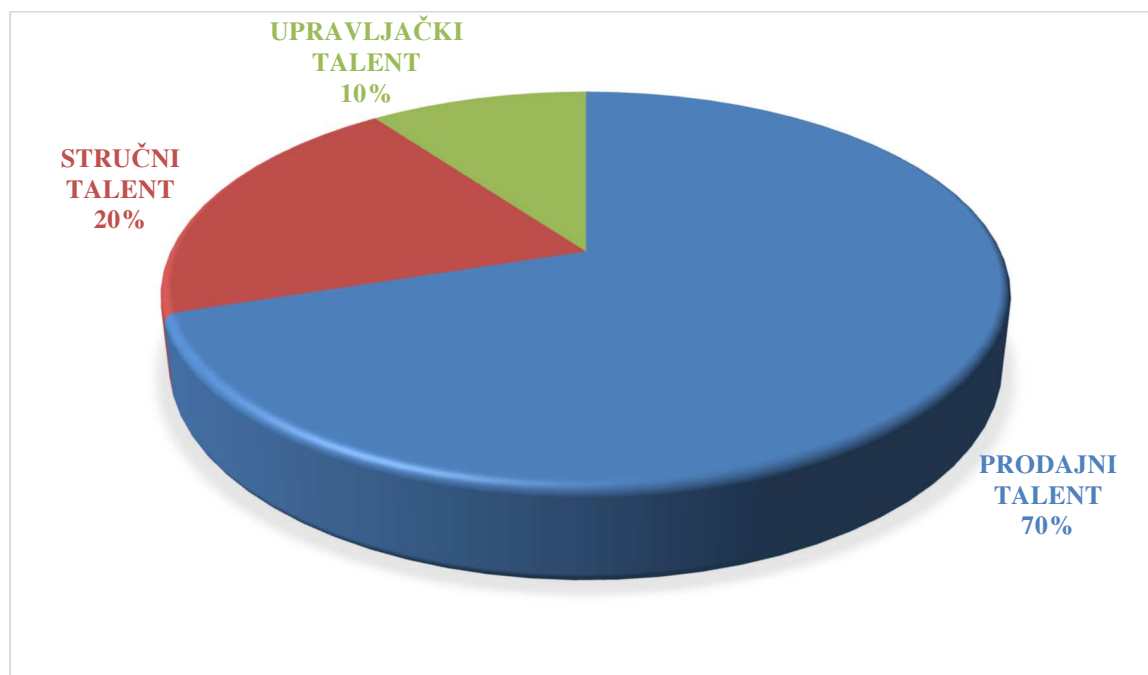
1. **PRODAJNI TALENT** – djelatnici s izvrsnim prodajnim rezultatima. Neki su ljudi jednostavno talentirani za prodaju – za njih bismo rekli da bi mogli „prodati snijeg Eskimima“, ali ima i onih koji su prodajne vještine naučili koristiti. Talentiran prodavač bi trebao biti u prvom redu komunikacijski spretna osoba. Budući da je komunikacija doista širok pojam, govori se pritom o vještini usmenog i pismenog izražavanja, umijeću slušanja sugovornika, bontonu, sposobnosti čitanja neverbalnih komunikacijskih signala, ali i vladanja njima. Prodajni talenti osobe su širokog spektra znanja jer, vrlo često, prodajni se razgovor ne svodi isključivo samo na proizvod. Jedna od

nezaobilaznih značajki svakoga uspješnog prodavača sposobnost je empatije jer, upravo zahvaljujući njoj, bit će sposoban prepoznati kupčeve potrebe, ali i svaku nijansu u emocijama koje kupac odašilje. Empatija kao pojam ide ruku pod ruku s emocionalnom inteligencijom, tako da što osoba ima viši IQ, to će uspješnija biti u prodaji. Uspješan prodavač mora imati visoku toleranciju na stres. Posao u prodaji najčešće je vrlo stresan, ali osjeti li kupac da je prodavač pod pritiskom, izgubit će povjerenje u njegove motive. Kupac želi biti uvjeren u to da baš on vlada situacijom i da mu proizvod ili usluga koju prodavač prodaje zapravo trebaju, a nikako u to da je kupio nešto što je prodavač „morao uvaliti“.

