

# Investicije u ljudski kapital i upravljanje ljudskim potencijalima u sektoru osiguranja

---

**Basta, Vedrana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:137:303595>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Vedrana Basta**

**INVESTICIJE U LJUDSKI KAPITAL I UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SEKTORU OSIGURANJA**

Diplomski rad

Pula, veljača 2020

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

**Vedrana Basta**

**INVESTICIJE U LJUDSKI KAPITAL I UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM POTENCIJALIMA U SEKTORU OSIGURANJA**

Diplomski rad

**JMBAG:**0303007239, izvanredna studentica

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Analiza Investicija

**Znanstveno područje:** Društvena znanost

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Poslovna ekonomija

**Mentor:** doc.dr.sc. Dean Sinković, MBA

Pula, veljača 2020

## SADRŽAJ

<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b> .....	<b>6</b>
2.1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim kadrovima .....	6
2.2. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima .....	7
2.3. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	8
2.3.1. Zapošljavanje.....	8
2.3.2. Profesionalni razvoj.....	10
2.3.3. Poticanje uspješnost na radu .....	13
2.3.4. Otkrivanje menedžerskih potencijala .....	17
2.3.5. Informiranje u području ljudskih potencijala .....	19
2.4. Obrazovanje i ulaganje u obrazovanje ljudskih potencijala .....	19
2.5. Karakteristike intelektualnog kapitala .....	21
2.2. Klasifikacija intelektualnog kapitala .....	25
<b>3. TEORIJSKE ODREDNICE OSIGURANJA</b> .....	<b>27</b>
3.1. Pojmovno određenje osiguranja .....	28
3.2. Elementi osiguranja.....	28
3.3. Važniji pojmovi u sustavu osiguranja .....	29
3.4. Vrste osiguranja.....	30
3.5. Rizici u osiguranju .....	31
<b>4. TRŽIŠTE OSIGURANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>34</b>
4.1. Tržište osiguranja u 2018. godini .....	35
<b>5. UTJECAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA NA USPJEŠNOST MODERNOG DRUŠTVA ZA OSIGURANJE</b> .....	<b>36</b>
<b>6. EUROHERC OSIGURANJE D.D. – PRIMJER MODERNOG DRUŠTVA..</b>	<b>39</b>
6.1. Profil društva .....	39
6.2. Organizacijska struktura društva.....	40
6.3. Načini ulaganja u ljudske potencijale.....	41

6.3.1. Profesionalni razvoj i edukacije zaposlenika .....	42
6.3.2. Edukacijski centri Euroherc osiguranja .....	44
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>49</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>51</b>
<b>Popis shema i slika: .....</b>	<b>53</b>
<b>Sažetak.....</b>	<b>54</b>
<b>Summary .....</b>	<b>55</b>

## 1. UVOD

Problem istraživanja je slijedeći: Upravljanje ljudskim kadrovima važna funkcija u poduzeću, jer od nje polaze sve ostale i ukoliko se ona obavlja ispravno veći su izgledi za uspješno poslovanje. Iako se upravljanje ljudskim kadrovima često olako shvaća i ne posvećuje mu se dovoljna pažnja, njegova funkcija ima sve veći značaj u odvijanju poslovnih aktivnosti, naročito u uvjetima krize. Osiguranje je gospodarska djelatnost koja se protkala kroz sve sfere gospodarskog i društvenog života. To je pojam koji je u pojedinim segmentima više ili manje poznat svima. Danas je svaki pojedinac, zajedno sa svojom imovinom, materijalnom ili nematerijalnom, izložen raznim rizicima i opasnostima na koje je nemoguće utjecati i unaprijed ih spriječiti. Upravo je osiguranjem, kao jednom od preventivnih mjera moguće ublažiti moguće posljedice određenih opasnosti.

Iz navedenog problema istraživanja, proizlazi slijedeći predmet istraživanja: istražiti na koji način se odvija upravljanje ljudskim kadrovima u poduzeću, kako se njihovo znanje razvija kroz cijeli život te koje su posebnosti osiguranja.

Prethodno navedeni problem ima tri objekta istraživanja, a to su upravljanje ljudskim kadrovima, intelektualni kapital i osiguranje.

Radna hipoteza je slijedeća: Na osnovi spoznaje o važnosti upravljanja ljudskim kadrovima u poduzeću, ovim radom biti će predočene temeljne značajke o upravljanju ljudskim kadrovima, razvoju intelektualnog kapitala te primjena u djelatnosti osiguranja.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

**Kako bi se pojam upravljanja ljudskim kadrovima što bolje objasnio u nastavku su obrađene slijedeće tematske jedinice: 1) Pojmovno određenje, 2) Uloga upravljanja ljudskim kadrovima, 3) Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima.**

### ***2.1. Pojmovno određenje upravljanja ljudskim kadrovima***

Ljudski resursi čine živi faktor organizacije poduzeća koji svojim vještinama, znanjem, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća.<sup>1</sup> Svaki je djelatnik poseban na svoj način i svaki od njih posjeduje jedinstvene karakteristike i znanje koja ga izdvajaju od drugih i ne postoji mogućnost da neko poduzeće ima dva djelatnika koja imaju identične značajke i jednako pridonose svakom segmentu poslovanja. Kadrovanje je skup aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.<sup>2</sup> Dakle, menadžment nekog poduzeća poduzima brojne aktivnosti kojima nastoji biti poželjno i privući kvalitetne kadrove, a nakon što se potvrdi njihova kvaliteta nastoji ostati poželjno kako bi taj djelatnik imao želju ostati djelatnik toga poduzeća. Upravljanje je svjesno usmjeravanje neke aktivnosti prema ostvarivanju ciljeva koji se pojavljuju kao upravljački ciljevi.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 251

<sup>2</sup> Buble, M.: op.cit., str. 252.

<sup>3</sup> Deželjin J.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 1996., str. 17

## ***2.2. Uloga upravljanja ljudskim potencijalima***

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima su:

1. Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
2. Razvijanje radne snage prema njenom potencijalu
3. Dugoročno održavanje radne snage

Da bi se funkcije upravljanja ljudskim potencijalima uspješno obavile, nužno je krenuti od poslova koji se obavljaju u poduzeću, a prilikom te analize prikupljaju se podatci o samim poslovima, normama, informacijama nužnim za provedbu poslova, sredstava za obavljanje poslova, materijala, uvjeta rada, tehnologija za rad itd. Takvi se podatci prikupljaju intervjuima, provođenjem anketa, promatranjem samog izvršenja poslova, a osnova su za izradu opisa posla i specifikacija poslova, koji pak čine osnovu za upravljanje ljudskim potencijalima.

Opis posla je dokument u kojemu se detaljno opisuje svaki posao, dok je specifikacija dokument koji obuhvaća sve zahtjeve, koji se postavljaju pred izvršitelja određenog posla. Svako poduzeće koje želi ostvariti svoje ciljeve, vodi brigu o svojim kadrovima, ali i planira iste. Selekcija kadrova odnosi se na odabir potencijalnih kandidata za obavljanje određenog posla i to na način da se ispituju njegove sposobnosti, osobine ličnosti te njegova kompetencija za obavljanje posla. Također se prikupljaju i dodatne informacije kandidata i to putem testova, intervjuja. Razvojem ljudskih potencijala, ljudi se pripremaju za nadolazeće promjene u njihovom aktualnom poslu izazvane promjenama tehnologije, organizacije, novih tržišta i za eventualne druge pozicije, koje možda trenutno niti ne postoje u poduzeću.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Noe, R.A.: Menadžment ljudskih potencijala MATE, Zagreb, 2006.,str. 318.



## **2.3. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima**

Glavni se podsustavi funkcije ljudskih potencijala mogu svesti na zapošljavanje, profesionalni razvoj, poticanje uspješnosti na radu, otkrivanje menedžerskih potencijala i informiranje u području ljudskih potencijala.<sup>5</sup>

### **2.3.1. Zapošljavanje**

Svaka organizacija ima potrebe za određenim kadrovima, ovisno o djelatnosti kojom se bavi i obimu poslovanja. Kada je riječ o zapošljavanju tada se misli na procese poput analize potrebnih radnih mjesta, planiranje ljudskih potencijala za poduzeće, pridobivanje ljudi za zapošljavanje, odabir ili selekcija ljudi i njihovo uvođenje u posao.<sup>6</sup> Prije nego li poduzeće odluči zaposliti određene djelatnike ono mora definirati svoje potrebe za istima, odnosno napraviti analizu svog poslovanja, kako bi znali analizirati radna mjesta koja su potrebna organizaciji.

Planiranje ljudskih potencijala utvrđuje potrebne vještine i znanja, te broj njihovih nositelja sukladno planiranom razvoju organizacije usklađenom s anticipiranim promjenama utjecajne okoline.

Planiranje ljudskih potencijala realizira se kroz tri faze:<sup>7</sup>

1. Utvrđivanje poslova koji se moraju obaviti u sklopu poslovnog procesa i njegovih funkcija kako bi se u predviđenom roku ostvarili postavljeni ciljevi, što obuhvaća:
  - Definiranje ciljeva i planova. Oni određuju zadatke i potrebne aktivnosti, a time i ljude određenih vještina i znanja koji trebaju obaviti te aktivnosti i zadatke, kako bi se ciljevi poduzeća djelotvorno ostvarili.

---

<sup>5</sup> „Upravljanje ljudskim potencijalima“, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp), (27.01.2010.)

<sup>6</sup> „Upravljanje ljudskim potencijalima“, [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp),

<sup>7</sup>Žugaj, M. I Cingula, M.: Temelji organizacije, Foing, Varaždin, 1992., str. 166.

- Analiziranje postojećeg osoblja. Izučavanje podudarnosti znanja i sposobnosti ljudi, odnosno ljudskih potencijala u poduzeću sa zahtjevima zadataka i poslova koji su im organizacijski namijenjeni.
- Utvrđivanje potreba za zapošljavanjem. Ukoliko postojeći ljudski potencijali ne zadovoljavaju potrebe poduzeća za realizaciju zacrtanih ciljeva, potrebno je utvrditi potrebe za dodatnim zapošljavanjem ljudi odgovarajućih znanja i vještina.
- Programiranje zapošljavanja. Utvrđivanje mogućnosti dodatnog zapošljavanja postojećeg osoblja, odnosno mogućnosti pronalaženja potrebnih ljudi u predviđenom vremenu i uz odgovarajuće troškove izvan poduzeća.

Nakon ove faze menadžment ima jasnu predodžbu o potrebnim i raspoloživim ljudskim potencijalima, te o mogućnostima usklađivanja stvarnog stanja s potrebama poduzeća.

2. Potom slijedi druga faza – premještanje ljudi unutar poduzeća i njihovo prilagođavanje potrebama planiranih poslova ili angažiranje odgovarajućih ljudi izvan poduzeća i njihovo usklađivanje s postojećim ljudima.

Menadžment mora odlučiti, ako postoji alternativno rješenje, da li je povoljnije u određenoj situaciji rješavanje potreba iz internih ili eksternih izvora. Općenito uzevši zapošljavanje iz unutarnjih izvora je najčešće jeftinije, traži manje vremena za socijalizaciju na poslu, ali uglavnom zahtijeva dodatno osposobljavanje.

Najveća mana zapošljavanja iz internih izvora je što slabi konkurenciju ljudi za obavljanje određenog posla, te smanjuje priljev novih, svježih ideja u poduzeće. Obrnuto, zapošljavanje novih ljudi izvan poduzeća je skuplje, postupak traje duže vrijeme, kao i razdoblje socijalizacije, ali se pojačava konkurencija i unosi novi, svježi duh u poslovanje poduzeća.

3. Treća faza – usklađivanje potreba s ponudom, sastoji se u provjeri da li su ljudi potrebni za ostvarivanje ciljeva dostupni ili se, zbog manjka odgovarajućih ljudi, moraju čak mijenjati i ciljevi poduzeća.

Poduzeća koja sustavno i dugoročno planiraju svoje ljudske potencijale, kao sastavni dio procesa planiranja razvoja, sustavno angažiraju i razvijaju ljudske potencijale, adekvatne razvojnim potrebama procesa ostvarivanja svojih razvojnih ciljeva. Poduzeća koja se orijentiraju na pronalaženje potrebnih ljudi za trenutno upražnjena radna mjesta,

kontinuirano su u problemima osiguravanja odgovarajuće strukture ljudskih potencijala za realizaciju procesa i ostvarivanje planiranih ciljeva.

Sustavno strategijsko planiranje zapošljavanja i razvoja ljudskih potencijala vodi većem zadovoljstvu zaposlenika i njihovom djelotvornijem angažiranju u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Nakon što su ljudski potencijali pomno isplanirani, slijedi njihovo pridobivanje. To se odvija na način da poduzeće treba prezentirati kao pozitivnog poslodavca koji nudi široki spektar mogućnosti za zaposlenika, a ujedno ima jasno definirane kriterije koje očekuje od djelatnika. Nakon što se pridobiju potencijalni djelatnici, dolazi do selekcije među njima i one koji zadovolje kriterije uvode se u posao.

