

Važnost ljudskog potencijala u poslovnom procesu Allianz d.o.o.

Smrekar, Andi

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:576683>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-19**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

Andi Smrekar

VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U POSLOVNOM PROCESU

ZAVRŠNI RAD

PULA, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U POSLOVNOM PROCESU

Student: Andi Smrekar

Matični broj: 1705-E

Smjer: Management i poduzetništvo

Mentor: prof. dr. sc. Marija Bušelić

Kolegij: Ljudski potencijali i ekonomija rada

Pula, lipanj 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Ime i prezime

_____Andi Smrekar_____

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Andi Smrekar dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "Važnost ljudskih potencijala u poslovnom procesu " koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Ime i prezime

Andi Smrekar

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1.UVOD..... | 1 |
| 2.ZNAČAJ I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA | 3 |
| 2.1.Značaj ljudskih potencijala..... | 4 |
| 2.2.Upravljanje ljudskim potencijalima | 5 |
| 2.3.Investicije u ljudski kapital kao izvor ekonomskog rasta | 7 |
| 3.LJUDSKI POTENCIJAL U POSLOVNOM PROCESU | 10 |
| 3.1.Važnost ljudskih potencijala u suvremenim uvjetima poslovanja | 10 |
| 3.2. Motiviranje i ulaganje u ljudske potencijale | 12 |
| 4.VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U POSLOVNOM PROCESU ALLIANZ ZAGREB D.D. | 17 |
| 4.1.Poslovanje poduzeća „Allianz Zagreb d.d.“ | 17 |
| 4.2.Organizacijska struktura poduzeća „Allianz Zagreb d.d.“ | 18 |
| 4.3.Organizacijska kultura..... | 21 |
| 4.4.Struktura ljudskih resursa u „Allianz Zagreb d.d.“ | 22 |
| 4.5.Organizacija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima..... | 24 |
| 5.SELEKCIJA, EDUKACIJA I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU ALLIANZ ZAGREB D.D. | 27 |
| 5.1. Selekcija zaposlenika | 27 |
| 5.2.Edukacija i razvoj zaposlenika u poduzeću..... | 28 |
| 5.3.Osvrt na upravljanje ljudskim potencijalima u poslovnom procesu Allianz Zagreb d.d. .. | 31 |
| 6.ZAKLJUČAK..... | 33 |
| SAŽETAK..... | 35 |
| SUMMARY | 35 |
| LITERATURA..... | 36 |
| POPIS ILUSTRACIJA..... | 37 |

1.UVOD

Ljudski potencijal označava sposobnosti i vještine zaposlenika koje su od ključne važnosti za svako poduzeće, organizaciju ali i sam način organizacijske strukture svakog poduzeća. Razina ljudskog potencijala se smatra ključnim čimbenikom za uspješnost i napredovanje poduzeća na tržištu. Sam proces stvaranja i korištenja ljudskih resursa od značajne je važnosti za samo poduzeće od samog odabira pa sve do motiviranja, ocjenjivanja i zapošljavanja, a ključna su stavka za uspjeh i bolje poslovanje poduzeća. Odabir kvalitetnih ljudskih resursa, daljnje ulaganje u njihovo znanje, njihova mogućnost napredovanja te stvaranje određene karijere daju mogućnost poduzeću da putem zadovoljnih i uspješnih zaposlenika bolje posluje, time će stvoriti određenu pozitivnu okolinu u kojoj će samo poduzeće, ali i zaposlenici bolje funkcionirati.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je ljudski potencijal i njegova važnost u poslovnom procesu Allianz d.d.. Problem završnog rada je ljudski čimbenik kao važan dio poslovnog procesa.

U skladu s temom završnog rada postavljena je i hipoteza koja glasi: *Kvalitetan ljudski potencijal je ključni čimbenik za dobro poslovanje i dobar poslovni proces.*

Nakon što su definirani problem i predmet te hipoteza istraživanja koji se međusobno isprepliću važno je definirati cilj rada. Cilj ovog rada je prikazati, objasniti, specificirati važnost ljudskog potencijala u poslovnom procesu. Svrha završnog rada je shvaćanje važnosti ljudskog potencijala u poslovnom procesu poduzeća.

Pri formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja u radu koristit će se u odgovarajućim kombinacijama brojne znanstvene metode od kojih se navode one najznačajnije i najučestalije: metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, te metoda komparacije.

U skladu s postavljenim ciljevima i zadacima rada, sadržaj rada je koncipiran na način da osim uvoda i zaključnih razmatranja, sadrži četiri temeljna poglavlja. Nakon uvoda

riječ je o Značaju i upravljanju ljudskim potencijalima. Drugo poglavlje govori o Ljudskom potencijalu u poslovnom procesu. Treće poglavlje govori o Važnosti ljudskog potencijala u poslovnom procesu Allianz d.d. Četrto poglavlje govori o selekciji zaposlenika u poduzeću Allianz d.d. Zadnji dio rada je zaključak.

2.ZNAČAJ I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski resursi kao takvi važan su resurs moderne ekonomije novoga stoljeća. Njihov značaj i važnost u svakom segmentu veoma su važan element za rast i uspjeh poduzeća. Resursi, posebice oni dobri, danas su sve više dostupni, međutim potrebno je pomno birati kako bi se zadovoljili svi aspekti koje poduzeće treba i traži. Nastankom globalizacije mnogo je segmenata koji se mijenjaju, mnogo je kvalitetnih ljudskih resursa i onih koji su potrebni kako bi se zadovoljio ljudski čimbenik u određenom poduzeću.

Od samih početaka postojanja ljudskog društva javlja se potreba za usavršavanjem ljudi. Cilj svakog poduzeća je postići što veći uspjeh te ostvariti što bolji rezultat na poslovnom planu. Nekada je rad bio najvažniji segment ali danas se sve više ljudski potencijal smatra kao glavni faktor uspješnosti. Udruživanjem kapitala i radne snage nastaju sve više poduzeća koja su usmjerena prema ljudskom potencijalu koji je danas glavna konkurentska prednost svakog poduzeća. Bile su potrebne godine rada da se uvidi važnost radnika, da se uvidi kvaliteta ljudskog potencijala i da se on počne smatrati jednim od ključnih elemenata da bi poduzeće bilo što bolje usmjereno. Postalo je racionalno da su ljudi osnovna snaga poduzeća kao i da poduzeće bez dobrog potencijala ne bi bilo ni najmanje uspješno. Poduzeća se ljudskim potencijalima bave oduvijek, međutim nikad se oni nisu smatrali toliko važnima. Ljudski potencijali su tako danas postali nezamjenjiv dio svakog poslovnog procesa.

Obilježje novog vijeka je to da se o ljudskim resursima pišu posebne knjige i zauzimaju i poprimaju značaj koji nikad prije nisu imali. Oni su danas postali neizostavan dio poslovnog procesa, važan segment ka uspješnosti i dobrobiti poslovanja u poduzeću. Zajedno sa ekonomijom i globalizacijom promijenila se svijest prema zaposleniku te su temeljem ulaganja i razvijanja ljudskih potencijala poduzeća postala sve više produktivna. Ljudski resursi ključ su uspjeha, znanja, stručnosti, sposobnosti, ambicije i ključ sve boljeg i kvalitetnijeg poslovanja

Više o ljudskim potencijalima i njihovom značaju prikazati će se kroz sljedeće naslove.

2.1.Značaj ljudskih potencijala

Značaj ljudskog potencijala nemjerljiv je u današnjem poslovanju i današnjem društvu. Briga za zaposlene postala je sve veća te se u mnogim poduzećima sve više podupire rast, razvoj i značaj dobrih zaposlenika. Najbolja i najproduktivnija poduzeća imaju najbolje ljude, najviše iz razloga što su svjesna da trebaju ulagati kako bi im zaposlenici bili što bolji i što uspješniji.

Čovjek je postao središte rada i sjedište razvoja i rasta. Element ljudskog potencijala zasigurno je ključ koji doprinosi boljoj kvaliteti i produktivnosti rada. Isticanje važnosti čovjeka za organizacijsku uspješnost, te općenito bavljenje ljudskim potencijalima u organizaciji nije nova pojava. Na važnost ljudskih potencijala upozoravaju autori još od Adama Smitha poznatog ekonomista i vrhunskog stručnjaka, a vjerojatno i puno prije, jer svaki malo bolji stručnjak u povijesti bio je svjestan moći znanja, stručnosti, sposobnosti ali i ljubaznosti i sličnih segmenata vrlo bitnih za uspjeh.

Naglasak na značaj ljudskih potencijala daju i teorije menadžmenta, naročito biheviorističke teorije, koje se razvijaju od 1930- tih godina, a za koje neki ekonomisti i znanstvenici pouzdano tvrde da i danas vladaju novim teorijama, što je vrlo vjerojatno, budući da nijedna teorija nema određeno vrijeme kada je završila. Biheviorističke teorije posebno su se isticale u tome što su proučavale čovjeka, njegovu psihologiju, ponašanje u određenim situacijama i slična stanja, a ponajviše jer su dale drugačiju koncepciju čovjeka i s njom povezanu filozofiju menadžmenta. ¹U centru biheviorističke teorije bilo je promatranje ljudi i njihova ponašanja jer se smatralo da je ponašanje vrijedno znanstvenog istraživanja. U središtu teorije bilo je pitanje „kako povećati efikasnost i uspješnost menadžmenta i organizacije te učiniti ljudski rad produktivnijim?“² Upravo ova teorija smatra se ključnom za rast i razvoj poduzeća jer je ona prva potaknula važnost ljudskih potencijala u poslovnom procesu. Teorija je zapravo dokazivala da je ljudski resurs neizostavan dio za ekonomski i socijalni rast poduzeća u svim smjerovima.

