

## **LJUDSKI RESURSI U FUNKCIJI UNAPRJEĐENJA EFIKASNOSTI POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U BIH**

### **SAŽETAK**

Osnovni resurs osiguranja kao djelatnosti jeste intelektualni kapital, ljudski resurs (engl. Human Resource-HR) kojeg u bilansnim pozicijama osiguravajućeg društva nema kao važne konkurentske prednosti. Uloga ljudskog resursa je višestruka u unaprjeđenju efikasnosti poslovanja osiguravajućih društva u BiH, ali će se u ovom tekstu govoriti samo o zadovoljstvu zaposlenih kao bitnom uslovu unaprjeđenja efikasnosti poslovanja. Najbolji pokazatelj efikasnog poslovanja osiguranja je povećanje broja osiguranika svih vrsta osiguranja, a posebno neobaveznih osiguranja, što dovodi do povećanja premijskog prihoda, punjenja fondova i likvidnosti osiguranja. Istraživanjem smo dokazali da je zadovoljan zaposlenik prije svega cijenjen i poštovan od strane poslodavca i stvara zadovoljnog kupca kao najboljeg promotara osiguravatelja, čijom je efikasnošću zadovoljan. Zadovoljstvo kupca ogleda se u efikasnosti zaključivanja ugovora o osiguranju i efikasnosti rješavanja štetnih zahtjeva s aspekta ročnosti, a gdje je ljudski resurs ključni resurs.

Ključne riječi: *efikasnost, ljudski resurs, intelektualni kapital, osiguranik, kupac, osiguravatelj, konkurentska prednost, promotor*

### **ABSTRACT**

Basic resource of insurance as economical sector is intellectual capital, human resource that is not shown in balance sheet of insurance company as important competition advantage. The role of human resource is multiple in improvement of business efficiency of insurance companies in Bosnia and Herzegovina, but this paper will talk just about satisfaction of employees as important condition of improvement of business efficiency. The best indicator of efficient business in insurance is an increase of number of insured clients of

all kinds of insurance, especially of optional insurance, that leads to increase of premium income, funds charging and insurance liquidity. Research has shown that satisfied employee is overall appreciated and respected employee by his employer and this kind of employee creates satisfied client as best promoter of insurance company. Satisfaction of employee is shown by efficiency of employee in making insurance contracts and efficiency in solving claims in aspect of deadlines, where human resource is key resource.

Key words: efficiency, human resource, intellectual capital, insurer, buyer, insured, competition advantage, promoter

## UVOD

Jedan od osnovnih pokazatelji uspješnosti poslovanja svake korporacije, pa tako i osiguravajućeg društva, je efektivnost poslovanja, koju možemo definisati kao količinu resursa utrošenih u proizvodnji jedinice proizvoda ili usluge. S obzirom na to da je osiguranje specifična uslužna djelatnost i poseban vid usluge, koja se zasniva na zaštiti ljudi i imovine od rizika koji mogu ugroziti život i zdravlje ljudi ili uništiti njihovu imovinu, efikasnost poslovanja osiguranja ovisi o mnogo faktora. Osnovni faktor od kojeg zavisi efikasnost poslovanja je ljudski resurs, odnosno zaposlenik koji je u funkciji ugovarača osiguranja, korisnika osiguranja, kreatora tarife - ponude osiguranja, promotora ponude osiguranja, procjenitelja šteta nastalih osiguranim slučajem, posrednik u osiguranju itd. U bilo kojoj od nabrojanih uloga, zaposlenik je u funkciji uspostavljanja i održavanja saradnje između osiguravatelja i osigurani-ka - kupca usluge osiguranja. Saradnja se uspostavlja prepoznavanjem potrebe osigurani-ka za određenom uslugom osiguranja, dostavljanjem prihvatljive ponude za ukazanu potrebu, koja rezultira kupovinom usluge osiguranja, a završava eventualnom isplatom naknade iz osiguranja - osigurane sume u slučaju dešavanja osiguranog slučaja. Ako je u svim ovim fazama komunikacije sa zaposlenicima jednog osiguravatelja kupac usluge osiguranja zadovoljan, saradnja između osiguravatelja i kupca postaje kontinuirana. Osiguravatelj dobiva odane kupce zbog njihovog zadovoljstva uslugom osiguranja i stabilan portfolio osiguranja, što predstavlja ostvarenje najvažnijeg zadanog cilja osiguravatelja. Osiguranje je djelatnost od općeg značaja za ekonomiju jedne zemlje i bez njega nije moguće zamisliti odvijanje poslovnih aktivnosti u bilo kojem segmentu ekonomije, tako da osiguranje ima značajnu ulogu u zadovoljenju potreba društva u cjelini.

