

## OBRAZOVANJE I EDUKACIJA KLJUČNE OSNOVE RAZVOJA

*Professional Training and Education as the Key  
Basis for Development*

*“Idealni učitelj vodi svoje studente, ali ih ne vuče za sobom.  
On ih tjera da idu naprijed i ne guši ih.  
On otvara put ali ih ne dovodi do mjesta.”*

Konfučije

### SAŽETAK

Osiguranje je djelatnost koja ima veliku potrebu za edukacijom. Šta se uči i zašto, kako se uči, kada se uči, gdje se uči i šta od svega toga treba društvu za osiguranje? Šta mu od toga treba ako je i samo društvo u poslovnom smislu u procesu restrukturiranja (i samo uči) ili u procesu konsolidacije (ili u oba istovremeno) koji su praćeni povećanom fluktuacijom uposlenika. Kako naći dobar omjer između temeljnih znanja u osiguranju i onih znanja koja su praktična u svakodnevnom radu? Kako i kojim metodama provoditi obrazovanje i edukacija u takvim društvima sa željom da se postignu najbolji mogući efekti za uposlenike i poslovne rezultate društva. Kako definirati ishode učenja (intended learning outcomes - ILO) sa stanovišta kontinuiteta obrazovanja i edukacije i izbjegavanja ponavljanja tema i/ili njihovih sadržaja. Kako uz pomoć dobre teorije i dobrog praktičnog iskustva efikasno i praktično naučiti nekoga o proizvodu osiguranja i kako ga uspješno prodati? Jesu li obrazovanje i edukacija potrebni samo za efikasno ponavljanje svakodnevnih poslovnih procesa ili mogu biti i dobra podloga za razvoj novih proizvoda u osiguranju? Kako organizovati stalni proces obrazovanja i edukacije u društvu za osiguranje? Moguća su različita rješenja i različiti pristupi koji zavise od mnogo uticajnih faktora. Efikasan model obrazovanja i edukacije u društvu za osiguranje je modularni sistem obrazovanja i edukacije.

**Ključne riječi:** obrazovanje, edukacija, osiguranje, razvoj, društva, restrukturiranje, konsolidacija

## ABSTRACT

*Insurance is an activity that has a great need for education. What is being taught and why, how to learn, when to learn, where to learn and what does an insurance company need of all that? What does it need if it is a company in the process of restructuring and/or consolidation which is accompanied by the increased fluctuation of employees? How to find a good ratio between basic insurance knowledge and those practical skills in everyday work? How to conduct education and training in such companies and what methods are needed in order to achieve the best possible effects on the employees and business results? How to define learning outcomes (intended learning outcomes – ILO) from the aspect of continuing education and training, as well as from the aspect of avoiding the repetition of topics and/or their content? How to effectively and practically teach someone about the insurance product and methods of successful sales with the assistance of good theory and good practical experience? Are the education and training only needed for the effective repetition of everyday business processes or they could be a good basis for the development of new insurance products? How to organize a continuous education and training process in an insurance company? Different solutions and different approaches are possible that depend on many influencing factors. An efficient model of education and training in the insurance company is a modular system of education and professional training.*

**Keywords:** professional training, education, insurance, development, insurance company, restructuring, consolidationž

## I. UVOD

Pod obrazovanjem i edukacijom u svakodnevnicu se susreću i prepoznaju razni sadržaji, definicije i terminologija/termini, npr.: informacija, spoznaja, znanje, obuka, trening, vježbanje, obrazovanje, edukacija, učenje, podučavanje, itd. Pri izvođenju konkretnih aktivnosti obrazovanja i edukacije važno je tačno definisati šta se pod kojim terminom podrazumijeva.

Obrazovanje i edukacija se u konkretnim aktivnostima baziraju na znanjima iz prošlosti, realiziraju se u sadašnjosti a svrha i ciljevi su im u budućnosti. Proces obrazovanja i edukacije (O&E) u društvima za osiguranje počinje s određenom namjerom - ciljevima, a završava provjerom koliko je ta namjera ostvarena i ciljevi dostignuti.

Obrazovanje i edukacija su poslovi u društvima za osiguranje koje predlažu i zagovaraju oni koji rješavaju poslovne probleme i kojeg ne vole i ne dozvoljavaju oni koji te probleme stvaraju. Obrazovanje i edukacija u društvima za osiguranje su važne aktivnosti koje su u cilju bezuvjetnog i stalnog prilagođavanja i približavanja kupcu usluga osiguranja.

Obrazovanje i edukaciju u društvima za osiguranje, pored toga što treba posmatrati na opštem nivou kao civilizacijsku kategoriju, treba u užem smislu posmatrati kao neophodan i vrlo efikasan alat za dostizanje poslovnih ciljeva društva za osiguranje<sup>1</sup>.

Kao što pojedinac uposlenik u društvu za osiguranje uči tako uči i cijelo društvo za osiguranje zajedno sa njim. O&E odražava proces učenja društva za osiguranje koje se u konkretnom obliku odvija na pojedinačnom i individualnom planu svakog uposlenika. Ovo O&E je ujedno i parametar razvoja cijeloga društva za osiguranje<sup>2</sup>.

Obrazovanje i edukacija bitno determinišu ukupan razvoj cijeloga društva za osiguranje. Ako obrazovanje i edukaciju u društvu za osiguranje najšire definišemo kao planirano, svjesno i svrsishodno učenje o znanjima neophodnim za poslovne procese društva za osiguranje, slobodno možemo tvrditi da su opstanak i rast društva za osiguranje i njegov dalji razvoj neraskidivo vezani za obrazovanje i edukaciju.

Društva za osiguranje, praksa je pokazala, koja su bila efikasnija u osvajanju novih znanja<sup>3</sup> i u obrazovanju i edukaciji svojih uposlenika bila su poslovno uspješnija i tržišno konkurentnija<sup>4</sup>.