2. **STRUČNI TALENT** – djelatnici koji se žele dodatno educirati i stručno usavršavati s ciljem razvoja novih osigurateljskih proizvoda i usluga. Rast i razvoj tržišta osiguranja edukaciju je nametnulo kao imperativ, bilo da je riječ o početnicima ili onima s višegodišnjim iskustvom koji žele nadograditi stečena znanja iz određenih područja osiguranja. Osim inovacija, temeljeni cilj stručnih talenata u osiguranju jest promicanje struke osiguranja kroz edukaciju i stručno usavršavanje ostalih djelatnika Društva.
3. **UPRAVLJAČKI TALENT** – djelatnici koji imaju sposobnost da viziju poduzeća dijeli unutar Društva i žive s tom vizijom, veliku poslovnu energiju usmjerenu prema ispunjenju zadanih ciljeva, liderske vještine, odanost vrijednostima poduzeća, natjecateljski nagon i upornost, samopouzdanje, strateško promišljanje, inovativnost, sposobnost prepoznavanja poslovnih prilika i potencijalnih kadrova u svojem okruženju (spomenuti *headhunting*) itd. te razraditi sustav privlačenja, selekcije, upravljanja, motiviranja i nagrađivanja talenata zahvaljujući kojem će svi talenti imati realne mogućnosti napredovanja unutar sustava.

Željeni omjer talenata u Društvu prikazan je Grafikonom 9. Vidljivo je da je poželjno imati 70 % prodajnih, 20 % stručnih i 10 % upravljačkih talenata.

Grafikon 9. Željeni omjer talenata u Društvu



Izvor: istraživanja autorice

3.4.1 Pribavljanje i privlačenje talenata

Pribavljanje talenata niz je međusobnih povezanih odluka i aktivnosti koje Euroherc planira provesti kako bi privukao i osigurao najbolje kandidate i talente za svoje aktualne i razvojne poslovne potrebe. Cilj je privući što više kandidata s odgovarajućim kvalifikacijama za posao da se pravodobno prijave. Vrlo je važan čimbenik u privlačenju i pribavljanju kandidata sukladnost između sustava vrijednosti Euroherca i vrijednosti kandidata, te mogućnost pojedinca da se uklopi u organizaciju i poistovjeti s njezinim vrijednostima i kulturom. S obzirom na činitelje koji utječu na privlačenje talenata, ističu se:

- imidž osigurateljne industrije
- imidž i ugled Društva kao poslodavca
- atraktivnost posla koji se nudi
- pogodnost i povlastice koje Društvo nudi.

Euroherc u suradnji s ekonomskim fakultetima i visokim poslovnim školama razvija program ciklusa predavanja studentima viših godina s ciljem podizanja financijske pismenosti i osigurateljne svijesti. Također se želi predstaviti mladim talentima kao poželjan poslodavac koji

stipendira najbolje studente i garantira im radno mjesto po završetku studiranja, te osim fokusa na poslovanje i poslovni rezultat, uzima u obzir svoj doprinos društvu i tematici mladih.

Osim postojećih partnera u zapošljavanju novih djelatnika portala Mojposao, Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i preporuka menadžera, Euroherc se planira okrenuti modernom regrutiranju uporabom informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Talenti su umreženi te se, radi samopromocije i pronalaska boljih poslova, koriste različitim društvenim alatima poput *Facebooka*, *Twittera* i *LinkedIna*. Ključne značajke modernog regrutiranja su interaktivnost i povezivost. Tako se želi izgraditi odnose s velikim brojem ljudi i potencijalnih talentiranih zaposlenika.

3.4.2 Selekcija talenata

Procesom selekcije želi se ispuniti nekoliko temeljnih svrha:

- identificirati prave talente
- stvoriti dojam da Društvo zapošljava samo posebno odabrane
- predočiti Društvo, poslovnu kulturu i ono što posebno vrednuje
- poslati poruku o važnosti koju organizacija pridaje talentima
- prognozirati radnu uspješnost.

Metode i tehnike selekcije koje se planiraju primijeniti su:

- višestruki intenzivni intervjui s intelektualno izazovnim pitanjima i strategijama rješavanja problema i ponašanja
- psihološke testove intelektualnih sposobnosti, osobnosti i interesa
- probni rad na određeno vrijeme.

Velika pažnja posvećivat će se timu koji sudjeluje u selekciji talenata. Osim direktora podružnice, direktora prodaje, izvršnog direktora, djelatnika pravne službe, djelatnika odjela za upravljanje ljudskim resursima bit će prisutni psiholog i po potrebi specijalist u skladu s potrebama radnog mjesta. Uz postojeću analizu životopisa, prijašnjih postignuća i uspjeha te intervjua o ponašanju kojima se ispituje kako se kandidat ponašao u različitim poslovnim i problemskim situacijama iz prošlosti, Društvo planira uvesti testove intelektualnih sposobnosti, odnosno inteligencije i emocionalne inteligencije, ali i karakteristike osobnosti jer je inteligencija najvažniji pojedinačni pokazatelj individualne uspješnosti i zato je nezaobilazna u selekciji talenata.

Prava bitna selekcija talenata nastupa nakon minimalno jedne godine rada u Eurohercu.

3.4.3 Integracija novog djelatnika u tim

Planirano je da integracija novog djelatnika u tim traje minimalno šest mjeseci. Kako bi upoznao sve segmente poslovanje, novi djelatnik u ciklusima od 15 do 30 dana obilazi:

- Prodajna mjesta
 - Ured
 - Stanice za tehnički pregled
- Odjel tarife
- Odjel računovodstva
- Odjel šteta.