¹Bahtijarević-Šiber, F. Pološki-Vokić, N. Sikavica, P.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.,str., 744

²Ibidem., str. 745

Danas su organizacije upravo temeljene na čovjeku i njegovom radu. Čovjek i njegov rad postaju središte pozornosti te kako ističe i sama teorija jedan od najvažnijih segmenata u radu i djelovanju jednoga poduzeća. Uspješnost organizacije se mjeri njezinom sposobnošću upravljanja ljudskim potencijalima. Zapravo prepoznato je kako se uspjeh organizacije može poboljšati upravo boljim upravljanjem ljudskim potencijalima.

2.2.Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina objašnjava se u brojnim knjigama, studijama, člancima i publikacijama koje sve više zadiru u tu problematiku i ističu je kao važan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća. Pojam upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) je sintagma, koja se posljednjih desetljeća sve više pojavljuje u znanstvenoj literaturi. Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji.³

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja skup onih aktivnosti managementa koje su usmjerene na privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, njezin razvoj prema potencijalu i dugoročno održavanje u poduzeću. Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća sljedeće grupe aktivnosti:⁴

1. Rekrutiranje,
2. Selekcija,
3. Obuka i razvoj,
4. Procjena performansi,
5. Upravljanje kompenzacijama,
6. Radni odnos.

³ Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci, br.2 (2008.) str., 1181-1206

⁴Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str.32.

Upravljanje ljudskim potencijalima je podložno utjecajima iz okruženja poduzeća, svim faktorima koji imaju utjecaj na čovjekova intelektualna i socijalna shvaćanja i vrijednosti.

U mnogim poduzećima sektor ljudskih resursa je jedan od najznačajnijih sektora. Stoga sektor ljudskih resursa mora posebno voditi brigu o tom području. Ukoliko radnik nije zadovoljan, tj. ukoliko mu nisu zadovoljeni neki „osnovni“ uvjeti za rad, kao što su pravo na bolovanje, eventualna briga poduzeća za smještaj i hranu radnika, obavezna odgovornost za sigurnosne uvjete na poslu, eventualna briga poduzeća za radnikovu obitelj (socijalna pomoć) i slično, radnik će se osjećati zakinutim i nezadovoljnim.

Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. U privatnom (poslovnom) sektoru ciljevi su organizacije:⁵

- maksimalno ostvarivanje profita organizacije,
- povećanje produktivnosti,
- snižavanje troškova proizvodnje,
- konkurentnost te
- porast organizacijske uspješnosti.

U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o:⁶

- zadovoljavanju potreba zaposlenika,
- poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja,
- osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života,
- osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa,
- brizi za zdravlje zaposlenika.

Upravljanje ljudskim resursima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter.

⁵ Jambrek, I., Penić, I.: op. cit., str. 1181-1206

⁶ Ibidem

2.3. Investicije u ljudski kapital kao izvor ekonomskog rasta

Ljudski je kapital izvor zarade, izvor boljitka i ono što predstavlja određenu budućnost. Naime on se svojim znanjem i sposobnostima ističe na način da sve svoje dobre strane daje i prilagođava poduzeću u cjelini. Vještine koje ima ljudski kapital zapravo su ono što omogućuje rast i razvoj.

Čitajući časopise i knjige jedna od zanimljivijih definicija znanja zapravo je da je znanje kao ekonomski resurs postao *conditio sine qua non* ekonomskog rasta i razvoja. To je najbolje evidentirano u endogenoj teoriji rasta gdje je istaknut značaj obrazovanja, istraživanja, inovacija, tehnološkog progresa te ljudskog kapitala u ekonomskom rastu.⁷ Jednostavno je da nova ekonomija teži resursima poput znanja i stručnosti. Naglašavanje važnosti ljudi, odnosno zaposlenika za uspješnost poslovnih organizacija, te općenito isticanje važnosti ljudskih resursa i bavljenje ljudskom stranom organizacije nije nova pojava, jer od početka svijeta evolucija čovjeka i društva ukazuje upravo na činjenicu kako je čovjek, u kontekstu radne snage, nezamjenjiv. Novo je to što se posljednjih desetljeća sve intenzivnije istražuju ljudski resursi i poprimaju značaj kakav nikada prije u prošlosti nisu imali. Ljudski resursi postali su najvažniji segment uspješnosti poslovanja te u svakoj organizaciji poprimili su značaj uspjeha, dobrobiti, bolje suradnje. Istodobno ljudski resursi kako utječu na organizaciju utječu i na gospodarstvo te na taj način stvaraju temelje rasta, razvoja i privlače potrebe za investiranjem u svrhu boljeg sutra. U svijetu je postalo važno i poznato da su poduzeća postala produktivnija, razvijenija i da su puno bolje poslovala sa kvalitetnim i sposobnim ljudskim resursima. To je dovelo do činjenice da je ljudski kapital vrijedan resurs za investicije koje kasnije dovode dobrobiti.

Danas je ekonomija ta koja diktira i povlači za sobom sve potrebe današnjice a i u skladu s time privlači i investicije. One su zapravo ono što je potrebno svakom gospodarstvu. Karakteristike suvremenog okruženja jednostavno su drugačije i postaju znatno kompleksnije. Ono što su nekad bili strojevi danas su ljudi i na njih je potrebno utjecati investicijama kako bi utjecali na uspješnost. Danas ljudski resurs, znanje postaje najveća konkurentska prednost, najvažniji i najbolji resurs 21. stoljeća.

⁷Jakovac, P.: Znanje kao ekonomski resurs: Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja., Pegledni rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, br.14. (2012), str. 88/106

Kvalitetan ljudski kapital od presudne je važnosti za ekonomski rast i razvoj. On ne može stvoriti novac ali može biti dovoljno dobar da učini „nešto od nečega”. Od pamtivijeka čovjek se trudio, pokušavao učiniti svoj rad boljim, uspješnijim jer kao šta je znao pračovjek ako se danas potruđi „uloviti dvije divlje životinje” imati će više za jesti ali isto tako to mu je stvaralo motivaciju da i sutra ode u lov je sutra će biti u mogućnosti da možda „ulovi tri životinje”. Znači motivacija, uspjeh, težnja uvijek su bile u središtu ljudskih sposobnosti i mogućnosti. Ljudski kapital dinamika je i kreativnost, on planira, pokreće, daje ideje, razvija, ono predstavlja suštinu boljega, uspješnijega.

„Vlada spoznaja da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha poduzeća, upravo sukladno sa time isti je zaključak i za ekonomski rast i razvoj te gospodarstvo neke države.”⁸ Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaju sve značajniji zbog nove uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Ljudski resursi tako postaju temelj za uspješnost, inteligencija poduzeća, uspjeh u poslovanju, važan za rast i razvoj i za kontinuirano, redovito i vrlo uspješno poslovanje. Naglašavanje važnosti ljudi, odnosno zaposlenika za uspješnost te općenito isticanje važnosti ljudskih resursa danas je čimbenik i jedan od glavnih resursa 21. stoljeća.

Ekonomski rast je kompleksan pojam koji već dugi niz godina privlači pažnju svih a ponajviše građana. Razvoj predstavlja poboljšanje i napredak za sve ljude koji žive na nekom području. Ekonomski rast je temelj svake ekonomske politike. Važnost ekonomskog rasta neke zemlje očituje se prvenstveno na rastu proizvodnje odnosno broja i količine roba kojima se opskrbljuje tržište, na rastu dobiti odnosno bogatstvu društva i pojedinaca, te na rastu zaposlenosti odnosno broju potrošača. Danas je i ekonomski rast poticaj koji stvaraju ljudski resursi putem svojeg znanja i stručnosti. Ekonomski rast svakako je veoma važan fenomen jer on predstavlja glavninu zbog kojega je određena zemlja razvijena i uspješnija od neke druge. Danas ekonomski rast putem ljudskih resursa je ono što je glavni pokretač ekonomije i boljitka. Znanje predstavlja najvažniji proizvodni čimbenik koji zahtijeva da se u njega investira. Oduvijek su investicije bile glavni pokretač određenog gospodarstva tako su danas i investicije u ljudski kapital jednako važne. Naime investicije povećavaju znanje i na taj

⁸Dujanić, M.:Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 117.

način mogu ubrzati rast i razvoj. Znanje omogućuje neograničeni rast. U današnje vrijeme, suvremene ekonomije svoj rast temelje na znanju i proizvodnji znanja, odnosno konstantnom ulaganju u ljudski kapital⁹ Povećanje ulaganja u stvaranje novog znanja na svim znanstvenim područjima i pretvaranje tog znanja u svekoliki razvoj nužno je ne samo za stvaranje društva temeljenog na znanju već i za poboljšanje nacionalne konkurentnosti, kvalitete života pojedinca i društva, smanjivanje nesklada na tržištu rada, stvaranje socijalne pravičnosti i povezanosti svih skupina društva. U današnjem okruženju jednostavno je da je napredak moguć samo kada se inovira, ulaže i razvija. Isto vrijedi i za znanje jer ono može samo rasti i donositi koristi i prinose jednostavno ono nije nikad nešto negativno za određeno gospodarstvo. Znanje donosi mnoge promjene, mnoge boljitke osobi koja napreduje ali i zajednici jer znanje i stručnost smanjuju zagađenja, povećavaju zdravlje i duži život, smanjuju razinu kriminala itd. Povećanje ulaganja u stvaranje novog znanja na svim znanstvenim područjima i pretvaranje tog znanja u svekoliki razvoj nužno je ne samo za stvaranje društva temeljenog na znanju već i za poboljšanje nacionalne konkurentnosti, kvalitete života pojedinca i društva, smanjivanje nesklada na tržištu rada, stvaranje socijalne pravičnosti i povezanosti svih skupina društva. U današnjem okruženju globalnoga tržišnog gospodarstva moguć je napredak samo onog gospodarstva koje vrednuje znanje i inovacije.¹⁰

Danas je znanje srž i uspjeh ekonomskog rasta. Investirati u znanje te upravljati istim ono je što kreira i ono je što stvara boljitak i oblikuje kvalitetno i dobro okruženje pojedinca ali i društva u cjelini. Ljudsko je znanje doprinijelo mnogim novim čimbenicima, od tehnologije pa sve do evolucije društva što nakraju predstavlja svijet temeljen na društvu znanja.