Obrazovanje i edukacija u društvima za osiguranje je jedan od najsuptilnijih procesa i odnosa u društvu za osiguranje preko kojih se utiče na uposlenike društva, kroz koje i uposlenici društva sami djeluju jedni na druge ali utiču i na cijelo društvo za osiguranje.

Obrazovanje i edukacija utiču na interpersonalne odnose u društvu za osiguranje, ali i ti odnosi utiču također, kao povratna veza, na obrazovanje i edukaciju. Pri čemu pod O&E cijelo vrijeme mislimo na profesionalno i stručno, ali i na druge vidove, obrazovanja u današnjim društvima za osiguranje koji kao direktnu posljedicu imaju poboljšavanje i povećavanje poslovnih kompetencija svakog uposlenika u društvu. Danas je profesionalno i stručno ali i opšte obrazovanje i edukacija svih uposlenika sastavni dio misije i svih elemenata poslovne strukture tržišno uspješnog društva za osiguranje<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Editor: Prof. Trajković, Predrag, PhD, (2014.), Journal of process management – new technologies (JPMNT), special edition, The International Scientific Conference “New Knowledge for the New People” (held in Ohrid, 21-24 May 2014), ISSN: 2334-7449 (Online), FYR Macedonia

<sup>2</sup> doc. dr. Selimović, Jasmina, (2014.), Nastavne i naučne aktivnosti - izazovi novog vremena, Dani strateškog planiranja, Ekonomski fakultet, Sarajevo

<sup>3</sup> mr.sc. Vukadinović, Danko, (2007.), Uloga IT u upravljanju i nadzoru poslovnih procesa u osiguranju, ICTI-2007., In2, Brijuni

<sup>4</sup> Milović, Ljubiša, (2004.), Tehnologija racionalnog upravljanja - kako povećati konkurentnost kompanije, Beograd,

<sup>5</sup> Hess, Thomas, (2009.), The Impact of the financial crisis and the recession on insurance/reinsurance, Swiss Re, SorS 2009., Sarajevo,

Konkurentna prednost svakog društava za osiguranje temelji se danas najviše na razvoju osiguranja zasnovanog na znanju. Time su obrazovanje i edukacija ključne osnove razvoja društva za osiguranje. Obrazovanje i edukacija su i jedan od najefikasnijih motivacionih faktora svakog uposlenika. Pri tome obrazovanje i edukacija kreću se od “prostog” treninga i obuke u poslovnim vještinama do obrazovanja i edukacije uposlenika na naučnim osnovama (npr. procjena rizika, forenzika šteta, itd.). U društvima za osiguranje se samo dobrim povezivanjem dokazane teorije i prakse osiguranja stiču efikasna i cjelovita znanja i vještine potrebne u poslovnim procesima društva za osiguranje. Društva za osiguranje bez učenja i bez stvaranja sopstvenih znanja su u konačnici osuđena na stagnaciju.

Svrha obrazovanja i edukacije, učenja, obuke, treninga, nije samo radi sticanja boljih personalnih kompetencija pojedinih uposlenika radi kompetencija samih. Svrha je razvijanje sposobnosti svakog uposlenika radi njihovog praktičnog korištenja u pružanju dobre usluge osiguranja osiguranicima ali i radi stvaranja dobrih pretpostavki za uspješno zadovoljavanje egzistencijalnih potreba uposlenika.

Obrazovanje i edukacija potiču i razvijaju i osobni identitet uposlenika. Znanje pokreće napredovanje svakoga pojedinca. Omogućuju mu bolje razumijevanje i snalaženje u novim situacijama kako u društvu za osiguranje (promjena vlasništva, restrukturiranje, konsolidacija) tako i na tržištu.

Kada je pojam znanja u pitanju – za osiguranje su važna dva društva (sociološki, ne kao poslovni sistemi-društva za osiguranje!), društvo rizika<sup>6</sup> i društva znanja<sup>7</sup> jer je znanje temeljna proizvodna i razvojna snaga u ljudskom društvu danas.

Zato su obrazovanje i edukacija u društvima za osiguranje, u praktično primjenljivim znanjima i vještinama, koji su posljedice korektno teorije osiguranja i najboljih praksi, najbolji poslovni alati prodaje osiguranja, motivacije i egzistencijalne sigurnosti uposlenika<sup>8</sup> i sveukupnog napretka društva za osiguranje<sup>9</sup>.

## II. POSLOVNO OKRUŽENJE I UTICAJ NA O&E

Odnos poslovni sistem društva za osiguranje – poslovna sredina podrazumijeva analizu uticaja poslovne sredine (okolina, okruženje) na sistem. Društvo za osiguranje kao poslovni sistem je povezano sa drugim sistemima

<sup>6</sup> Beck, U. (2001), Rizično društvo, U susret novoj moderni, Beograd: F. Višnjić, ili <https://www.scribd.com/doc/33657247/Beck-Rizicno-Drustvo>

<sup>7</sup> Jeleč, Raguž, M. (2007) Uloga obrazovanja u društvu znanja. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.

<sup>8</sup> Jurak, Arijana, (2015.), Utjecaj ljudskih resursa na poslovnu sigurnost, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

<sup>9</sup> doc. dr. Selimović, Jasmina, (2014.), Didaktika visokog obrazovanja, Ekonomski fakultet Sarajevo, Uppsala Universitet, King Baudouin Foundation,

u svome okruženju (npr.: sa privredom, naukom, kulturom, sportom, pravosudnim i drugim sistemima, državom, Regijom, EU, itd.) jer i sam je jedan od dijelova tog složenijeg i većeg sistema.

Okolina<sup>10</sup> (okruženje) društva za osiguranje predstavlja skup svih vanjskih faktora koji utiču na ostvarenje poslovnih i ukupnih ciljeva društva za osiguranje. Stoga je spoznaja okoline društva za osiguranje važna za njegov uspjeh. Društvo za osiguranje je u stalnoj interakciji sa svojom okolinom. O&E mu pomažu u tome.