Zadovoljstvo osigurani-ka predstavlja značajnu konkurentnu prednost osiguravatelja, na koju najveći utjecaj ima zaposlenik u osiguranju u smislu da li se profesionalno, pravovremeno i pošteno odnosi u komunikaciji sa osigurani-kom u svim fazama djelatnosti osiguranja, jer se osigurani-ka u svakom segmentu (marketing, prodaja, procjena štete, isplata štete) susreće s novim

zaposlenikom. Ako zakaže ijedna karika u navedenom lancu komunikacije zaposlenih prema osiguraniku, kupac postaje nezadovoljan i samim tim se javlja prijetnja otkazivanja povjerenja i prelaska konkurenciji. Da bi uopće mogli analizirati efikasnost poslovanja osiguravajućih društava, potrebno je imati portfolio osiguravajućeg društva. Ljudski resurs, od čije kompetentnosti i zadovoljstva zavisi efikasnost poslovanja (ukazivanje i otkazivanje povjerenja kupaca), ima neposredan utjecaj na veličinu portfolija, što potvrđuje i mišljenje prof. Isaka Adižesa, koji smatra da moć upravo posjeduju podređeni, a ne menadžeri društva. Naime, menadžeri bivaju iznenađeni na ovakvu konstataciju, naivno vjerujući da, što se više penju u organizacijskoj ljestvici, sve više imaju moć u svojim rukama. Prema ovom autoru to je velika greška, jer što se više penješ, imaš više ovlaštenja, a prava moć i utjecaj se nalaze niže na ljestvici, i to što niže, tim više<sup>1</sup>.

## **MJERNI INSTRUMENTI EFIKASNOSTI POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆEG DRUŠTVA**

Finansijski pokazatelji imaju veoma široku primjenu u izražavanju efikasnosti poslovanja osiguravajućeg društva, kao mjerni instrumenti koji se koriste u različitim pravcima finansijskih analiza, kao što su:

- a) kratkoročna finansijska pozicija (analiza likvidnosti)
- b) analiza profitabilnosti
- c) analiza dugoročne finansijske pozicije osiguranja
- d) ostale racio analize (racio šteta, racio troškova, kombinovani racio).

Već u fazi formiranja strategije, osiguravatelj mora voditi računa da se planirani ciljevi izraze u veličinama koje će služiti kao standardi za upoređivanje sa ostvarenim. S obzirom na značaj djelatnosti osiguranja za društvo u cjelini, osiguravateljima je zakonom određena posebna struktura finansijskih izvještaja i osiguravatelji moraju posebnu pažnju posvetiti finansijskim izvještajima kao izvoru informacija o efikasnosti njihovog poslovanja, kako bi iskoristili prednosti, a izbjegli opasnosti u cilju očuvanja i poboljšanja tržišne pozicije, jer detaljnom analizom finansijskih izvještaja, izračunavanjem određenih pokazatelja poslovanja moguće je donijeti zaključke na kojim se temelje odluke o poslovanju. Finansijski izvještaji osiguranja treba da predstavljaju pouzdan pregled imovine, obaveza, kapitala, promjene finansijskog položaja, prihode, rashode, poslovnog rezultata, ročnosti izvora i obaveza.

<sup>1</sup> (G.Lufman,E.Lea,S.Sanderson and B.Kenny:Strategic managemant,An Analytical International,Blackwel lPublishers Inc.,1996,str.211.)

**a) Kratkoročna finansijska pozicija (analiza likvidnosti)**

Likvidnost predstavlja sposobnost osiguravajućeg društva da izmiri dospjele obaveze iz tekućih aktivnosti pribavljenim likvidnim sredstvima. Osiguravatelji mjere likvidnost putem nekoliko koeficijenata, od kojih su najčešći koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent finansijske stabilnosti.

Koeficijent trenutne likvidnosti je odnos zbira gotovine i gotovinskih ekvivalenata i zbira svih kratkoročnih obaveza i isti bi trebao iznositi najmanje 1.

Koeficijent tekuće likvidnosti je odnos kratkoročne imovine i kratkoročnih obaveza i isti bi trebao iznositi najmanje 2.

Za koeficijent finansijske stabilnosti je poželjno da bude manji od 1, jer je to pokazatelj da se stalna sredstva koja imaju dulji rok korištenja i prenošenja vrijednosti finansiraju iz dugoročnih izvora, s obzirom na to da se dobiva stavljanjem u odnos stalne imovine i zbira kapitala i dugoročnih obaveza. Zlatno bankarsko pravilo koje treba primjenjivati i u osiguranju jeste da se ročnost izvora i sredstava mora uskladiti u cilju stabilnosti i efikasnosti osiguranja.