Tijekom obilaska kolege s navedenih odjela upućuju novog djelatnika u poslovanje i cjelokupni ciklus prodaje police osiguranja, odnosno preuzimanja rizika. Paralelno s usvajanjem praktičnih znanja novi djelatnik je obvezan usvojiti i teorijska znanja koja će dobiti na stručnom seminaru za nove djelatnike koji održava Služba internog trenerstva.

Nakon šest mjeseca upoznavanja s poslovnim procesima novom se djelatniku određuje radno mjesto i tim kojem pripada. Nadzornik, voditelj tima ima važnu ulogu u daljnjoj edukaciji djelatnika i postaje njegov mentor. Zadaci mentora su uputiti djelatnika u:

- važnost stvaranja vlastite baze potencijalnih osiguranika i kako je obrađivati
- tehnička znanja, načine plaćanja i rad s informacijskim sustavima Euroherca
- organizacija vremena i radnih navika
- održavanje prodajnih sastanaka s osiguranicima s ciljem da djelatnik slušajući i gledajući sastanak nauči voditi prodajni razgovor usmjeren na potrebe osiguranika, a ne jedino na konkretan proizvod
- vježbe i simulacije prodajnog razgovora s osiguranikom
- utvrđivanje pitanja u prodajnom razgovoru i prodajnih argumenata, *cross-selling*⁹
- prodajni sastanci s mentorom i rad na bazi kontakata malih i srednjih poduzeća
- rekapitulacija naučenog i određivanje ciljeva za poboljšanje.

⁹ Unakrsna prodaja (engl. *cross-selling*) jedna je od najefikasnijih metoda marketinga. Unakrsna prodaja podrazumijeva poticanje postojećih kupaca da uz jedan proizvod ili uslugu kupe drugi srodan ili komplementaran proizvod ili uslugu s ciljem da se poveća prodaja i produbi odnos s kupcem. Na primjer, prodaja Coca-Cole ili pomfrita uz hamburger ili prodaja novčanika uz torbicu i slične prodajne prakse.

3.4.4 Praćenje radnog učinka i razvoj talenata

Prvih nekoliko mjeseci sva je pažnja usmjerena na obučavanje djelatnika kako bi mogao samostalno obavljati poslove preuzimanja rizika, no jedan je od ciljeva Društva već u ranoj fazi prepoznati vrstu talenta i usmjeriti ga u smjeru koji najviše odgovara njemu kao pojedincu i Društvu. Iz kuta pojedinca razvoj talenata omogućuje zaposleniku da potpuno razvije svoje potencijale do granice izvrsnosti i tako osnaži sposobnost za uspješno preuzimanje širih odgovornosti u Društvu.

Za svaku vrstu talenta Euroherc planira uvesti individualan način upravljanja i razraditi sustav nagrađivanja koji polazi od njihovih preferencija i potreba te uključuje sve važne intrinzične i ekstrinzične, odnosno unutarnje i vanjske čimbenike motivacije, što znači da treba:

- razviti dobar sustav upravljanja pomoću ciljeva ovisno o vrsti talenta
- kreirati kompleksne i izazovne poslove i zadatke koji pružaju autonomiju i odgovornost te potiču individualni razvoj
- primjenjivati demokratski stil vođenja koji osigurava međusobno poštovanje i samoupravljanje te potiče entuzijizam, suradnju i kreativnost
- razviti organizacijsku kulturu koja cijeni i potiče talente i izvrsnost
- omogućiti napredovanje i razvoj karijere
- osigurati slobodno vrijeme za usavršavanje i druge čimbenike važne za unutarnju, intrinzičnu motivaciju
- razviti dobar i poticajan sustav nagrađivanja i povlastica.

Kako je izvrsnost imperativ u ostvarenju konkurentske prednosti, sustavom nagrađivanja mora se nagrađivati izvrsnost i u stjecanju novih znanja i u obavljanju posla.

3.4.5 Edukacija u postizanju radne učinkovitosti talenata

Edukacija djelatnika nezaobilazna je na početku karijere svakog djelatnika, neovisno o njegovu talentu, no s obzirom na kompleksnost osigurateljnih proizvoda, Društvo planira uvesti plan rangiranja i licenciranja djelatnika prodaje radi podružnica, ovisno o realnim potrebama podružnice i teritoriju na kojem djeluje, te tako usmjeriti karijeru djelatnika koji je prepoznat kao stručni talent. U skladu s tim planira i proširenje službe internog trenerstva.