Važni su procesi djelovanja okoline na društva za osiguranje i odgovor društava za osiguranje na svoju okolinu. Uticaj okoline na društva za osiguranje događa se u procesima promjena okoline same i njene ukupne kompleksnosti i složenosti i radi uticaja poslovne konkurencije<sup>11</sup> drugih društava za osiguranje<sup>12</sup> koja posluju na istom tržištu.

Okolina društva za osiguranje obuhvata sve segmente okoline koja djeluje na društvo. Sadrži:

- **opštu okolinu** – dio eksterne okoline koji je daleko od društva za osiguranje (stoga se često naziva i udaljena okolina – “remote environment”),
- **političko pravnu okolinu** - politički sistem i država djeluju na društva za osiguranje: utvrđivanje zakonskog okvira, uticaj na alokaciju, preraspodjela dohotka, makroekonomska politika,
- **ekonomsku okolinu**: inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, potražnja, poslovni ciklusi (ekspanzija), uticaj globalne ekonomije (prekogranična konkurencija),
- **socijalno kulturnu okolinu**: demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema osiguranju, obrazovanje stanovništva,
- **tehnološku okolinu i privredno okruženje**: primarna djelatnost: poljoprivreda (isključivo proizvodnja hrane), stočarstvo, ribarstvo i šumarstvo; sekundarna djelatnost: industrija, građevinarstvo, rudarstvo, energetika, brodogradnja i proizvodno obrtništvo; tercijarna djelatnost: trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo i turizam; kao četvrtu djelatnost treba spomenuti i kvartarnu, neproizvodnu, (općenito one koje dobivaju plaće iz proračuna), to su školstvo, zdravstvo, policija, uprava i dr.,
- **tržište osiguranja Evropske unije**: sloboda kretanja roba, usluga, kapitala i ljudi glavna su obilježja tržišta Evropske unije, sve više je prisutno i u zemljama koje nisu članice ali su na putu da to postanu, tržište Evropske unije trenutno čini 28 zemalja članica s različitim stupnjevima integracije,

<sup>10</sup> mr.sc. Marušić, Eli, Đorđević, Maja, Čapalija, Rozario, (2009.), Okolina poduzeća, Pomorski fakultet, Split

<sup>11</sup> prof.dr. Rohrbach, Wolfgang, Lojalna i neloyalna konkurencija u osiguranju, Revija za pravo osiguranja, broj ¾ 2009., Beograd,

<sup>12</sup> Prof.dr.sc. Ćurković, Marijan, (2014.), Liberalizacija tržišta obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti – hrvatsko iskustvo, 25.susret osiguravača i reosiguravača – SorS, Sarajevo

- **nacionalno (državno) tržište** - posmatramo li prostorno, nacionalno je tržište ograničeno državnom granicom (sve manje!), unutar tih granica vrijede i odgovarajuća pravila, zakoni i propisi kojih su se dužni pridržavati svi poslovni sistemi, a koja se određuju u skladu s razvojnom politikom države. Nacionalno tržište roba i usluga, pa i usluga osiguranja, zavisi o razvijenosti države, a razvoj o mogućnostima koje su determinirane, također kroz razvojne planove, ali i ukupnoj legislativi te drugim mjerama poticaja i razvoja nacionalne privrede. Ljudski potencijali sa svojim ukupnim znanjem i kompetencijama te ostalim karakteristikama, presudan su faktor svakog nacionalnog tržišta.
- **lokalno tržište**, u okviru domaćeg tržišta usluga, predstavlja mikro prostor koji ima zajednička karakteristična obilježja. Lokalna tržišta su u pravilu općinska tržišta, tržišta više općina koja prostorno gravitiraju jedna drugoj (kantonalna tržišta) i regionalna tržišta.

Okolina društva za osiguranje nameće potrebu, ali i na druge načine djeluje na potrebu, način i sadržaj obrazovanja i edukacije u društvima za osiguranje<sup>13</sup> i snažno utiče na njega.

Na obrazovanje i edukaciju u društvu za osiguranje također utiče i interna (unutrašnja) okolina društva. Ključni uticaji interne okoline društava za osiguranje dolaze od organizacijske strukture društva (razne poslovne aktivnosti, koordinacija aktivnosti u društvu), organizacijska kultura (stavovi, vrijednosti, norme, vjerovanja i pogledi zaposlenika), organizacijski resursi (fizički, ljudski, informacijski, finansijski resursi, itd.).

Da bi sve funkcionisalo u skladu sa ciljevima poslovne politike društava za osiguranje treba imati motivirane uposlenike, dobru organizaciju, dobre proizvode osiguranja i uspješne kanale prodaje. Sve to je puno lakše postići uz odgovarajuće obrazovanje i edukaciju koje su jedna od važnijih aktivnosti u društvu za osiguranje, utiču na izgradnju timske atmosfere u društvu i jedan od važnijih motivacionih faktora uposlenika.

### III. KOJA SU ZNANJA POTREBNA ZA UPOSLENIKE U OSIGURANJU

Šta moraju znati radnici u osiguranju? Mnogo toga što je vezano za osnovnu njihovu djelatnost, osiguranje, i također mnogo toga što je u vezi sa osnovnom djelatnošću – osiguranjem. Moraju znati razumjeti, tumačiti i shvatiti uslugu osiguranja, dobro poznavati proizvode osiguranja, prepoznavati moguće kanale prodaje osiguranja, prepoznavati i uvažavati potrebe osiguranika i znati prodati svoju uslugu i svoj proizvod. Za to je najbolja kombinacija specifičnih znanja iz osnovne djelatnosti, osiguranja, i stručnih specifičnih znanja iz oblasti privrede, van privrede i društvenog života u kojima se usluga osiguranja pruža.