⁹Jakovac, P.:Znanje kao ekonomski resurs:Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja., Pegledni rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, br.14. (2012.) str. 88/106

¹⁰Ibidem

3.LJUDSKI POTENCIJAL U POSLOVNOM PROCESU

Osnovni zadatak koji stoji pred suvremenim kompanijama je nastojanje i činjenje svega što je u njihovoj moći da u svoje okrilje privuku i da zadrže najbolje ljude, odnosno, kvalitetno obavljanje širokog raspona aktivnosti i zadaća menadžmenta ljudskih potencijala. Konkretno, poduzeća moraju odrediti kakve ljude žele i kakvi su im potrebni za nove uvjete poslovanja. Upravljanje ljudskim potencijalima je za suvremena poduzeća iznimno važna, ako ne i presudna, karika u lancu ostvarivanja poslovnih rezultata. Samo njegova sveobuhvatna i intenzivna praksa osigurava napredovanje organizacija.

3.1.Važnost ljudskih potencijala u suvremenim uvjetima poslovanja

Nedvojbeno je da je važnost ljudskih resursa u poduzeću zauzeo vrlo visok nivo. Naime kada se gleda povijest i danas je vidljivo kolika je razlika između motiviranja i ulaganja u zaposlenike onda i danas. Naime ekonomija 20 stoljeća jednostavno nalaže i daje važnost ljudskim resursima kako bi njihova važnost bila ispred svega. Nekad je možda to bila informatizacija danas je zasigurno to čovjek. I dok je 20. stoljeće bilo razdoblje informatizacije, u današnje se vrijeme sve veći naglasak stavlja na znanje, primjenu znanja i konkurentnost koja temeljem toga proizlazi. ¹¹Danas ljudski resurs, znanje postaje najveća konkurentna prednost, najvažniji i najbolji resurs 21. stoljeća. U sljedećoj tablici br. 1 pokazati ćemo revolucionarni razvoj znanosti.

¹¹Sundać, D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009, p. 9

Tablica 1.Revolucionarni razvoj znanosti

| | Industrijski | Mehanizacijski | Informatički | Znanstveni |
|------------------|--------------|----------------|-------------------------|---------------------|
| Uloga čovjeka | Radnik | Stručnjak | Informatičar | Znanstvenik |
| Ključni čimbenik | Iskustvo | Znanje | Znanje i informacije | Znanje i znanost |

Izvor: izradio student prema Sundać, D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb,2009, str. 9

U priloženoj tablici se vidi kako se je stoljećima značaj posla i resursa mijenjao. Nekad je bilo važno biti vrijedan radnik sa određenim iskustvom, u doba mehanizacije tražili su se polako stručnjaci dok su danas znanje, stručnost, znanost, najbitniji segment u poslu.

„Dominantnim konkurentskim oružjem suvremenog društva smatraju se upravo znanja i vještine radne snage. Ljudi, organizacije i društva današnjice koji žele uspjeti prisiljeni su stalno i brzo učiti te što prije stizati do relevantnih informacija i saznanja.”¹²Ljudski resursi tako postaju temelj za uspješnost, inteligencija poduzeća, uspjeh u poslovanju, važan za rast i razvoj poduzeća i za kontinuirano, redovito i vrlo uspješno poslovanje poduzeća.

Dobri radnici su važni u današnje vrijeme. Njihova pamet, obrazovanje, njihova sposobnost postaje centar svake organizacije koja želi biti bolja, uspješnija i produktivnija. Ljudski kapital, njegovo znanje, vještine i sposobnosti postaju nezaobilazan čimbenik svakog poduzeća, bez obzira na njegovu veličinu, djelatnost, domet poslovanja i druge varijable. Brojnim tehnološkim dostignućima, koja su pratila razvoj i evoluciju društva, nametnuta je potreba stvaranja društva znanja.

¹²Bahtijarević-Šiber, F. Pološki-Vokić, N. Sikavica, P.: op, cit., str. 724

“Danas je znanje jedna od osnovnih poluga razvitka. Upravlјati znanјem znači moći aktivno oblikovati i kreirati uže i šire okru֒enje. Ovladavati procesom upravlјanja znanјem stvara i mogućnost pokretanja spirale stvaranja novog znanја.”¹³ Društvo bi se u ovom kontekstu trebalo postaviti kao dobar poduzetnik koji će što većem broју pojedinaca omogućiti obrazovanje (ovdje se govori prvenstveno o visokom obrazovanјu), što će imati implikacije na pojedince same, organizacije i u konačnici društvo. Znanјem, jednostavno rečeno, svi dobivaju.

3.2. Motiviranje i ulaganje u ljudske potencijale

Ljudski potencijal svake organizacije vrijedan je i rijedak resurs koji sve više poprima pozornost i pažnju, kako ekonomista i drugih koji se bave ljudskom stranom organizacije, tako i samih organizacija, koje svoj uspjeh odnosno neuspjeh postižu upravo ljudskim potencijalima, njihovim znanјima, vještinama, sposobnostima, te iskustvom. I dok se neke organizacije orijentiraju na maksimalno iskorištavanje resursa, svih osim ljudskih, druge organizacije, one koje s pravom možemo nazvati uspješnima, sve svoje snage usmjeravaju upravo prema ljudskim potencijalima. Svaki čovjek je individua i svaki čovjek ima sebi svojstvene potrebe. Potrebe zaposlenika, ljudskih potencijala nije novijeg datuma jer su zaposlenici i njihove radne sposobnosti oduvijek bile veoma značajne za poslovanje i za konkurentnost na globalnom tržištu.

Naime ljudski potencijali trebaju biti potaknuti i nagrađivani te motivirani da bi bili bolji. Motivacija je ono što velikim djelom utječe na ljudske potencijale i što ih potiče da u svom radu budu bolji i uspješniji. Motivacija uvelike svojim djelovanјem utječe na zaposlenike, a to kasnije utječe na poduzeće, na kvalitetu poslovanја i na konkurentnost. „Motivacija je općeniti poјam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želја i sličnih sila. Poјam motivacije dolazi od latinske riječi motus što znači kretnја, što zapravo možemo zaključiti da je određeno poticanje tj. budi se određeno djelovanje. Motivacija je ono što potiče ljude u određenoј situaciji da se

¹³Bušelić, M., i et. al.: Znanje i konkurentnost, Sveučilište Jurја Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam “Dr. Mijo Mirković”, Pula, 2007., str. 69.

ponašaju na određeni način, tj. na primjeru poduzeća da rade svoj posao na najbolji mogući način.“¹⁴Motivacija utječe na vanjsko ponašanje ljudi/zaposlenika.

Slika 1. Model interakcije motivacije



Izvor: Armstrong, M.: Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, 2001., str. 40

Iz priložene slike primjećujemo da je motivacija u interakciji sa svim bitnim čimbenicima i koracima razvitka ljudskog potencijala. Sam pojam motivacije ovisi o većem broju čimbenika.

Motivacija je usmjerena prema određenom cilju. Ljudi su motivirani raditi ako misle da to vrijedi njihova truda. Osjeti li zaposlenik određenu nezadovoljenu potrebu u njemu se pokreće proces motivacije. Zaposlenik sam pokreće proces motivacije te na taj način postavlja cilj koji će zadovoljiti njegovu potrebu i zamišlja akciju koja će ga do toga dovesti. Upravo na taj način menadžeri i vlasnici motiviraju svoje ljude, nalazeći negativne učinke na način da zadovoljavaju svoje nezadovoljene potrebe.¹⁵Za razvoj motivacije javljaju se određeni uvijek isti motivacijski procesi koje ćemo prikazati shemom br. 1.

¹⁴Armstrong, M.: Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, 2001., str. 40

¹⁵Ibidem, str. 45

Shema 1. Motivacijski procesi



Izvor: Armstrong, M.: Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, 2001., str. 45

Potrebe uvjetuju određeno ponašanje ali se i određene potrebe mogu pojaviti iz ponašanja. Zadovoljenje određene potrebe može voditi i želji i potrebi za zadovoljenjem svih drugih. Zadovoljena potreba je čimbenik zadovoljnog i uspješnog radnika. Nezasadovoljena potreba stvara napetost i nezasadovoljstvo te nakraju i cjelokupnu demotivaciju zaposlenika.

Jednom naučeno znanje ili vještina čine samo osnovu za nastavak obrazovanja, a posebno se traži stalni sustav obuke za određena specifična znanja i vještine. Stalno obrazovanje i sustav stalnog usavršavanja predstavlja najisplativiji način postizanja konkurentske prednosti. Potrebno je razlikovati pojmove obrazovanja i obuke. Obrazovanje je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina, te sposobnosti osobe. Može se smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina.

