



PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI I NAGRAĐIVANJE DJELATNIKA NA PRIMJERU OSIGURAVAJUĆE KUĆE

EMPLOYEES PERFORMANCE EVALUATION AND REWARD SYSTEM IN INSURANCE COMPANY

Tea Menčik

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

Sendi Deželić

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

Ana Skledar Čorluka

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

©MESTE

JEL Category: J24, J31

Apstrakt

Djelatnici predstavljaju ključni segment svake organizacije, pomoću kojih organizacija ostvaruje pozitivan financijski rezultat te stvara održivu konkurentsku prednost. Oni kao takvi žele najbolje od svega – konkurentne plaće, komforan i aspiracijski stil života, sigurnost radnog mjesta, mogućnosti napredovanja u karijeri, balans poslovnog i privatnog života, i tako dalje. Kako bi privukli talentiranu radnu snagu, organizacije moraju imati dobro definiranu filozofiju i strategiju sustava ocjenjivanja i nagrađivanja. Cilj sustava nagrađivanja je privući, zadržati i motivirati kvalitetne ljude. Nekvalitetna politika nagrađivanja može imati izrazito negativan utjecaj na motivaciju, predanost i moral djelatnika. Stoga je potreban integriran pristup politici sustava ocjenjivanja i nagrađivanja. Menadžeri su ti koji moraju odigrati svoju ulogu u maksimiziranju doprinosa djelatnika u postizanju korporacijskih ciljeva i svrhe. Dakle, djelatnici moraju razumjeti poslovni kontekst i važnost usvajanja strateških ciljeva organizacije. Rad se bavi važnostima praćenja radne uspješnosti i nagrađivanja djelatnika kao specifične funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a započinje teoretskom razradom sustava i metoda ocjenjivanja radne uspješnosti te prikazom odnosa između materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja koje će detaljnije biti razrađene kroz primjer osiguravajućeg društva.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Ana Skledar Čorluka

[✉ a.skledar.corluka@bak.hr](mailto:a.skledar.corluka@bak.hr)

Ključne riječi: praćenje radne uspješnosti, nagrađivanja djelatnika, menadžment ljudskih potencijala, materijalne i nematerijalne kompenzacije, osiguravajuća kuća

Abstract

Employees are the key factor in terms of organization, through which the organization achieved positive financial performance and ultimately create sustainable competitive advantage. They desire the best of everything – competitive salaries, comfortable and aspirational lifestyles, job security, career enhancement options, work-life balance, and so on. In order to attract a talented workforce, organizations need to have well-defined philosophy and strategy evaluation system and rewarding. The aim of employee reward policies and practices is to help attract, retain and motivate high-quality people. Getting it wrong can have a significant negative effect on the motivation, commitment, and morale of employees. This requires an integrated approach to policy evaluation system and rewarding. Managers have to play their role in maximizing the contribution of employees to achieve corporate goals and purposes. Therefore, employees must understand the business context and the importance of adopting a strategic viewpoint and strategic objectives of the organization. This paper deals with the importance of working efficiency and rewarding the employee as specific functions of human resources management. It begins with the theoretical elaboration of the area previously mentioned and defining the relationship between direct and indirect compensation strategy which will be widely covered throughout the example of an insurance company.

Keywords: work efficacy monitoring, employees awarding, human resources management, direct and indirect compensation, insurance company

1 UVOD

Suvremeni poslovni sustavi sve više naglasak stavljaju na ljudske resurse jer je identificirana potreba za osiguranjem kvalitetnih ljudskih resursa koje ujedno predstavlja preduvjet uspješnog poslovanja. Osim što poduzeća nastoje pribaviti kvalitetnu radnu snagu, ona sve više pažnje posvećuju načinu kako tu radnu snagu zadržati i motivirati za bolju radnu učinkovitost. U tom kontekstu danas su razvijene brojne strategije upravljanja ljudskim potencijalima, a jedan od najvažnijih ciljeva za poduzeće je zadržati radnu snagu te djelovati na njihovu produktivnost.

