

UNAPRJEĐENJE BANKARSKOG POSLOVANJA PRIMJENOM OSIGURANJA BANKARSKIH KADROVA**

INCREASE OF BANKING ACTIVITY THROUGH INSURANCE OF BANK CLERKS

ABSTRACT

How to increase results and how to increase the competitive advantage of a bank? Various software and networking solutions result in the development of simpler and faster transactions, new products and an improvement of existing ones. However, the bank clerk is the key person. He makes the bank identifiable to clients, presents new solutions, identifies the market tendencies and promotes the business. One of important bank tasks is to understand and manage his motives for work.

The more the bank has highly motivated bank clerks with the necessary knowledge and skills, the higher are the possibilities for the bank to grow and develop as well as realize its planned objectives. The bank policy is to introduce new factors which can motivate bank clerks to reach the objectives better and faster and introduce in the line of work their own objectives which comply with those of the bank. In this context we can take into consideration the stimulation of insurance for bank clerks which, besides its main functions, has an additional one, i.e. to increase the motivation and the satisfaction of bank clerks, thus developing the bank's business operations and making them more successful.

Key words: work efficiency, bank clerks, motivation, insurance of bank clerks

1. UVOD

Poslovni rezultati banke znatno ovise o kadrovima. Ljudski resursi odlučujuća su konkurentna snaga banke. Odnos bankarskih kadrova i klijenata je ono što čini posebnost pojedine banke i predstavlja njenu konkurentsku prednost.

Zadovoljstvo, motiviranost i dobri međuljudski odnosi među kadrovima na istim i različitim hijerarhijskim razinama unutar organizacije reflektiraju se u kvaliteti pružanja usluga i opće atmosfere unutar banke. Poslovni rezultati, doživljaj banke i zadovoljstvo klijenata izravno su povezani s kvalitetom rada svakog djelatnika.

Svaki djelatnik unutar organizacije svojstveni je skup želja i potreba koje ga navode na različito obavljanje zadataka koje ga dovode do zacrtanog cilja. Djelovati na varijable kod djelatnika koje se mogu poboljšati znači veću usmjerenost prema poslu, veće rezultate i bolje poslovanje. U tom će se kontekstu promatrat značenje kadrova banke u postizanju zacrtanih rezultata te empirijskim istraživanjima prikazati utjecaj osiguranja bankarskih djelatnika, pruženih od strane osiguravajućih društava, a putem njih na poslovne rezultate banke.

* magistar znanosti, Erste & Steiermarkische Bank d.d. Rijeka, direktor Regionalne direkcije Istra

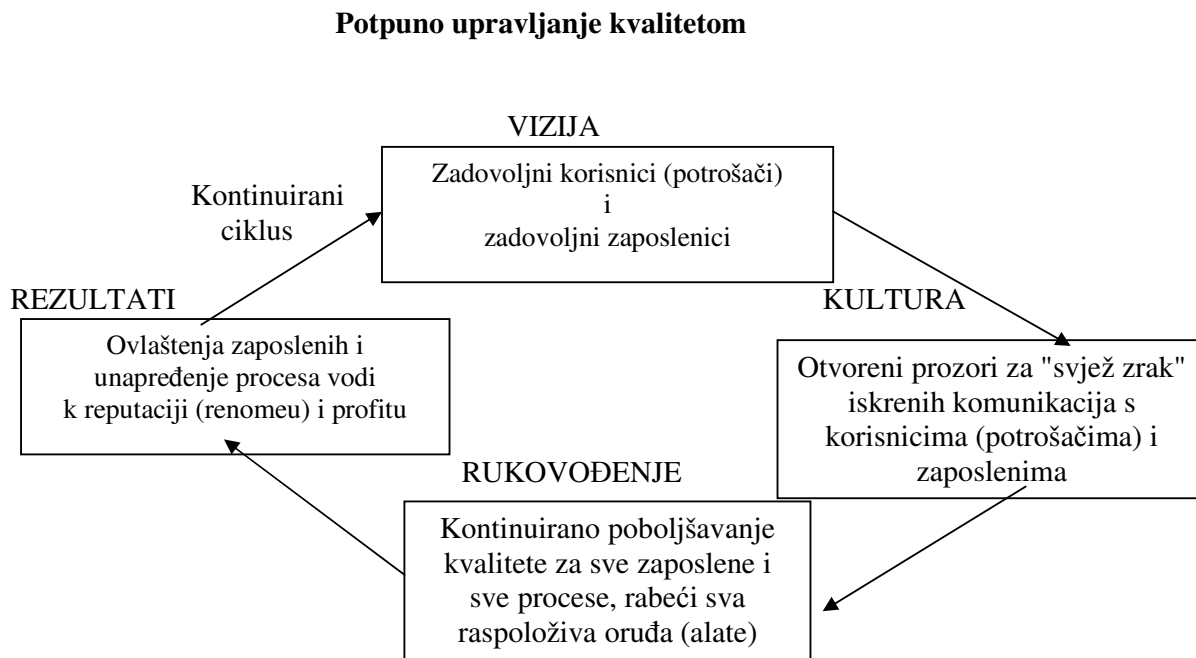
** mentor Dr. sc. Lorena Mošnja Škare, izvanredni profesor, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković” Pula
Članak primljen u uredništvo 10.04.2006.