Obrazovanje i proces stalnog usavršavanja predstavljaju najisplativiji način postizanja konkurentske prednosti svakog poduzeća, pa i rudarske industrije jedne zemlje. Potreba za obukom je posljedica niza promjena, koje se svakodnevno događaju u okruženju i svijetu. Opći ciljevi obrazovanja su:¹⁶

- radna uspješnost
- aktualiziranje znanja iz novih tehnologija

¹⁶Ibidem

- izbjegavanje zastarijevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke
- izbjegavanje zastarijevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke
- usmjeravanje budućih zaposlenika.

Opći i posebni ciljevi imaju zajedničke interese:¹⁷

- razvijanje radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate
- motivacija i interes za daljnjim učenjem i usavršavanjem
- razvijanje pozitivnog stava svih zaposlenih prema radu, ciljevi obrazovanja za organizaciju moraju biti u skladu s osobnim ciljevima zaposlenika

Posebni ciljevi obrazovanja su usmjereni prema specifičnim zadacima pojedinih stručnjaka koji moraju biti obrazovani za izvršenje takvih zadataka. Oni predstavljaju točno određeni segment ponašanja ili buduće uspješnosti koja će se ostvariti obukom za neki posebni zadatak npr. u procesu upravljanja mineralnim resursima.

Neki od najvažnijih jesu: ¹⁸

- Promjene u tehnologiji – uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – koja opet traži veća i drukčija znanja, te stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije
- Moderno poslovanje traži nove vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine opravdanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti. U kratko, zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći.

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa (novca, vremena,

¹⁷ Ibidem., str. 47

¹⁸ Bahtijarević-Šiber, F.: op. cit., str. 78

informacija, energije i sl.) posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. Management sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadometanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača.

Nedovoljno ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenih navodi kao jedan od ključnih razloga gubljenja udjela na tržištu i zaostajanja poduzeća za konkurencijom. Organizacije redovito ulažu između 3% i 5% svog prihoda na obrazovanje zaposlenih. Kod nekih su ta ulaganja i viša, a naravno ima i onih koji ulažu manje. Uz to, često promjene strategije, uvođenje programa potpune kvalitete i slično, obično uključuje i dodatna ulaganja u njihovu realizaciju kroz ekstenzivno obrazovanje zaposlenih. Pravilo uspješnih kompanija postaje da svaki zaposleni treba provesti godišnje određeno vrijeme u „učionici“. Negdje je to tjedan dana, a negdje i više tjedana. Čak i oglasi za managere i druge pozicije u poduzećima jamče određeno godišnje razdoblje obrazovanja i usavršavanja. Što su usluge koje pružaju kompanije sofisticiranije, s više ugrađenog znanja, to je obavezno vrijeme provedeno u obrazovanju duže. Tako, primjerice, zaposleni u poznatoj svjetskoj tvrtki Arthur Anderson koja pruža financijske i računovodstvene usluge i konzalting, provode prosječno 3,5 tjedana na godinu u „učionici“¹⁹. Istodobno poduzeća očekuju od svojih zaposlenika da sve više sati troše u različitim oblicima obrazovanja.

U suvremenom poslovnom okruženju, uspješna kompanija prepoznaje vrijednosti svojih zaposlenih i nastoji maksimalno iskoristiti njihove potencijale u cilju stjecanja konkurentske prednosti na tržištu. Kontinuirana edukacija predstavlja imperativ za opstanak. Logičan redoslijed je znanje – kreativnost - inovacije – konkurentna prednost. Obuka zaposlenih nije trošak već investicija.

¹⁹Ibidem., str. 718.

4.VAŽNOST LJUDSKIH POTENCIJALA U POSLOVNOM PROCESU ALLIANZ ZAGREB D.D.

Allianz Zagreb dio je Allianz Grupe, vodećeg europskog i svjetskog pružatelja financijskih usluga. *Allianz osiguranje* je osnovano 1890. godine u Berlinu i posluje u više od 70 zemalja diljem svijeta te zapošljava oko 180.000 zaposlenika. U regiji New Europe, unutar koje posluje i Allianz Zagreb, obuhvaćeno je 17 zemalja iz srednje i jugoistočne Europe. Osim u segmentu osiguranja Allianz je među vodećima u regiji i u biznisu mirovinskih fondova te upravljanju imovinom i bankovnom osiguranju. Allianz je u Hrvatskoj prisutan od 1999. godine, kada je njemački Allianz zajedno sa Zagrebačkom bankom preuzeo tadašnje *Adriatic osiguranje*. Nastao je Allianz Zagreb d.d. koji je tada u trenutku preuzimanja imao tržišni udio od 4,6%. Tijekom godina, Allianz u Hrvatskoj iz godine u godinu bilježi stalan rast poslovanja. Stope rasta su iz godine u godinu značajno, čak i dvostruko veće od ostatka tržišta. Danas Allianz drži oko 11% tržišnog udjela i ukupno zauzima treću poziciju među hrvatskim osiguravateljima. Osim u segmentu osiguranja, Allianz se, zajedno sa strateškim partnerom Zagrebačkom bankom, 2001. godine aktivno uključio u mirovinsku reformu. Iste godine osnovan je AZ obvezni mirovinski fond, a godinu dana kasnije s radom su započeli i AZ dobrovoljni mirovinski fondovi, koji su, svaki u svom segmentu uvjerljivo vodeći mirovinski fondovi na hrvatskom tržištu s oko 40% tržišnog udjela. Snažan rast premijskog prihoda pratio je i rast prodajne mreže zastupnika te novih prodajnih mjesta. Allianz u Hrvatskoj posluje putem 7 Podružnica, odnosno preko 170 prodajnih mjesta širom Hrvatske.

4.1.Poslovanje poduzeća „Allianz Zagreb d.d.“

Allianz d.d. svakako je veliko poduzeće iz razloga jer broji preko 1000 zaposlenika i djeluje na veći broj podružnica diljem Hrvatske. Osim zaposlenika i prihodi mu premašuju dobit za velika poduzeća. U Hrvatskoj je Allianz Zagreb u 2013. godini ostvario bruto dobit u iznosu od 125,2 milijuna kuna. Ukupni bruto premijski prihodi dosegli su 1.179,5 milijarde kuna, što je za 90,1 milijuna kuna više u usporedbi s istim razdobljem u 2012. godini. Ukupni rast premije iznosio je 8,3 posto dok je tržište zabilježilo rast od 0,4 posto. Granica solventnosti, kao važan pokazatelj kvalitete

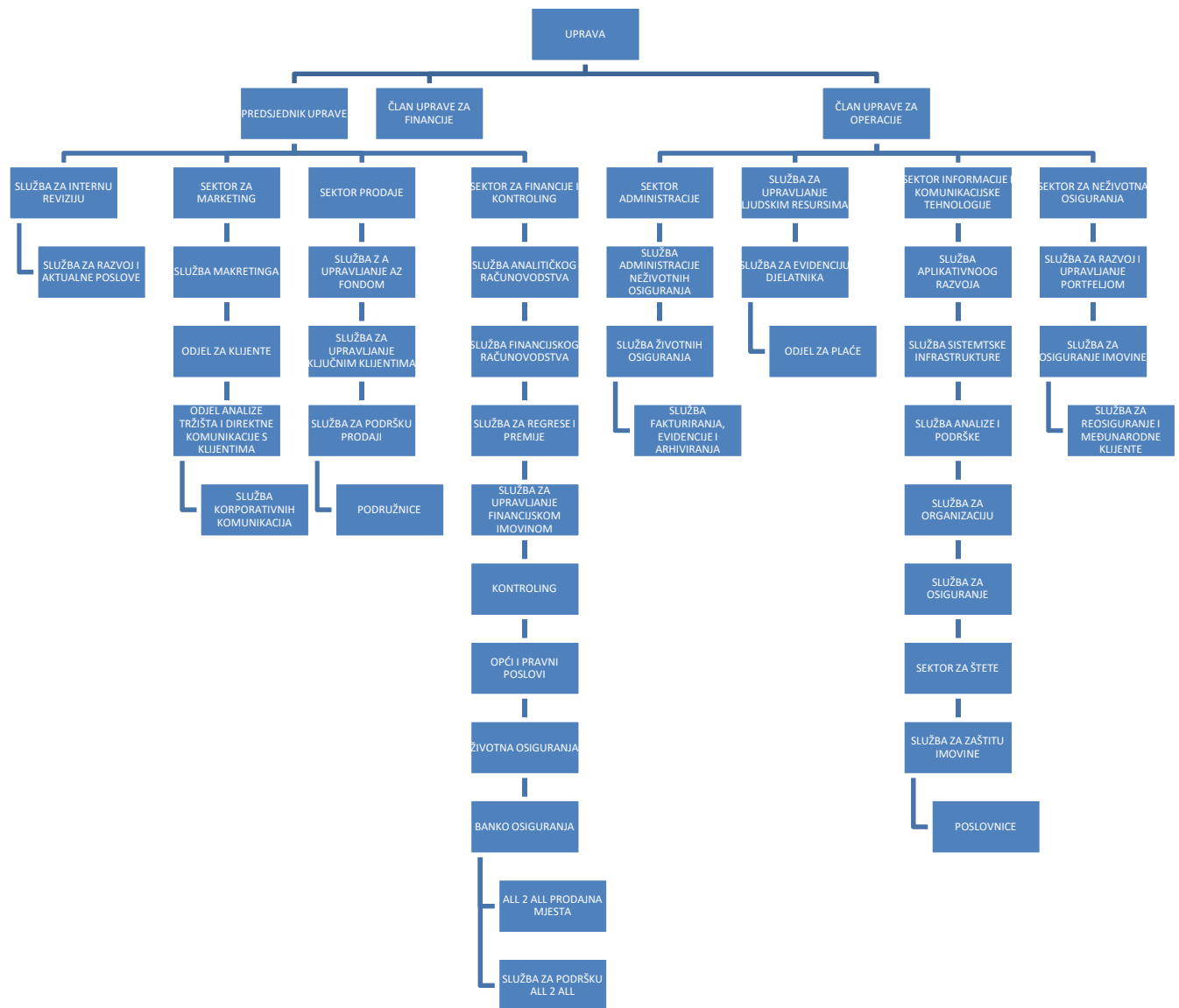
poslovanja je u 2013. godini iznosila 234,9 posto, što je za 16,8 posto više nego u istom razdoblju prethodne godine. U životnim osiguranjima tvrtka je učvrstila leadersku poziciju povećavši tržišni udio na 18,6 posto uz ostvareni bruto premijski prihod od 471 milijuna kuna. Zabilježen je rast premijskog prihoda od 4,2 posto u neživotnim osiguranjima, uz ostvareni premijski bruto prihod od 708,1 milijuna kuna. U Hrvatskoj su, na dan 31. prosinca 2013. godine, AZ obvezni i dobrovoljni mirovinski fondovi imali približno 24 milijarde kuna imovine pod upravljanjem i 715 tisuća članova. Time AZ fondovi drže vodeći tržišni udio u obveznim mirovinskim fondovima (približno 36 posto imovine), kao i u segmentu otvorenih dobrovoljnih mirovinskih fondova. Allianz u Hrvatskoj iz godine u godinu bilježi stalan rast poslovanja. Stope rasta su iz godine u godinu bile značajno, čak i dvostruko veće od ostatka tržišta. Danas Allianz drži oko 11% tržišnog udjela i ukupno zauzima treću poziciju među hrvatskim osigurateljima. Osim u segmentu osiguranja, Allianz se, zajedno sa strateškim partnerom Zagrebačkom bankom, 2001. godine aktivno uključuje u mirovinsku reformu. Allianz je među vodećima u Regiji i u poslovanju mirovinskih fondova te upravljanju imovinom i bankovnom osiguranju. Poslovno područje, odnosno tržište Allianz Zagreb d.d. pokriveno je regionalnim centrima, mrežama ureda, partnerskim uredima i filijalama.