Planiranje ljudskih potencijala je temelj selekcije i opskrbljivanja organizacije kvalitetnim ljudima iz različitih izvora, sposobnih za timsko djelotvorno realiziranje aktivnosti ostvarivanja planiranih ciljeva poduzeća. Primjenom različitih metoda i tehnika selekcije evaluiraju se znanja, vještine i karakterne osobine potencijalnih zaposlenika sukladno potrebama poslovnih procesa, organizacijskoj kulturi, strategiji i ciljevima poduzeća. Cilj je maksimalizirati interne snage i sposobnosti poduzeća za ostvarivanje razvojnih ciljeva u predviđenoj budućoj okolini poduzeća.

### ***2.3.2. Profesionalni razvoj***

Naročitu pozornost treba usmjeriti prema sustavnoj identifikaciji menadžerskih potencijala i selekciji menadžera u poduzeću. Razvoj vlastitog menadžmenta za aktualne i razvojne potrebe pretpostavka je stabilnog razvoja poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Funkcija profesionalnog razvoja obuhvaća pet podfunkcija: razvoj karijere, izobrazba u poduzeću, profesionalnu orijentaciju, sustav napredovanja i prekid radnog odnosa.

Učenje činjenjem osnovica je razvoja ljudskih potencijala u poduzeću.<sup>8</sup> Razvoj se odnosi na formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose i procjenu osobnosti i sposobnosti, koji pomažu zaposlenicima da se pripreme za budućnost, pa uključuje učenje koje nije nužno

---

<sup>8</sup> Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001., str. 49.

vezano za tekući posao. Obuka je usredotočena na poboljšanje uspješnosti zaposlenika na njihovim tekućim poslovima. Obuka je orijentirana na posao, a razvoj (obrazovanje) na osobu.

Razvojem ljudskih potencijala, ljudi se pripremaju za nadolazeće promjene u njihovom aktualnom poslu izazvane promjenama tehnologije, organizacije, novih tržišta i za eventualne druge pozicije, koje možda trenutno niti ne postoje u poduzeću.<sup>9</sup>

Razvoj ljudskih potencijala temeljna je pretpostavka ostvarivanja konkurentske prednosti suvremenog poduzeća, koje djeluje u uvjetima velikih i brzih promjena njegove interne i eksterne okoline. Znanje, stalno inoviranje i organizirano učenje novog presudni su čimbenici konkurentnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Da bi poduzeće bilo sposobno kontinuirano ostvarivati planirane ciljeve, u njemu mora biti pokrenuta organizirana aktivnost učenja radi poboljšanja uspjeha i razvoja svakog pojedinca i poduzeća kao sustava. Tako shvaćen razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od slijedećih komponenti:<sup>10</sup>

1. Individualni razvoj. Odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom kojeg obavlja ili će obavljati.
2. Profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije – razvoj karijere. Odnosi se na planirane napore u kojima sudjeluju i pojedinac i organizacija s ciljem optimalizacije obostranih interesa. Karijera se definira u kontekstu pokretljivosti u organizaciji temeljem promjena osobnih interesa, sposobnosti i vrijednosti, te promjena u radnom okruženju.
3. Razvoj organizacije. Odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšavanje rezultata i zdravijih inter i intra-organizacijskih odnosa koji omogućuju skupinama iniciranje upravljanja promjenama.

Znanje je bilo osnova gospodarskog razvitka tisućama godina, od samih početaka čovjekovog smislenog djelovanja na prirodu, ali se tek nastupom informatičke revolucije i promoviranjem informacije kao temeljnog resursa uspješnosti poslovanja poduzeća počela razumijevati uloga znanja u razvojnim procesima gospodarstva.

---

<sup>9</sup> Noe, R.A.: op. cit., str. 318.

<sup>10</sup> Žugaj, M. I Cingula, M.: Temelji organizacije, Foing, Varaždin, 1992., str.157.

Za razliku od dosadašnjih ključnih proizvodnih resursa, znanje umjesto opadajućih karakteriziraju rastući prinosi koji omogućuju neograničeni proces rasta, budući da se i informacije i ideje mogu akumulirati, dijeliti i upotrebljavati bez ikakvih ograničenja, osim znanja za njihovu korisnu upotrebu. Timska organizacija razvija produktivne odnose u koje stupaju ljudi različitih znanja i kvalifikacija radi realizacije zajedničkih pothvata. Radnici znanja dobrovoljno zajednički rade više u skladu s logikom situacije i zahtjevima procesa, nego prema formalnoj hijerarhijskoj strukturi. Usredotočenost na davanje doprinosa pokreće samorazvoj svakog pojedinca, a time i razvoj cjelokupne organizacije poduzeća utemeljene na znanju.

Menadžerska mreža mora biti tako organizirana da u potpunosti obuhvati sve poduzetničke timove i sustavno usmjerava njihovo djelovanje prema ciljevima poduzeća kao sustava. Metode poduka kadrova važan su element u procesu poduke, pa s toga zahtijevaju posebnu pažnju. Odabir metode poduke, ovisi prvenstveno o vrsti posla za koju se djelatnici planiraju educirati.

Metode poduke dijele se na:

1. nemanadžerske poslove
2. menadžerske poslove

Poduke za nemanadžerske poslove dijele se na:

1. Poduke na poslu
2. Poduke izvan posla

Kada je riječ o poduka na poslu, one podrazumijevaju podučavanje koje dolazi od rukovoditelja, odnosno znanje koje djelatnik stječe na osnovi djelovanja ili ponašanja svojih nadređenih. Poduke izvan posla odnose se na metode rasprave, metode poduke u razredu, metode programirane nastave, metode simulacije, poduke uz pomoć računala.

Poduke za menadžerske poslove su:

1. Poduka stjecanja iskustva na poslu
2. Poduka stjecanja iskustva izvan posla

Poduka koju djelatnik (menadžer) ima na poslu odnosi se na sve situacije kojima menadžer ima priliku djelovati u realnim situacijama i iz njih stvarati svoje vlastito iskustvo. Izvan posla se za menadžere provode razni seminari, kongresi i slični individualni ili grupni programi.

### ***2.3.3. Poticanje uspješnost na radu***

Poticanje uspješnosti na radu uključuje aktivnosti motivacije, kreativnosti i ocjenjivanja uspješnosti.<sup>11</sup> Motivacija označava zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta trajanja.<sup>12</sup>

Motivacija

zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekome cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje potreba.<sup>13</sup>

Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obveza) je menadžera da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

---

<sup>11</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima, Dostupno na:  
[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp),

<sup>12</sup> Vujić V.,: Upravljanje ljudskim kapitalom, FTHM, Opatija, 2004., str 209.

<sup>13</sup> Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.str. 318

Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:<sup>14</sup>

1. izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu", i
2. neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menedžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagodili ih specifičnoj situaciji poduzeća. Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim. Ovisno o tome da li poduzeće želi motivacijski sustav koji će naglašavati i poticati individualnu ili timsku performansu, ono treba koristiti različite motivatore. Pri koncepciji sustava motivacije treba voditi računa da ne dođe do nesklada između lojalnosti zaposlenika prema zadatku (podržane motivatorima individualne performanse kao što su npr. plaćanje prema individualnoj uspješnosti i unapređenje) i lojalnosti prema poduzeću (potaknutoj organizacijskom kulturom i nagradama baziranim na timskom radu i uspješnosti, promociji i sigurnosti posla). Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse.

---

<sup>14</sup> Buble, M.: op.cit. str. 321

Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije. Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sustava, potrebno je razraditi i sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. No, stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja.

Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback. U postupku obogaćivanja posla brojni se problemi nameću, poput činjenice da za neke ljude izazov predstavljaju poslovi koji su za druge dosadni kao i da se obogaćivanje posla obično nameće ljudima. Organizacija treba bolje razumjeti ono što ljudi žele, truditi se da budu konzultirani i da imaju osjećaj da manageri zaista vode brigu o njima. Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. Tako se kod integriranih radnih grupa zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka, a kod autonomnih radnih grupa im se određuje cilj, a zaposlenici sami određuju radna zaduženja, odmore i dr.

Manageri i stil managementa također su vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog motivacijskog sustava budući da oni shvaćanjem onog što ljudi žele bitno utječu svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zaposlenika.



U segmentu stila managementa, demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal budući da manageri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe. Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti. Upravljanje pomoću ciljeva je važna strategija suvremenog managementa u podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini.<sup>15</sup>

To je zapravo pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti. Time se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve. Vrlo su značajne za motivaciju zaposlenika i ostale nematerijalne strategije motiviranja, poput fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku za svoj rad te organizacijska kultura poduzeća. Jedan od najvećih problema je otpor samih radnika koji vrlo često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sustav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani. Tako npr. sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta. Vrlo rašireni mehanizmi motiviranja jesu i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera u komunikacijama, i dr. Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima. Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.

---

<sup>15</sup> Buble M.: op.cit. str. 334

### **2.3.4. Otkrivanje menadžerskih potencijala**

Manageri su najvažniji kapital i resurs svake organizacije, no istodobno zbog činjenice da su za izgradnju dobrog managerskog tima potrebna velika ulaganja kao i mnogo vremena, uvrštavaju se i među najoskudnije resurse. Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.<sup>16</sup> Mnogi prilikom definiranja samog pojma menadžer, taj pojam, odnosno osobu, povezuju s osobom koja svoje zadaće obavlja na način da odabire prave ljude, koji će iste izvršiti za njega. Važno je da je menadžer sposoban motivirati i potaknuti odabrane ljude koji rade u njegovom okruženju na što efikasniji i efektivniji rad. U suvremenom poslovnom svijetu, menadžerske funkciju unutar poslovne organizacije obavljaju i neki drugi djelatnici, koji nisu nužno menadžeri, poput direktora poduzeća, šefova osiguranja i sl. Ranije je spomenuto, da menadžer mora biti sposoban potaknuti svoju okolinu na što kvalitetniji rad. Upravo iz te činjenici proizlazi i pojam efektivnog menadžera. Efektivan menadžer je aktivni vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi.<sup>17</sup>

Motivacija označava zbirni pojam za sve čimbenike koji izazivaju, pojačavaju, organiziraju i usmjeravaju ljudsko ponašanje, odnosno djelovanje određenog intenziteta trajanja.<sup>18</sup> Menadžerski potencijal valja otkriti, aktivirati i permanentno razvijati, stvarajući istodobno i tome primjerenu klimu u poduzećima i njihovoj okolini.<sup>19</sup>

Dakle, efektivan menadžer mora:<sup>20</sup>

1. Biti aktivan vođa
2. Kreirati pozitivnu radnu okolinu
3. Osigurati ostvarivanje visokih performansi
4. Osigurati poticaje za ostvarenje visokih performansi

---

<sup>16</sup> Buble M.: op.cit., str. 6.

<sup>17</sup> Buble M.: op.cit., str. 7.

<sup>18</sup> Vujić V.: op.cit., str. 209.

<sup>19</sup> Deželjin J.: op. cit., str. 197.

<sup>20</sup> Buble M.: op.cit., str. 7.

Menadžer kao aktivan vođa, prvenstveno mora biti kreator. Njegova je obveza da pronađe prave načine, definira prave strategije, dobro poznaje cilj i misiju svoga djelovanja, ali i da sve svoje ideje i planove u potpunosti prenese na svoje djelatnike. Kada je riječ o pozitivnoj radnoj okolini, to je ona okolina koju menadžer mora stvoriti unutar svoje organizacije, a u kojoj je svaki djelatnik motiviran za uspjeh organizacije, a time i na vlastiti uspjeh. Na menadžeru je da odabere određene poticaje koji će djelatnicima biti nagrada za trud i rad, a ujedno će ih samo dodatno motivirati. Da bi se ostvarile visoke performanse važno je da i menadžer i djelatnici poznaju poslovanje i posjeduju sve potrebne resurse koji će dovesti do ostvarenja cilja. Poticaji za ostvarivanje visokih performansi pomažu da se djelatnike stimulira za ostvarenje istih. Menadžerske vještine su načini djelovanja kojima menadžeri primjenjuju znanja i tehnike menadžmenta.