Poradi toga kompanije veliku pažnju posvećuju sektoru ljudskih potencijala, odnosno formiranju ovog sektora s najboljim menadžerima. Razlog tome je što je jedna od temeljnih zadaća menadžmenta ljudskih potencijala osmisliti i provesti kvalitetan sustav ocjenjivanja radne snage te sukladno dobivenim rezultatima provoditi mjere nagrađivanja.

U uslužnim djelatnostima sustav ocjenjivanja i nagrađivanja iznimno je važna funkcija. Naime, djelatnosti, poput, osiguravajućih društava često uvelike ovise o angažiranosti zaposlenika. Stoga je važno raditi na povećanju angažiranosti, odnosno na razvijanju motivirajućih čimbenika kojima će se djelovati na učinkovitost zaposlenika.

2 PRAĆENJE I OCJENJIVANJE RADNE USPJEŠNOSTI

U suvremenom menadžmentu sve je više uvriježeno mišljenje da su prvenstveno ljudi stručni za diferencijaciju poslovnih subjekata i njihovu uspješnost. Navedeno znači da naglasak nije na novcu, zgradama, opremi, odnosno materijalnim dobrima, već na intelektualnom kapitalu poslovnog subjekta. U novije se vrijeme razvija potpuno nova filozofija menadžmenta koju označava povratak čovjeku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom biću. Iz navedenog proizlazi da se strateški planovi suvremenih tvrtki baziraju na privlačenje i zadržavanje najboljih ljudi što iziskuje od menadžmenta ljudskih potencijala kvalitetno i efektivno obavljanje aktivnosti i zadataka. Menadžment ljudskih potencijala povećava neopipljivi dio organizacije. Stoga je njegova uloga među najvažnijima u ostvarivanju poslovnih rezultata (Sikavica, Pološki-Vokić, & Baštijarević-Šiber, 2008, str. 595).

Jedna od funkcija menadžmenta ljudskih potencijala je praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je kontinuiran proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata u radnoj okolini, a ubraja se među važnija područja praćenja i poboljšanja ukupne uspješnosti poduzeća. Temeljni cilj praćenja i ocjenjivanja uspješnosti je podizanje opće organizacijske

sposobnosti i ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća (Marušić, 2006). Praćenje uspješnosti je u interesu pojedinca i poduzeća jer pojedinci žele dobiti informacije o svojem radu, a poduzeće želi dobiti objektivne i relevantne informacije o radnom ponašanju i uspješnosti svakog djelatnika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

2.1 Pojam radna uspješnost

Danas postoje brojne definicije radne uspješnosti. Ovisno o tome iz koje perspektive se radna uspješnost promatra, pojedini autori pristupaju temeljnim značajkama ovog pojma. Prilikom definiranja ovog pojma pojedini autori na različite načine određuju radnu uspješnost menadžera i radnika. U tom kontekstu govori se o menadžerskim i nemanadžerskim postignućima te kriterijima za vrednovanje radne uspješnosti.

Campbell je osmislio model radne uspješnosti u kojem je radna uspješnost posljedica interakcije deklarativnog znanja, proceduralnog znanja i motivacije. Na prvoj razini govori se o znanju činjenica, principa i postavljenih zadataka, na drugoj razini govori se o poznavanju principa rada (kako nešto učiniti) dok treća razina obuhvaća trud pojedinca u obavljaju radnih zadataka te njegovu ustrajnost u tome. Ovaj model ima jasno naglašene čimbenike radne uspješnosti i određuje njihovu interakciju (McCourt & Eldridge, 2003).