**b) Analiza profitabilnosti osiguravatelja**

Ekonomično, rentabilno i produktivno poslovanje osiguranja omogućava njegovu profitabilnost, ali u isto vrijeme pokazatelji efikasnosti poslovanja, tj. da li su se resursi osiguranja angažovali na efikasan način kako bi odgovorili očekivanjima svih interesnih grupa, društva u cjelini.<sup>2</sup> Ekonomičnost u osiguranjima izražava se odnosom troškova i ostvarenoga poslovnog učinka i izračunom stope ekonomičnosti i stope troškova. Stopa ekonomičnosti izračunava se stavljanjem u odnos troškova provođenja osiguranja i ukupne premije pomnoženo sa 100, koju determiniše struktura portfolija osiguranja, tj. preuzeti osigurani rizici. Što je više obaveznih osiguranja u portfiliju osiguranja, tim bi ova stopa trebala biti bliže nuli. Stopa troškova izračunava se stavljanjem u odnos svih troškova naspram neto fakturisane (zaradene) premije pomnoženo sa 100, koja također zavisi od strukture premije portfolija osiguranja. Bilo bi dobro da je što bliže procentu 100 posto, jer bi osiguravatelj polučio veću dobit na kraju perioda po jedinici angažovanih sredstava.

Rentabilnost osiguravatelja je odnos ostvarenog finansijskog rezultata i ukupno ostvarenih prihoda po osnovu premije i ostalih prihoda po osnovu ulaganja i najamnina. Ako osiguravatelj nije ostvario dobit, onda je poslovao nerentabilno i neefikasno, ne uzimajući u obzir razloge koji su doveli do toga. Najčešći, ali i najbolji, način izračuna pokazatelja

<sup>2</sup> Prilagođeno na osnovu Kapor(2004),str.75-85

rentabilnosti je stavljanje u odnos pokazatelje iz posmatranog perioda bilansa uspjeha poslovnih prihoda (zarađenu premiju) i poslovnih rashoda (troškova provođenja osiguranja). Poželjno je da ovaj koeficijent bude 3 ili veći od 3, ali i on ovisi o strukturi portfolija osiguravatelja. Što je više obaveznih osiguranja u portfoliju, troškovi njihove pribave u pravilu bi trebali biti manji, a samim tim koeficijent rentabilnosti veći. Rentabilnost se može računati stavljanjem u odnos neto dobiti perioda iz bilansa uspjeha s ukupnim prihodima, što predstavlja pokazatelj koliko je angažovano jedinica prihoda po svakoj jedinici dobiti.

Produktivnost osiguravatelji izračunavaju stavljanjem u odnos ostvarenog poslovnog učinka (broj izdanih polica, broj obrađenih šteta) prema angažovanom radu izraženom kroz broj radnika ili utrošenih radnih sati. Povrat kapitala predstavlja stopu ostvarene zarade od sredstava obezbjeđenih od strane vlasnika i izračunava se stavljanjem u odnos neto dobiti i vlasničkog kapitala.

#### **c) Analiza dugoročne finansijske pozicije osiguranja**

Ova analiza se predstavlja koeficijentom kapitala u odnosu na koeficijent duga, koeficijentom duga, koeficijentom duga prema kapitalu, knjigovodstvenom vrijednosti po redovnoj dionici, neto premijom u odnosu na nekretnine i opremu.

Koeficijent kapitala u odnosu na koeficijent duga predstavlja proporcionalni dio vlasničkog kapitala u odnosu na ukupne obaveze.

Koeficijent duga je odnos ukupnih obaveza i ukupnih sredstava i daje informaciju o zaduženosti osiguravatelja.

Koeficijent duga prema kapitalu je odnos knjigovodstvenog iznosa ukupnih obaveza osiguravatelja i njegovog vlasničkog kapitala i predstavlja procjenu izvora obezbjeđenih od strane vlasnika osiguranja.

Knjigovodstvena vrijednost po redovnoj dionici je odnos knjigovodstvene vrijednosti kapitala i broja emitovanih redovnih dionica. Taj pokazatelj dugoročne finansijske stabilnosti trebao bi rasti svake godine i iznositi više od nominalne vrijednosti dionica.

Neto premija u odnosu na zbir neto vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme vrednuje efektivno upravljanje i iskorištavanje stalnih sredstava u obliku stvari, obezbjeđuje informacije o odgovarajućim povratima koji se mogu izvesti iz svake iskazane novčane jedinice stalnih sredstava u obliku stvari.