Razlikuju se četiri skupine menadžerskih vještina<sup>21</sup>:

- Konceptualne vještine
- Vještine rada s drugima
- Tehničke vještine
- Vještine oblikovanja

Konceptualne su vještine sposobnost spoznaje djelovanja poduzeća kao cjeline, vještine postizanja ciljne sukladnosti dijelova i cjeline te sposobnost postavljanja misije, vizije i strategije te njihova provedba. Vještina rada s drugima je sposobnost menadžera da angažira i motivira ljude na izvedbu njihovih zadataka, da koordinira rad ljudi, komunicira s ljudima i rješava konflikte. Tehničke vještine menadžera sastoje se od specifičnih znanja potrebnih za obavljanje konkretnih zadataka u poslovnom procesu. To se odnosi na znanja neophodna u obavljanju funkcija kao što su proizvodnja, usluge, nabava, prodaja itd. Vještine oblikovanja su pronalaženje najboljih načina za rješavanje poslovnih problema. To su vještine definiranja problema i selekcioniranja najboljih smjerova djelovanja.

---

<sup>21</sup> Ibid., str. 20.

### ***2.3.5. Informiranje u području ljudskih potencijala***

Uspješno upravljanje razvojem i uporabom ljudskih potencijala nije moguće bez informacijskog sustava i informiranja u području djelovanja vezanima za taj potencijal. Osnovni cilj informacijskog sustava ljudskih potencijala u poduzeću je pravodobna informiranost svih zaposlenih o tome što je bitno za njihovu aktivnost i međusobne odnose u sklopu djelokruga njihova djelovanja u procesu rada, upravljanja i odnosa u poduzeću.

### ***2.4. Obrazovanje i ulaganje u obrazovanje ljudskih potencijala***

S obzirom da se u znanstvenoj i stručnoj literaturi pojam obrazovne industrije ne spominje, prilikom definiranja ovoga pojma, važno je uvažiti različite pristupe.

Sukladno tome na današnjem stupnju razvoja znanosti, tehnologije, proizvodnih snaga i društvenih odnosa općenito, a posebno fundamentalnog, primijenjenog i razvojnog eksplicitnoga i implicitnoga, univerzalnoga i specijalističkoga znanja, spoznaja, saznanja, vještina i aktivnosti može se reći da je obrazovna industrija visokosofisticirana specifična i inteligentna djelatnost koja pomoću posebnih elemenata proizvodnje proizvodi eksplicitna i implicitna, univerzalna i specifična znanja, spoznaje, saznanja, vještine i aktivnosti, na svim razinama i za sve ljudske profesije i aktivnosti.<sup>22</sup>

Znanja, spoznaje, saznanja i sl. mogu biti disciplinarna i višedisciplinarna, fundamentalna, primijenjena i razvojna.

U nastojanju da se objasne važnija obilježja obrazovne industrije, potrebno je pronaći odgovore na pitanja: tko, gdje i kako proizvodi proizvode u obrazovnoj industriji.<sup>23</sup> Znanja, spoznaje, saznanja, vještine i aktivnosti u obrazovnoj industriji proizvode profesori, učitelji, književnici, pjesnici, intelektualci koji su dovoljno daroviti i raspoložu

---

<sup>22</sup> Zelenika, R. 2007, Znanje – temelj društva blagostanja - obrazovna i znanstvena industrija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 18.

<sup>23</sup> Ibidem., str. 19.

brojnim elementima proizvodnje proizvoda u obrazovnoj industriji. Oni proizvode navedeno u timovima ili pojedinačno, a njihova su saznanja i znanja, temeljna, bazična ili fundamentalna. Sva znanja, spoznaje i saznanja koji se proizvode u obrazovnoj industriji predstavljaju inteligentni ljudski kapital.<sup>24</sup> Navedeni je važan potencijal za proizvodnju ne samo u obrazovnim industrijama, već na svim područjima gospodarstva.

Proizvodi obrazovne industrije proizvode se visokosofisticiranim obrazovnim tvornicama, koje čine sustav cjeloživotnog učenja i obrazovanja, čiji su podsustavi:<sup>25</sup>

- 1) Sustav predškolskog odgoja i obrazovanja
- 2) Sustav obveznog obrazovanja
- 3) Sustav obrazovanja učitelja i srednjoškolskih nastavnika
- 4) Sustav visokog obrazovanja
- 5) Sustav obrazovanja odraslih

Osim navedenih podsustava, u proizvodnji znanja, spoznaja i vještina sudjeluju i brojni znanstveni instituti i laboratoriji. Znanja i spoznaje produkti su ljudskog uma i kao takvi se moraju transformirati u proizvode koji zadovoljavaju potrebe društva.

Upravo u tim procesima transformacije sudjeluju inteligentni ljudi kao pojedinci ili u timovima. Oni se u stvaranju jedinstvenih proizvoda obrazovne industrije javljaju kao:<sup>26</sup>

- 1) Proizvođači
- 2) Poluproizvođači
- 3) Reproductivci

Kao proizvođači javljaju se intelektualci u timovima ili pojedinci, a donose inovativna rješenja za nove proizvode. Poluproizvođači pojedinačno ili u timovima prenose tuđa znanja, spoznaje i vještine na druge, uz male preinake i inovacije.

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem., str. 10.

<sup>26</sup> Ibidem., str. 21

Obrazovanje odraslih temelji se na načelu cjeloživotnog učenja. Ono može biti formalno, neformalno i informalno.

Formalno obrazovanje odraslih obuhvaća:

- osnovno školovanje odraslih
- srednjoškolsko obrazovanje odraslih; stjecanje srednje školske ili stručne spreme, niže stručne spreme, prekvalifikacije, osposobljavanje i usavršavanje,
- visoko obrazovanje.

Pod neformalnim obrazovanjem mislimo na procese učenja usmjerene na osposobljavanje odraslih osoba za rad, za različite socijalne aktivnosti te za osobni razvoj.

Informalno učenje podrazumijeva aktivnosti u kojima odrasla osoba prihvaća stajališta i pozitivne vrednote te vještine i znanje iz svakodnevnog iskustva i raznolikih drugih utjecaja i izvora iz svoje okoline.

Programe za obrazovanje odraslih mogu izvoditi samo one ustanove koje su registrirane za takvu djelatnost, a polaznik takvoga programa može biti osoba starija od 15 godina koja se nalazi izvan redovnog sustava obrazovanja te zadovoljava uvjete propisane obrazovnim programom.

## ***2.5. Karakteristike intelektualnog kapitala***

Intelektualni kapital kao ekonomska kategorija predstavlja novost u ekonomskoj znanosti. Kao takav nedovoljno je istražen, iako se u posljednje vrijeme sve češće spominje u mnogim istraživanjima. Znanstvenici i istraživači 21. stoljeća jednoglasni su u mišljenju da intelektualni kapital predstavlja temelj nove ekonomske znanosti. Iako je pojam upotrijebljen još davne 1958. godine tek su u šezdesetim godinama 20. stoljeća zasnovane njegove teorijske i empirijske osnove. Ljudi i njihova vrijednost kao temelj uspješnosti kompanija prvi su put glasnije promovirani 1964. u knjizi nobelovca Garyja Beckera «Human Capital». On teoriju ljudskog kapitala definira kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvrjedniji resurs - ljude.

Od tada važnost ovog koncepta u poslovnom svijetu stalno raste i sve vodeće organizacije mnogo ulažu u razvoj ljudi zaposlenih u kompaniji kako bi se mogle nositi s ubrzanim tehnološkim razvojem i povećanjem (poslovnih) znanja.<sup>27</sup> Revoluciju na području proučavanja intelektualnog kapitala izazvao je 1991. godine Thomas A. Stewart, urednik časopisa Fortune, kada je objavio svoj članak »Brainpower -How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset«. Godina 1991. smatra se «rođenjem» koncepcije intelektualnog kapitala. U svom članku Thomas Stewart definira intelektualni kapital kao: «sumu svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacija, intelektualna imovina, iskustvo - koje može biti iskorišteno za stvaranje bogatstva.<sup>28</sup>»Pojam intelektualni kapital koristi se kao sinonim za neopipljivu imovinu (neopipljive faktore poslovanja) koja značajno utječe na uspjeh poslovanja tvrtke, a time i cjelokupni gospodarski razvoj zemlje.<sup>29</sup> Znameniti ekonomist 21. stoljeća Thomas Edge pojednostavljeno je opisao intelektualni kapital kao :

«Nešto, što se ne može opipati, ali te polako čini bogatim».<sup>30</sup> Intelektualni kapital možemo definirati i kao sumu «skrivenih» imovine kompanije koja nije u potpunosti zahvaćena u bilanci kompanije, a uključuje ono što je u glavama članova organizacije i ono što ostane u kompaniji nakon što oni odu iz kompanije.<sup>31</sup> Izraz «intelektualni» označava da je izvor tog kapitala intelekt tj. znanje.<sup>32</sup> Pojam obuhvaća i naglašava značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala kako za poslovni uspjeh tvrtke tako i za gospodarski razvoj.<sup>33</sup> U širokoj lepezi postojećih definicija intelektualnog kapitala pokušava se naglasiti razlika između tog pojma i znanja. U gospodarskom kontekstu pod pojmom znanje podrazumijeva se sposobnost pojedinaca i grupe da pridonosi stvaranju materijalne i nematerijalne vrijednosti. Vrijednost se ostvaruje investiranjem u resurse pri čemu je danas intelektualni capital ključni faktor.<sup>34</sup>

---

<sup>27</sup> Margan M.: Razvoj zaposlenih u Novoj ekonomiji, Moja banka, Zagreb, broj 27, srpanj 2005., str.20.

<sup>28</sup> Edvinsson, L.: Korporacijska longituda: Navigacija ekonomijom znanja, DIFFERO, Zagreb, 2003., str.54.

<sup>29</sup> Jelčić, K.: Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, HGK, Zagreb, 2004., str.21.

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Sundać, D., Pulić, A.: Intelektualni kapital, IBCC, Rijeka, 2001.str.54.

<sup>32</sup> Jelčić, K.: op.cit., str.22

<sup>33</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima, [Online] Available at :

[http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp).

<sup>34</sup> Jelčić, K.: op.cit., str.19.

Intelektualni kapital predstavlja znanje, ali tek kada su znanje i inteligencija primijenjeni i transformirani u neku vrijednost onda postaju vrijedna imovina tj. intelektualni kapital poduzeća. Do tog trenutka znanje predstavlja neiskorišteni intelektualni potencijal. Znanje koje ne stvara vrijednost ne predstavlja intelektualni kapital. Drugim riječima, znanje treba biti u funkciji stvaranja nove vrijednosti, u suprotnom radna snaga sa svojim znanjem predstavljaju tek intelektualni potencijal. Iz navedenog proizlazi da nužno treba mobilizirati sav raspoloživ intelektualni potencijal kako bi se stvorila maksimalna vrijednost. U procesu mobilizacije dolazimo do slijedećeg koraka kojeg čini upravljanje znanjem koje postaje pretpostavka za ciljano korištenje svih oblika znanja u procesima stvaranja vrijednosti. Paralelno s pojmom intelektualni kapital na ekonomsku scenu dolazi i izraz intelektualno vlasništvo odnosno intelektualna imovina. Intelektualno vlasništvo je suštinski proizvod intelektualnog kapitala. Taj pojam nije novog datuma iako bi se to moglo pomisliti jer se o njemu tek u zadnje vrijeme počelo mnogo govoriti. Izumi kao temelj razvoja poznati su od vremena postojanja prvobitne čovjekove zajednice.<sup>35</sup>

Intelektualno vlasništvo je svaki izraz intelektualnog stvaralaštva koji je jedinstven i nov, a na tržištu ima svoju vrijednost. Iako neopipljivo u fizičkom smislu, intelektualno vlasništvo ima sve karakteristike imovine, pa se ono može kupiti, prodati, licencirati, zamijeniti, pokloniti, naslijediti kao i svako drugo vlasništvo.<sup>36</sup> Patent, zaštitni znak, autorsko pravo, poslovne tajne, know how i licence su oblici intelektualne imovine koja je legalno i komercijalno zaštićena.<sup>37</sup> Sve vrste intelektualnog vlasništva štite se na nacionalnoj osnovi.<sup>38</sup> Proaktivna uloga intelektualnog kapitala manifestira se postojanjem znanstvenika i stručnjaka čiji se rezultati stvaranja manifestiraju putem inovacija. Da je intelektualni kapital kao nova ekonomska kategorija doista od važnosti ukazuje i «The World Congress on the Management of Intellectual Capital and Innovation». On predstavlja najveći i najprestižniji globalno organiziran kongres koji okuplja ekonomiste da bi sagledali i raspravili zadnje novitete i trendove sa područja intelektualnog kapitala, inovacija, upravljanja znanjem, novih tehnologija, neopipljive

---

<sup>35</sup> prema Mrvoš V.: Inovacija-kapital budućnosti, Novi list, Rijeka, 11. prosinca 2004., str.13.

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Jelčić, K.: op.cit., str. 14.