2. MEĐUPOVEZANOST KADROVA I REZULTATA POSLOVANJA BANKE

2.1. Značaj bankarskih djelatnika za uspješno poslovanje banke

Banka razvija proizvode i usluge koje cijenom i kvalitetom moraju biti po mjeri klijenata. U svom nastojanju da kreira upravo ono što klijentu treba i što ima tržišnu prođu proizvoda i usluga, posebnu pažnju treba obratiti osoblju koje je zaduženo za prodaju. Izvršni proizvod i usluga, ako nije kvalitetno prezentirana, a kvaliteta prezentacije ovisi djelatniku, neće dati svoj efekt. Na taj način sav trud i financijsko ulaganje u razvoj proizvoda i usluga ostat će bez rezultata. Isto tako i nešto nekonkurentniji proizvod može dati izvrsne rezultate, a to također ovisi o osobnom pristupu djelatnika u komunikaciji sa klijentom. Stoga, značaj kadrova u banci ima presudnu ulogu za rezultat poslovanja.

Slika 1.



Izvor: Hagan, J., *Management of Quality*, Integrating Quality and Business Strategy, Business One, IRWIN, Burr Ridge, Illions, New York, 1994., str. 72

Ukoliko banka želi ostvarivati zacrtane poslovne rezultate poseban značaj mora pridavati izboru i kvaliteti kadrova, njihovoj motivaciji i razumijevanju njihovih individualnih ciljeva.

Djelatnici banke osim formalnog obrazovanja, koje je preduvjet za obavljanje određenih poslova, moraju imati određene psihofizičke sposobnosti i crte osobnosti koje su potrebne za kvalitetno obavljanje zadataka i ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Uz stečena znanja, vještine i navike, psihofizičke sposobnosti i crte osobnosti predstavljaju značajnu psihološku osnovu rada, te o njima treba voditi računa pri izboru kandidata za određene

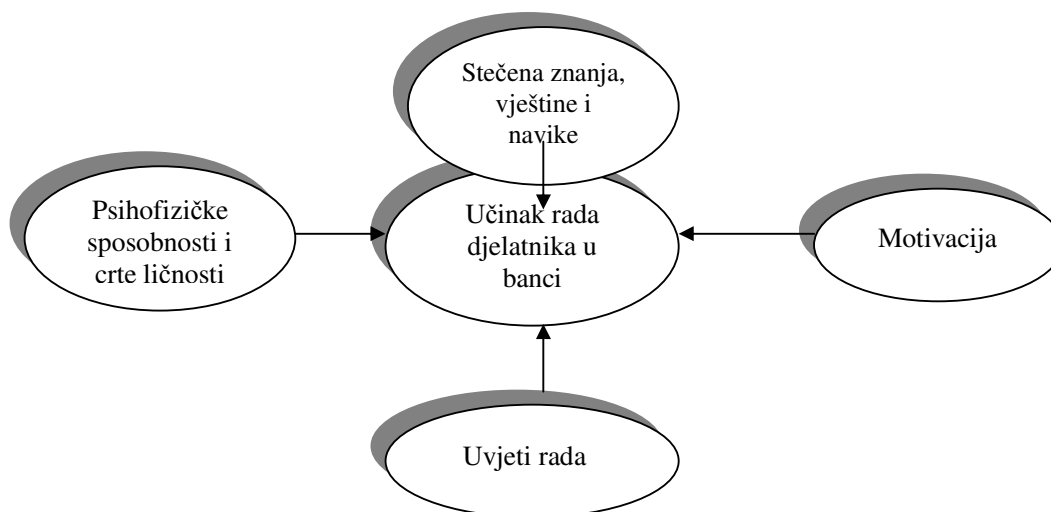
poslove i radne zadatke. Sposobnosti se dijele u nekoliko grupa: mentalne, psihosenzorne i psihomotoričke.

Mentalne sposobnosti i osobine ličnosti izražavaju se razgovijetnim govorom, lakoćom verbalnog izražavanja, smislom za tehničke i mehaničke probleme, emocionalnom otpornošću, odgovornošću u radu, inicijativom i samostalnošću u radu.

Inteligencija je najznačajnija osobina: mentalna sposobnost koja se izražava u snalaženju pred novim problemima i u sposobnosti primjećivanja logičkih odnosa između određenih elemenata. Sposobnost pamćenja kao mentalna sposobnost, izražava se u pamćenju usmenih i pismenih naloga.

Slika 2.

Čimbenici koji utječu na učinak rada djelatnika u banci



Izvor: prema autoru.

Psihosenzorne ili sposobnosti opažanja odnose se na sposobnost čula, vida i sluha, osjetljivost za položaj udova i za izvođenje pokreta, točno odmjeravanje napora potrebnog da se izvrše razne radnje i sl. To se naziva kinestetičkom osjetljivošću, dok se psihomotoričke sposobnosti odnose na pokrete, vještinu njihovog izvođenja, brzinu reagiranja, točnost i preciznost motorne reakcije i sl.

Kako bi banka zadovoljila potrebe klijenata i ostvarila zacrtane ciljeve potrebna je određena kultura ophođenja s klijentima od strane bankarskih djelatnika. Opseg i razina komuniciranja s klijentima u izravnoj je vezi s poslovima i radnim zadacima koje djelatnik obavlja u banci. Razina komunikacije bankarskih kadrova s klijentima kreće se u širokom razmjeru, od vrlo ograničene, kod jednostavnih uplatno-isplatnih transakcija do vrlo složenog savjetovanja klijenata. Međutim, svi djelatnici koji dolaze u kontakt s klijentom moraju zadovoljiti minimum određenih psihofizičkih sposobnosti – razgovijetan govor koji podrazumijeva prirodan, razumljiv način govora, s posebnim naglaskom na razgovijetnom i točnom izgovoru klijentova imena i lakoći verbalnog izražavanja kod davanja raznih informacija. Traži se i emocionalna otpornost djelatnika koja podrazumijeva središnjost i sposobnost samokontrole prilikom komuniciranja s klijentom i razumijevanja njegovih želja i potreba.