Među glavne ciljeve ocjenjivanja uspješnosti ubraja se podizanje opće organizacijske sposobnosti te ostvarivanje strategijskih ciljeva poduzeća. Kada je riječ o menadžmentu ljudski potencijala, neki od ciljeva ocjenjivanja uspješnosti su: nagrađivanje dobrih djelatnika, upozoravanje na probleme unutar poduzeća vezane uz učinkovitost obavljanja radnih zadataka, provjera dosadašnjeg sustava vrednovanja, utvrđivanje sustava za razvoj karijere, utvrđivanje programa edukacije djelatnika i dr.

Sve navedeno upućuje na to da ocjenjivanje radne uspješnosti ima brojne dimenzije i mogućnosti implementacije unutar poduzeća. Stoga je pred menadžmentom ljudskih potencijala iznimno važan i složen zadatak kada je riječ o definiranju radne uspješnosti, ali i određivanju kriterija za ocjenjivanje uspješnosti djelatnika.

Praćenje radne uspješnosti ima brojne pozitivne strane, tj. mogu se identificirati brojne koristi od

ove menadžerske funkcije kako za same menadžere tako i za zaposlenike. Iz menadžerske perspektive koristi od praćenja radne uspješnosti su: uspješnost se objektivno vrednuje, potiče razvoj u sadašnjem poslu, povezuje nagrađivanje s uspješnošću te povezuje pojedince u timove. Praćenje radne uspješnosti ima slijedeće koristi za djelatnike: jasno razumijevanje posla, povratna informacija o postignutoj uspješnosti i stvaranje osnove za redovito raspravljanje o zadacima (Vujić, 2004, str. 263).

2.2 Metode ocjenjivanja

Nakon jasne definicije onoga što se od djelatnika očekuje, odabiru se metode procjene koje služe za praćenje radne uspješnosti djelatnika. Stoga je važno imati menadžment ljudskih potencijala koji će biti educiran o tome kako provoditi praćenje radne uspješnosti. Isto tako, djelatnicima treba objasniti što će se i na koji način pratiti i ocjenjivati s ciljem upoznavanja istih s prioritetima i očekivanjima od strane poslodavca.

Prilikom procjenjivanja radne uspješnosti obično se koriste određene metode za procjenu. Metode i tehnike za ocjenjivanje uspješnosti razlikuju se po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procjene i dr. Najznačajnija razlika je rabi li se kao kriterij procjene individualne uspješnosti usporedba s drugim djelatnicima ili neki apsolutni kriterij s unaprijed definiranim dimenzijama i atributima uspješnosti. Metode ocjenjivanja, prema općoj podjeli, mogu se svrstati u tri skupine: metode uspoređivanja, ljestvice procjene i „check-in liste“.

Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih djelatnika, odnosno one ocjenjuju ukupnu radnu uspješnost. Prema običnoj metodi rangiranja, menadžer članove svoje grupe rangira prema njihovoj uspješnosti od najboljeg do najgoreg. Ljestvice procjene su najpopularnija metoda. One ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s prethodno uspostavljenim radnim standardima. Postoje grafička i deskriptivna ljestvica. Grafičke su ljestvice kontinuirane i diskontinuirane ljestvice koje za procjenu rabe oznake kao što su: crtice, znakovi, brojevi, pridjevi, a deskriptivne daju kraće opise svake dimenzije stupnjeva ljestvice. Check-liste se sastoje od niza pozitivnih i negativnih

konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na poslu (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006, str. 287).

Pogreške pri praćenju radne uspješnosti mogu biti objektivne i subjektivne. Objektivne su vezane za sam sustav praćenja radne uspješnost, a subjektivne su vezane uz pojedince koji sudjeluju u procesu praćenja.

Da bi se poboljšao sustav praćenja radne uspješnosti, mogu se primjenjivati određena načela. Prije svega, to se odnosi na stvaranje pozitivne organizacijske klime i kulture, podizanje razine komunikacije i primjenu filozofije sustavnog praćenja rada. Sustav praćenja radne uspješnosti uključuje neprestano praćenje rada te ocjenjivanje uspješnosti realizacije radnih zadataka. Nadalje, da bi uspjeh procjene rada bio veći, važno je u procjenu uključiti kvalitetne menadžere koji imaju vještine upravljanja ljudskim potencijalima i koji su spremni ulagati u vlastito poboljšanje provedbe praćenja radne uspješnosti (Jurina, 2011, str. 136).