Bitan je element ostvarenja svih ciljeva imati dobro motivirane zaposlenike. To je posebno izraženo na području prodaje osiguranja. Ponajprije se radi o materijalnoj motiviranosti djelatnika. U skladu s tim plan je da na plaću utječe i razina educiranosti djelatnika i širina prodanih osigurateljnih proizvoda. Cilj je imati dobro educirane djelatnike koji prodaju sve proizvode Društva, a ne samo police motornih vozila.

S druge strane, osim materijalne motiviranosti, postoji i nematerijalna motivacija koja se očituje kroz dobru i afirmativnu radnu atmosferu, profesionalan i ljudski pristup svakom zaposleniku temeljen na iskrenosti i poštovanju. Na tom polju potrebno je konstantno raditi. U tom dijelu najveći dio posla je na Upravi Društva i menadžmentu koji moraju osigurati stabilnu poslovnu sredinu i razvijati osjećaj pripadnosti prema Društvu.

Licenciranje djelatnika

U cilju kompetentnog preuzimanja rizika prava pribavljača na izradu polica osiguranja podijeljena su u tri ranga (razreda) prema znanju potrebnom za preuzimanje rizika te izradu pojedinih polica osiguranja. Svaki će djelatnik u sektoru prodaje imati dodijeljen rang prema svojoj trenutačnoj razini znanja i kompetencijama.

Kod određivanja plana edukacija te realnih potreba licenci na razini podružnice smjernice su:

- *Rang 0* – minimalna razina znanja koji bi djelatnik prodaje morao imati za obavljanje osnovnih zadataka na poslovima prodaje polica osiguranja. Rang 0 trebaju položiti svi djelatnici.
- *Rang 1* – Djelatnik koji radi na prodajnom mjestu velikog potencijala te djelatnik nakon tri i više godina radnog staža trebao bi pristupiti edukaciji i ispitu za licencu rang 1.
- *Rang 2* – Djelatnik koji radi u sredini (prodajnom mjestu) većeg potencijala te djelatnik nakon pet i više godina radnog staža trebao bi pristupiti edukaciji i ispitu za licencu rang 2.

Na temelju plana licenciranja djelatnika na razini podružnica direkcija Sektora prodaje u dogovoru s odgovornim osobama na razini podružnice izrađuje godišnji plan edukacija po rangovima i podrangovima. Oni će se ovisno o broju polaznika te materiji održavati u podružnicama ili u direkciji Društva. Po obavljenoj edukaciji te usavršavanju materije polaznici moraju položiti ispit kako bi dobili licencu za obavljanje poslova prodaje osiguranja u tom rangu. Cilj rangiranja je kompetencija djelatnika kod preuzimanja rizika, povećanje razine znanja kao i produkcije svih vrsta osiguranja. Tu dolazi i do razlike u daljnjem razvoju karijera prodajnih i stručnih talenata.

Djelatnik definiran kao *prodajni talent* prodajno je orijentiran, odnosno ostvaruje izvrsne rezultate ugovarajući proizvode iz ranga 0 i u pravilu nije zainteresiran za širenje znanja o ostalim, specifičnim osigurateljnim proizvodima.

Stručni talent također ima izvrsne prodajne rezultate, no njegovi afiniteti i želja za znanjem nadilaze rang 0 i na ovaj način mu Društvo omogućuje daljnju edukaciju. U edukaciju stručnih djelatnika planira se kontinuirano ulaganje, što kroz stručnu internu edukaciju preko seminara raznih specijaliziranih edukacijskih kuća do stručnih inozemnih usavršavanja. S obzirom na dinamičnost Sektora prodaje, brze i česte promjene u poslovnom okruženju, od iznimne je važnosti da djelatnici budu u toku s novim znanjima i tehnologijama kako bi što lakše odgovorili na takve promjene. Djelatnicima će biti pružena i mogućnost usavršavanja kroz razne vrste poslovnih seminara u zemlji i u inozemstvu.

U Tablici 5. su pregledi navedenih rangova (razreda) s vrstama polica koje se u pojedinom rangju mogu izrađivati.

Tablica 5. Pregled rangova s vrstama polica koje se u pojedinom rangu mogu izrađivati