2.2 Prikaz bankarskog tržišta u Republici Hrvatskoj u 2004. godini

U 37 hrvatskih banaka koje su djelovale 2004. godine na bankarskom tržištu bilo je zaposleno 17 437 djelatnika. Od toga 13 392 djelatnika zaposleno je u 7 najvećih banaka na koje je otpadalo 85% ukupne aktive hrvatskih banaka. Na ostalih 30 banaka otpadalo je 15% ukupne aktive. Zbog toga se nije vršila pojedinačna analiza u tim bankama.

Tablica 1.

Najveće banke u Republici Hrvatskoj prema aktivi, dobiti i broju zaposlenih 2004. godine

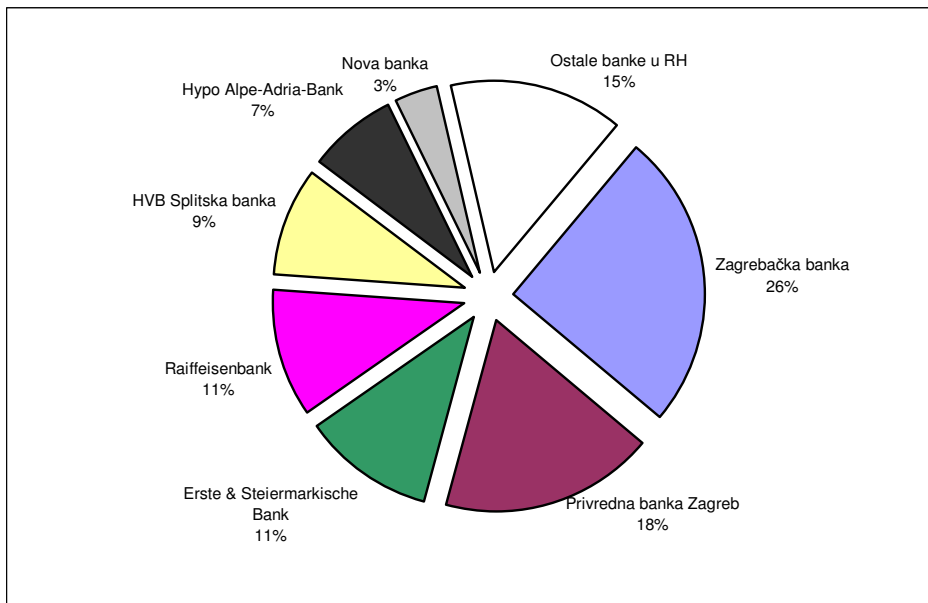
	Naziv banke	Aktiva (u 000)	Dobit poslije oporezivanja (u 000)	Broj zaposlenih
1	Zagrebačka banka	57.476.000	1.075.000	4.137
2	Privredna banka Zagreb	40.779.320	677.749	3.229
3	Erste & Steiermarkische Bank	25.776.932	289.274	1.503
4	Raiffeisenbank	24.387.517	174.142	1.435
5	HVB Splitska banka	21.471.723	191.535	1.159
6	Hypo Alpe-Adria-Bank	17.079.396	144.823	860
7	Nova banka	7.866.621	142.773	1.069
	Ukupno	194.837.509	2.695.296	13.392
	Ostale banke	33.902.163	284.761	4.045
	Sveukupno banke	228.739.672	2.980.057	17.437

Izvor : Privredni vjesnik, br. 3403, 2005. god.

Zagrebačka banka d.d. i Privredna banka d.d. imali su višestruko veću aktivu, broj zaposlenih i ostvarili su višestruko veću dobit od ostalih promatranih banaka. Između ostalih 5 banaka nije bila takva razlika u promatranim kategorijama, osim kod Hypo-Alpe-Adria banke koja je u promatranom razdoblju imala najmanji broj zaposlenih od 7 analiziranih banaka, uz zamjetnu veličinu aktive i ostvarenu dobit.

Slika 3.

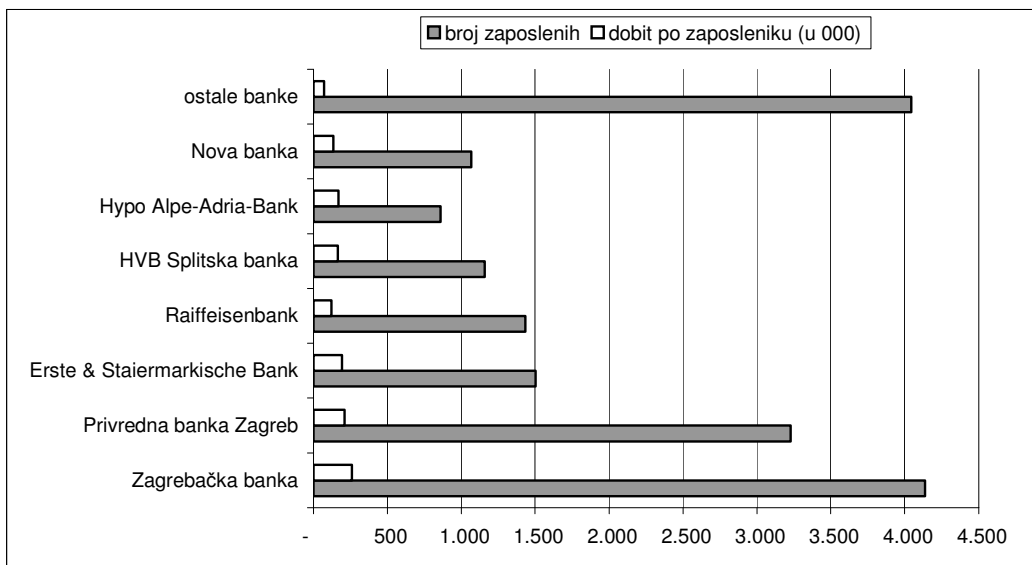
Udjeli banaka u ukupnoj aktivi banaka u Republici Hrvatskoj u 2004. godini



Izvor: Tablica 1.