4.2.Organizacijska struktura poduzeća „Allianz Zagreb d.d.“

Organizacijska Struktura svakoga poduzeća nedvojbeno je veoma važna. Organizacijska struktura Allianz je Funkcionalna a prema osnovnim cjelinama je sljedeća :

- Market management
- Upravljanje prodajom
- Upravljanje proizvodima
- Operacije
- Upravljački poslovi
- Samostalna služba za internu reviziju
- Samostalna služba za upravljanje ljudskim resursima

Shema 2. Organizacijska struktura Allianz d.d.



Izvor: Pripremio student u suradnji sa odjelom ljudskih resursa „Allianz Zagreb d.d.

Sve aktivnosti i procesi Središnjice Društva podijeljeni su u 5 cjelina organiziranih u 8 sektora i 4 samostalnih službi, 4 službe (pod direktnim upravljanjem člana Uprave) a prodajna mreža u 6 Podružnica te 2 specijalizirane mreže za prodaju životnih osiguranja. Sektor marketinga ima odjele služba marketinga, služba korporativnih komunikacija, odjel za klijente, odjel analize tržišta i direktne komunikacije s klijentima. Sektor prodaje rastavlja se na odjele upravljanje prodajnom mrežom, službom za upravljanje ključnim klijentima, odjelom za unapređenje korporativne prodaje, odjel upravljanja brokerima, služba za upravljanje ključnim partnerima, odjel za upravljanje agentima, služba za podršku u prodaji, odjel za edukaciju, odjel za administraciju i tehnologiju, te odjel za prodajne analize. Zatim raspolaže podružnicama, poslovnica i odjelima za administraciju te za ključne klijente i partnere. Sektori životnih i neživotnih osiguranja raspolažu službama za razvoj i upravljanje portfeljem proizvoda osiguranja, službama za banko osiguranje, službama za podršku specijaliziranim agencijama, all2all prodajnim mrežama i službama za podršku, službama za osiguranje imovine i odgovornosti i transporta, odjelima osiguranja rizika, službom za reosiguranje i međunarodnim klijentima. Sektor administracije raspolaže službom administracije neživotnih osiguranja, službom administracije životnih osiguranja, odjel tarife životnih osiguranja, odjel za njegu portfelja životnih osiguranja, služba fakturiranja premijskog računovodstva i provizionirani odjel stroge evidencije i arhiviranja. Sektor za obradu šteta dijeli se na službu za sudske i međunarodne štete, odjel za obradu sudskih šteta, odjel za obradu međunarodnih šteta, služba za štete na motornim vozilima, služba za štete imovine, odgovornosti i nezgode, odjel za obradu šteta nezgode i života, odjel za obradu štete imovine, odgovornosti i transporta, odjel vanjskih poslovnih jedinica za prijavu i procjenu šteta. Sektor informacijske i komunikacijske tehnologije ima odjele služba analize i podrške, odjel poslovne analize odjel podrške korisnicima, služba aplikativnog razvoja, služba sistematske infrastrukture, odjel administracije baza podataka. Imamo samostalnu službu za organizaciju. Sektor financije i kontrolinga dijeli se na službu analitičkog računovodstva, odjel osnovnih sredstva i ulazno-izlaznih računa, odjel za poslovanje novcem i novčanim ekvivalentima, odjel za poslovanje novcem, služba financijskog računovodstva, odjel financijske operative, odjel za kontrolu podataka i regulatorno izvješćivanje, služba za naplatu premija, regresa i ostalih potraživanja, odjel za naplatu premije, služba za upravljanje financijskom imovinom, odjel za provođenje

transakcijskih ulaganja, odjel za kontrolu i izvješćivanje, služba za kontroling, odjel za financijski i prodajni kontroling. Raspoložu i raznim samostalnim službama, službom za opće poslove, službom za životna i neživotna osiguranja, službom za osiguranje motornih vozila, službom za pravne poslove, i službom za internu. Tu se nalazi i samostalna služba za ljudske resurse koja vodi evidenciju djelatnika, bavi se zapošljavanjem i motivacijom te plaćama. Više o službi za ljudske resurse prikazat će se kroz sljedeće naslove.

4.3. Organizacijska kultura

Kultura organizacije predstavlja fenomen koji je utjelovljen u njenim zaposlenicima. Ona obuhvaća način života i rada u Allianz, međusobne ljudske odnose, sustav vrijednosti i shvaćanja. Prema kulturi organizacije kreira se njen image i stvara osnovica za konstrukciju određene slike poduzeća pomoću koje će ono postati prepoznatljivo i prihvaćeno na tržištu.

Zahvaljujući dobro postavljenoj i njegovanoj organizacijskoj kulturi, Allianz je postao jako prepoznatljiva kompanija sa jakom organizacijskom kulturom.

Organizacijska kultura Allianz osiguranja postojani je sustav vrijednosti, odnosa, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera kompanije. U prvom planu se uglavnom nalazi odanost potrošačima i briga za zaposlene jer su te dvije komponente preduvjet za postizanje uspjeha. Uspješan je brend ogledalo uspjeha kompanije: Allianz je brend koji klijentima i drugim zainteresiranim stranama obećava zadovoljavajuću kvalitetu usluge -bilo da se radi o stabilnim financijskim rezultatima u vrijeme krize, o kvaliteti proizvoda po mjeri privatnih ili pravnih osoba, ili o brizi koju kompanija pokazuje za svoje zaposlenike. Društvo održava, njeguje i razvija svoju organizacijsku kulturu koja je odraz vrijednosti u koje kompanija i zaposlenici vjeruju i koje zastupaju. Temeljni cilj je poboljšati kvalitetu života i zaštitu zdravlja osiguravajući široku dostupnost i visoku kvalitetu naših proizvoda. U Allianz osiguranju kultura podrazumijeva set normi, vrijednosti, uvjerenja i stavova, koji se prožimaju kroz sve dijelove organizacije te imaju snažan utjecaj na način funkcioniranja kompanije. Kultura u Allianz predstavlja simbol uspjeha, kvalitete i dugovječnosti. Jedan od

najsnažnijih izvora uspjeha i konkurentne snage na tržištu rada su kvalitetni, obrazovani i motivirani zaposlenici. Allianz ima gotovo pola stoljeća dugu tradiciju selekcije novih zaposlenika te ovom procesu poklanja izuzetnu pažnju.

Značenje i ulogu zaposlenika i njihovih znanja za uspjeh i razvoj kompanije odavno su prepoznali i upravo zato u znanje usmjeravaju značajne napore i sredstva. U Allianz je važno omogućiti opredjeljenje svakom zaposleniku tj. steći znanja potrebna za obavljanje posla u području u kojem radi. Pored sustava upravljanja dobar je i sustav nagrađivanja, ponašanja i ključnih kompetencija koje pridonose ostvarivanju uspješnih poslovnih rezultata i jačanju brenda. Pored sustava nagrađivanja, zaposlenicima se pruža mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri.