<sup>13</sup> Bijelić, Mile, Miletić, Vladimir, (2009), Osiguranje (i reosiguranje) u globalizaciji, UDK 330.101541, JEL klasifikacija: E42, Zagreb

Temeljna, osnovna znanja u osiguranju bez kojih je teško pokušavati bilo šta drugo shvatiti i razumjeti su: osnove osiguranja, rizici osiguranja, pravni izvori osiguranja, istraživanje tržišta, odnos prema klijentu – bihevijarizam, uslovi osiguranja, premijski sistemi osiguranja, sistemi bonusa i malusa, tehnike prodaje osiguranja, važeći zakoni, itd.

Modularnim pristupom realizaciji O&E u društvima za osiguranje, kojeg ovdje snažno zagovaramo, omogućava se da se potrebna znanja i informacije prenose uposlenicima na najjednostavniji način, efikasno i uspješno, te da se kroz kontinuirani sistem O&E nadograđuju do potrebnog nivoa u obimu koji je potreban za svaku radnu poziciju u društvu za osiguranje i uslovima u kojima društvo za osiguranje trenutno posluje. Sadržaj i obim znanja koje uposlenici primaju, i s kojim su obavezni operativno vladati zavise od obrazovnog modula za kojeg su stekli pravo da slušaju i zavisno od hijerarhijskog nivoa u poslovnoj organizaciji do kojeg je uposlenik svojim stečenim kompetencijama dostigao.

#### IV. CILJEVI EDUKACIJE U DRUŠTVIMA ZA OSIGURANJE

Društvo za osiguranje određuje ciljeve obrazovanja i edukacije a obrazovanje i edukacija utiču na postizanje poslovnih ciljeva društva za osiguranje. Neki od faktora koji određuju ciljeve edukacije su: poslovna politika društva, poslovni ciljevi društva, profitabilnost<sup>14</sup>, prilagođenost produkata i kanala prodaje zahtjevima tržišta, itd. Ciljevi obrazovanja i edukacije u društvima za osiguranje su:

- uspostavljanje i razvoj jedinstvenog sistema obrazovanja i edukacije, kao jedne od ključnih kompetencija društva za osiguranje, u koji su uključene sve cjeline društva za osiguranje,
- stvoriti cjelovit sistem obrazovanja i edukacije u znanjima potrebnim za osiguranje kao integralnog dijela poslovnog sistema društva za osiguranje i procesa cjeloživotno radno aktivnog učenja uposlenika,
- stalno prilagođavati metode i sadržaje obrazovanja i edukacije u društvu za osiguranje sa zahtjevima tržišta osiguranja, uvažavajući postojeće stanje i pravce razvoja poslovanja u BiH, Regiji i EU,
- izvoditi obrazovanje i edukaciju za osiguranje s naglaskom na operativno usvajanje potrebnih kompetencija uposlenika (znanja, vještina, timskog rada, nenasilnog rješavanja sukoba, komunikacija unutar društva i sa okolinom, usvajanje prihvatljivih javnih nastupa – prezentiranja društva i proizvoda, prihvatljivog odnosa prema osiguraniku, ovladavanje uspješnim tehnikama prodaje, ovladavanje uspješnim metodama prodaje, razvijanju društvenih (socijalnih) vještina, razvijanju spremnosti na saradnju, razvijanju tolerancije, itd.),

<sup>14</sup> mr. Ivanc, Uroš, Pristup i upravljanje troškovima poslovanja u osiguranju, 25.susret osiguravača i reosiguravača – SorS, Sarajevo

- uvođenje sistema profesionalnog napredovanja zasnovanog na znanju, artikuliranje politike unapređivanja razvoja ljudskog potencijala u društvima za osiguranje u skladu sa rezultatima O&E, razvijanju kvalifikacija temeljenih na rezultatima učenja i stečenim kompetencijama,
- jačanje kapaciteta obrazovanja i edukacije u društvima za osiguranje (kurikulum, osposobljavanju edukatora, i sl.) kao važnim faktorima kompetencije samog društva.

To su glavni ciljevi obrazovanja i edukacije u društvima za osiguranje. Obrazovanje za osiguranje omogućava razumijevanje i usvajanje logike i filozofije osiguranja i osiguravajućeg razmišljanja u cilju stvaranja što boljih uslova za opstanak, rast i razvoj društava za osiguranje u uslovima stalnih i brzih promjena na tržištu osiguranja, bržem prilagođavanju promjenama na tržištu, uspješnijem savladavanju promjena u samom društvu za osiguranje (promjena vlasništva, restrukturiranje, konsolidacija) a sve radi postizanja boljih poslovnih rezultata društva.

## V. OČEKIVANI REZULTATI OBRAZOVANJA I EDUKACIJE – ISHODA UČENJA

Očekivani ishodi obrazovanja<sup>15</sup> i edukacije u društvima za osiguranje su postavljeni ciljevi koji izražavaju šta uposlenici trebaju znati i razumjeti i koja znanja, vještine i kompetencije trebaju imati na pojedinim radnim pozicijama u poslovnoj strukturi društva a koje stiču sa svakim pojedinim modulima O&E. Očekivani rezultati (ishodi) O&E su u funkciji poslovnih ciljeva društva za osiguranje, osnova su za planiranje O&E i usklađeni su sa ostalim politikama društva za osiguranje. Očekivanim ishodima O&E pojedinih modula obrazovanja i edukacije sprečavaju se preklapanja u sadržajima pojedinih modula, uspostavlja se logičan slijed modula i njihovih sadržaja i radnog opterećenja uposlenika polaznika pojedinih modula.

Obrazovanje i edukacija treba rezultirati stvarnim i upotrebljivim kompetencijama uposlenika<sup>16</sup>. Završavajući pojedine module obrazovanja i edukacije u društvima za osiguranje uposlenici trebaju sticati slijedeće kompetencije: razumijevanje sadržaja-materije savladanog modula, sposobnost tumačenja ovladanim znanjem, shvatanje načina upotrebe ovladanim znanjem u svakodnevnom radu, praktične vještine za njegovu primjenu, sposobnost za iniciranje razvoja novih proizvoda osiguranja, rješavanje svakodnevnih problema poslovnog procesa na osnovu stečenih kompetencija.