Slika 4.

Usporedni prikaz broja zaposlenih i dobiti po zaposleniku u bankama u Republici Hrvatskoj u 2004. godini

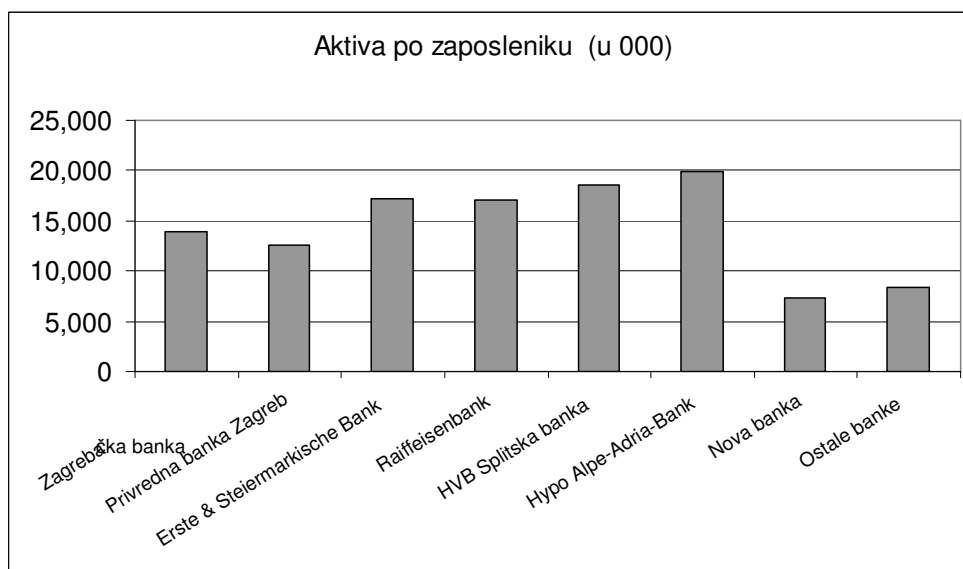


Izvor: Tablica 1.

U ovom se prikazu vidi da broj zaposlenih prati i veličinu dobiti tako da u pravilu banke sa većim brojem zaposlenih ostvaruju i veću dobit, a samim time je i odnos dobiti po zaposlenom veći u većim bankama. Kod ostalih banaka u RH, skupno gledajući, taj je odnos puno niži.

Slika 5.

Usporedni prikaz banaka prema aktivi po zaposleniku u Republici Hrvatskoj 2004. godine



Izvor: Tablica 1.

Odnosom aktiva po zaposlenom djelatniku u pojedinoj banci primjećuje se da više jedinica aktive otpada po zaposlenom u manjim bankama po veličini u promatranom uzorku. Stoga se može pretpostaviti da manji broj djelatnika u tim bankama proizvodi više, dok su u dvjema bankama s najvećom aktivom, zaposlenici angažirani u održavanju postignute aktive.

3. OSIGURANJE KADROVA U FUNKCIJI POVEĆANJA POSLOVNOG REZULTATA BANKE

Tendencija u bankarskom sektoru je automatizacija svih poslova unutar banke tako da ostaju samo poslovi gdje se ljudski rad ne može zamijeniti informatičkim rješenjem. Na takvim poslovima, ukoliko banka želi uspješno poslovati, moraju raditi izuzetno visokomotivirani djelatnici banke.

Kvalitetan odnos djelatnika s klijentom temelj je na kojem klijent stvara mišljenje o banci. Na temelju toga odlučuje hoće li nastaviti biti klijent određene banke ili ne. Svaki klijent je različit i prema njemu treba imati osobni pristup. Loša procjena u pristupu od strane djelatnika banke dovest će do nezadovoljstva kod klijenta i mogućeg odlaska. Visokozahjevni klijenti zahtijevaju od bankarskih djelatnika veće znanje, umjetnost pristupa, razgovora i traženja rješenja.

Stoga je uloga menadžmenta na svim razinama, između ostalog, da održava visoku razinu motivacije kod svojih djelatnika. Većom motivacijom djelatnika postiže se veći radni učinak i veća uspješnost obavljanja bilo koje aktivnosti unutar banke. Motivacija se ne može mjeriti, ali se na nju može raznim čimbenicima utjecati. Promatrajući ulogu osiguranja bankarskih kadrova u motivaciji, s aspekta pojedinca, ono djeluje na stanje svakog zaposlenog bankarskog djelatnika koje vodi do

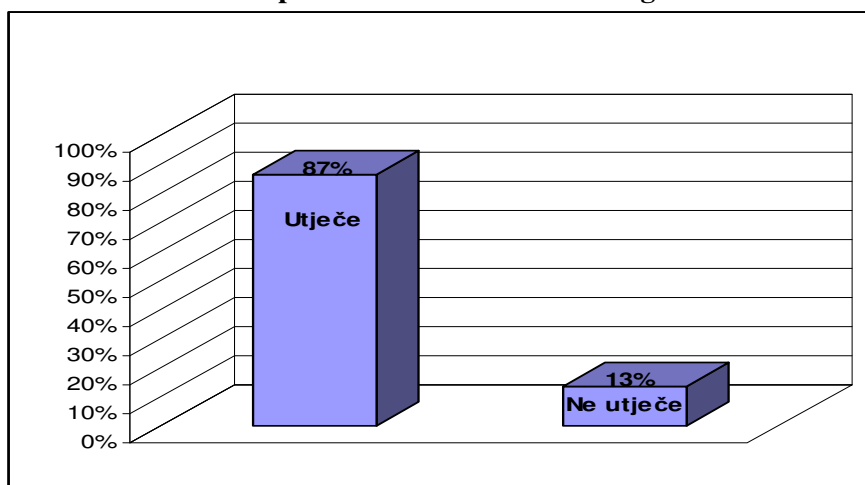
ostvarenja cilja. Promatrajući sa aspekta menadžera, osiguranje bankarskih djelatnika djeluje na motivaciju tako da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju.