<sup>38</sup> Prema Mrvoš V.: op. cit., str. 13.



imovine, ljudskog kapitala i učeće organizacije.<sup>39</sup> Intelektualni kapital i nastupajuća treća tehnološka revolucija utjecale su na promjenu čitave ekonomske strukture društva. Temeljna promjena unutar ekonomske znanosti odnosi se na promjenu čimbenika proizvodnje, odnosno razvoja. Ključni čimbenici proizvodnje tzv. stare ekonomske znanosti su zemlja, rad i kapital. U okviru nove ekonomske znanosti smatra se da su ulogu čimbenika ekonomskog razvoja preuzeli znanje, informacije, prostor i vrijeme. Nove ekonomske kategorije, a time i nove ekonomske zakonitosti razvijaju se kao ekonomska posljedica procesa znanstveno-tehničke revolucije.

Tijekom navedenih procesa u potpunosti se mijenja lice ekonomske znanosti. Međutim, nastanak i razvoj čimbenika razvoja ne znači da u ekonomiji istodobno nestaju čimbenici proizvodnje, već se samo promijenilo značenje čimbenika koji određuju hijerarhiju ekonomskih pojmova i kategorija u ekonomskoj znanosti.<sup>40</sup>

Tako su suvremeni trendovi nametnuli intelektualni kapital kao ključan čimbenik postindustrijskog društva. Upravo iz tog razloga proizvodni faktor znanje treba isto tako efikasno koristiti kao što su korišteni i tradicionalni proizvodni čimbenici (novac, sirovine).<sup>41</sup> U stvaranju novih vrijednosti intelektualni potencijal je ključan ali ne i jedini element. Svoj doprinos ovdje imaju i fizička te financijska imovina. Za razliku od intelektualne imovine koja je utjelovljena u znanju i sposobnostima radne snage fizičku i financijsku imovinu čine financijska i materijalna sredstva čija se vrijednost iskazuje u bilanci. Model stvaranja vrijednosti koji obuhvaća opipljivu i neopipljivu imovinu. Opipljiva imovina predstavlja manji dio vrijednosti, dok neopipljiva imovina predstavlja veći dio i može se izračunati pomoću svojih sastavnica: ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala. Očigledno je da u 21. stoljeću intelektualni kapital ima ključnu ulogu u stvaranju vrijednosti i zbog toga je zadatak svake nacionalne ekonomije da svoje napore koncentrira upravo na tom području i na taj način ostvari svoj gospodarski održivi razvoj. Budući da svaka zemlja raspolaže znanjem, sposobnostima, vrijednostima i prepoznatljivostima koje se mogu pretvoriti u vrijednost na tržištu zaključujemo da intelektualni kapital kao najvažniji i činitelj razvitka ne postoji kao prirodna (komparativna) prednost nijedne zemlje, nijednog naroda, nijednog pojedinca. Sukladno

---

<sup>39</sup> MWC, [Online] Available at :<http://worldcongress.mcmaster.ca>

<sup>40</sup> Sundać, D., Pulić, A., op.cit., str. 22

<sup>41</sup> Ibidem, str.43

tome postoje realne šanse i mogućnost za razvoj i najnerazvijenijih zemalja i naroda, te njihovo sustizanje razvijenih zemalja.<sup>42</sup> Rezultat postojanja i učinkovitosti intelektualnog kapitala ogleda se u sposobnosti ekonomije da brzo reagira na nove situacije na globalnom tržištu. Budući da su u tzv. staroj ekonomiji svjetski lideri svoj razvoj bazirali na komparativnim prednostima obilujući sirovinama svijet se podijelio na bogate - razvijene i siromašne -nerazvijene zemlje. Iako intelektualni kapital nije komparativna prednost niti jedne zemlje on ipak zbog postojećeg jaza između zemalja ima dvojaku ulogu. U razvijenim i konkurentnim ekonomijama intelektualni kapital stvara inovacije dok je njegova uloga u tranzicijskim i nerazvijenim ekonomijama uglavnom orijentirana na olakšavanje transfera tehnologije iz inozemstava. Konkretno u Hrvatskoj se slijeva malo znanja, a prenose se samo postojeća znanja iz razvijenih zemalja koja nisu ključna znanja na kojima se može bazirati razvoj, poboljšati proizvodnja ili novi tip usluga.

Ovisno o stupnju angažiranosti intelektualnog kapitala dolazi do gospodarske superiornosti s jedne i gospodarskog zaostajanja s druge strane. Svijet tako i dalje ostaje podijeljen na razvijene i nerazvijene zemlje.

## ***2.2. Klasifikacija intelektualnog kapitala***

Intelektualni kapital manifestira se u dva pojavna oblika: materijalnom i nematerijalnom. Materijalni oblik intelektualnog kapitala očituje se u obliku planova, nacрта, patenata, licenci, baza podataka, priručnika, poslovnika, korporacijskih standarda, kompjutorskih programa itd. Nematerijalan oblik intelektualnog kapitala manifestira se u glavama zaposlenih, a čine ga znanje, vizije, sposobnost djelovanja, rješavanja problema, leadership, kultura, iskustvo.<sup>43</sup> U literaturi se ovaj oblik naziva još i skriveno znanje jer ono postoji iako nužno ne stvara doprinos i na taj način trajno ostaje skriveno. Analize i istraživanja intelektualnog kapitala podijelile su pojam na humani i strukturalni kapital. Humani kapital je sinonim za zaposlene sa cjelokupnim rasponom individualnog i kolektivnog znanja, sposobnosti, stavova, mogućnosti, ponašanja,

---

<sup>42</sup> Ibidem, str.9.

<sup>43</sup> Jelčić, K.:op.cit.,str.23.

iskustava i emocija. Humani kapital čini akumulirana vrijednost investiranja u obuku zaposlenih, njihove sposobnosti, znanje i budućnost. Njegova se veličina najbolje može procijeniti na temelju izdataka za zaposlene. Iznimno je važno istaknuti da zaposleni nisu sami po sebi humani kapital nego to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformiraju u djela, koja doprinose stvaranju (materijalne ili nematerijalne) vrijednosti.

Strukturalni kapital je utjelovljenje i potporna infrastruktura humanog kapitala. Obuhvaća sve nematerijalne faktore koji ostaju u tvrtci kada zaposleni odu kući, a bitno doprinose polovnom uspjehu. Strukturalni kapital može se definirati i kao potencijal za budući intelektualni kapital i stvaranje financijske vrijednosti.<sup>44</sup> Iz navedenih tvrdnji zaključujemo kako je za efikasno korištenje strukturalnog kapitala presudna ljudska profesionalna sposobnost kako bi se i u budućnosti stvarala vrijednost.

Čovjek je svojim znanjem stvorio strukturalni kapital i dao mu vrijednost, a daljnjom nadogradnjom i stvaranjem ta se temeljna vrijednost kontinuirano povećava. Što je strukturalni kapital veći, veća je mogućnost da će humani kapital davati bolje rezultate. Samo sinergija ljudskog, strukturalnog i potrošačkog kapitala može rezultirati čvrstim intelektualnim kapitalom koji postaje izvor konkurentne prednosti i presudan faktor gospodarskog razvoja. Uvažavajući karakteristike komponenti intelektualnog kapitala nameće se problematika mjerenja tog nevidljivog faktora poslovanja. Evidentiranje i mjerenje intelektualnog kapitala nije jednostavno jer ne postoje dvije osobe koje posjeduju identične vještine i koje jednako tumače i percipiraju primljene informacije. Svaki pojedinac razmišljanja i djeluje na sebi svojstven način. Upravo je to rak rana suvremene ekonomske teorije budući da ne postoji zajednički i opće prihvaćeni mjerni sustav koji bi intelektualni kapital učinio vidljivim. Iako se intelektualni kapital ne može vjerodostojno mjeriti i nema iskazanu vrijednost na tržištu, jedino on ima sposobnost da može povećati vrijednost ostalih vrsta kapitala, čak i u slučaju da oni nemaju nikakvu vrijednost na tržištu.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Jelčić, K.: op.cit., str. 55

<sup>45</sup> Duhovni kapital, ...[Online] Available at: [www.poslovniforum.hr/tp/duhovni\\_kapital.asp](http://www.poslovniforum.hr/tp/duhovni_kapital.asp).

Velika većina poduzeća danas je razapeta između novog načina stvaranja vrijednosti i starog načina praćenja poslovanja. To je posljedica pojave novih kategorija u poslovanju među kojima je ključan upravo intelektualni kapital tj. informacije i znanje.

Novi pojmovi zahtijevaju nove indikatore koji su presudni za donošenje poslovnih odluka.<sup>46</sup> Financijski izvještaji poput bilance i računa dobiti i gubitka ne iskazuju vrijednost intelektualnog kapitala koji u nekim poduzećima doseže 80-90% nove vrijednosti i više nisu zadovoljavajući način mjerenja i iskazivanja vrijednosti poduzeća jer pokazuju prošlo stanje, bez osvrta na buduće.<sup>47</sup>

Udio znanja u novoostvarenoj vrijednosti sve je veći, no, ta njegova uloga pri ostvarenju vrijednosti nije adekvatno zabilježena niti vrednovana u financijskim iskazima poslovanja tvrtki.

### **3. TEORIJSKE ODREDNICE OSIGURANJA**

*U ljudskoj je prirodi težiti za sigurnošću, koja je ujedno i definirana kao jedna od temeljnih potreba čovjeka. Osiguranje je s toga razvijeno kao specifična djelatnost koja pruža određenu dozu sigurnosti u slučaju da nastupi rizični događaj. Kao takvo, razvijeno je u dalekoj prošlosti, a do danas je zadržalo svoj glavni cilj djelovanja, iako je poprimilo čitav niz oblika proizašlih iz promjena u životu čovjeka. Kako bi se osnove o osiguranju predočile na što bolji način, u nastavku su obrađene slijedeće tematske jedinice: 1) Pojmovno određenje osiguranja, 2) Razvoj osiguranja, 3) Elementi osiguranja, 4) Važniji pojmovi u sustavu osiguranja, 5) Vrste osiguranja.*

---

<sup>46</sup> Sundać, D., Pulić, A.: op.cit.,str.55.

<sup>47</sup> Znanje..[Online] Available at: [www.croatiabiz.com/magazin/index.php?what=article&ID=1035&this\\_broj=30](http://www.croatiabiz.com/magazin/index.php?what=article&ID=1035&this_broj=30).

### **3.1. Pojmovno određenje osiguranja**

Osiguranje je vjekovna težnja pojedinca da se zaštiti od opasnosti koje mu ugrožavaju život i nanose štete na imovini (rušilačka snaga prirode poplave, potresi, vulkani, orkanski vjetrovi i razorne oluje). Čovjek je spoznao da se udruživanjem u zajednicu, na načelima solidarnosti i uzajamnosti, može lakše zaštititi i spasiti. Od samopomoći i “dozivanja pomoći” došlo je do organiziranog prikupljanja sredstava unaprijed, čiji je napredni oblik doveo do uspostave pojma i svrhe osiguranja.<sup>48</sup> Osiguranje je ekonomski institut društvenog i gospodarskog života kojim se zaštićuje pojedinac, poslovni subjekt i gospodarski razvoj od ekonomski štetnih posljedica prirodnih sila i nesretnog slučaja. Smisao i svrha zaštite ostvaruje se unaprijed prikupljenim sredstvima koja se koriste kasnije za nadoknadu materijalnih i nematerijalnih gubitaka ili šteta. Osiguranje je neposredni rezultat društvene potrebe za ekonomskom zaštitom.<sup>49</sup>

Osobe i njihovu imovinu štiti od posljedica raznih opasnosti, a osim toga danas je, s obzirom na vrijednost materijalnih dobara i s tim u vezi moguće štete, gospodarska djelatnost nezamisliva ako nije pokrivena osiguranjem.<sup>50</sup>

### **3.2. Elementi osiguranja**

Prilikom svakog osiguranja moraju biti definirani:<sup>51</sup>

1. Predmet (objekt) osiguranja
2. Opasnost od koje se osigurava
3. Vrijeme trajanja osiguranja
4. Oblik pokrića štete

Pod predmetom osiguranja podrazumijeva se materijalni predmet, životinje, biljke ili čovjek ili nešto što može biti uništeno, oštećeno ukradeno i sl. Objekti osiguranja su građevinski objekti, novac, roba, vozila i sl.