<sup>15</sup> doc. dr. Selimović, Jasmina, (2014.), Didaktika visokog obrazovanja, Ekonomski fakultet Sarajevo, Uppsala Univerzitet, King Baudouin Foundation, Sarajevo,

<sup>16</sup> Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem, (2013.), Reinženjering poslovnih procesa u obrazovanju, zbornik radova, Univerzitet u kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, 20 - 22. septembar 2013., Srbija



**Razumijevanje sadržaja** – svaki modul uposlenicima daje sposobnost razumijevanja sadržaja-materije-znanja koju su osvojili na modulu, npr.: razumijevanja osnovnih pojmova (iz osiguranja, privrede, prava, marketinga, itd.); razumijevanje povezanost s drugim funkcijama u društvu za osiguranje (informatikom, knjigovodstvom, štetama, itd.); razumijevanje procesa platnog prometa (u domaćem i međunarodnom prometu); razumijevanje djelatnosti i privrednih subjekata koji se poslovno obrađuju; razumijevanju važnosti poslovnog bontona (moralnih vrijednosti, poslovnog odijevanja i stavova); razumijevanju procesa izrade polise osiguranja (razumjeti da se teorija može primijeniti u praksi), itd.

**Znati tumačiti** – na osnovu usvojenih znanja, npr.: stanje imovine i obaveza preduzeća na određeni dan, uslove osiguranja, pokrića i isključenja iz osiguranja, djelujuće rizike, fiziku nastanka i razvoja osiguranog slučaja – štete, cijenu proizvoda osiguranja dobivenu kalkulacijom iz premijskog sistema, itd.

**Shvatiti – potrebu** kontinuiranog i modularnog O&E cjeloživotno-radnog učenja kroz koje treba pratiti i stvoriti spoznaju o važnosti kontinuiteta stjecanja znanja i vještina u uvjetima promjenljivog tržišta, praćenju i primjeni zakonskih odredbi i njihovih promjena, tehnološko-tehničkih dostignuća i njihovog razvoja, praćenju društvenih, kulturoloških, socijalnih, političkih i privrednih promjena. Djelatnost osiguranja jeste pomalo tradicionalna i konzervativna djelatnost ali okruženje oko društava za osiguranje se brzo i turbulentno mijenja i društva za osiguranje se moraju prilagođavati tim promjenama.

**Sticati vještine** - biti sposoban izraditi i ispuniti poslovnu dokumentaciju, biti sposoban javno nastupiti, biti sposoban verbalno i neverbalno komunicirati unutar javnog nastupa, biti sposoban izraditi vlastitu prodajnu powerpoint prezentaciju, izraditi i interpretirati osnovna izvještaje o prodaji, biti sposoban i imati viziju o mjerama za unapređenje kvalitete prodaje, itd.

**Izgrađivati stavove** – imati promišljeno i prikladno djelovanje s obzirom na konkretnu situaciju, sklonost prihvatanju i odbijanju mišljenja i argumenata osiguranika na način prihvatljiv za osiguranika, razvijati konstruktivan kritički dijalog prihvatljiv za osiguranika; spremnost pronalaženja razloga kako bi se potkrijepile tvrdnje osiguranika, spremnost mijenjanja i daljnijeg razvitka vlastite motivacije i kompetencija, povjerenje u mogućnost uspjeha, sklonost inicijativi, prilagodljivosti i fleksibilnosti pri mijenjanju vlastitog stava, spremnost na preuzimanje razumnog rizika, itd.

**Inicirati razvoj novih proizvoda** - tržišna društva za osiguranje moraju se neprestano prilagođavati promjenama na tržištu i zahtjevima osiguranika a ne prilagođavati kupce svojim proizvodima. Novi proizvodi kao ideje mogu doći i iz trenutne radne sredine, od kupaca, dobavljača, poslovnih partnera, konkurenata, menadžera, zaposlenika, sa sajmova, stručnih skupova, od uspješnih poduzetnika, trendova, tiska, stručne literature, od edukatora, savjetnika, promicatelja poduzetništva, privredne komore, centara za poduzetništvo, udruga poduzetnika, s interneta, i sl.

**Razvijati sposobnost za rješavanje problema** - jedan je od najviših oblika korisne upotrebe procesa učenja. U problemskoj situaciji, koristeći stečeno znanje, dolaziti do prihvatljivih rješenja problema.

Kao rezultati obrazovanja i edukacije – očekivani ishodi učenja u društvima za osiguranje - strukturalno iskazano na primjeru stečenih operativnih kompetencija mogu se navesti:

- pred-strukturalno znanje (kompetencije), nepovezane činjenice bez uzajamnog povezivanja,
- jedno-strukturalno znanje, fokus na jednu relevantnu oblast,
- multi-strukturalno znanje, više oblasti ali bez njihovog integrisanja,
- sintetizirano znanje, više oblasti i njihovo integrisanje,
- sintetizirano inovacijsko znanje, znanje stavljeno u širi i dublji kontekst, stvaranje zaključaka i sposobnost vršenja evaluacije.

## VI. NAJBOLJE PRAKSE O&E U DRUŠTVIMA ZA OSIGURANJE

Ciljevi procesa O&E u društvima za osiguranje su sticanje novih znanja utemeljenih na korektnoj teoriji i najboljoj praksi i na njihovoj kasnijoj praktičnoj primjeni. Najbolje prakse učenja sugeriraju da se počne tamo gdje je moguće, da se ide manjim koracima, ne u ogromnim skokovima i da se postepeno, nivo po nivo, stiže tamo gdje se želi.