Putem osiguranja bankarskih djelatnika djeluje se na motivaciju, a kroz to na čitav niz čimbenika koji djeluju na pojedinca utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i ostala obilježja.

Anketiranjem i metodom intervjua 52 bankarska djelatnika dobiveni su rezultati koji pokazuju utjecaj osiguranja na zadovoljstvo i motivaciju bankarskih djelatnika, utjecaj osiguranja na veći angažman djelatnika u poslu i mišljenja o razlogu ugovaranja osiguranja djelatnika od strane banke. U promatranom uzorku od 52 bankarska djelatnika, 10 osoba ima VSS, 2 osobe ViSS i 40 osoba SSS.

Slika 6.

Utjecaj osiguranja na zadovoljstvo bankarskih djelatnika u promatranom uzorku 2006. godine

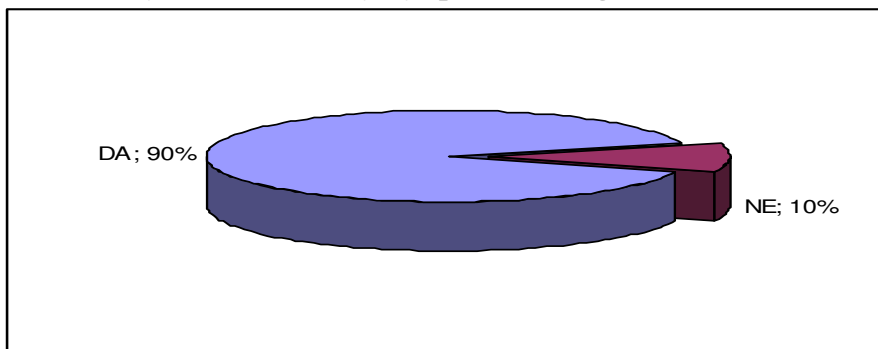


Izvor: vlastiti izračun.

Ukoliko zadovoljstvo bankarskih djelatnika djeluje na veću angažiranost djelatnika u obavljanju posla, očekuje se i sveukupno djelovanje na unaprjeđenje poslovanja. Tako da se u promatranom uzorku, nakon istraživanja utjecaja osiguranja na zadovoljstvo bankarskih djelatnika, utvrdila veza između zadovoljstva i većeg angažmana bankarskih djelatnika u obavljanju posla.

Slika 7.

Utjecaj osiguranja bankarskih djelatnika na veći angažman djelatnika u obavljanju posla 2006. godine

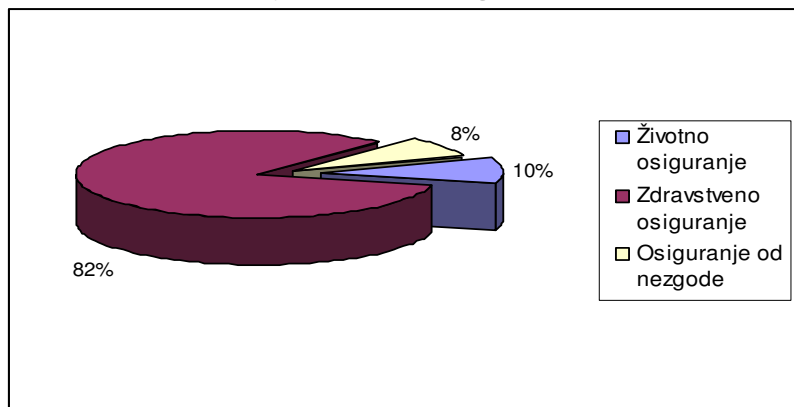


Izvor: vlastiti izračun.

Istraživanje je pokazalo da u navedenom uzorku bankarski djelatnici, od sveukupnih ugovorenih osiguranja za djelatnike, preferiraju zdravstveno osiguranje

Slika 8.

Vrste osiguravajućih proizvoda prema značaju za bankarske djelatnike 2006. godine

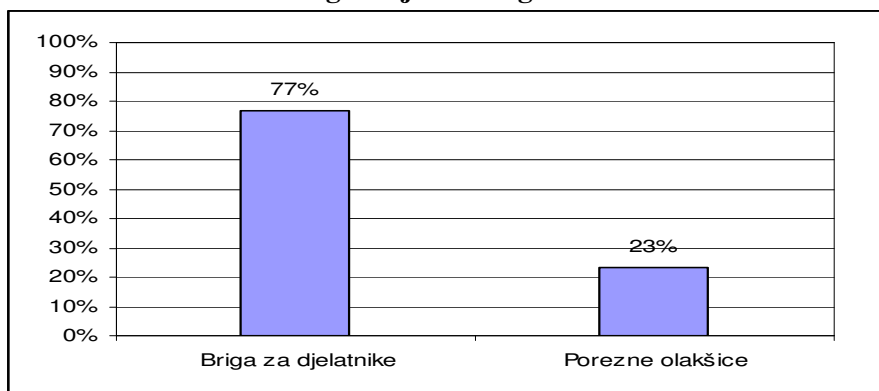


Izvor: vlastiti izračun.

Ukoliko kod djelatnika prevladava mišljenje da je banka ugovorila osiguranje radi njihove zaštite i dobrobiti, to ima dodatni poticaj za njihov bolji rad. Radi toga se na predmetnom uzorku istražilo mišljenje bankarskih djelatnika o razlogu ugovaranja osiguranja od strane banke. Rezultati pokazuju da prevladava mišljenje da je banka ugovorila osiguranje djelatnika zbog brige banke za vlastite djelatnike.

Slika 9.