---

<sup>48</sup> Ekonomika osiguranja, Dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/FIN/fin\\_Ekonomika%20osiguranja-predavanja.pdf](http://web.efzg.hr/dok/FIN/fin_Ekonomika%20osiguranja-predavanja.pdf),

<sup>49</sup> Ekonomika osiguranja, Dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/FIN/fin\\_Ekonomika%20osiguranja-predavanja.pdf](http://web.efzg.hr/dok/FIN/fin_Ekonomika%20osiguranja-predavanja.pdf),

<sup>50</sup> Petranović. V.: Osiguranje i reosiguranje, Informator, 1984., str. 2

<sup>51</sup> Bijelić, M.: Osiguranje i reosiguranje, Tectus, Zagreb, 2002, str. 28

Opasnosti koje mogu djelovati na predmete osiguranja i dovesti do oštećenja, uništenja, nestanka i sl. su požar, eksplozija, udar groma, tuča, poplava, provala i razbojstvo, smrt itd. Ako drugačije nije ugovoreno, ugovor o osiguranju proizvodi svoj učinak počevši od dvadeset četvrtog sata dana koji je u polici označen kao dan početka trajanja osiguranja, pa sve do svršetka posljednjeg dana roka za koji je osiguranje ugovoreno.<sup>52</sup> Oblik pokrića štete, koji na sebe preuzima osiguravatelj u odnosu na osiguranika, određuje kako će se utvrditi odšteta za slučaj djelovanja osigurane opasnosti na osigurani predmet. Odluke o osiguranju se donose imajući u vidu:

- a) što nam omogućava osiguranje - zaštita nas i naše obitelji od financijskih gubitaka
- b) koji su rizici – koji događaji bi poremetili normalan tijek života, to su rizici protiv kojih se trebamo osigurati
- c) koliko zaštite možemo sebi priuštiti

### **3.3. Važniji pojmovi u sustavu osiguranja**

U ovom su dijelu obrađeni bitni pojmovi u sustavu osiguranja:<sup>53</sup> osiguravatelj, osiguranik, ugovaratelj osiguranja, osigurana svota i vrijednost osiguranog predmeta premija osiguranja, rizik osiguranja, osiguran slučaj te štete u osiguranju. Osiguranik, osiguravatelj i ugovaratelj osiguranja stranke su ugovora o osiguranju. Osiguravatelj je pravna osoba koja se ugovorom o osiguranju obvezuje da će osiguraniku ili trećoj osobi, u čiju korist se osiguranje sklapa, nadoknaditi štetu, odnosno isplatiti ugovorenu svotu novca, ukoliko se dogodi osigurani slučaj i uz uvjet da mu osiguranik plati premiju osiguranja. Osiguravajuća društva su pravne osobe koje se bave preuzimanjem rizika, a mogu biti specijalizirana – koja se bave pojedinim vrstama osiguranja ili univerzalna – koja se bave svim vrstama osiguranja. U Republici Hrvatskoj se organizacija za osiguranje možda osnovati kao: dioničko društvo za osiguranje, javno društvo za osiguranje, društvo za uzajamno osiguranje te vlastito društvo za osiguranje. Osiguranik je fizička ili pravna osoba koja na osnovi ugovora o osiguranju stupa u pravni odnos s osiguravateljem. Obvezuje se plaćati mu premiju osiguranja, a za uzvrat ima pravo tražiti

---

<sup>52</sup> Ugovor o osiguranju, Dostupno na: [http://www.poslovniforum.hr/tp/ugovor\\_o\\_osiguranju.asp](http://www.poslovniforum.hr/tp/ugovor_o_osiguranju.asp)

<sup>53</sup> Aržek, Z.: Transport i osiguranje, Miokard, Zagreb, 1993., str. 67

od osiguravatelja nadoknađivanje nastale štete ili isplatu osigurane svote ako se ostvari osiguran slučaj.

Ugovaratelj osiguranja je pravna osoba koja sklapa ugovor o osiguranju sa osiguravateljem. Ugovor može sklopiti u svoje ime i za svoj račun ili u svoje ime i za račun treće osobe. Osigurana svota je najveći iznos koji je osiguravatelj obavezan platiti osiguraniku ako nastupi osigurani slučaj. Predstavlja maksimalnu obvezu osiguravatelja. Naknada iz osiguranja ne može biti veća od osigurane svote. Vrijednost osiguranog predmeta je određena materijalna vrijednost predmeta koji osiguranik želi osigurati izražena u novcu. Kod netaksiranih polica vrijednost predmeta osiguranja utvrđuje se prilikom likvidacije štete. Kod taksiranih vrijednost predmeta osiguranja navedena je u polici. Svota osiguranja se uspoređuje s vrijednošću osiguranog predmeta, te se tako određuje do koje mjere je osiguranik do osigurao svoj interes pa o tome ovisi i visini naknade štete osiguraniku.

Između svote osiguranja i vrijednosti osiguranog predmeta postoje teoretski tri moguća odnosa pa onda ovisno o tome govorimo o pod osiguranju, punom osiguranju i nad osiguranju. Pod premijom osiguranja podrazumijeva se novčana svota koju ugovaratelj osiguranja, odnosno osiguraniku uplaćuje osiguravatelju za sklopljeno osiguranje. U zamjenu za premiju osiguranja, osiguravatelj se obvezuje na temelju ugovora o osiguranju da će nadoknaditi štetu odnosno isplatiti osiguranu svotu ako se ostvari osigurani slučaj.

### ***3.4. Vrste osiguranja***

Grupiranjem sličnih ili istih rizika u posebne skupine odnosno vrste osiguranja, nastale su i prve podjele u osiguranju. Iz različitih, često povijesnih razloga, vrste osiguranja klasificiraju se prema različitim kriterijima. Pri tome se pod vrstom osiguranja smatra osiguranje stvari ili osoba obuhvaćenih jednakim uvjetima osiguranja. U nastavku su navedeni neki kriteriji za podjelu osiguranja, a to su: <sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Bijelić, M.: Osiguranje i reosiguranje, Tectus, Zagreb, 2002, str. 29

1. Kriterij bilanciranja poslova osiguranja i utvrđivanja poslovnog rezultata, prema kojemu se vrši podjela osiguranja na životna i neživotna osiguranja. U neživotna osiguranja spadaju sva osiguranja osim osiguranja života. Sredstva osiguranja života posebno su zaštićena i ne mogu se koristiti za plaćanje obveza nastalih po osnovu ugovora o neživotnom osiguranju.<sup>55</sup>
2. Način sklapanja ugovora o osiguranju, prema kojemu osiguranje može biti dobrovoljno i obvezno, pri čemu je obvezno osiguranje ono koje ugovorne strane moraju zaključiti po sili zakona. Država svojim propisima odlučuje koja osiguranja će utvrditi kao obvezna.
3. Predmet osiguranja, i tada se može govoriti o osiguranju transporta i kredita, osiguranju imovine u širem smislu i osiguranju osoba.
4. Status osiguranika, prema kojemu se razlikuje osiguranje pravnih osoba i osiguranje fizičkih osoba.
5. U razvijenim zemljama koristi se podjela osiguranja na pomorska, nepomorska i životna.
6. Struktura premija osiguranja, pri čemu se razlikuje rizik osiguranje i mješovita osiguranja.
7. Osiguranje imovine se može podijeliti na osiguranje stvari i osiguranje imovinskih interesa.

### **3.5. Rizici u osiguranju**

U osiguranju se izrazom rizik povezuje opasnost od neizvjesnog događaja i predmet događaja.<sup>56</sup> Rizik u osiguranju je mogućnost slučajnog, štetnog djelovanja osigurane opasnosti na predmet osiguranja u nekom budućem vremenskom razdoblju.<sup>57</sup>

Temeljne značajke rizika od kojih se može osigurati jesu:<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Andrijanić, I., Klasnić, K.: Tehnika osiguranja i reosiguranja, Miokard, Zagreb, 2002, str. 61

<sup>56</sup> Frančišković, I.: Sustav transportnih osiguranja, Croatia osiguranje, Zagreb, 1996., str. 10

<sup>57</sup> Bijelić, M.: Osiguranje i reosiguranje, Tectus, Zagreb, 2002, str. 9

<sup>58</sup> Bijelić, M.: Osiguranje i reosiguranje, Tectus, Zagreb, 2002, str. 9



1. Brojnost objekata izloženih homogenim rizicima
2. Gubitak koji je prouzročio rizik treba biti moguće definirati i izmjeriti
3. Gubitak mora biti nepredvidiv ili slučajan i izvan kontrole ugovaratelja
4. Gubitak ne smije biti katastrofalan

Rizik u osiguranju mora imati karakter ponavljanja, a razlikuju se dva oblika postojanosti rizika:<sup>59</sup> konstantni rizik je rizik koji se u dužem vremenskom periodu ne mijenja, a može se mjerama preventive poboljšati i varijabilni rizik je rizik koji se tijekom vremena mijenja. Zadatak je osiguranja da odredi visinu premije kao funkciju distribucije vjerojatnosti nastupa osiguranog slučaja, a pri tome je cilj osiguravajućeg društva ostvarenje dobiti. Kao što je ranije napomenuto rizik je opasnost od nastanka štetnog događaja.

Hazard je stanje ili ponašanja koje povećava vjerojatnost nastupa štete. Može se klasificirati na:

1. Fizički hazard – promjena fizičkih uvjeta kojima se povećava opasnost nastupa osiguranog slučaja
2. Moralni hazard – nesavjesno ponašanja
3. Hazard morale – kada se osiguranje sklapa u namjeri da se naknadom iz osiguranja ostvari dobit.

Kod upravljanja rizikom moguće je koristiti slijedeće metode:

1. Fizičke kontrole
2. Financijske kontrole

---

<sup>59</sup> Bijelić, M.: Osiguranje i reosiguranje, Tectus, Zagreb, 2002, str. 9

Metodama fizičke kontrole smanjuje se veličina i broj šteta, te ih čine metoda izbjegavanja rizika i metoda smanjenja veličine rizika. Metode izbjegavanja rizika primjenjuju se u slučaju kada je moguće unaprijed otkloniti mogućnost nastupa određenog nepovoljnog događaja. Ova metoda se ne može uvijek primjenjivati jer se neki ne mogu izbjeći.

U tom slučaju se ponekad može primijeniti ,metoda smanjenja veličine rizika, koja se provodi fizičkim sredstvima, edukacijom i uvođenjem standardizacije u poslovanju. Metodama financijske kontrole osiguravaju se sredstva za pokriće šteta, a čine ih metoda zadržavanja rizika i metoda prijenosa rizika. Metoda zadržavanja rizika je vlastito pokriće rizika kojim gospodarski subjekt zadržava rizik u cijelosti ili samo jedan dio, a eventualne štete pokriva vlastitim sredstvima. Metoda prijenosa rizika odnosi se npr. na leasing, kod kojeg se rizik prenosi na korisnika leasinga i na osiguranja. Osiguranje je najsigurnija metoda pokrića rizika koju karakterizira prijenos rizika na osiguravatelja, raspodjela šteta na više osoba i primjena zakona velikih brojeva. Odabirom osiguranja osiguraniku se , uz jamstvo da će mu šteta biti nadoknađena u ugovorenom iznosu, pruža i niz usluga koje utječu na visinu premija.

Za osiguranje je od posebnog značaj utvrditi veličinu rizika, tj. izmjeriti opasnosti od štetnog događaja na predmetu osiguranja i iskazati ju kvantitativno.

Veličina rizika ovisi o čimbenicima kao što su vrste opasnosti od koje se ugovara osiguranje, fizičko tehničkim karakteristikama predmeta osiguranja, vrsti predmeta ili djelatnosti, vrijednosti predmeta osiguranja i u svezi s tim preuzete obveze, mjestu gdje se nalazi predmet, trajanju osiguranja, preventivnim mjerama, svoti osiguranja, učestalosti štetnih događaja, intenzitetu štete i najvećoj vjerojatnoj šteti. Iz toga proizlazi i osnovni zadatak osiguranja, a to je odrediti visinu premije kao funkciju distribucije vjerojatnosti nastupa osiguranog slučaja.

## 4. TRŽIŠTE OSIGURANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj uređeno je Zakonom o osiguranju, Zakonom o obveznim osiguranjima u prometu te pripadajućim zakonskim aktima.