Sistem obrazovanja i edukacije u društvima za osiguranje (strategija učenja i podučavanja, nastavna metoda, kurikulum/silabis) treba slijediti poslovne ciljeve i očekivane rezultate/ishode O&E. Važna je usmjerenost na rezultate, ishode učenja i dostignute kompetencije. Treba kombinirati niz metoda u svrhu postizanja ciljeva - ishoda učenja, bez preklapanja tema i sadržaja u pojedinim modulima.

Pretpostavka za takvo O&E u društvima za osiguranje je kompetencija društva za osiguranje i njegovih edukatora za takav oblik O&E. To znači da edukatori trebaju poznavati metode kojima će potaknuti i motivirati obrazovanje i edukaciju uposlenika i sticanje kompetencije. Od presudne je važnosti kvalitet edukatora koji moraju i sami imati od stručno-tehničkih, preko motivirajućih, mentorskih do ljudskih kvaliteta. Radi toga je potrebna i kontinuirana edukacija edukatora koji vode O&E u društvima za osiguranje zbog stalnog razvoja njihovog znanja i tehnika i metoda učenja i podučavanja.

Iz tih razloga zagovaramo metod<sup>17</sup>-koncept modularnog O&E u društvima za osiguranje. Svaki modul je posebna i zasebna cjelina za sebe ali povezujući se sa drugim i sa ostalim modulima O&E čine mozaik O&E u društvu za osiguranje koji je usaglašen sa potrebama i ciljevima društva i njegovom poslovnom politikom. Broj modula i njihovo trajanje uravnoteženo je i prate potrebe društva za osiguranje.

<sup>17</sup> Pojam metod, od grčke riječi *methodos* = put, način, u najširem kontekstu znači racionalan ili osmišljen, odnosno ustaljen ili prepoznatljiv postupak usmjeren ka ostvarenju određenog cilja ili obavljanju neke djelatnosti. Metod u pravilu podrazumijeva niz uhodanih radnji ili koraka kojima se relativno pouzdano ostvaruje data aktivnost ili postavljeni cilj.

Koncept modularnog O&E poštuje faktore postepenosti i slijednosti pri učenju novog i/ili težeg (teškog) teorijskog materijala koji se prevodi u operativnu praksu. Pri tome poštuje realne uslove izvođenja O&E u svakom modulu: okolišne elemente (tišina/buka), emocionalne elemente (stvaraju temelj za dubinsko učenje), sociološke elemente (pojedinačni ili grupni rad, autoritet), fiziološke elemente (perceptualni elementi, vrijeme dana, distribucija radnog opterećenja) i psihološke elemente (upravljanje informacijama, način razmišljanja, itd.).

U centru koncepta je svaki pojedini uposlenik, njegove stečene-postojeće kompetencije i ciljne kompetencije kojima treba ovladati. Učenje je aktivno a ne pasivno i naglasak je na dubinskom a ne površinskom učenju i razumijevanju. Veća obaveza i odgovornost je na polazniku O&E, uposleniku.

Modularno O&E odvija se u okviru određenog broja sati godišnje (npr. 2 sata sedmično). Obrazovni sadržaji se obrađuju u okviru više modula. Svaki modul obrađuje određene nastavne jedinice. Početni moduli su uvod i osnove osiguranja. Završni moduli su specijalističko obrazovanje i edukacija edukatora. Nastavni procesi se kombiniraju prema potrebi a izvode se obradom novih teorijskih sadržaja (cca 25-40% vremena) a preostalo vrijeme služi za povezivanje i primjenu usvojenih novih teorijskih znanja, putem vježbi, sa znanjima usvojenim u ranijim modulima.

Modularno O&E sastoji se od utvrđenih modula za svaki nivo učenja (nivo kompetencija). Moduli kao mini obrazovne cjeline osiguravaju praktične primjene usvojenih teorijskih znanja iz oblasti osiguranja (neekonomskih i ekonomskih, pravnih, tehnoloških, tehničkih, medicinskih, itd.).

Modularno O&E je tako strukturirano da predstavlja dovoljno fleksibilan sistem za potrebe brzih prilagodbi potrebama društva za osiguranje i zahtjevima tržišta bez narušavanja konzistentnosti samog sistema nego ga čak i podržavajući.

Aktivne metode podučavanja podrazumijevaju proces O&E koji je komunikacija između uposlenika i edukatora u kojoj je uposlenik aktivan u najvećoj mogućoj mjeri. Uposlenik kao aktivan subjekt procesa O&E razvija lične sposobnosti i usvaja znanja koja mu trebaju za određenu poziciju u lancu poslovnog procesa, s razumijevanjem kao temeljem njegove kasnije primjene u svakodnevnim situacijama. Pored toga, aktivnim učenjem razvija se i ličnost i individualnost uposlenika, samostalnost i sklonost ka timskom radu kao temeljima za razumijevanje i sintetiziranje znanja više modula sistema O&E.

Modul je najmanja samostalna cjelina koja sadržajno sadržava sva obilježja jedne cjeline, a njenim usvajanjem moguće je odrediti ishode učenja te stečene kompetencije uposlenika. Tako strukturirani moduli omogućavaju kontinuirano osuvremenjivanje programa O&E, smanjuje se tromost koja otežava brzo sticanje savremenih znanja, potrebnih kompetencija i promjene metoda podučavanja uposlenika. Obrazovni sadržaji koncipirani u modulima imaju otvorenost i senzibilnost na stalne promjene potreba tržišta rada i za sticanje neophodnih kompetencija uposlenika.

Modularnim O&E su znanja i vještine koje su nužne za pružanje kompleksnih usluga osiguranja su sistematizirana. Uposlenici stiču kompetencije kroz praktična znanja o osnovama osiguranja i specijalistička znanja o pojedinim vrstama osiguranja i poslovima u osiguranju, vještinu poslovnog ponašanja, poslovne komunikacije i javnog nastupa, principe psihologije (bihevijarizam), vještinu upravljanja prodajom, i druge.