NAZIV PROIZVODA	RANG	
Obvezno osiguranje od automobilske odgovornosti, proizvodi zaštite	0	
Kasko osiguranje cestovnih motornih vozila	0	
Obvezno osiguranje putnika u javnom prijevozu od posljedica nezgode	0	
Paket osiguranja Domos	0	
Paket osiguranja Domos Rent	0	
Paket osiguranja od privatne odgovornosti i od posljedica nezgode	0	
Obvezno osiguranje od odgovornosti vlasnika odnosno korisnika brodice/jahte	0	
Paket putnog osiguranja	0	
Prezentacijske vještine	0	
Komunikacijske vještine	0	
Osiguranje od nezgode	1	
Osiguranje imovine IM2016	1	
Osiguranje opće odgovornosti	1	
NAZIV PROIZVODA	RANG	PODRANG
Osiguranje građevinskih objekata u izgradnji	2	A
Osiguranje objekata u montaži	2	A
Osiguranje robe u prijevozu	2	B
Osiguranje od odgovornosti prijevoznika za robu primljenu na prijevoz u cestovnom prometu	2	B
Osiguranje jamstva za prijevozničke platne kartice	2	B
Osiguranje usjeva i nasada	2	C
Osiguranje životinja	2	C
Osiguranje od profesionalne odgovornosti razne djelatnosti	2	D
Kasko osiguranje plovila brodice/jahte, brodovi	2	E
Kasko osiguranje brodova u izgradnji	2	E
Dobrovoljno osiguranje od odgovornosti vlasnika odnosno korisnika brodica/jahti za štete trećim osobama	2	E
Osiguranje od odgovornosti vlasnika odnosno korisnika brodova	2	E
Kasko osiguranje zračnih letjelica	2	E
Obvezno osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica	2	E

Izvor: Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva.

Svakom djelatniku prodaje dodjeljuju se rang na poslovima prodaje osiguranja putem licence. Dodjeljivanje ranga (licence) 0-2 radi se na razini podružnica (direktori podružnice/prodaje). Dodjeljivanje ranga radi se pismenim putem dokumenta – *Licenca za obavljanje poslova prodaje osiguranja/ Rang x*. Procjenu rizika i police radit će djelatnici koji posjeduju pripadajući licencu, a pribavljači koji nemaju potrebni rang na policama koje su pribavili evidentirat će se kroz posredničke šifre te će ulaziti u njihovu osobnu produkciju.

Edukacija upravljačkog talenta

Kontinuiran razvoj upravljačkih talenata podrazumijeva efikasno postavljen i jedinstven sustav obrazovanja i obuke temeljen na analizi strategije i budućih potreba menadžera, prepoznavanju kritičnih elemenata menadžerskih kompetencija i sposobnosti te uspješnog ponašanja menadžera u konkretnim poslovnim radnim situacijama. Programe i razine obrazovanja i razvoja menadžera Društvo će maksimalno uskladiti i povezati s organizacijskim ciljevima i osobnim potrebama i motivima menadžera. Bez ovoga jedinstva i usklađenosti nije moguće očekivati efikasnost i uspješnost u implementiranju planiranih ciljeva djelovanja. Ako se uzme u obzir da je potreba dugoročnog planiranja karijere sve važnija potreba Društva, uz dobru plaću, kvalitetna individualna edukacija postaje dodatna motivacijska poluga za stvaranje dobrog radnog mjesta. Svijest o potrebi dodatnog učenja osobito je bitna za mlađe i srednje naraštaje.

Na temelju rezultata anonimne ankete kreiran je program edukacije čiji su ciljevi pomoći nadzorniku u prijenosu prodajnog znanja na djelatnike te pružiti znanja za osobni razvoj, od planiranja i organizacije posla, iznošenja očekivanja (delegiranje, postavljanje ciljeva), motiviranja članova tima, praćenje njihovih rezultata i davanje povratne informacije o učinku.

Program čini pet modula:

1. KVALITETNA ORGANIZACIJA RADNOG VREMENA – PRVI PREDUVJET ISPUNJENJA PLANA

- učinkovito planiranje poslovnih aktivnosti i praćenje izvršenja
- postavljanje prodajnih ciljeva sebi i pribavljačima
- određivanje prioriteta

2. STILOVI VOĐENJA KOJI DONOSE NAJBOLJE REZULTATE U PRODAJI OSIGURANJA

- definiranje voditeljske uloge i odgovornosti nadzorničke pozicije u Eurohercu
- važnost utjecaja timske kulture na atmosferu, motivaciju i rezultate tima

- određivanje odgovarajućeg stila vođenja ovisno o djelatniku i vrsti osigurateljnog proizvoda
 - stvaranje samostalnih i odgovornih pribavljača kroz sustavni razvoj, učenje i delegiranje
3. MOTIVACIJA ČLANOVA TIMA – KAKO POBJEĆI IZ RUTINE I POKRENUTI SVOJE DJELATNIKE?
- tehnike otkrivanja i djelovanja na izvore vlastite pozitivne energije i elana, kao i motivacije članova tima
4. VAŽNOST POVRATNE INFORMACIJE ZA ŽELJENU PROMJENU
- učinkovito oblikovana povratna informacija – smjernica za razvoj pribavljača
5. UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U ODNOSU S DJELATNICIMA I OSIGURANICIMA
- konstruktivno reagiranje u konfliktnim situacijama
 - smirenije i sigurnije upravljanje vlastitim ponašanjem i reakcijama u tipičnim konfliktnim situacijama na poslu

Edukaciju će održavati Služba internog trenerstva kroz prezentaciju i individualne i grupne vježbe. Osim teorijskog i praktičnog okvira koje će nadzornici dobiti tijekom edukacije, na temelju stvarnih situacija i pitanja polaznika iz različitih podružnica pronaići će odgovor na izazove tržišta osiguranja, konkurencije, prodaje novih proizvoda i rada s djelatnicima.