3 SUSTAVI NAGRAĐIVANJA

Suvremeni menadžment ljudski potencijala sve više skreće pažnju na problem koji se odnosi na pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Naime, sve manje se stavlja naglasak na ljudske mogućnosti i znanja, a u prvi plan dolazi motivacija i poticaji koji djeluju na zaposlenike s ciljem ostvarivanja veće produktivnosti. Da bi se izgradio kvalitetan sustav motiviranja, važno je razumijevanje mehanizama ponašanja djelatnika te čimbenika koji djeluju na djelatnike motivirajuće (Buntak, Drožđek, & Kovačić, 2013).

Unutar same motivacije radnika može se promatrati izazov sustava nagrađivanja. Nagrađivanje bi trebalo dokazati da će u kratkom vremenu proizvesti dobit te da sam sustav doprinosi stvaranju dugotrajnih odnosa. U tom kontekstu može se reći da će djelatnik koji je zaslužio nagradu ponoviti svoje ponašanje u budućnosti. Za razliku od navedenog, teorija očekivanja ističe očekivane (a ne ostvarene) nagrade te se usredotočuje na učinke poticaja. Ovaj pristup objašnjava pristup motivacije djelatnika za ostvarivanje rezultata jer kreće od očekivanja kao ključne funkcije motivacije. Na taj način jednostavnije se može objasniti vanjska i unutarnja motivacija te djelovanje sustava

nagrađivanja na motivaciju zaposlenika (Bartolić & Prelas Kovačević, 2011).

Sustav nagrađivanja trebao bi uključivati sve ono što zaposlenici u nekom poduzeću smatraju vrijednim, odnosno sve ono za što su zaposlenici spremni uložiti određeni napor. Sve se nagrade mogu podijeliti na one koje imaju određenu financijsku ili materijalnu vrijednost te na one koje imaju nematerijalnu vrijednost. U tom kontekstu i sustav nagrađivanja može se podijeliti na materijalne i nematerijalne kompenzacije (Chingos, 2004, str. 15).

Među osnovne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala ubraja se sustav nagrađivanje i stimuliranje djelatnika. Kod nagrađivanja djelatnika, odnosno osoba koje su u ugovornom odnosu osnovni sadržaji i aktivnosti su (Stipić & Stipić, 2014):

- utvrđivanje radnih standarda i povezivanje stimulacije s rezultatima rada
- izrada sustava mjerenja i procjene radnih učinaka
- izrada prijedloga stimulacije
- izrada prijedloga i oblika grupnog nagrađivanja
- izrada prijedloga i oblika individualnog nagrađivanja i individualnih mjerila
- izrada prijedloga beneficija
- izrada prijedloga učešća zaposlenih u dobiti
- izrada prijedloga učešća zaposlenih u vlasništvu
- analiza sustava nagrađivanja
- kontrola nagrađivanja.

3.1 Materijalno nagrađivanje

Materijalne kompenzacije i stimulacije usmjerene su prema poboljšanju materijalnog položaja djelatnika i financijskih kompenzacija za rad. Mogu se analizirati u dvije dimenzije: prema stupnju izravnosti i prema razini i obuhvatu organiziranja i distribuiranja. Na temelju stupnja izravnosti, postoje dvije vrste financijskih kompenzacija:

1. Izravni materijalni dobitci – dobivaju se u novcu putem plaće. Dijele se na razini pojedinca i na razini poduzeća. Na razini pojedinca, to je plaća, bonusi, poticaji, naknade za širenje znanja, inovacije i poboljšanja i jednokratne nagrade. Na razini poduzeća radi se o

grupnim sustavima stimulacije, primjerice, udio u profitu, vlasništvu, dobiti itd.