Sadržaj znanja sadržan po modulima usmjeren je ka uspješnom stjecanju kompetencija uposlenika u društvima za osiguranje. Svaki modul sadrži dva najznačajnija dijela: kompetencije koje obezbjeđuje kroz ishode učenja, te sadržaje znanja koja omogućavaju stjecanje tih kompetencije. Rast i razvoj društva za osiguranje i njegov opstanak na tržištu zahtjeva stalne promjene i prilagodbe kroz koncept cjeloživotno-radnog učenja što modularno O&E efikasno omogućava.

Nastavne metode koje se mogu koristiti su predavanja ex-katedra (“mi pričamo – oni uče”), prezentacije, gosti predavači, diskusije, analiza slučaja, metoda scenarija, projektna nastava, i sl. Važno je odabirom nastavne metode dostići sva tri “domena” učenja:

- kognitivni (glava): pamćenje, razumijevanje, primjena, analiza, sinteza, evaluacija,
- afektivni (srce): prijem, odgovor, vrednovanje, organizacija, karakterizacija, emocionalna komponenta učenja,
- psihomotorni (ruke): imitacija, manipulacija, akcija, serija aktivnosti, ponašanje,

i postići proces evolucije kojim će se kroz obrazovne module obezbijediti napredovanje pojedinca njegovim kretanjem kroz nove (više) obrazovne module na osnovu znanja stečenog u uspješno završenim ranijim (nižim) modulima.

Edukatori, interni i vanjski, trebaju da imaju kompetencije da održavaju cjeloviti pristup na O&E kroz pristup da vizuelisti vide šta oni govore, auditivisti jasno i glasno čuju šta govore a svojim držanjem obezbijede kinestetičarima da mogu shvatiti značenje rečenog. Edukatori koji imaju sposobnost da se prilagode načinu razmišljanja polaznika O&E, uposlenika, postižu bolje rezultate.

## VII. KURIKULUMSKA NAČELA

Društvo za osiguranje koje cijeni znanje obezbjeđuje stvaralačku radnu sredinu koja svojim odnosima najizravnije doprinosi povećanju kompetencija i standarda svakog uposlenika i društva za osiguranje u cjelini.

Obrazovni ciljevi (ishodi učenja, kompetencije) pokazuju ciljeve, kamo treba stići procesom O&E u društvima za osiguranje a kurikulumska načela<sup>18</sup> nam daju sadržaje O&E kojima se stigne do cilja. Osnovna kurikulumska načela koja trebaju biti uvažavana u procesu O&E u društvima za osiguranje su

<sup>18</sup> Grupa autora, urednik Tafra, Vitomir, (2011.), Modularni kurikulum, priručnik, Zagreb,

načelo jedinstvenosti, načelo fleksibilnosti, načelo stručnosti (kategoriziranje pojmova, jasnoću, objašnjenje uzročno-posljedične veze u svim procesima osiguranja), načelo konzistentnosti (skladnost kurikuluma kao cjeline i pojedinačnih kurikulumskih dijelova po pojedinim modulima kao usklađene cjeline) i načelo koherentnosti (obrazovni sadržaji pojedinih modula moraju biti smisleno povezani pravilom “od lakšeg prema težem”). Sadržaji pojedinih modula trebaju ispoštovati slijedeće kriterije:

- **Kriterij valjanosti** - sadržaji su istiniti, provjereni u praksi, imaju praktičnu i teorijsku vrijednost, stječu se teorijska, ali i praktična znanja i vještine, razvijaju se stavovi koji podržavaju inovativnost i kreativnost.
- **Kriterij važnosti** - sadržaji su važni za polaznike, metodički prate stjecanje pojedinačnih kompetencija s osnovnom zadaćom njihove primjene u praksi u obliku vještina.
- **Ograničavajući kriterijumi** - sadržaji moraju biti poznati edukatoru, od izuzetne je važnosti vlastito iskustvo edukatora.

Nivoi pojedinih modula, od prvog, uvod u osiguranje (osnovi osiguranja) do završnog modula, edukacija edukatora<sup>19</sup>. Sadržaji ostalih pojedinih modula mogu biti, npr.:

**Modul – prodaja**, uvod u poslove prodaje (prodajna funkcija), organizacija sektora prodaje i izrada plana potreba sektora prodaje, istraživanje tržišta prodaje i komunikacija s kupcima, proces prodaje na domaćem tržištu i poslovna dokumentacija sektora prodaje, međuzavisnost i povezanost prodaje i ostalih sektora, izrada PP prezentacije sektora, itd.

**Modul – sektor prodaje**, funkcija prodaje, organizacija sektora prodaje, poslovna dokumentacija sektora prodaje, međuzavisnost i međupovezanost s ostalim sektorima, komunikacija s kupcima, obrada tržišta, organizacija plasmana, poslovna izvješća, troškovi poslovanja sektora prodaje, itd.

**Modul – poslovna etika i poslovno ponašanje**, npr.: uvod u poslovnu etiku i poslovno ponašanje, etička i pravna pitanja u poslovanju, etički kodeksi<sup>20</sup> i etičke dileme, poslovno ponašanje – bonton, poslovno odijevanje, društveno odgovorno ponašanje, ekologija u poslovnom okruženju, itd.

**Modul – prezentacijske i komunikacijske vještine**, uvod u prezentacijske i komunikacijske vještine, proces komunikacije, komunikacijski kanali, verbalna komunikacija i neverbalna komunikacija, poslovno dopisivanje, poslovna komunikacija, poslovno prezentiranje, javni nastup, itd.

**Modul – poslovna dokumentacija**, osnovna poslovna dokumentacija, upit, ponuda, račun - faktura, nalog za plaćanje, uplatnica, isplatica i blagajničko izvješće, itd.