Prikaz mišljenja bankarskih djelatnika o razlozima uvođenja osiguranja 2006. godine.



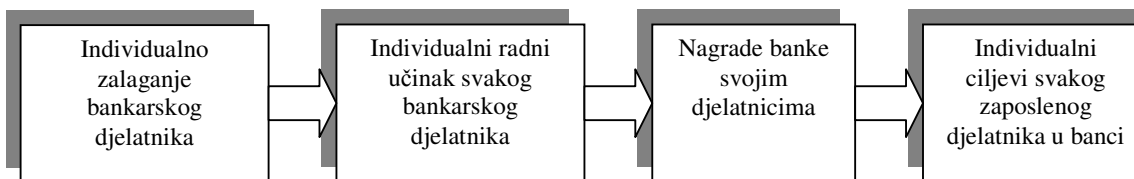
Izvor: vlastiti izračun.

Zaključci provedenog istraživanja su da osiguranje bankarskih djelatnika djeluje na zadovoljstvo djelatnika, motivirajući ga za veći angažman u obavljanju posla. Djelatnici su stekli dojam da je banka ugovorila osiguranje radi dobrobiti svojih djelatnika i to sveukupno utječe na motivaciju.

Postoje razne teorije motivacija koje se dijele u skupine ranih teorija motivacije i suvremenih teorija motivacije. Teorija koja se smatra najcjelovitijom u objašnjenju motivacije je teorija očekivanja.

Slika 10.

Pojednostavljeni model teorije očekivanja primijenjen na bankarske djelatnike



Izvor: prilagođeno prema Robinsu, S., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995, str. 57

Teorijom očekivanja dokazuje se da je jačina nastojanja da se nešto uradi pod utjecajem snage očekivanja da će rad donijeti rezultat i to takav rezultata koji je zanimljiv sa stajališta pojedinca. Ova teorija uključuje sljedeće varijable:

- privlačnost,
- povezivanje učinka s nagradom,
- povezivanje zalaganja s učinkom.

Pod privlačnošću se misli na ishod ili nagradu u značenju za pojedinca, povezivanje učinka s nagradom uključuje stupanj vjerovanja da će ga razina učinka dovesti do postizanja željenog ishoda, a povezivanjem zalaganja s učinkom smatra se predviđenim odnosom od strane zaposlenog da će određena količina zalaganja dovesti do učinka.

Svaki bankarski djelatnik ima percipirane ishode koje mu nudi posao. Neki od ishoda su: plaća koju dobiva za svoj rad, prilika da se upotrijebi talent ili vještine u poslu, pripadnost grupi, povjerenje i sl. Međutim, s druge strane postoje i negativne individualne stvarnosti, odnosno ishodi, kod svakog djelatnika. Takvi negativni, individualni ishodi djeluju na kvalitetu obavljenog posla i mogu imati negativne učinke na njegov rad. Neki od najčešćih negativnih ishoda kod bankarskih djelatnika koji rade u uspješnoj banci koja postiže vrhunske rezultate jesu zamor, tjeskoba, pritisak i sl.

Osiguranje djelatnika od strane banke može pridonijeti promijeni individualnih negativnih ishoda kod svakog zaposlenika. Djelatnici uviđaju brigu banke o njima i kojim putem pruža zaštitu svojim djelatnicima. Na taj način zaposlenici dobivaju osjećaj u kakvoj se radnoj okolini nalaze i da:

- banka cijeni svog djelatnika i odvaja dio sredstva kako bi mu priuštila zaštitu ili kvalitetniju uslugu,
- misli na njegovu sigurnost i zbrinjavanje.

Primjena osiguranja djelatnika banke, promatrano sa motivacijskog aspekta djelovanja na zaposlenike, odražava se njihovim većim zadovoljstvom, kvalitetnijim obavljanjem posla i bržim postizanjem željenih rezultata.

Drugi korak u teoriji očekivanja bavi se privlačnostima ishoda i njihovim vrednovanjima. Kao i prethodno razmatranje o percipiranim ishodima i ovdje je to unutarnje pitanje pojedinca. Vrednovanje nečega kao negativnog ili neutralnog, trebalo bi promijeniti u pozitivno. Vrednovanje postavljenih ciljeva od strane djelatnika kao neutralnih ili negativnih može dovesti do velikih odstupanja u planiranim i realiziranim veličinama bankarskih djelatnika. Treći se korak odnosi na jasno definiranje procedure kako mora obaviti posao, a odnosi se na osobni doživljaj svakog zaposlenog o ostvarivosti postavljenih ciljeva.

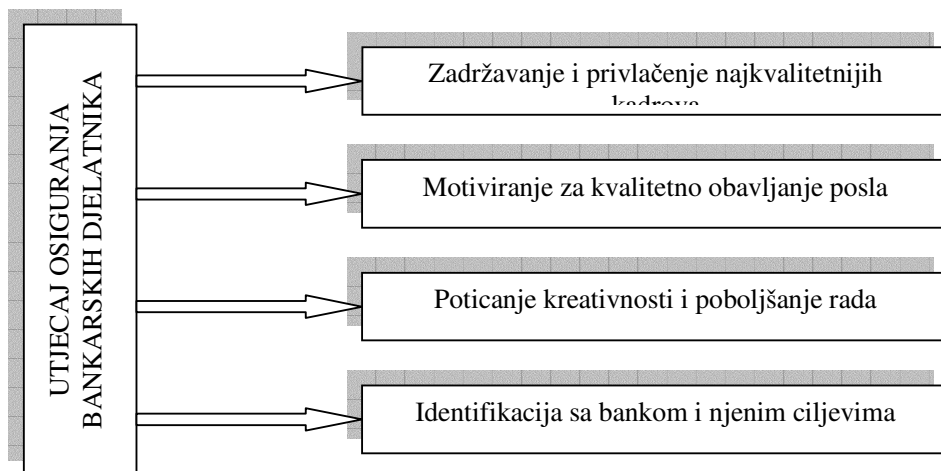
Utjecaj osiguranja bankarskih djelatnika na unaprjeđenje bankarskog poslovanja, može se izraziti usporedbom poslovnog rezultata svakog bankarskog djelatnika prije uvođenja osiguranja i poslovnog rezultata svakog bankarskog djelatnika nakon ulaganja u osiguranje.