2. Neizravni materijalni dobici – stječu se samim zapošljavanjem u poduzeću, primjerice, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, stipendije, godišnji odmori, slobodni dani, rekreacije i sl.

S obzirom na razinu i obuhvatnost poduzeća i distribucije, postoje dvije vrste kompenzacija (Deny, 2000):

1. Materijalne nagrade koje su posljedica individualne radne uspješnosti,
2. Materijalne nagrade vezane uz organizacijsku razinu.

Izravni materijalni dobici dijele se na dobitke na razini pojedinca i na dobitke na razini poduzeća. Na razini pojedinca riječ je o plaći, poticajima i jednokratnim nagradama. Plaća je važna za individualnu motivaciju. Ona se treba sastojati od fiksnog dijela i varijabilnog dijela koji ovisi o radnoj uspješnosti djelatnika. Na plaće se dodaju poticaji koji su vezani za doprinose, primjerice, bonusi za doprinos povećanju kvalitete, odnos prema klijentima, širenje znanja, prijedlozi za inovacije itd.

Kada je riječ o izravnim materijalnim dobitcima na razini organizacije, riječ je o raznim grupnim sustavima stimulacije. To su različiti oblici materijalnog nagrađivanja za sudjelovanje zaposlenika u poslovnim rezultatima, a najčešći su (Deny, 2000):

1. Sustavi sudjelovanja zaposlenika u dobiti,
2. Sudjelovanje zaposlenika u dobitcima koji rezultiraju iz ušteda, smanjenja troškova rada, povećane proizvodnje,
3. Sustavi sudjelovanja zaposlenika u profitu – poslodavci plaćaju svojim zaposlenicima posebne dodatke na plaću u obliku dionica ili novca, ovisno o dobiti koju ostvaruje poduzeće. Postoje tri vrste ovog sustava: distribucijski - novčani sustav i sustavi s odgodom otplate (zaposlenici dobivaju pravo uknjižbe sredstava koje se obavlja u slučaju nesposobnosti, umirovljenja ili smrti) i kombinirani (dio se isplaćuje u novcu, a dio se stavlja u fond s odloženom isplatom),.
4. Sustavi sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu – zaposlenik stječe dionice na temelju ostvarenog profita.

U ovu kategoriju materijalnih dobitaka ubrajaju se beneficije koje neposredno utječu na ekonomski standard za vrijeme rada i po završetku radnog odnosa. Specifične odrednice beneficija su:

- Pravo na njih proistječe iz pripadnosti poduzeću,
- Ne percipiraju se financijskim stimulacijama vezanim za rad.

U stimulativnom sustavu nagrađivanja financijska se kompenzacija sastoji od četiri dijela. Prvi je dio određen kolektivnim ili individualnim ugovorom, drugi je dio promjenjiv i povezan je s individualnom ili skupnom uspješnošću, treći dio čine posebne individualne nagrade i bonusi, a četvrti je dio povezan s uspješnošću poslovne jedinice i cjelokupnog poduzeća, a djelatnici ga dobivaju prema unaprijed određenim kriterijima (Buntak, Droždek, & Kovačić, 2013).

Utvrđivanje plaće pojedinca ishodišna je točka cjelokupne nadgradnje poticanja dobrog rada jer se svi bonusi nadograđuju na plaću i njihovo djelovanje ovisi o tome koliko su dobro postavljeni temelji stimulativne razrade financijskog nagrađivanja. Procjenom posla utvrđuje se relativna vrijednost različitih poslova unutar poduzeća kako bi se utvrdila struktura plaća i razlike u osnovnoj plaći za poslove različitih zahtjeva i složenosti.