<sup>19</sup> npr. na specijalističkim seminarima poput ovog: Centar za edukaciju djelatnika u osiguranju pri hrvatskom uredu za osiguranje, (2009.), specijalistički seminar: „Specifičnosti rizika transportnih osiguranja“, Hrvatski ured za osiguranje, Zagreb,

<sup>20</sup> Mance, Ksenija, (2007.), Podučavanje etike inženjera (Engineering Ethics Teaching), UDK 21.057.2:177, Sveučilište u Rijeci, Tehnički fakultet, Eng. Rev. 27-2 (2007), 83-91, Rijeka, Hrvatska

**Modul - sektor ljudskih resursa** - funkcija ljudskih resursa, organizacija sektora ljudskih resursa, poslovna dokumentacija sektora ljudskih resursa, međuzavisnost i međupovezanost s ostalim sektorima, odabir zaposlenika i sklapanje ugovora (ugovor o radu), evidencija o radu i radniku, prijava radnika na mirovinsko i socijalno osiguranje, poslovna izvješća, troškovi poslovanja sektora ljudskih potencijala, itd.

## VIII. ZAKLJUČAK

**I ovo je sve teorija. Uspješna praksa je kako efikasno naučiti uposlenika o proizvodu osiguranja i kako ga prodati.** Za to je potrebno primjenjivo znanje koje se stiče obrazovanjem i edukacijom, cjeloživotno-radnim učenjem, obukom, treningom. Obrazovanje i edukacija se nameću kao nužnost u društvima za osiguranje u cilju obezbjeđenja sve većeg broja zahtjevanih kvalificiranih uposlenika - ljudskih resursa. Pri čemu je iskazana potreba kako za reprodukcijom postojećih znanja i inoviranje postojećih znanja tako i sve više i za stvaranjem novih znanja.

Ta potreba je posebno iskazana u društvima za osiguranje koja su u procesu promjene vlasništva (upravljački nivo), koja su u procesu restrukturiranja (značajne promjene organizacione strukture, menadžerskih struktura, povećana fluktuacija uposlenika) i koje su u procesu konsolidacije (stabilizacija poslovanja, uvođenje novih proizvoda, fluktuacija uposlenika). U takvim okolnostima potreba za O&E je veća a također je veća i potreba za svim nivoima O&E (reprodukcija postojećih znanja, inoviranje postojećih znanja, stvaranje novih znanja).

Metod modularne edukacija to najefikasnije omogućava. Modularna edukacija daje znanja i vještine koje se stječu realizacijom svakog modula. Modularno O&E je metoda učenja i poučavanja kojoj su ciljevi stjecanje konkretnih znanja i vještina potrebnih za osiguranje. "Ne možete nekog prevesti preko mosta, ako ga najprije ne izgradite". Most koji svakog uposlenika u društvu za osiguranje prevodi na viši nivo ličnih kompetencija je odabrani model edukacije u društvu za osiguranje.

## LITERATURA

1. doc. dr. Selimović, Jasmina, (2014.), Nastavne i naučne aktivnosti - izazovi novog vremena, Dani strateškog planiranja, Ekonomski fakultet, Sarajevo
2. Prof.dr.sc. Ćurković, Marijan, (2014.), Liberalizacija tržišta obveznog osiguranja od automobilske odgovornosti – hrvatsko iskustvo, 25.susret osiguravača i reosiguravača – SorS, Sarajevo
3. doc. dr. Selimović, Jasmina, (2014.), Didaktika visokog obrazovanja, Ekonomski fakultet Sarajevo, Uppsala Universitet, King Baudouin Foundation,
4. mr.sc. Marušić, Eli, Đorđević, Maja, Čapalija, Rozario, (2009.), Okolina poduzeća, Pomorski fakultet, Split

5. Centar za edukaciju djelatnika u osiguranju pri hrvatskom uredu za osiguranje, (2009.), specijalistički seminar: "Specifičnosti rizika transportnih osiguranja", Hrvatski ured za osiguranje, Zagreb,
6. Mr.sc. Vukadinović, Danko, (2007.), Uloga IT u upravljanju i nadzoru poslovnih procesa u osiguranju, ICTI-2007., In2, Brijuni
7. Milović, Ljubiša, (2004.), *Tehnologija* racionalnog upravljanja - kako povećati konkurentnost kompanije, Beograd,
8. mr. Ivanc, Uroš, Pristup i upravljanje troškovima poslovanja u osiguranju, 25.su-sret osiguravača i reosiguravača – SorS, Sarajevo
9. Bijelić, Mile, Miletić, Vladimir, (2009), Osiguranje (i reosiguranje) u globalizaciji, UDK 330.101541, JEL klasifikacija: E42, Zagreb
10. Hess, Thomas, (2009.), The Impact of the financial crisis and the recession on insurance/reinsurance, Swuss Re, SorS 2009., Sarajevo
11. Jurak, Arijana, (2015.), Utjecaj ljudskih resursa na poslovnu sigurnost, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
12. prof.dr. Rohrbach, Wolfgang, Lojalna i nelojalna konkurencija u osiguranju, Revija za pravo osiguranja, broj ¾ 2009., Beograd,
13. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem, (2013.), Reinženjering poslovnih procesa u obrazovanju, zbornik radova, Univerzitet u kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, 20 - 22. septembar 2013., Srbija
14. Mance, Ksenija, (2007.), Podučavanje etike inženjera (Engineering Ethics Teaching), UDK 21.057.2:177, Sveučilište u Rijeci, Tehnički fakultet, Eng. Rev. 27-2 (2007), 83-91, Rijeka, Hrvatska
15. Editor: Prof. Trajković, Predrag, PhD, (2014.), Journal of process management – new technologies (JPMNT), special edition, The International Scientific Conference "New Knowledge for the New People" (held in Ohrid, 21-24 May 2014), ISSN: 2334-7449 (Online), FYR Macedonia
16. Jeleč, Raguž, M. (2007) Uloga obrazovanja u društvu znanja. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
17. Grupa autora, urednik Tafra, Vitomir, (2011.), Modularni kurikulum, priručnik, Zagreb,