3.4.6 Zadržavanje i razvoj talenata

Društvo maksimalno želi pružiti podršku ambicioznima te svima kojima je uspjeh motiv za još bolje poslovne rezultate pa planira uvesti nove ugovore kojima bi zadržali i motivirali talentirane djelatnike ovisno o vrsti njihova talenta.

UGOVOR SAMOSTALNOG ZASTUPNIKA – prodajni talent

Društvo planira izraditi ugovore o radu na neodređeno vrijeme – samostalni zastupnik, gdje primanja pojedinog djelatnika isključivo ovise o osobnom premijskom učinku. Ugovori su statusno podijeljeni u pet rangova (od 1 do 5) ovisno o volumenu premije, te posloženi tako da se djelatnika motivira za čim boljim premijskim učinkom. Cilj je Društva sve djelatnike Sektora prodaje koji imaju osobni portfelj prevesti u novi status te ujedno stabilizirati i troškovnu stranu. Dovođenjem u korelaciju osobnih primanja s osobnim premijskim učinkom pojedinog djelatnika Sektora prodaje neznatno se smanjuje rizik osiguranja, tj. rizik nedostatnosti premije

zbog bolje kontrole troškova vezane uz plaće djelatnika Sektora prodaje.

3.4.7 Analiza učinka talenta

Područje praćenja radne uspješnosti zaposlenika područje je na kojem Društvo planira unijeti velike promjene. U suradnji s Odjelom informatike planira se izraditi program radne učinkovitosti koji obuhvaća:

- pravilno i praktično postavljanje sustava praćenja radne uspješnosti zaposlenika i organizacije
- izradu ključnih pokazatelja uspješnosti na razini cijele organizacije, njezinih dijelova i radnih mjesta
- oblikovanje jasnih standarda rada i definiranje modela željenih kompetencija prilagođenih organizaciji
- kako razlikovati dobrog radnika od prosječnog
- definiranje modela procjene rada
- metode postavljanja ciljeva i davanja povratnih informacija o radu zaposlenika.

Time se želi postići da svi djelatnici znaju što se od njih očekuje i da se radni učinak transparentno ocjenjuje te da svaki zaposlenik dobije povratne informacije o svojem radu. Jasna komunikacija očekivanja i transparentni kriteriji ocjene njihova postignuća povećavaju produktivnost, kooperativnost i zadovoljstvo zaposlenika, a talentirani zaposlenici bit će još motiviraniji za postizanje rezultata.

4. ZAKLJUČAK

Današnje vrijeme može se nazvati vremenom ljudskog kapitala, znanja i informacija. Da bi se zadržao korak sa skokovitim strukturnim preokretima koji se interaktivno očituju na područjima tržišnih zahtjeva, tehnoloških dostignuća i sustavima upravljanja, poduzeće mora oblikovati, prihvatiti i provesti određenu strategiju konkurentnosti. Upravo je stoga iznimno važno pažljivo i uspješno upravljanje ljudima, odnosno talentima. Integrirano upravljanje talentima pomaže da se izgrade traženi resursi koji su potrebni za budući rast. Potrebno je uskladiti sve elemente procesa upravljanja talentima kako bi se na ključnim pozicijama našli najtalentiraniji pojedinci jer su ključ uspješnog provođenja strategije ljudi, odnosno menadžeri koji ju provode.

Uz ekonomsku djelotvornost i društvenu odgovornost, upravljanje talentima možda je i najteža od triju ključnih zadaća menadžmenta u 21. stoljeću. Razvojem globalizacije pred suvremeno tržište rada postavljaju se novi zahtjevi za bržim prilagodbama, posebice usmjerenost na cjeloživotni razvoj kompetencija. Izražena je potreba za mobilnošću radne snage, fleksibilnošću zaposlenika, odnosno za prijelaz sa „sigurnog radnog mjesta“ na „sigurnu zapošljivost“. U budućnosti će se zahtijevati više kvalitativne razine i različite kombinacije stečenih kompetencija i kvalifikacija zaposlenika. Izazovi vezani za talente dodatno su složeni s obzirom na izbirljivije pripadnike novih generacija i drastično povećanje mobilnosti među stručnjacima. U okruženju u kojem se tehnologija brzo mijenja, potrebu za sigurnošću posla talenti zamjenjuju „potrebom za fleksibilnošću“.