Postoje različite metode koje poduzeća rabe za utvrđivanje relativne vrijednosti poslova i osnovne plaće. Najpopularnije metode su bodovna i hay metoda procjene posla. Bodovna metoda je pristup u kojem se svakom poslu dodjeljuju bodovi na temelju procjene stupnja u kojem sadrži evaluativne faktore za procjenu poslova. Taj faktor može biti bilo koja karakteristika zajednička poslovima pogodna za usporedbu njihova sadržaja. Hay metoda se temelji na tri standardna evaluativna faktora: know-how (vještine, znanja, sposobnosti), rješavanje problema (stupanj u kojem posao zahtijeva analizu, kreiranje i rezoniranje) i odgovornost (stupanj odgovornosti posla) (Buntak, Droždek, & Kovačić, 2013).

3.2 Nematerijalno nagrađivanje

Nematerijalni poticaji za rad zadovoljavaju raznovrsne potrebe ljudi u poduzeću. Kako bi se zaposlenici što bolje motivirali, primjenjuju se različite nematerijalne strategije kao što je dizajniranje posla, stila menadžmenta,

participacije zaposlenika, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilni oblici radnog vremena, usavršavanje i razvoj karijere itd.

Ključna odrednica individualne motivacije je posao koji pojedinac obavlja. Zadovoljstvo poslom važno je za motivaciju i za cjelokupan život. Dvije osnovne strategije motiviranja kroz interveniranje i oblikovanje posla koji pojedinac obavlja su:

- Intervencije usmjerene na smanjenje negativnih motivacijskih konsekvencija,
- Intervencije usmjerene na podizanje motivacijskog potencijala poslova putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja posla.

Različite inovacije vezane za radno vrijeme, također, su jedan od načina motiviranja. U to su uključeni: fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan i sl. Cilj im je povećanje osjećaja kontrole nad vlastitim životom i radom.

Nefinancijski oblici osobnog i profesionalnog priznanja, poput, zahvale i pohvale, također, su vrlo važni dijelovi motivacije. Organizacijska kultura, odnosno socijalna klima i kultura u poduzeću važan je činitelj motivacije. Snažan činitelj motivacije su i mogućnosti usavršavanja, razvoja karijere i napredovanja (Sikavica, Pološki-Vokić, & Baštijarević-Šiber, 2008).

4 SUSTAVI OCJENJIVANJA I NAGRAĐIVANJA NA PRIMJERU OSIGURAVAJUĆE KUĆE

Analiza sustava za ocjenjivanje i nagrađivanje u osiguravajućoj kući X pokazala je da prilikom ocjenjivanja i nagrađivanja rukovoditelji se moraju voditi po načelu transparentnosti pravednosti. U tom kontekstu transparentnost podrazumijeva da su već unaprijed definirana očekivanja od određenog radnog mjesta, unaprijed su definirani korporativni ciljevi, ciljne vrijednosti i ponderi realizacije, unaprijed su postavljeni i dogovoreni SMART ciljevi i obvezna je povratna informacija.

SMART ciljevi kod transparentnosti određuju se na slijedeći način (n.d.):

- S – specifičan – to je određen, detaljan, fokusiran, jasan, konkretan, poticajan cilj koji je jednostavno napisan te jasno definira zadatak.
- M – mjerljiv – cilj je izrađen kroz kvantitetu, kvalitetu, vrijeme i/ili troškove. Najčešće je cijeli cilj mjera učinka, no mogu postojati

kratkoročne ili djelomične mjere unutar svakog cilja.

- A – adekvatan/ostvariv – cilj mora biti ostvariv i dostižan, tj. mora moći dovesti do rezultata. Iako može biti izazovan, cilj mora biti u skladu s radnikovim sposobnostima i predanošću.
- R – relevantan – cilj mora biti relevantan, prioriteta, važan i svrhovit.
- T – terminski određen – cilj mora biti vremenski određen te se u tom vremenu trebaju odvijati aktivnosti vezane uz cilj.