Zakon o osiguranju uređuje sljedeća područja:

- pojam, poslove i načela poslovanja društava za osiguranje i društava za reosiguranje
- uvjete za osnivanje, poslovanje, nadzor i prestanak postojanja društava za osiguranje i društava za reosiguranje
- imenovanje i poslovanje ovlaštenog aktuara
- obavljanje unutarnje revizije i revizije društava za osiguranje i društava za reosiguranje
- obvezu izvještavanja
- obavljanje poslova zastupanja u osiguranju i posredovanja u osiguranju i reosiguranju
- osnivanje Udruge (pool) osiguranja, odnosno reosiguranja
- poslovanje Hrvatskog ureda za osiguranje

Zakon o obveznim osiguranjima u prometu uređuje sljedeća obvezna osiguranja u prometu:

- osiguranje putnika u javnom prometu od posljedica nesretnog slučaja
- osiguranje vlasnika, odnosno korisnika vozila od odgovornosti za štete nanese trećim osobama
- osiguranje zračnog prijevoznika, odnosno operatora zrakoplova od odgovornosti za štete nanese trećim osobama i putnicima
- osiguranje vlasnika, odnosno korisnika brodice na motorni pogon, odnosno jahte od odgovornosti za štete nanese trećim osobama

Sudionici tržišta osiguranja u Republici Hrvatskoj su:

- društva za osiguranje i društva za reosiguranje
- pravne i fizičke osobe koje obavljaju poslove zastupanja u osiguranju odnosno posredovanja u osiguranju i reosiguranju
- Hrvatski nuklearni POOL gospodarsko interesno udruženje
- Hrvatski ured za osiguranje<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> <https://www.hanfa.hr/trziste-osiguranja/>

#### ***4.1.Tržište osiguranja u 2018. godini***

Tržište osiguranja je na kraju 2018. godine predstavljalo 20 društava za osiguranje s ukupnom bruto zaračunatom premijom od 9,8 mlrd HRK, što je za 8,83 % više nego godinu dana ranije. U ukupnoj premiji životna osiguranja sudjeluju sa 32% i iznosila su 3,1 mlrd HRK što je za 6,6 % više nego u 2017.godini. u godinu dana neživotna osiguranja ostvarila su veći rast – rasla su 9,91 % i zabilježila su bruto premiju od 6,7 mlrd HRK. Poslove zastupanja u osiguranju odnosno posredovanja u osiguranju i reosiguranju na dan 31.12.2018.obavljalo je preko 350 društava ili obrta za zastupanje u osiguranju. Udjel zaračunate bruto premije osiguranja u BDP-u 2018.godine je 2,6 % što predstavlja gotovo nepromijenjenu razinu u dužem razdoblju točnije od 2003.godine.

Ukupna premija po stanovniku u 2018.godini iznosila je 2410,00 HRK, 1644,00 HRK za neživotna i tek 766,00 HRK za životno osiguranje. U odnosu na 2017.godinu premija po stanovniku je zabilježila rast i u dijelu premije životnih i neživotnih osiguranja. Po ovom pokazatelju Republika hrvatska je daleko od prosjeka razvijenih zemalja, što može ukazivati na potencijal daljnjeg rasta tržišta osiguranja.

U 2018.godini tržište osiguranja ostvarilo je najvišu stopu rasta od 2007.godine. Ostvaren rast od 8,8 % budi optimizam da će se kroz ekonomski oporavak ponovno kombiniranim razmjerom, razmjerom šteta i razmjerom troškova pokazuje zadovoljavajuću razinu profitabilnosti, u odnosu na prethodna razdoblja. U 2018.godini kombinirani razmjer je iznosio 98 % i po prvi put od 2003.godine je ispod 100%.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> <http://www.huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/publikacije-arhiva/2018>

## 5. UTJECAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA NA USPJEŠNOST MODERNOG DRUŠTVA ZA OSIGURANJE

Ekonomska globalizacija i liberalizacija tržišta ulaskom u Europsku uniju dovodi do jačanja konkurencije, što tjera društva za osiguranje da pronađu put i način poslovanja koji će im zajamčiti što povoljniji položaj na tržištu. Tržišni udio je indikator položaja i uspjeha društva za osiguranje na tržištu. On pokazuje u kojoj mjeri društvo za osiguranje kontrolira tržište i izražava njegovu konkurentsku snagu neovisno o čestim turbulencijama samog tržišta. Postoji velika koleracija između tržišnog udjela i profita. Tako dodatnih 10 % tržišnog udjela donosi 2-3 % veću profitnu stopu što je rezultat učinka obujma, jačanja pregovaračke moći društva za osiguranje na tržištu te iskustvene krivulje.<sup>62</sup> Stoga svako osiguravajuće društvo nastoji povećati svoj tržišni udio.

Svijet globalnog biznisa karakteriziraju burne i neočekivane promjene, heterogenost, neizvjesnost, kompleksnost i dinamičnost poslovanja, jaka konkurencija cijena i kvaliteta, sve obrazovaniji i zahtjevniji potrošači. Opstanak i razvitak društva za osiguranje u tim uvjetima ovisi o sposobnosti neprekidnog praćenja promjena u okolini i adekvatnog prilagođavanja tim promjenama, a pretpostavka za to je intelektualni kapital.<sup>63</sup> Intelektualni kapital omogućuje primjenu visoke tehnologije, snižavanje troškova primjenom iste, stvaranjem proizvoda s većom dodanom vrijednosti, bolje zadovoljenje klijenata te svime time i bolji imidž za društvo.

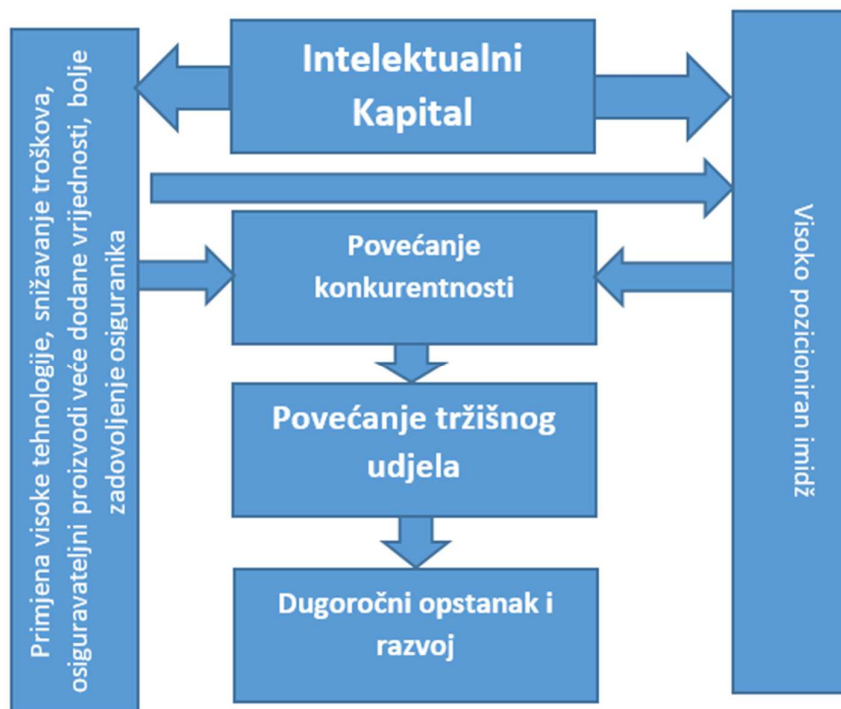
Stoga je intelektualni kapital kojim raspolaže osiguravajuće društvo veoma važan izvor i generator održivih konkurentskih prednosti i povećanja tržišnog udjela, što mu osigurava dugoročni opstanak na tržištu i razvoj. ( shema1 )

---

<sup>62</sup> Mirjana Babić, Efikasnost intelektualnog kapitala i tržišni udio društva za osiguranje, znanstveni članak

<sup>63</sup> Babić i Frančičković, Menadžment intelektualnog kapitala osiguravajućeg društva, 2011., 158

Shema 1: Ključni čimbenici uspješnosti poslovanja društva za osiguranje



Izvor: Babić M. (2009) Intelektualni kapital u funkciji unaprjeđenja korporativnog imidža osiguravajućeg društva.

O intelektualnom kapitalu ovise troškovi poslovanja i kreiranje osiguravateljskih proizvoda veće dodane vrijednosti. Proizvodi veće dodane vrijednosti dovode do rasta povjerenja i zadovoljstva osiguranika te jačaju korporativni imidž tvrtke a time i konkurentsku prednost društva za osiguranje, koja poboljšava tržišnu poziciju te povećava profit što dovodi do dugoročnog opstanka i razvoja društva za osiguranje.

Pa stoga, uvjeti koji vladaju na modernom tržištu osiguranja nameću nužnost fokusiranja na stvaranje vrijednosti kao novom kriteriju uspješnosti poslovanja. Poslovanje usmjereno na stvaranje vrijednosti znatno je kompleksnije od profitnog usmjerenja.

U današnjim tržišnim uvjetima gdje vlada znatno veća ponuda od potražnje nemoguće je stvarati materijalne vrijednosti bez zadovoljenja potreba i očekivanja osiguranika.

U ovim uvjetima trenutno je ključni izazov za menadžment stvaranje uvjeta za uspješno generiranje nematerijalne vrijednosti ( znanje, fleksibilnost, iskustvo, brzina, kvaliteta,

ugled ) i njegove transformacije u materijalne oblike ( tržišni udio, prihod, profit, dodana vrijednost, vrijednost dionice, tržišna vrijednost) jer je to, ako gledamo dugoročno, jedini način uspješnog funkcioniranja društva i njegovog opstanka na tržištu. Imajući sve to u vidu, društva za osiguranje trebaju se usredotočiti na koncepciju upravljanja intelektualnim kapitalom.

Tri su bitne skupine elemenata intelektualnoga kapitala kao ključnog čimbenika povećanja konkurentnosti i tržišnog udjela društava za osiguranje, a to su:<sup>64</sup>

- ljudski kapital - sposobnosti, kompetencije (profesionalne i socijalne), motivacija, odnosi i vrijednosti, koji tvore osnovicu korporativne kulture (direktna su posljedica načina rada i rukovođenja menadžmenta);
- strukturalni kapital - sve ono što su zaposleni stvorili tijekom vremena, a društvo za osiguranje čini jedinstvenim (organizacijski koncepti i procesi, organizacijska kultura i klima, inovacijski kapital, intelektualna imovina, poslovna inteligencija, rukovođenje), predstavlja infrastrukturu ili živčani sustav nekog društva za osiguranje; te
- relacijski kapital, koji čine korisnički kapital, tržišni potencijal, baze podataka o osiguranicima, međuodnos društva za osiguranje i sudionika u lancu stvaranja vrijednosti, konkurenata, kao i međuodnos društva za osiguranje i šire javnosti te imidž društva za osiguranje

Dinamičkom interakcijom svih triju komponenti intelektualnog kapitala stvaraju se vrijednosti i kompetitivne prednosti društva za osiguranje

---

<sup>64</sup> Pulić A. i Sundać D. Intelektualni kapital, Rijeka 2001.

## **6. EUROHERC OSIGURANJE D.D. – PRIMJER MODERNOG DRUŠTVA**

### ***6.1. Profil društva***

27 godina Euroherc osiguranje uspješno posluje na dinamičnom osigurateljnom tržištu i svakodnevno brine o sigurnosti svojih osiguranika. Tijekom tog razdoblja, Društvo je postavilo stabilne i čvrste temelje za uspješno poslovanje te izgradilo respektabilno i prepoznatljivo ime. Društvo nudi kvalitetne i inovativne proizvode za sigurnost i financijsku zaštitu klijenata.

2.mjesto na tržištu neživotnih osiguranja, Društvu je omogućila jasna strategija usmjerena na inovativan i održiv rast. Društvo kontinuirano podiže razinu konkurentnosti i kvalitete, vodeći računa o potrebama i željama svojih osiguranika. Euroherc svakom osiguraniku pristupa individualno te mu na jednom mjestu, stručno i učinkovito, nudi prepoznatljivu i odgovarajuću osigurateljnu zaštitu upravo prema njegovim potrebama.

1,16 milijardi kuna prihoda ostvarenih u 2018. godini pokazatelj je uspješnog partnerskog odnosa i povjerenja koje pružaju osiguranici. Aktivnosti Euroherca usmjerene su na zadržavanje više razine zaštite osiguranika, učinkovito upravljanje rizicima i transparentnost poslovanja.

680.000 ugovorenih polica potvrda je kvalitetne ponude osigurateljnih proizvoda Društva. Euroherc osiguranje pouzdani je partner za sigurnije danas i bezbrižnije sutra. Stoga je ugovaranje odgovarajuće police osiguranja najbolji način da se otklone potencijalni rizici i život učini sigurnijim.

1200 motiviranih i stručnih zaposlenika provodi jasno zacrtanu strategiju jedinstvenog pristupa svakom pojedinom osiguraniku. Zaposlenici Euroherca kroz svakodnevnu komunikaciju s osiguranicima nastoje podizati svijest o potrebi zaštite i osiguranja od raznih rizika. Stoga Društvo ulaganje u zaposlenike smatra posebno važnim. Euroherc je poželjan poslodavac koji pruža mogućnosti stručnog usavršavanja i napredovanja, a time i postizanje privatnog te poslovnog zadovoljstva.

15 podružnica i više od 520 prodajnih mjesta u Hrvatskoj te 50 prodajnih mjesta u Austriji pokazatelj su kontinuiranog, savjesnog i mudrog ulaganja u vlastite kapacitete, infrastrukturu i zaposlenike.