Allianz brend je rezultat odlične kombinacije globalnih i lokalnih aktivnosti te internih i eksternih događanja. Allianz pridaje jednaku važnost internim eventima te kroz angažman zaposlenika stvara brend ambasadore koji Allianz priču dijele sa svojim prijateljima, obiteljima i poslovnim partnerima.

Kao jedan od najjačih gospodarstvenika ne samo u Hrvatskoj nego i u cijeloj regiji, već dugi niz godina podupire mnoge projekte diljem Hrvatske u području kulture, očuvanja povijesne baštine, sporta, zdravstva, kao i humanitarnih projekata. Kreiranje, odnosno promjena organizacijske kulture u poduzeću Allianz smatra se jednim od najtežih zadataka managementa.

4.4. Struktura ljudskih resursa u „Allianz Zagreb d.d.“

Allianz Zagreb d.d. poduzeće je koje se bavi djelatnošću osiguranja. Zauzima vodeću poziciju na tržištu u životnim osiguranjima, te je dobitnik mnogih nagrada na tom području. Zbog veličine samog poduzeća te broja ureda u drugim gradovima broji 1181 zaposlenik diljem države Hrvatske. Stručnu spremu zaposlenika prikazati ćemo u sljedećoj tablici.

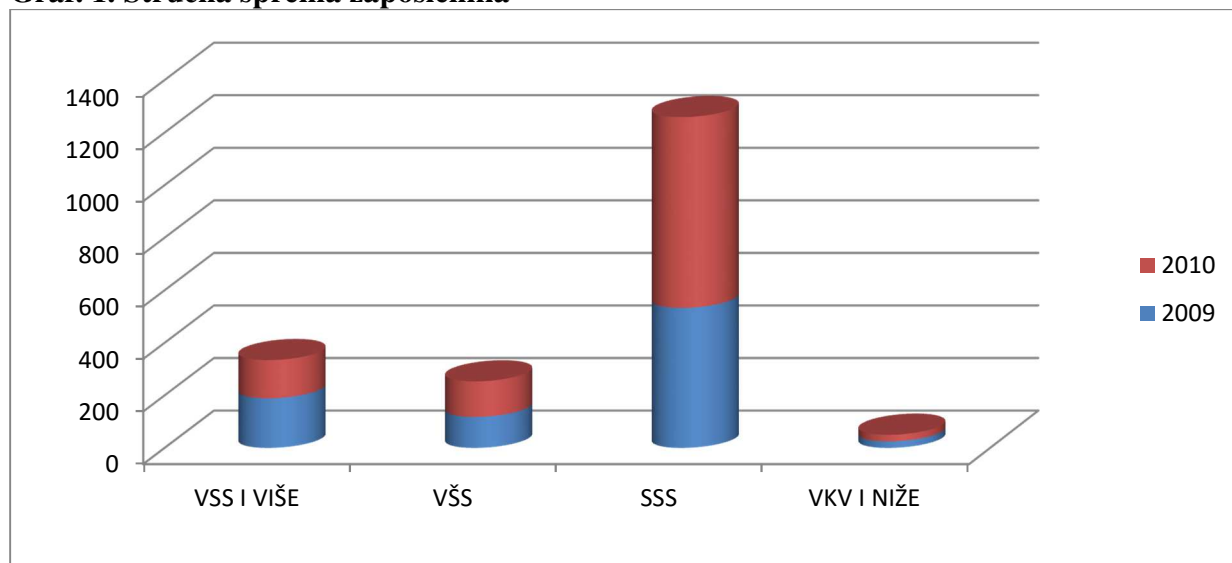
Tablica 2 Stručna sprema zaposlenika "Allianz Zagreb d.d."

| STRUČNA SPREMA | 2014 | 2015 |
|----------------|------|------|
| VSS I VIŠE | 189 | 245 |
| VŠS | 118 | 135 |
| SSS | 533 | 726 |
| VKV I NIŽE | 25 | 25 |

Izvor: Pripremio student u suradnji sa odjelom ljudskih resursa „Allianz Zagreb d.d.“

Iz tablice možemo zaključiti da prevladava najviše srednja stručna sprema. U sljedećem grafikonu dati ćemo prikaz za oba dvije godine, kojih je zaposlenika bilo najviše ,a kojih najmanje.

Graf. 1. Stručna sprema zaposlenika



Izvor: Pripremio student u suradnji sa odjelom ljudskih resursa „Allianz Zagreb d.d.“

Tablica 3 Spolna struktura stalno zaposlenih u poduzeću "Allianz Zagreb d.d."

| DOB | MUŠKI SPOL | ŽENSKI SPOL |
|------------|------------|-------------|
| DO 25 god. | - | - |
| Od 26 - 30 | 5 | 8 |
| Od 31 - 35 | 16 | 21 |
| Od 36 - 40 | 22 | 27 |
| Od 41 – 45 | 138 | 143 |
| Od 46 -50 | 147 | 165 |
| Od 51 – 55 | 160 | 152 |
| Od 56 - 60 | 62 | 64 |
| PREKO 60 | - | - |
| UKUPNO | 550 | 580 |

Izvor: Pripremio student u suradnji sa odjelom ljudskih resursa „Allianz Zagreb d.d.“

Iz tablice 2.vidljivo je da je više ženski osoba i to u dob od 46-50, a najmanje od 26-30. Muških osoba je najviše u dobi od 51-55 godina, a najmanje također od 26-30 godine. Prema podacima iz poduzeća žene su brojnije na većim funkcijama, kao što su zastupnici, voditelji, pa i direktori.

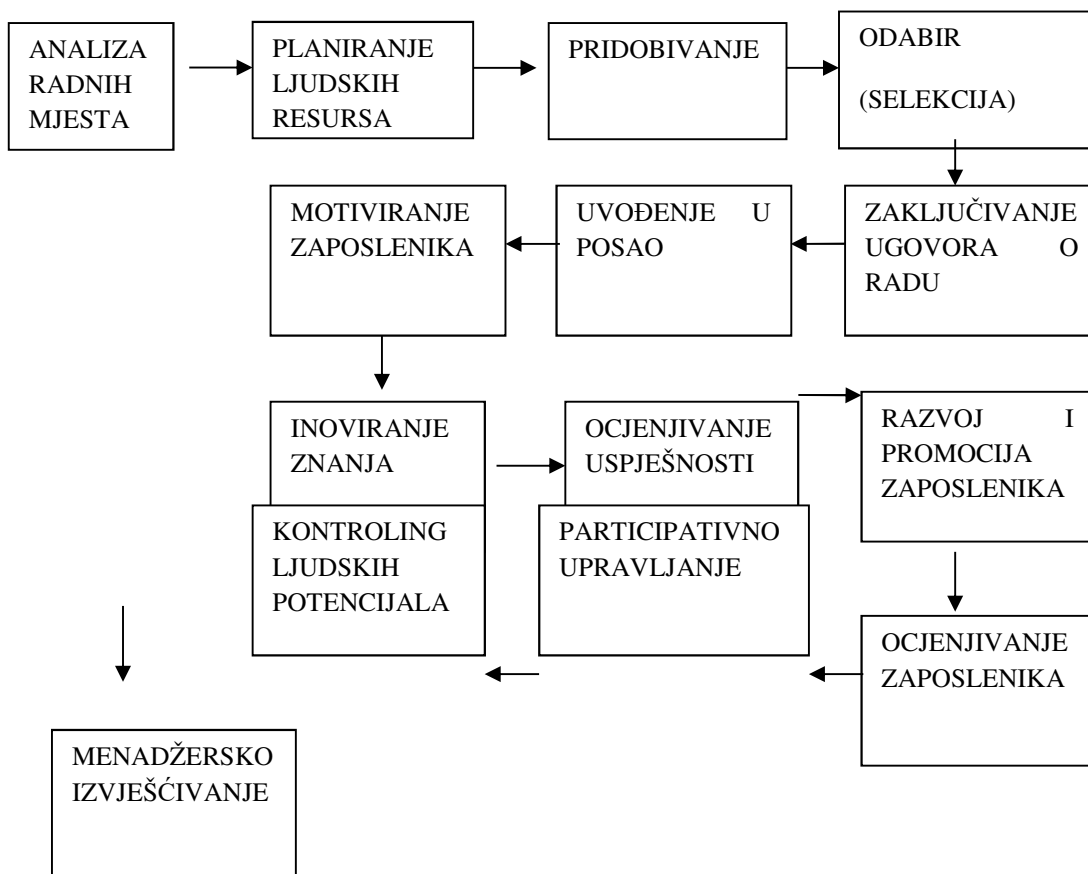
4.5.Organizacija funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Funkcija upravljanja ljudskim kapitalom kao organizacijski oblik u poduzeću novijeg je vremena. Nekad se govorilo o kadrovskoj službi, a danas se najčešće govori o službi intelektualnog kapitala. Služba ljudskog kapitala prerasta u jednu od temeljnih i organizacijskih jedinica s jakom samostalnošću. Upravo kvalitetna poduzeća omogućila su da se sami zaposlenici uključe u sam rad i život poduzeća. Poslovna poduzeća imaju dvije vrste strategija koje moraju biti usko povezane:

1. Eksterna - načini natjecanja na tržištu
2. Interna - način razvijanja, angažiranja, usmjeravanja, motiviranja i kontroliranja unutarnjih resursa.