Kod povratnih informacija rukovoditelji moraju pripremiti posebnu povratnu informaciju za svakog djelatnika, a razlog tome je što nisu svi zaposlenici jednaki, nemaju jednako iskustvo, iste preferencije i kapacitete. Pritom se moraju zadržati na dvije do tri teme, ograničiti razgovor na najviše trideset minuta i sve mora biti popraćeno bilješkama. Neposredno nadređeni rukovoditelj djelatniku daje povratnu informaciju o njegovom učinku te o provedenoj procjeni ostvarenja ciljeva.

U svrhu konstruktivne povratne informacije analizirano poduzeće upotrebljava BEST model:

- B – Behaviour – evaluacije sadašnjih ponašanja koja se žele osnažiti ili ih se želi poboljšati i unaprijediti.
- E – Express – izraziti činjenice i osjećaje, objasniti posljedice dosadašnjeg ponašanja te utjecaj navedenog na emocije.
- S – Specify – jasno i precizno izražavanje željenih ponašanja u budućnosti ili pohvale.
- T – Talk – dati podršku i ohrabrenje u provedbi te ponuditi svoju pomoć u realizaciji.

Ciljana stimulacija u analizirajućoj osiguravajućoj kući je 15% osnovne mjesečne plaće djelatnika, a maksimalni stimulativni dio plaće po radniku iznosi 22,5% njegove osnovne mjesečne plaće. Komponente stimulativnog dijela plaće su: ciljevi Društva (realizacija plana kombiniranog razmjera – kvote), individualni ključni pokazatelji uspjeha za određeno radno mjesto, težinska vrijednost cilja i individualna ocjena (odnos ostvarenih i planiranih veličina) (n.d.).

U analiziranom osiguravajućem društvu kvartalna stimulacija izračunava se kada je realizirano 95% kombinirane kvote, a postotak ostvarene stimulacije je:

- 25% ciljevi društva (kombinirana kvota) +
- 40% kvantitativni ciljevi (norma) +
- 35% kvalitativni SMART ciljevi ili

- 75% definirani kvalitativni ključni pokazatelju uspjeha (SMART i korporativni standardi) ako nisu postavljeni kvantitativni ciljevi.

Princip nagrađivanja u analiziranoj osiguravajućoj kući je poprilično jednostavan. Nagrade se daju unutar raspona. Direktor sektora predlaže zaposlenike za nagrađivanje i predlaže iznos nagrade za svakog pojedinog zaposlenika sukladno definiranoj kategoriji doprinosa i odobrenog raspona za kategoriju. Nadređeni član Uprave daje suglasnost, a nagrada mora biti odobrena od Uprave. Sredstva za nagrađivanje se planiraju i određuju u godišnjem planu poslovanja.

Projektom evaluacije radnih mjesta osiguravajuća kuća nastoji postići transparentno praćenje sustava nagrađivanja i pravovremenog uočavanja interne neujednačenosti i nepravednosti. Također, projekt služi za kreiranje novih radnih mjesta koje treba primjereno vrednovati i uklopiti u organizaciju poduzeća. Za svako radno mjesto određuju se kvalitetne mjere radnog učinka. Ova osiguravajuća kuća ulaže velike napore usmjerene prema unapređenju procesa ocjenjivanja i nagrađivanja djelatnika i menadžera. Kod procesa stimulativnog dijela plaće važno je iskoristiti maksimalan pristup nagrađivanju po učinku s ciljem uspješne motivacije djelatnika, a što će dovesti do željenih rezultata i nagrade za postignuto. Naglasak je stavljen na procjenu koja se treba bazirati na stvarnim rezultatima rada, a od menadžera i rukovoditelja se očekuje da s djelatnicima vode kvalitetnu komunikaciju te da im daju povratnu informaciju baziranu na činjenicama vezanim uz radnu učinkovitost.