Euroherc osiguranje d.d. na hrvatskom i austrijskom tržištu zapošljava više od 1200 ljudi. Iz poslovnih rezultata koje ostvaruju na navedenim tržištima može se zaključiti da je riječ o vrlo uspješnom poduzeću koje iz godine u godine ostvaruje sve bolje rezultate. Uloga je menadžmenta u Društvu da se za svako radno mjesto omoguće odgovorni, sposobni kadrovi, kao i da svaki pojedinac ima mogućnost ostvariti svoj maksimum i individualne ciljeve. Iz tih razloga strateški je značaj efektivnog upravljanja ljudskim resursima u Društvu iznimno velik. U Društvu su svjesni da bi bilo koji sustav bio maksimalno iskoristiv, ključni su ljudi koji ga vode i ljudi koji izvršavaju pred njih stavljene zadatke. Stručna osposobljenost djelatnika i edukacija u upravljanju ljudima jedan je od preduvjeta za postizanje ciljeva. U Društvu se posebna pažnja posvećuje izgradnji jedinstvene korporativne kulture koja uvažava različitosti i potiče timski duh te osjećaj pripadnosti. Kreiranjem zdravog i poticajnog radnog okruženja, Društvo zaposlenicima želi omogućiti više od radnog mjesta i nagraditi najbolje, a to čini kroz nekoliko projekata i aktivnosti koji se namijenjeni djelatnicima (Agramijada, nagradne igre

kojima se nagrađuju najbolji pribavljači, dodjela darova djeci zaposlenika za Svetog Nikolu, dodjela novih službenih vozila, putovanja i sl.).

Istovremeno, svjesni su važnosti brze reakcije na promjene u poslovnom okruženju i da puno više pažnje treba usmjeriti na talente jer bez njihovih ideja i vještina ne može proizaći konkurentna prednost i profit. Kako bi to ostvarili, u planu je uvođenje promjena u upravljanju poslovnim procesima od zapošljavanja djelatnika, segmentacije talenata i upravljanja njihovim karijerama. Bitan je element ostvarenja svih ciljeva imati dobro motivirane zaposlenike. To je posebno izraženo na području prodaje osiguranja. Ponajprije se radi o materijalnoj motiviranosti djelatnika. U skladu s tim plan je da na plaću utječe i razina educiranosti djelatnika i širina prodanih osigurateljnih proizvoda. Cilj je imati dobro educirane djelatnike koji prodaju sve proizvode Društva, a ne samo police motornih vozila.

Osim materijalne motiviranosti, tu je i nematerijalna motivacija koja se očituje kroz dobru i afirmativnu radnu atmosferu, profesionalan i ljudski pristup svakom zaposleniku temeljen na iskrenosti i poštovanju. Na tom polju potrebno je konstantno raditi i tu je najveći dio posla na Upravi Društva i menadžmentu koji moraju osigurati stabilnu poslovnu sredinu i razvijati osjećaj pripadnosti Društvu.

POPIS LITERATURE

Knjige

1. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N. (2017). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Effectus.
2. Lee, J., Simmons, T. (2012). *Talent Management with SAP ERP HCM*. Boston: Galileo Press.
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

Članci i publikacije

1. Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), str. 304-313.
2. Perkov, M., Križan, L., Hodak, Z. (2018). Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. Zagreb: *Obrazovanje za poduzetništvo*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski (u pripremi za objavljivanje).
3. Pološki Vokić, N., Naoulo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize – teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63 (3-4), str. 162-185
4. Sparrow, P., Hird, M., Balain S. (2011). *Talent Management: Time To Question The Tablets of Stone?* Centre for performance – led HR White paper 11/1, Lancaster University Management School.
5. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Shad, S. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, str. 25-42.

Internetski izvori

1. Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). Eight shifts that will take your strategy into high gear. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/eight-shifts-that-will-take-your-strategy-into-high-gear> (pristupljeno 11. studenoga 2018.)
2. Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). How CEOs Can Spot A Genuine ‘Hockey Stick’ Strategy. <https://chiefexecutive.net/how-ceos-can-spot-a-genuine-hockey-stick-strategy/> (pristupljeno 10. studenoga 2018.)

3. Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). Strategy to beat the odds
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-to-beat-the-odds> (pristupljeno 14. studenoga 2018.)
4. Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds. McKinsey Company. Wiley.
<https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9781119487623/strategy-beyond-the-hockey-stick-engels-chris-bradley.pdf> (pristupljeno 14. prosinca 2018.)
5. Brown, S., Mulligan, D. (2018). Inside the strategy room: One CEO's approach (podcast). <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/inside-the-strategy-room-one-ceos-approach> (pristupljeno 10. prosinca 2018.)
6. Dadush, U., Shaw, W. (2012). Is the labor market Global? *Current History*, Philadelphia, 111 (741), str. 9-13.
7. Hay Group (2014). 20 Best global Companies for Leadership. <https://www.consultancy.uk/news/1028/hay-group-the-20-best-global-companies-for-leadership> (pristupljeno 2. studenoga 2018.)
8. HZZ (2015). Koje kompetencije su tražene na tržištu rada? <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11878> (pristupljeno 2. studenoga 2018.)
9. IKEA (2018). <http://www.ikea.com> (pristupljeno 2. studenoga 2018.)
10. Ingwersen, H. (2018). What Is Talent Management and How Is It Different From HR? <https://blog.capterra.com/what-is-talent-management-and-how-is-it-different-from-hr/> (pristupljeno 2. studenoga 2018.)
11. Oršulić, N. (2017). Milenijci žele rad na daljinu i fleksibilno radno vrijeme, a to ima neke prednosti i za poslodavce... <https://lider.media/znanja/prednosti-rada-na-daljinu-koji-preferira-vecinska-radna-snaga-milenijci/> (pristupljeno 09.03.2019.)
12. Quast, L. (2017). Why Grit Is More Important Than IQ When You're Trying To Become Successful <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2017/03/06/why-grit-is-more-important-than-iq-when-youre-trying-to-become-successful/#858e8ea7e45c> (pristupljeno 23. siječnja 2019.)
13. Sarkar, C. (2018). „Strategy Beyond the Hockey Stick” – An Interview with Chris Bradley, Martin Hirt and Sven Smit. <http://www.marketingjournal.org/strategy-beyond-the-hockey-stick-an-interview-with-chris-bradley-martin-hirt-and-sven-smit/> (pristupljeno 11. studenoga 2018.)

Ostalo

1. Andrianova, S., Maor, D., Schaninger, B. (2018). *Winning with your talent – management strategy*. McKinsey Global Survey.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy> (pristupljeno 2. studenoga 2018.)
2. CISOK (2018). Centar za informiranje i savjetovanje o karijeri
<http://www.cisok.hr/> (pristupljeno 1. srpnja 2018.)
3. Deloitte (2018). Millennial Survey.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html> (pristupljeno 27. rujna 2018.)
4. Euroherc osiguranje d.d. (2018). Interna dokumentacija društva. Zagreb
5. HUO (2018). Hrvatski ured za osiguranje <https://www.huo.hr/hrv/financijska-pismenost/91/> (pristupljeno 9. ožujka 2019.)
6. Perkov, D. (2018). „Strategijski menadžment“ (uručnik ppt prikaza i zabilješke s predavanja). Libertas. Zagreb.
7. Van der Kamp, M. (2015). The ‘encyclopedia’ of decision frameworks in talent management: supporting the development of a talent management strategy, *5th IBA Bachelor Thesis Conference*. Enschede. The Netherlands. University of Twente, str. 1-19.

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Projekcija plana, tzv. „hokejska palica“	11
Grafikon 2. Prikaz poslovanja multinacionalnog poduzeća 2010. – 2015.....	12
Grafikon 3. Pregled tržišta osiguranja Republike Hrvatske u 000 kuna	33
Grafikon 4. Pregled tržišta neživotnih osiguranja Republike Hrvatske u 000 kuna	34
Grafikon 5. Udio ispitanika po podružnicama	56
Grafikon 6. Udio izvrsnih ocjena po podružnicama.....	57
Grafikon 7. Udio izvrsnih ocjena po grupama pitanja	60
Grafikon 8. Udio izvrsnih ocjena po pitanjima	61
Grafikon 9. Željeni omjer talenata u Društvu.....	64

POPIS SLIKA

Slika 1. Ilustracija iz knjige Strategija izvan hokejske palice	9
Slika 2. Proces upravljanja talentima	21
Slika 3. Struktura radne snage SAD-a prema dobi (1970. – 2014.) i projekcije do 2024. u postocima	27
Slika 4. Web stranica LVMH-a.....	29
Slika 5. Članice koncerna Agram.....	32
Slika 6. Organizacijska shema Društva.....	36
Slika 7. Teritorijalni prikaz podružnica Društva.....	37
Slika 8. Dolazak tima Euroherc na igralište	41
Slika 9. Proglašenje Euroherca za pobjednika Agramijade	42
Slika 10. Najuspješniji pribavljači na krstarenju.....	43
Slika 11. Dodjela novih službenih vozila.....	44
Slika 12. Podjela darova djeci zaposlenika	44

Slika 13. Najbolji menadžeri na Svjetskom nogometnom prvenstvu 2018.	45
Slika 14. Okupljanje vatrenih veterana Euroherca	46

POPIS TABLICA

Tablica 1. Struktura zaposlenih djelatnika po sektorima i spolu na 31. siječnja 2017.....	46
Tablica 2. Struktura zaposlenih djelatnika po stručnoj spremi na 31. siječnja 2017.	47
Tablica 3. Broj zaposlenih djelatnika po podružnicama na 31. siječnja 2017.	48
Tablica 4. Sudionici ankete po podružnicama	55
Tablica 5. Pregled rangova s vrstama polica koje se u pojedinom rangu mogu izrađivati	70