Strategija nagrađivanja treba biti integrirana s poslovnom strategijom i formulirana na način da omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih potencijala. Upravljanje ljudskim potencijalom kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, pribavljanje, izbor i obrazovanje ljudi ali i sam njihov razvoj. Ova poslovna i organizacijska funkcija prošla je kroz mnoge faze razvoja. Međutim posljednjeg desetljeća razvijala se nova filozofija managementa koja označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, a ne samo kao isključivo racionalnom biću.²⁰

Shema 3. Organizacija funkcije upravljanja ljudskim kapitalom



Izvor: Pripremio student prema internet stranici www.allianz.hr, 7.11.2016

²⁰Poslovni forum. Hr

: http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp, 9.11.2016

Iz sheme 3. vidimo organizaciju funkcije upravljanjima ljudskim kapitalom. Organizacija je podijeljena na temeljne procese, poticanje uspješnosti, funkciju profesionalnog razvoja, te otkrivanje menadžerskih potencijala.

1. Temeljni procesi koji čine podsustav zapošljavanja funkcije ljudskih potencijala jesu: analiza radnih mjesta, planiranje ljudskog potencijala, pridobivanje ljudi za zapošljavanje, odabir (selekcija) ljudi, zaključivanje ugovora o radu te uvođenje u posao i zapošljavanje.
2. Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti, ocjenjivanje zaposlenika.
3. Funkcija profesionalnog razvoja obuhvaća razvoj promocije zaposlenika.
4. Otkrivanje menadžerskih potencijala obuhvaća participativno upravljanje, kontroling ljudskih potencijala i menadžersko izvješćivanje.

5. SELEKCIJA, EDUKACIJA I RAZVOJ ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU ALLIANZ ZAGREB D.D.

Poduzeće Allianz vrlo je učinkovito te na vrlo kvalitetan način upravlja svojim ljudskim resursima. Kroz razne metode odabira te kasnije motiviranjem, ocjenjivanjem i samom edukacijom zaposlenika Allianz se trudi odabrati što kvalitetnije kandidate te ih kasnije zadržati. U nastavku smo dali metode odabira zaposlenika i edukacija i razvoj zaposlenika u poduzeću „Allianz Zagreb d.d.“

5.1. Selekcija zaposlenika

Odabir zaposlenika složen je proces koji zahtjeva znanje i sposobnost iz područja odabira ljudskih potencijala, te putem odabira primjenu različitih metoda. Radi se najčešće o odabiru sposobne, vješte, inteligentne, te vrlo adekvatne osobe koja će jako utjecati na poslovni uspjeh samog poduzeća. Pravilnim odabirom izbjegavaju se razne greške. Odabir kandidata se najčešće provodi putem postupka analize osobne dokumentacije, raznih testiranja, a na kraju intervjua i preporuka. Stručnjaci zaduženi za odabir ljudskih resursa zajedno sa menadžerom analiziraju sva postignuća svakog pojedinog kandidata, te vrše određenu rang listu s kojom nakraju odabiru kandidata te zaključuju s njime ugovor o radu. U procesu odabira susrećemo određene metode tj. postupke konvencionalne i nekonvencionalne.

Konvencionalni postupci - prijava za natječaj, svjedodžbe i diploma o obrazovanju, preporuke, probni rad, razni intervjui, te timska procjena individualnih potencijala i zdravstvenih indikacija.

Nekonvencionalni postupci - profesionalna provjera znanja i sposobnosti, psihološka testiranja, poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na razne poroke i ovisnosti. Važnost procesa odabira zaposlenika vrlo je važan segment u svakom poduzeću. Interes poduzeća je odabrati najbolje ljude za slobodna radna mjesta, te stvoriti neko pozitivno i dobro ozračje, te osigurati uspjeh poduzeća. Kao veliko poduzeće „Allianz Zagreb d.d.“ koristi se i konvencionalnim i nekonvencionalnim metodama odabira zaposlenika te kasnije selekcijom i konačnim odabirom.

Nakon što zaposlenik pošalje svoje podatke, zaposlenik u službi ljudskih resursa uzima podatke svih kandidata te ih razvrstava. Proces odabira „kreće“.

Proces odabira uključuje:

1. odabir pristiglih životopisa
2. prvi krug intervjua
3. testiranje (ovisno o radnom mjestu):
 - informatičke pismenosti
 - jezične kulture (poznavanje vještine govorenja i pisanja)
 - znanja engleskog jezika
 - stručnog znanja
 - profila i vještina
 - Završni intervju

Allianz obavlja selekciju zapošljavanja tako da na temelju pristiglih životopisa odabere kvalificirane kandidate i pozove ih na prvi krug intervjua. Oni koji prođu intervju upućuju se na testiranja ovisno o radnom mjestu. Provjerava se njihova informatička pismenost, poznavanje vještine govorenja i pisanja, znanja engleskog jezika, stručna znanja, profila i vještina. Kada se obave sva ta testiranja, odabiru se najbolji kandidati i pozivaju na završni intervju, gdje se odabiru oni najsposobniji, najkvalificiraniji, oni koji imaju potencijala donijeti boljitku poslovanja poduzeća. ²¹

5.2. Edukacija i razvoj zaposlenika u poduzeću

Uz odabir u poduzeću vrlo je bitna i edukacija. Svako poduzeće trebalo bi biti sposobno priuštiti zaposleniku mogućnost obrazovanja jer zapravo samo tako može pomoći u podizanju kvalitete ljudskih resursa, a samim time i kvalitete i efikasnosti organizacije.

Neki od najosnovnijih primjera su upravo:²²

- Kratki osnovni seminari
- Dodatni ciklusi sa potvrdom o pohađanju

²¹Allianz.hr : <http://www.allianz.hr/> 9.11.2016

²²Ibidem: str 184

- Aktualna predavanja
- Stažiranje i posjete
- Konzultacije
- Samoobrazovanje

Kratki osnovni seminari s internom svjedodžbom – ciklus seminara sa zgušnjutim programom od 35-90 sati za top –management, više managere, potencijalne mlade managere, te pripravnike.

Dodatni ciklusi sa potvrdom o pohađanju – ciklusi od 2-6 predavanja sa temama: marketing, međuljudski odnosi, pregovaranje, komunikacije, poslovne strategije.

Aktualna predavanja – predavanja inozemnih i domaćih stručnjaka, sa inovacijama iz svjetskog managementa.

Stажiranje i posjete – stažiranje i stručne posjete u veća poduzeća, institucije.

Konzultacije – institucija konzultacija u kojoj konzultant sa fakulteta ili iz neke konzultantske kuće (alternativa: stariji i iskusniji manageri za one mlađe).

Samoobrazovanje – osnivanje institucija koja bi koordinirala pomoć pri samoobrazovanju.

Vrlo je važno znati da zaposleni koji se obrazuju uz rad postižu bolje radne rezultate od onih koji se ne obrazuju. Potrebno je prepoznati kreativne i inventivne ljude i ulagati u njihovo daljnje školovanje i napredovanje, uz nužnu stimulaciju i reguliranje statusa kroz interne pravilnike poduzeća. ²³Allianz kao veliko poduzeće jako je inovativno na ovom području te jako puno ulaže u svoje zaposlenike.

„Allianz Zagreb d.d.“ na svojoj internet stranici ima osmišljen program kako educirati i razvijati znanje svojih zaposlenika. Sustav razvoja zaposlenika u Allianz u temelji se na principima:

- ljudi čine razliku,
- ulaganjem u razvoj zaposlenika ulaže se u sam poslovni proces,
- zadovoljan i motiviran zaposlenik daje vrhunski rezultat.

²³Ibidem , str .207.

Jedan od ključnih zadataka službe za upravljanje ljudskim resursima jest pronalaženje zaposlenika razvojnog potencijala ponajprije unutar, ali i izvan tvrtke koji će putem programa edukacije i usavršavanja u okviru Allianzova razvojnog centra biti kvalitetno pripremljeni za radno mjesto. Na taj način se želi ići u korak s dinamikom širenja, jer su upravo zaposlenici ključni čimbenik uspjeha. Allianzov razvojni centar predstavlja široku paletu edukacijskih programa za usvajanje stručnih znanja, osobnih i menadžerskih vještina, te tečajeve informatičkih programa i stranih jezika. Uz to omogućuje stvaranje internoga mrežnog sustava razmjene znanja i iskustava.

Jedan od programa Allianzova razvojnog centra jest modul Allianz akademija u sklopu kojeg mlade visokoobrazovane osobe s radnim iskustvom ili bez njega imaju priliku proći program edukacije raznih vještina i stručnih znanja te se uhodavati u posao uz praćenje mentora.

Poslovna edukacija je svako stjecanje znanja i vještina koje će pomoći u poslovnoj uspješnosti svakog poduzeća. Poslovnu edukaciju trebaju i sadašnji i budući zaposlenici, moraju se usavršavati, stjecati nova znanja kako bi mogli pomoći poduzeću da bude konkurentno na tržištu. Allianz Zagreb d.d. ima dobru strategiju edukacije i razvoja zaposlenika. Na prvo mjesto stavljaju zaposlenika i ulaganje u njegovo znanje, te shvaćaju da motiviran zaposlenik daje vrhunske rezultate. Imaju razvojni centar za pripremanje novih zaposlenika za novo radno mjesto, gdje imaju mogućnost usvajanja stručnih znanja, menadžerskih vještina, informatičke izobrazbe i učenje stranih jezika. Posjeduju i akademiju u kojoj visokoobrazovane osobe s radnim iskustvom ili bez njega mogu proći razne programe u vezi edukacije i stručnih znanja, kako bi se lakše uhodale u posao i to uz pomoć mentora. Iz priloženih podataka vidljivo je da Allianz brine o svojim zaposlenicima i ulaže u njihovo znanje.²⁴

²⁴Allianz.hr : <http://www.allianz.hr/> 9.11.2016

5.3.Osvrt na upravljanje ljudskim potencijalima u poslovnom procesu Allianz Zagreb d.d.