Menadžment ljudskih potencijala u osiguravajućim društvima ima iznimno važnu ulogu jer o njemu ovisi odabir kadrova na pojedinim radnim mjestima, ali i uspješna provedba motivacije za rad zaposlenika. Da bi sustav motiviranja bio

učinkovit, važno je djelovati sukladno jasno definiranom cilju te identificiranim radnim i drugim kapacitetima. Motivirati djelatnike za bolje obavljanje radnih zadataka nimalo nije jednostavno i zato menadžeri u osiguravajućim društvima moraju imati osobne i profesionalne kompetencije koje će primijeniti u radu na motiviranju i implementaciji sustava ocjenjivanja i nagrađivanja (Stanić & Glavaš, 2013).

5 ZAKLJUČAK

Osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva, ključna je funkcija i zadaća analizirane osiguravajuće kuće. Danas se sve više ističe da je najvažnije naći najbolje ljude koje treba educirati, motivirati i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način. Adekvatno upravljanje znanjem i zadovoljstvom zaposlenika, osiguravajuća društva mogu izravno i bitno pridonijeti povećanju, profitabilnosti i poboljšanju kvalitete pruženih usluga u granicama za to predviđenih troškova.

Povećanjem uslužnosti u osiguravajućoj kući povećava se količina ugovorenih usluga osiguranja što utječe na povećanje dobiti. Povećanje dobiti omogućuje povećanje stavke zadržane dobiti, čime se osiguravaju vlastita sredstva za investicije u razvitak i novo povećanje poslovanja. Povećanjem uslužnosti moguće je zaposlenicima podijeliti veće plaće, a to rezultira poboljšanjem njihovoga zadovoljstva, motiviranosti, standarda i u konačnici povećanjem općega blagostanja.

Neovisno o metodama koje se primjenjuju ili će se primijeniti za ocjenjivanje uspješnosti na radu, sustav procjene uspješnosti zaposlenicima treba pružiti smjernice kako bi oni u najvećoj mogućoj mjeri mogli pridonijeti uspjehu tvrtke.

CITIRANI RADVI

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bartolić, Z., & Prelas Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. *Praktični menadžment*, 2(1), 81-91.
- Buntak, K., Droždek, I., & Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnickal journal*, 7(1), 56-63.
- Chingos, P. T. (2004). *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*. New Jersey: Wiley.

- Deny, R. (2000). *Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- Jurina, M. (2011). *O upravljanju ljudskim potencijalima*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
- Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO.
- McCourt, W., & Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management*. UK: Cheltenham: Edward Elgar.
- n.d. (n.d.). *Interna dokumentacija analizirane osiguravajuće kuće*.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., & Baštijarević-Šiber, F. (2008). *Temelji menadžmenta: menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
- Stanić, L., & Glavaš, J. (2013). Uloga i značenje menadžmenta u osiguranju. *Ekonomski vjesnik, XXVI*, 637-654.
- Stipić, M., & Stipić, H. (2014). Analiza rada i nagrađivanje klasičnih prodajnih kanala u osiguranju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 5(1)*, 115-121.
- Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Datum prve prijave: 06.05.2017.

Datum prijema korigovanog članka: 07.05.2017.

Datum prihvatanja članka: 20.06.2017.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Menčik, T., Deželić, S., & Skledar Čorluka, A. (2017, July 15). Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(2), 76-83. doi:10.12709/fbim.05.05.02.08

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Menčik, Tea, Sendi Deželić, and Ana Skledar Čorluka. "Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 2 (July 2017): 76-83.

Style – GOST Name Sort:

Menčik Tea, Deželić Sendi and Skledar Čorluka Ana Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, July 15, 2017. - 2 : Vol. 5. - pp. 76-83.

Style – Harvard Anglia:

Menčik, T., Deželić, S. & Skledar Čorluka, A., 2017. Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće. *FBIM Transactions*, 15 July, 5(2), pp. 76-83.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje djelatnika na primjeru osiguravajuće kuće. **Menčik, Tea, Deželić, Sendi and Skledar Čorluka, Ana**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade - Toronto : MESTE, July 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 76-83.