Većom motiviranošću bankarskog djelatnika potiče se njegova kreativnost i inovativnost što doprinosi funkciji rješavanja raznih aktualnih i razvojnih problema koji nastaju u bankarskom

poslovanju, kreiranju novih bankarskih proizvoda i usluga, vrhunske kvalitete, te općenito unaprjeđenju bankarskog poslovanja i ostvarivanju ciljeva banke.

Slika 11.

Utjecaj osiguranja na djelatnike u banci



Izvor: prema autoru

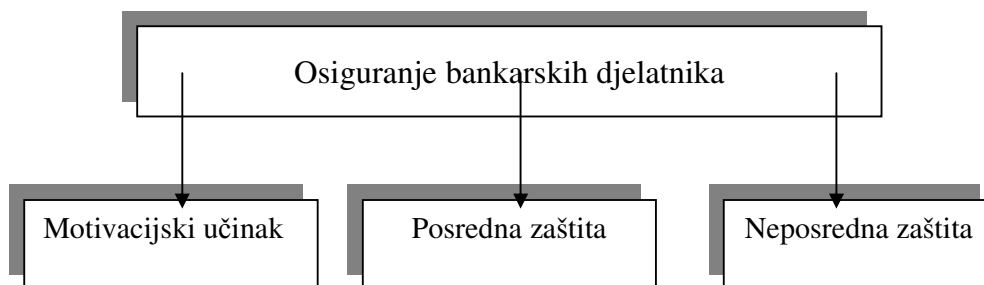
Identifikacijom djelatnika s bankom i zainteresiranošću za stalni razvoj i boljitak angažiraju se svi potencijali zaposlenih u ostvarenje ne samo osobnih, već i cjelokupnih poslovnih ciljeva banke. Unutar banaka postoje čimbenici koji privlače i zadržavaju djelatnike u organizaciji. Uobičajeno su to čimbenici koji se stječu samom pripadnošću organizaciji i nisu nužno vezani na individualni radni doprinos. Nadalje, tu spadaju opći odnos menadžera prema zaposlenom, stil vođenja, komunikacije, sudjelovanja zaposlenika u postavljenim ciljevima i dr.

Osiguranje bankarskih djelatnika može se ukomponirati u one čimbenike koji ljude privlače i zadržavaju u banci. Primjerice unutar osiguravajućih usluga za osiguranje bankarskih djelatnika postoje različite vrste osiguranja koje služe kao štednja, pa nakon završetka ugovorenog roka osiguranja, novac od plaćene premije, uvećan za prinose od dobiti, može se isplatiti djelatniku te na taj način djelovati na vezivanje zaposlenika za banku.

Osim navedenih motivacijskih učinka koje se nastoji postići ugovaranjem osiguranja za bankarske djelatnike, osiguranje ima i funkciju posredne i neposredne zaštite djelatnika.

Slika 12.

Utjecaj osiguranja na bankarske djelatnike



Izvor: prema autoru

Učinak posredne zaštite osiguranja bankarskih djelatnika odnosi se na naknadu štete i isplatu osigurane svote kad nastupi osigurani slučaj. Nadoknađujući štete, gubitke i kvalitetnom zdravstvenom njegovom djeluje se na događaj koji se nije mogao spriječiti, a takav događaj može nastati i izvan radnog vremena i sl.

Neposrednom zaštitom obuhvaćaju se sve mjere, sredstva i akcije kojima je svrha da spriječe i uklone uzrok koji bi mogao izazvati štetni događaj, uništenje ili nesretni slučaj koji za posljedicu ima izravan utjecaj na bankarsko poslovanje i na kvalitetu proizvoda i usluga.

Učinkoviti motivacijski sustav koji proizvodi visok motivacijski potencijal u cijeloj banci, na svim njenim organizacijskim razinama i dovodi do raznolikih oblika ponašanja zaposlenika, identifikaciju i visoku angažiranost zaposlenika, uključuje raznolike čimbenike i strategije motiviranja. Takav sustav uključuje materijalne i nematerijalne čimbenike motivacije. Primjena oba čimbenika motivacije, ključna je za kvalitetniji rad svakog zaposlenika u banci.

Osiguranje bankarskih djelatnika ima elemente koji se svrstavaju u materijalne i nematerijalne čimbenike motivacije. Najvažniji nematerijalni čimbenik je to da zaposlenik uviđa da banka skrbi za njega, njegovo zdravlje i budućnost, te da cijeni njegov rad i doprinos u cjelokupnoj organizaciji. Kao najznačajniji materijalni čimbenik je mogućnost isplate svota iz osiguranja nakon isteka osiguranja, kao i zdravstvena ili druga pomoć kada nastane osigurani slučaj. Osiguranje bankarskih djelatnika predstavlja jednu dodatnu pomoć u motiviranju cjelokupne organizacije banke i doprinos u unaprjeđenju bankarskog poslovanja.

4. ZAKLJUČAK

U bankama koje žele vrhunske rezultate od izuzetne je važnosti imati visokomotiviranog djelatnika. Na ostale procese unutar banke može se sa određenom točnošću upravljati. Međutim, svaki proces vode ljudi na raznim razinama i o njihovoj kvaliteti rada i požrtvovanosti u radu sve ovisi. Na motivaciju bankarskog djelatnika djeluje čitav niz čimbenika. Svi ti čimbenici djeluju na njega utječući na njegove percepcije, vrijednosti, potrebe i ostala obilježja.