Kao što se vidi iz priloženog u prijašnjem tekstu, poduzeće Allianz posluje pri odabiru kandidata na vrlo učinkovit i stručan način. Od ispitivanja samih profila vještina, znanja stranih jezika, informatičke pismenosti, ali stručnog znanja i ostalog poduzeće Allianz se pokazuje kao vrlo uspješno pri odabiru. Međutim potrebno bi bilo još usavršiti neke pojedinosti tj. neki od prijedloga su:

- Psihologijska procjena- pojedinačna procjena kandidata putem raznih psiholoških testova, testova znanja, logike, kulture, motiviranosti, te samog profila tj. karaktera.
- Radionice – poludnevne ili dnevne radionice kroz razne zadatke i igre putem kojih se procjenjuje sama sposobnost, vještine, kompetencije te snalaženje samog kandidata.
- Timski zadaci - okupljanje kandidata u timove, izvršavanje zadataka putem timskih radova, provjeravanje vještina poput vodstva, kreativnosti i snalaženja u poslovima velikog obujma.
- Parlaonica- okupljanje kandidata u dva tima te sastavljanje određene parlaonice tj. „skupa“ između dvije strane. Ispitivanje kandidatove sposobnosti pregovaranja, načina pristupa sukobima, samokontroliranje te zadržavanja vlastitog mišljenja.

Usavršavanje poduzeća Allianz dovelo bi do savršenog načina procjena i metoda odabira zaposlenika, koje koriste rijetka ali vrhunska poduzeća.

Da bi se poboljšao proces edukacije i razvoj zaposlenika u poduzeću, moguće je u taj proces uključiti same zaposlenike. Oni bi mogli dati prijedloge što je najvažnije za Allianz i za njih osobno. Koje vrijednosti su najvažnije, što bi one značile za poduzeće i kako bi to utjecalo na njegov razvoj. Nekakva vrsta radionice u kojoj bi zaposlenici davali svoje ideje za razna poboljšanja u poduzeću, koje bi pregledavao kvalificirani tim za to. Ako bi ideje bile korisne, prosljedile bi se do direktora, a on bi razmotrio prijedloge i odlučio što bi bilo korisno za poduzeće i njegove zaposlenike.

Prijedlog za poboljšanje edukacije i razvoja mogla bi biti i na neki način „knjižnica“ u poduzeću. To bi bila neka posebna prostorija u kojoj bi se nalazile sve publikacije vezane uz sve odjele. Uobičajeno je da se svi podaci drže u uredima po ormarima, pa neki zaposlenici možda i ne znaju za neke dokumente koji bi im pomogli oko projekta. U toj „knjižnici“ mogli bi se nalaziti i časopisi vezani za poslovanje, jer u poduzećima rijetko koriste časopise pa zaposlenici ne mogu zadovoljiti svoju potrebu za znanjem, a ako ih i naručuju ti časopisi se razgrabe i ne stignu do svih zaposlenika. Na ovaj način bi se sve nalazilo na jednom mjestu, imalo bi se uvid u dokumentaciju i publikacije koje bi mogle koristiti svima i na taj način bi se poboljšala edukacija zaposlenika i njihov razvoj. Jedan od načina u trenutačnoj situaciji, u kojoj je narušena tržišna stabilnost zbog recesije, bilo bi slanje zaposlenika na seminare o tome kako preživjeti recesiju, kako postati otporan na nju, kako negativne čimbenike pretvoriti u svoju korist i iz recesije izvući ono najbolje, kako bi poduzeće postalo konkurentno i nastavilo sa dobrim poslovanjem.

6.ZAKLJUČAK

Ovaj završni rad je dao svoj osvrt na važnost ljudskog potencijala u poslovnom procesu. Ljudski potencijal kao takav ključna je važnost i temelj dobrog poslovanja svakog poduzeća.

Zajednička želja svih poslodavaca i svih onih koji traže posao može se reći da je naći pravu osobu, naći pravog zaposlenika, naći osobu od povjerenja, osobu vrijednu samog posla. Naći osobu koja ima sva tražena znanja i vještine, a uz to se uklapa u radnu sredinu. Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središtem pažnje managementa ljudskih potencijala, budući se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentne sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. Napredovanje u organizacijama i briga o zaposlenima, u smislu postajanja upravljanja ljudskim potencijalima, planiranja i upravljanja karijerom, karakterizira mali broj organizacija, naročito u Hrvatskoj. Još uvijek vlada mišljenje (u većini organizacija, te većini srednje i slabije razvijenih zemalja) kako je čovjek potreban organizaciji, ali i lako zamjenjiv. Nasuprot takvim shvaćanjima, uspješne organizacije znaju kako je teško pronaći prave ljudske resurse, a još teže ih zadržati. Jedan od načina jest upravo pružanje mogućnosti napredovanja, razvoja, praćenja uspješnosti, edukacije, motiviranja, ali i nagrađivanja jer upravo na zaposlenicima organizacija gradi svoju uspješnost, konkurentnosti ali i nadu još uspješnijeg poslovanja u budućnosti, u vremenima koja ju očekuju. Upravo ključ uspjeha 21. stoljeća smatra se intelektualni kapital.

Poduzeća u kojima se shvatilo da su ljudski potencijali jedni od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća uspješnija su od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i organizacijske tehnike. Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedan platni sustav zadaci su koje treba uspješno provoditi kako bi se stvorile povoljne organizacijske osnove za svakog zaposlenog.

Proučivši strukturu ljudskih resursa poduzeća "Allianz Zagreb d.d." došli smo do zaključka da je poduzeće vrlo dobro organizirano, te puno ulaže u svoje zaposlenike.

Međutim, bez obzira na njihovo vrlo dobro poslovanje, uvijek se nađu pojedini nedostaci te pojedinosti koje bi se mogle ispraviti i poboljšati.

SAŽETAK

Ljudski resursi važan su resurs moderne ekonomije, novoga stoljeća. Značaj njihovog ljudskog potencijala nemjerljiv je u današnjem poslovanju i današnjem društvu. I dok je 20. stoljeće bilo razdoblje informatizacije, u današnje se vrijeme sve veći naglasak stavlja na znanje, primjenu znanja i konkurentnost koja temeljem toga proizlazi. Ljudski resursi tako postaju temelj za uspješnost, inteligencija poduzeća, uspjeh u poslovanju, važan za rast i razvoj poduzeća. Allianz Zagreb d.d. poduzeće je koje se bavi djelatnošću osiguranja. Zauzima vodeću poziciju na tržištu u životnim osiguranjima, te je dobitnik mnogih nagrada na tom području. Poduzeće Allianz vrlo je učinkovito te na vrlo kvalitetan način upravlja svojim ljudskim resursima. Kroz razne metode odabira te kasnije motiviranjem, ocjenjivanjem i samom edukacijom.

SUMMARY

Human resources as such are an important resource of the modern economy of the new century. The significance of human potential is immutable in today's business and today's society. 20th century was a period of computerization, the emphasis in the present day is emphasized, the application of knowledge and the competitiveness that it derives from it. Human resources become the foundation for success, enterprise intelligence, business success, important for growth and enterprise development. Allianz Zagreb d.d. is a company engaged in insurance business. Takes a leading position in the life insurance market, and is the winner of monogamous awards in the area. The Allianz company is very efficient and manages its human resources in a very good way. Through various selection methods and later motivating, evaluating, and self educating.

KLJUČNE RIJEČI: ljudski potencijal, ljudski kapital, poslovni procesi, Allianz poduzeće.

LITERATURA

Knjige:

1. Armstrong, M.:Upravljanje ljudima i sobom, M.E.P, Consult d.o.o., Zagreb, 2001.
2. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki-Vokić, N. Sikavica, P.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
4. Bušelić, M., i et. al.: Znanje i konkurentnost, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković", Pula, 2007.
5. Dujanić, M.:Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
6. Sundać, D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009.

Časopisi:

1. Jambrek, I., Penić, I.: Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik pravnog fakulteta, Sveučilište u Rijeci, br.2 (2008.) str., 1181-1206
2. Jakovac, P.:Znanje kao ekonomski resurs:Osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji znanja., Pegledni rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, br.14. (2012), str. 88/106

Internet stranice:

1. Allianz.hr : <http://www.allianz.hr/> 9.11.2016
2. Poslovni forum. Hr
http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp, 9.11.2016

Ostalo:

1. Odjel ljudskih resursa „Allianz Zagreb d.d.“

POPIS ILUSTRACIJA

Tablice:

| | |
|--|----|
| Tablica 1.Revolucionarni razvoj znanosti..... | 11 |
| Tablica 2 Stručna sprema zaposlenika "Allianz Zagreb d.d."..... | 23 |
| Tablica 3 Spolna struktura stalno zaposlenih u poduzeću "Allianz Zagreb d.d."..... | 24 |

Slike:

| | |
|--|----|
| Slika 1.Model interakcije motivacije | 13 |
|--|----|

Sheme:

| | |
|---|----|
| Shema 1. Motivacijski procesi | 14 |
| Shema 2. Organizacijska struktura Allianz d.d | 19 |
| Shema 3.Organizacija funkcije upravljanja ljudskim kapitalom..... | 25 |

Grafovi:

| | |
|---|----|
| Graf. 1. Stručna sprema zaposlenika | 23 |
|---|----|