Upravo je to doprinijelo tomu da je Euroherc jedno od vodećih društava za neživotna osiguranja, dostupno velikom broju građana. Kontinuirano kapitalno ulaganje u vlastite poslovne objekte i infrastrukturu je ujedno ulaganje u resurse Republike Hrvatske te je poruka da se Društvo osigurateljnom zaštitom namjerava baviti dugoročno.<sup>65</sup>

## **6.2. Organizacijska struktura društva**

Organizacijsku strukturu Društva čine Nadzorni odbor, Uprava Društva, sektori i podružnice. Zbog složenosti djelatnosti kojom se bavi, Euroherc ima mješovitu organizacijsku strukturu, odnosno kombinaciju predmetne, funkcionalne, teritorijalne i projektne strukture.

5 članova Uprave Društva koju čine predsjednica Uprave i četiri člana, suvereno, inovativno i mudro vode Društvo kroz zacrtanu strategiju prema još boljim poslovnim rezultatima iz godine u godinu.

7 članova Nadzornog odbora s predsjednicom na čelu, uz praćenje rada Uprave, definira i strateške odrednice u poslovanju Društva.<sup>66</sup>

- dr. sc. Mladenka Grgić, predsjednica
- Zlatko Lerota, zamjenik
- Hrvoje Planinić
- Radoslav Pavlović
- Niko Krivić
- Miroslav Grbavac
- Radoslav Lavrić

4 sektora sukladno četirima osnovnim funkcijama, odnosno skupinama poslova, čine vertikalnu organizacijsku strukturu Društva.

- PRODAJA
- ŠTETE
- FINANCIJE
- INFORMATIKA

---

<sup>65</sup> <https://www.euroherc.hr/profil-drustva/>

<sup>66</sup> <https://www.euroherc.hr/profil-drustva/>

### ***6.3. Načini ulaganja u ljudske potencijale***

Euroherc osiguranje izuzetno drži do svojih ljudskih potencijala te se u njihovom poslovnom planu svake godine nalazi i dio koji se odnosi na ulaganja u zaposlenike.

Način na koji to rade je zaista raznovrstan te briga o zaposlenicima počinje od njihovog zdravlja pa sve do profesionalnog usavršavanja. Pogrešno je mišljenje da ulaganje u zaposlenike je izričito ulaganje u njihovo znanje, naravno to je najvažnije no međutim i puno drugih stvari dovodi do lojalnog, zadovoljnog i sretnog djelatnika. Da bismo iz zaposlenika izvukli maksimum pa i profesionalno ga usavršavali on prije svega mora biti sretan i zadovoljan u poduzeću u kojem radi. Na taj način radi Euroherc.

Kada govorim o zdravlju, jedan od izuzetno važnih načina ulaganja u ljudske potencijale je upravo kontinuirana preventivna briga o zdravlju. Da bi od zaposlenika bilo što mogli očekivati potrebno je da su prvenstveno zdravi. Danas u vrijeme kada je opće funkcioniranje ljudi svedeno na mehaničko i užurbano kretanje od točke A do točke B zdravlje je najvažnija karika.

Euroherc osiguranje svake godine svim svojim stalno zaposlenim djelatnicima poklanja policu zdravstvenog osiguranja koja pokriva kompletan preventivni sistematski pregled u privatnoj poliknici – Specijalnoj bolnici Agram. Možda na prvi pogled i ne izgleda kao ulaganje u zaposlenika ali preventiva je pola zdravlja i dugoročno briga o zaposlenicima na takav način daje lojalnog zdravog i zadovoljnog djelatnika. Ako uz to znamo da jedna policica košta prosječno 1800,00 kn a zaposlenika je 1200 financijski je to itekako značajno ulaganje u iznosu od cca 2.160.000,00 kn.

Zaposlenici izuzetno cijene ovakav oblik ulaganja jer to shvaćaju vrlo osobno. Zdravlje se tiče osobno njih te tvrtka koja u to ulaže ne odaje dojam društva okrenutog samo kapitalu, nemaju dojam da su broj nego se u ovom društvu osjećaju vrlo ugodno te svjesni su da se o njima vodi briga na svim nivoima društvenog i profesionalnog razvoja. Ovakav način brige o zaposlenicima ima zaista obostrano zadovoljstvo i korist.

Osim zdravlja zabava i opuštanje je jedan od zaštitnih znakova Euroherca. Svake godine se organiziraju sportske igre koje se održavaju po nekoliko dana na različitim lokacijama.

Nekada je to bila Bjelolastica a nakon nje Topusko, Makarska, Banja Vrućica. Taj događaj je na visokom nivou organiziran a cilj je da se zaposlenici opuste i zabave, uz razne sportske aktivnosti i gala večere uz koncerte poznatih izvođača.

Takav jedan događaj posvećen zaposlenicima tvrtku košta cca pola miliona kuna, što je opet jedna značajna svota kako bi se zaposlenici osjećali dobro i prije svega važno za svoje društvo.

### **6.3.1. Profesionalni razvoj i edukacije zaposlenika**

Euroherc osiguranje je društvo koje ispred sebe i svojih djelatnika postavlja uglavnom ambiciozne ciljeve i planove. Da bi se takvi planovi iz godine u godinu ostvarivali potrebno je prije svega educiran i sposoban kadar. U vremenu kada se sve više osiguravateljskih društava okreće agencijama, brokerima te drugim kanalima prodaje Euroherc najveću svoju snagu vidi u svojim zaposlenicima. Strategija je dugoročan razvoj vlastitih kadrova za bolje sutra društva u cjelini. Vođeni time 2010.godine odlučili su osnovati „trenersku službu“. Djelatnici iz cijele Hrvatske predloženi od strane svojih direktora, po jedan iz svake podružnice krenuli su na godinu dana dugo školovanje koje je provodila vanjska unajmljena tvrtka. Iznos koji je izdvojen za taj projekt je tajni poslovni podatak, međutim pretpostaviti možemo da je itekako značajan iznos u pitanju.

Školovanje je bilo na temu usavršavanja vještina i znanja za sektor prodaje. Tu se radi o prezentacijskim i komunikacijskim vještinama, telefonskoj komunikaciji, načinu prenošenja znanja, takozvanom učenju za učenje. Trenerska služba je osmišljena kao odjel preko kojeg idu sva educiranja na različitim razinama prodaje, a po potrebi prilagođavanjem i za druge sektore.

Sve novine koje se događaju unutar tvrtke posao su trenerske službe da se prilagodi te odradi daljnje edukacije po terenu. Ne radi se samo o novim proizvodima tvrtke, nego i novim trendovima na tržištu, usavršavanje same prodaje i rukovođenja prodajom.

Dobrim kadrovima je važno dobro upravljati pa stoga voditelji koji su prva razina menadžmenta redovito prolaze edukacije za voditelje na razne teme ako što su npr:

- Kvalitetna organizacija radnog vremena
- Stilovi vođenja u prodaji osiguranja
- Motivacija članova tima
- Važnost povratne informacije
- Upravljanje konfliktima

Educiranje i razvoj unutar odvija se na tri razine uglavnom, a to su:

- Novozaposleni
- Edukacije voditelja
- Edukacije na menadžerskoj razini

Educiranje na prva dva nivoa odvija se unutar tvrtke te ga odrađuje trenerska služba. Tu se radi o kontinuiranom educiranju tijekom cijele godine. Postoje točni termini edukacija prema grupama osiguranja, sektorima unutar tvrtke i slično. Osim unaprijed određenih edukacija tijekom godine uvijek budu dvije ili tri izvanredne edukacije sve prema potrebama posla ili nekim novostima koje diktira tržište jer važno je biti u korak s vremenom.

Što se tiče trećeg menadžerskog nivoa, pretpostavka je da su unutarnje edukacije već sve prošli te se njima na osobni zahtjev omogućava daljnje usavršavanje kroz participiranje u plaćanju dodatnih magistarskih i doktorskih studija. Značajan iznos se izdvaja i za takve djelatnike međutim imaju uvjet završetka u roku te na taj način daju i financijsku sigurnost i poticaj završetka studija u predviđenom roku. U koncernu Agram, čije je najveće društvo upravo Euroherc osiguranje, za sada ima 21 doktor znanosti iz polja ekonomije i prava. Svi studiji završeni su u roku i tijekom njihovog radnog vijeka u koncernu uz potporu predsjednika koncerna.

Potporna za poslijediplomske i doktorske studije nije nužno namijenjena menadžerima tvrtke. Svi visoko obrazovani zaposlenici mogu pri upisu na takve studije poslati upit predsjednici uprave te se prema potrebama posla te njihove trenutne i možebitne buduće pozicije takva potpora i odobrava.

### **6.3.2. Edukacijski centri Euroherc osiguranja**

Euroherc osiguranje d.d. već spomenute edukacije unutar tvrtke provodi u vlastitim prostorima namijenjenim isključivo za unaprjeđenje znanja zaposlenika i educiranje na svim poljima. Jedan takav centar je i dvorac Kutjevo čije slike i citat s otvorenja prenosim sa službenih internih stranica tvrtke.

U četvrtak, 23. Srpnja 2015 svoja vrata u novom, obnovljenom ruhu, prvim gostima otvorio je prekrasno uređen Dvorac Kutjevo, reprezentativni objekt Koncerna Agram. Prisutnim gostima iz Koncerna obratio se dr. sc. Damir Zorić, predsjednik Uprave Euroherc osiguranja, koji se osvrnuo na bogatu prošlost Dvorca te naglasio novu povijesnu stranicu Dvorca u sklopu Koncerna Agram. Svečanu vrpцу presjekla je gđa Mladenka Grgić, potpredsjednica Koncerna Agram. Ovaj, još jedan u nizu reprezentativnih objekta Koncerna, sa svim svojim sadržajima služit će za potrebe edukacije djelatnika Koncerna Agram, a investitor je tvrtka Agram life.<sup>67</sup>

Slika1. Dvorac Kutjevo



Izvor: interna galerija tvrtke

---

<sup>67</sup> Interna web stranica tvrtke „agramweb“

Slike 2. Dvorac Kutjevo učionica 1



Slika 3. Dvorac Kutjevo učionica 2



Izvor: Interna galerija tvrtke

Osim dvorca Kutjevo glavna zgrada Euroherc osiguranja u Zagrebu je opremljena također po najnovijim standardima i osigurava svim zaposlenicima najbolje uvjete za stjecanje novih znanja i vještina te vlastiti profesionalni razvoj. Niže donosim i kratak prikaz novootvorene edukacijske učionice sa obavijesti sa interne web stranice o otvorenju njenom otvorenju. Završiti ću prije zaključka sa prekrasnim slikama nove učionice.

Slika 4. Obavijest o otvaranju nove učionice

← → ↻ 🏠 ⓘ Not secure | agramweb.koncern-agram.hr/u-zgradi-euroherca-ureдена



### U zgradi Euroherca uređena nova multifunkcionalna dvorana za edukaciju

11.7.2019.

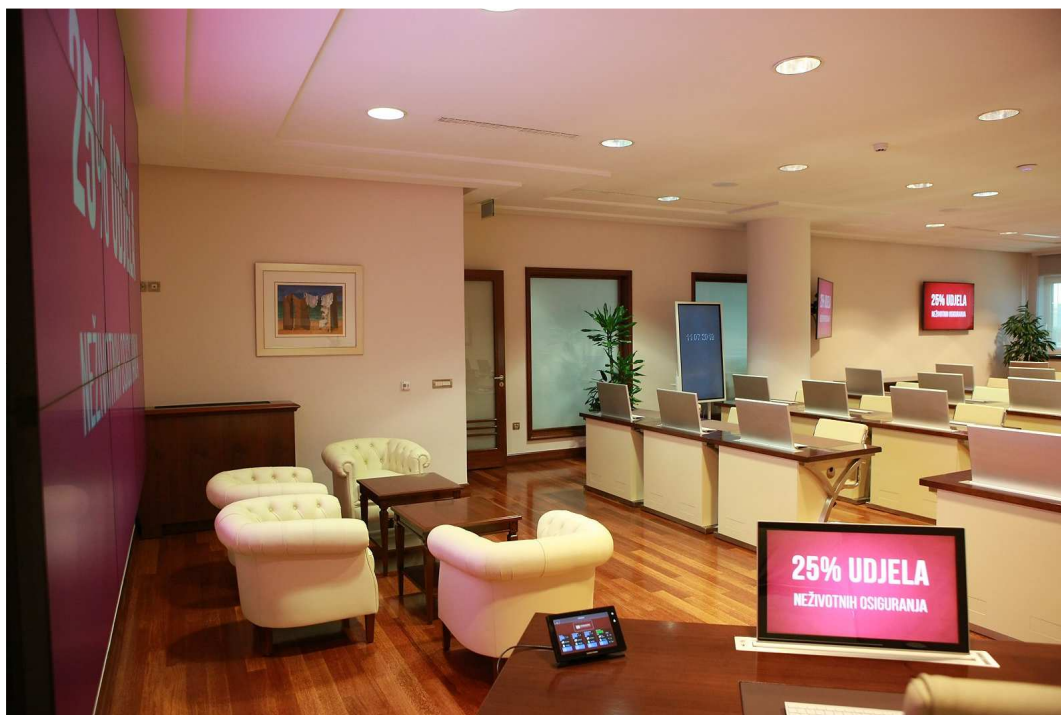
U jeku velikih investicija, Euroherc nastavlja svoju tradiciju ulaganja u znanje i jačanje kompetencija svojih djelatnika. Tako je na 3. katu u zgradi Direkcije Euroherca jučer otvorena novouređena učionica, opremljena najmodernijim tehničkim pomagalima za edukaciju u vrijednosti preko milijun kuna.