Nema točne formule kako motivirati djelatnike. Postoje razne metode nagrađivanja i stimuliranja, ali svaki djelatnik je vlastiti univerzum i na svakoga te metode imaju različiti intenzitet učinka. Svakako je da će djelatnik u banci bolje raditi ako percipira da banka u kojoj radi prepoznaje i cijeni njegov rad i daje mu uvjete koje smatra prihvatljivim.

Uvođenjem osiguranja bankarskih djelatnika, kao instrumenta u motivaciji djelatnika, djeluje se na zadovoljstvo zaposlenika i motivira ih se na kvalitetniji rad i ostvarenje zacrtanih ciljeva. Osim na samu motivaciju, osiguranje djelatnika utječe i na proces zadržavanja najkvalitetnijih kadrova u banci, kao i na privlačenje novih. Tako se uz ostale instrumente, kao što su plaća, radni uvjeti i dr., beneficijama koje zaposlenik može dobiti putem osiguranja nastoji spriječiti odlazak kvalitetnih kadrova iz banke.

Osiguranje djelatnika jedan je od instrumenata koji djeluje i na kreativnost, pronalaženje novih rješenja, proizvoda i usluga. To je od neizmjerne važnosti za poslovni uspjeh banke. Svaki je djelatnik kreator ideja i unutarnji poriv svakoga zaposlenika djeluje na veću ili manju angažiranost u poslu i poboljšanje rada. Osiguranje bankarskih djelatnika pruža i mogućnost materijalnog nagrađivanja putem raznih životnih osiguranja, gdje se prilikom isteka osiguranja isplaćena osigurana svota može dodijeliti zaposleniku kao nagrada za njegov angažman u poslu i sl.

Tako spoznaja zaposlenika da banka u kojoj radi pruža dodatnu zaštitu i povećava kvalitetu života, kroz razne vidove osiguranja i financijskog nagrađivanja, povećava kod djelatnika želju za boljim radom i za postizanje vrhunskih rezultata te na taj način pridonosi unaprjeđenju bankarskog poslovanja, što su i pokazala navedena istraživanjima.

LITERATURA

1. Andrić, I., Klasić, K., (2002.) Tehnike osiguranja i reosiguranja, Mikrorad, Zagreb
2. Andrijašević S., Račić, T., (1997.) Rječnik osiguranja, Masmedia, Zagreb
3. Andrijašević, S., Petranović, V. (1999.) Ekonomika osiguranja, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
4. Anketni upitnici za bankarske djelatnike
5. Bahtijarević-Šiber, F., (1994.) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
6. Bank, J., (1992.) The Essence of Total Quality Management, Prentice-Hall, Inc, New Jersey
7. Bijelić, M., (2002.) Osiguranje i reosiguranje, Tectus, Zagreb
8. Crosby, P. B., (1996.) Kvaliteta je besplatna, Treće izdanje, Privredni vjesnik/Binoza Press, Zagreb
9. Demming, W., (1989.) L'impresa di qualita`, ISEDI, Milano
10. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C., (1998.) Marketing, Mate, Zagreb
11. Frančišković, I., (1992.) Osiguranje u tržišnom gospodarstvu, Croatia osiguranje, Zagreb
12. Galgano, A., (1991.) La qualita` totale, Il Sole 24 Ore, Milano
13. Hagan, J., (1994.) Management of Quality, Integrating Quality and Business Strategy, Business One, IRWIN, Burr Ridge, Illinois, New York
14. Petranović, V., (1984.) Osiguranje i reosiguranje, Informator, Zagreb
15. Rang-lista hrvatskih banaka za 2004. god., (2005) Privredni vjesnik, br. 3403, Zagreb
16. Robins, S., (1995.) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb
17. Robins, S., (2001.) Organizational behavior, Prentice-Hall, Inc, New Jersey
18. Vaughan, E., Vaughan, T., (2000.) Osnove osiguranja, Mate, Zagreb
19. Wehrich, H., Koontz, H., (1994.) Menedžment, Mate, Zagreb

UNAPRJEĐENJE BANKARSKOG POSLOVANJA PRIMJENOM OSIGURANJA BANKARSKIH KADROVA

SAŽETAK

Na koji način povećati rezultate i kako povećati konkurentsku prednost banke na tržištu? Razna informatička rješenja pružaju razvijanje jednostavnijih i bržih transakcija, novih proizvoda i poboljšanje postojećih. Međutim, ključ svega je bankarski djelatnik. On stvara prepoznatljivost banke kod klijenta, uvodi nova rješenja, prepoznaje tendencije tržišta i unaprjeđuje rad. Razumjeti i upravljati njegovim porivima za rad predstavlja značajan zadatak.

Što banka ima više visokomotiviranih djelatnika s potrebnim znanjima i vještinama za obavljanje određenog posla, to su veće mogućnosti za rast i razvoj banke i za realizaciju zacrtanih ciljeva. U tom smjeru valja razvijati shvaćanje bankarskih kadrova – uvoditi nove čimbenike koje utječu na zaposlene da u što kraćem roku i što efikasnije dolaze do postavljenog cilja, uvodeći u svoj rad vlastite ciljeve koji su u skladu sa ciljevima banke. U tom kontekstu sagledava se i ugovaranje osiguranja za bankarske djelatnike koje, osim svojih funkcija zbog kojih se ugovara, ima i dodatnu funkciju, a to je povećanje motivacije i zadovoljstva bankarskih djelatnika, dovodeći do unaprjeđenja i veće uspješnosti bankarskog poslovanja.

Ključne riječi: poslovni učinak, bankarski djelatnici, motivacija, osiguranje bankarskih djelatnika