Na samom ulasku u dvoranu, posebnu pažnju plijeni impozantan Samsungov videozid od 9 panela ukupne dimenzije 363 x 205 cm. Pored Crestonova sustava za upravljanje tehnikom – zvukom i slikom, ističu se i dva Samsung TV ekrana 65", dijagonale 165 cm, a tu je i Samsung pametna ploča namijenjena za rad u manjim grupama. Na novim radnim stolovima nalaze se ugrađeni monitori dizajnirani posebno za potrebe ove učionice, kompletno uređene po vrhunskim standardima Koncerna.

Nova vremena donose nove trendove i u informatičkoj tehnologiji, kojom se mogu pohvaliti rijetke tvrtke u našem okruženju. Tehničku stranu ove „svemirske“ učionice upotpunjuje elegantan stil uređenja interijera, a velika pozornost posvećena je ergonomiji sjedenja i udobnosti. Posebno dizajnirana rasvjeta također je u službi stvaranja ugodne i poticajne atmosfere.

Izvor: interna web stranica tvrtke „agramweb“

Slika 5: Edukacijska učionica Zagreb



Slika 6: Edukacijska učionica zagreb





Slika 7: Edukacijska učionica Zagreb



Slika 8: Edukacijska učionica Zagreb



Izvor: interna galerija tvrtke

## ZAKLJUČAK

Ono što je kao ključni ekonomski i razvojni faktor za tisućljetnu agrarnu epohu bila zemlja, a za industrijsku epohu financijski i manualni rad, to je za novu ekonomiju 21. stoljeća znanje ili njegov ekonomski oblik intelektualni kapital. Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća, koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću najviše doprinosi konkurentnosti i uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Ljudski resursi su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se imitirati. Ljudski potencijal je jedan od elemenata koji određuju vrijednost tvrtke, njime se obuhvaća i naglašava značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspjeh tvrtke, te organizaciju poslovanja, inovativnost tvrtke i odnose s potrošačima. Kako bi zadržale i povećavale vrijednost intelektualnog kapitala tvrtke ulažu u obrazovanje, zapošljavaju kvalitetne kadrove, uspostavljaju sustav ocjenjivanja osoblja i rezultata rada, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova, kupuju licence za tehnologije i sl. Štoviše, većina tvrtki nastojat će skriti od konkurencije vrijednost intelektualnog kapitala, budući da ne želi otkriti svoju konkurentnu prednost ili moguću slabost. Uvjeti krize nameću nove situacije na tržištu rada i nameću veću pažnju koju zahtijeva upravljanje s ljudskim potencijalima unutar neke organizacije. Naime, velika količina radne snage ne znači da su to profili koji su potrebni poduzeću. Poduzeće treba znati formirati adekvatne strategije kojima će privući kvalitetne kadrove, ali voditi računa da zadrži stručnjake i managere koji doprinose organizaciji kako bi bili konkurentni.

Od svih dobara koja im stoje na raspolaganju, najdragocjenije u razvijenom poslovnom svijetu danas je znanje tj. intelektualni kapital. Organizacijska znanja i potencijali čine osnovu intelektualnog kapitala tvrtke. Može se općenito konstatirati da su znanja koja ljudi posjeduju puno veća nego što se koriste u poslovnim sustavima. Ta se znanja mogu mjeriti i uračunati u dio ukupne vrijednosti tvrtke. Naročito u hrvatskim uvjetima ta znanja često stagniraju ili se gube radi neodgovarajućeg tretmana u smislu daljnjeg učenja i povećanja kompetencija.

U pravilu se ona gube prilikom odlaska pojedinca iz poslovnog sustava radi nedovoljne suradnje i dokumentiranja.

Prelazak razvijenih zemalja i dijela zemalja u razvoju u "ekonomije znanja" rezultiralo je u povećanoj svijesti o znanju kao ključnoj poluzi za rast nacionalne ekonomije. Upravljanje znanjem putem primjene koncepta poslovne inteligencije neizostavni je element strategije uspješnih globalnih poslovnih sustava, a isto tako i državnih institucija razvijenih zemalja. Tako se strategijske potrebe organizacija za kreiranjem i re-kreiranjem novog znanja dostižu sinergijom putem procesiranja informacija uz pomoć naprednih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i korištenjem inovativnih i kreativnih kapaciteta koji su skriveni u ljudskom **društvu**. Intelektualni kapital je znanje zaposlenih, koje oni pretvaraju u vrijednosti na tržištu. Na **tržištu** mogu postojati vrlo pametni ljudi, no ukoliko ne uspiju, oni ili njihova tvrtka, to znanje prodati na tržištu - onda se njihovo znanje ne može nazvati intelektualnim kapitalom.

Osiguranje je specifična djelatnost koja je u čovjekovom životu prisutna od daleke prošlosti, u raznim oblicima te je praćena raznim zakonskim odredbama i propisima.

Osiguranje je gospodarska djelatnost koja se protkala kroz sve sfere gospodarskog i društvenog života. To je pojam koji je u pojedinim segmentima više ili manje poznat svima. Danas je svaki pojedinac, zajedno sa svojom imovinom, materijalnom ili nematerijalnom, izložen raznim rizicima i opasnostima na koje je nemoguće utjecati i unaprijed ih spriječiti. Upravo je osiguranjem, kao jednom od preventivnih mjera moguće ublažiti moguće posljedice određenih opasnosti, odnosno rizika.

Naravno, u ljudskoj je prirodi potreba za osiguranjem svoje imovine, sebe i onoga što posjedujemo. Upravo je to čovjek i činio kroz povijest i na taj način štitio sebe od mogućih opasnosti, te je iz tog razloga danas osiguranje na ovom stupnju razvoja. Danas postoji čitav niz različitih vrsta osiguranja, a neke od njih su osiguranje života, osiguranje od nesreće, kasko osiguranje, osiguranje od požara, putno osiguranje i sl.

Zbog toga su i definirane brojne odredbe koje propisuju uvjete osiguranja i elemente ugovora o osiguranju kako bi se zaštitile stranke. Najčešće se osiguravaju brojni rizici, ovisno o njihovoj prirodi, pa tako i sukladno tome razlikujemo različite vrste osiguranja.

## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Andrijanić, I., Klasnić, k.: Tehnika osiguranja i reosiguranja, Miokard, Zagreb, 2002
2. Armstrong, M.: Kompletna menadžerska znanja , M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.  
Vujić V.: Upravljanje ljudskim kapitalom, FTTHM, Opatija, 2004., str 209.
3. Aržek, Z.: Transport i osiguranje, Miokard, Zagreb, 1993.
4. Babić, M. i Frančišković , I. Menadžment intelektualnog kapitala osiguravajućeg društva, Rijaka 2011
5. Babić, M. Intelektualni kapital u funkciji unaprjeđenja korporativnog imidža osiguravajućeg društva, 2009
6. Bijelić, M.: Osiguranje i reosiguranje, Tectus, Zagreb, 2002, str. 28
7. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
8. Deželjin J.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Organizator, Zagreb, 1996.
9. Edvinsson, L.: Korporacijska longituda: Navigacija ekonomijom znanja, DIFFERO, Zagreb, 2003.
10. Frančišković, I.: Sustav transportnih osiguranja, Croatia osiguranje, Zagreb, 1996.
11. Jelčić, K.: Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom u tvrtkama, HGK, Zagreb, 2004.
12. Margan M.: Razvoj zaposlenih u Novoj ekonomiji, Moja banka, Zagreb, broj 27, srpanj 2005.
13. Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006..
14. Noe, R.A.: Menadžment ljudskih potencijala MATE, Zagreb, 2006..
15. Petranović. V.: Osiguranje i reosiguranje, Informator, 1984.
16. Sundać,D., Pulić, A.: Intelektualni kapital, IBCC, Rijeka, 2001
17. Zelenika, R. 2007, Znanje – temelj društva blagostanja - obrazovna i znanstvena industrija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
18. Žugaj, M. I Cingula, M.: Temelji organizacije, Foing, Varaždin, 1992.

## Internet:

19. Duhovni kapital, ..[Online] Available at: [www.poslovniforum.hr/tp/duhovni kapital.asp](http://www.poslovniforum.hr/tp/duhovni_kapital.asp),
20. Ekonomika osiguranja, Dostupno na:  
[http://web.efzg.hr/dok/FIN/fin\\_Ekonomika%20osiguranja-predavanja.pdf](http://web.efzg.hr/dok/FIN/fin_Ekonomika%20osiguranja-predavanja.pdf),
21. [http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje\\_ljudskim\\_potencijalima.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp),
22. <https://www.hanfa.hr/trziste-osiguranja/>
23. <https://www.huo.hr/hrv/statisticka-izvjesca/18/>
24. MWC, [Online] Available at :<http://worldcongress.mcmaster.ca>
25. Ugovor o osiguranju, Dostupno na:  
[http://www.poslovniforum.hr/tp/ugovor\\_o\\_osiguranju.asp](http://www.poslovniforum.hr/tp/ugovor_o_osiguranju.asp)
26. Znanje.,[Online] Available at:  
[www.croatiabiz.com/magazin/index.php?what=article&ID=1035&this broj=30](http://www.croatiabiz.com/magazin/index.php?what=article&ID=1035&this_broj=30),

## **Popis shema i slika:**

Shema 1: Ključni čimbenici uspješnosti poslovanja društva za osiguranje

Slika 1: Dvorac Kutjvo

Slika 2: Dvorac Kutjevo učionica 1

Slika 3: Dvorac Kutjevo učionica2

Slika 4: Obavijest o otvaranju nove učionice Zagreb

Slika 5: Edukacijska učionica Zagreb

Slika 6: Edukacijska učionica Zagreb

Slika 7: Edukacijska učionica Zagreb

Slika 8: Edukacijska učionica Zagreb

## Sažetak

Cilj ovog rada bio je prikazati važnost ulaganja u znanje i intelektualni kapital. Ljudi su snaga svake organizacije te ulaganje u ljude je ulaganje u budućnost. Pokušala sam redosljedom prikazati načine ulaganja i upravljanje ljudskim potencijalima. Od formalnog obrazovanja do usavršavanja na svim sferama profesionalnog razvoja važno je kontinuirano ulaganje u ljudski kapital. Upravljanje ljudskim potencijalima uz poticanje na osobni razvoj svakog zaposlenika jako je važno.

Sektor osiguranja je specifična djelatnost u kojoj su ljudski kadrovi izuzetno bitan kapital. Posebno u odjelu prodaje koji čini 90 % ukupnog ljudskog kapitala tvrtke. Prodaja osiguranja ponajviše ovisi o ljudskom faktoru, o znanju i poznavanju materije o kojoj se govori. Osiguranje je povjerenje sa klijentima te se ne smije dogoditi da su znanja površna ili nedovoljna. Upravljanje ljudskim kapitalom u osiguranju je također od velike važnosti jer svakodnevno voditi i upravljati ljudima u poslu kao što je osiguranje je izuzetno teško, motivacija, poticanje na stalni angažman mora biti na dnevnoj razini.

Euroherc osiguranje d.d. je jedan dobar primjer modernog društva koje izuzetno drži do razvoja ljudskih potencijala unutar društva te kontinuirano ulaže u ljudski kapital i stvara najbolje uvjete za razvoj istih.

## Summary

This thesis aimed to present the importance of investment in knowledge and intellectual capital. People are the force of every organisation and investing in people is investing in the future. I have tried to demonstrate different methods of investments and human resources management by a certain order. Beginning from formal education to personal development in any sphere of personal professional development, it is important to continuously invest in human capital. Human resources management and its encouragement to the personal development of each employee is very important.

The insurance sector is one specific activity in which a workforce is an exceptionally important capital. Especially in the sales department that makes 90 % of the total human capital. Insurance sales mostly depend on a human factor, on the knowledge and understanding of the sales subject matter. Insurance is the trust with the clients and it is not acceptable to have superficial or insufficient knowledge. Human capital management in the insurance also has got an important role because it is extremely hard in the type of work such as insurance to daily lead and manage a workforce. Motivation, encouragement to ongoing employee engagement has to be performed on a daily basis.

Euroherc Insurance Plc. is one good example of the modern society that exceptionally appreciates the development of human resources within the society and continuously invests in human capital and creates the best conditions for their development.