#### **d) Ostale racio analize (racio šteta, racio troškova, kombinovani racio)**

Racio šteta je procentualni matematički odnos nastalih osiguranih šteta (zbir isplaćenih šteta i promjene rezervisanih šteta uključujući troškove nastale u vezi sa obradom i isplatom šteta) i zarađene premije (zbir fakturisane premije i razlike prenosne premije tekućeg obračunskog

perioda i predhodnog obračunskog perioda umanjeno za premiju predata u reosiguranje). Pokazatelj racio šteta upućuje korisnika da sazna da li premije pokrivaju rizik preuzet ugovorima o osiguranju. Ako je ovaj racio veći od 1, znači da zarađena premija ne pokriva nastale osigurane štete. Racio troškova je odnos troškova provođenja osiguranja (troškovi pribave i administracije-režijski troškovi) i zarađene premije. Ovaj pokazatelj mora biti znatno manji od 1, a ovisi o strukturi portfolija preuzetih rizika što izračunava aktuar na osnovu baze preuzetih rizika i pravilnika o dozvoljenom režijskom dodatku za svaku tarifu. Najmanji režijski dodatak (troškove pribave) imaju obavezna osiguranja, dok dobrovoljna osiguranja imaju dozvoljenu veću stopu režijskog dodatka u odnosu na fakturisanu premiju u rasponu 0,3-0,5, ali svakako manji od 1.

Kombinovani racio je veoma važan pokazatelj, naročito za vlasnike kapitala, jer pokazuje profitabilnost iz poslova osiguranja. Ako je ovaj pokazatelj manji od 1, osiguravajuće društvo ostvaruje dobit iz osnovne djelatnosti osiguranja i što je manji od 1 tim je profit veći. Kombinovani racio = Racio šteta + Racio troškova (manje od 1)

Racio investiranja predstavlja odnos prinosa od investicija (ulaganja) i zarađene premije, koji je obično znatno manji od 1, a služi za izračunavanje operativnog racija koji se izračunava kada se kombinovani racio umanja za iznos racio investiranja.

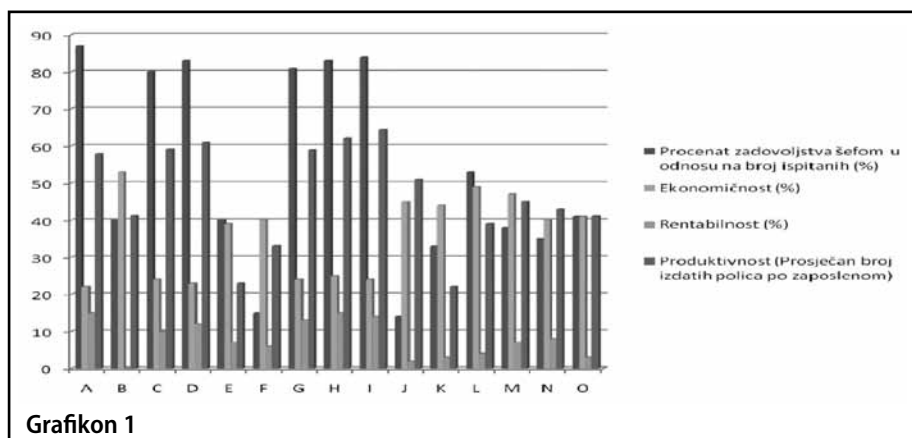
## LJUDSKI RESURS U FUNKCIJI UNAPREĐENJA EFIKASNOSTI POSLOVANJA

Ključni organizacijski resurs su zaposleni, ljudski kapital, u osiguravajućem društvu, a samim tim na njegovim sposobnostima, potencijalima i zadovoljstvu bazira se konkurentna prednost osiguravajućeg društva, što upućuje na potrebu osmišljenog oblikovanja svih menadžerskih odluka koje na bilo koji način dotiču zaposlene. Također, zaposleni su značajna interesna grupa (engl. stakeholders) čija se očekivanja ispoljavaju u odgovarajućoj i redovnoj zaradi, sigurnosti posla, što boljim i poticajnijim uslovima rada, od kojih je poštovanje njihove ličnosti najvažnije, kako su ankete pokazale, u smislu odnosa rukovodnog kadra prema njima. Istraživanja u vidu ankete obavljeno je od septembra do novembra 2012. godine na uzorku od 250 zaposlenih osiguravajućeg društva koje zapošljava više od 450 zaposlenih. Ovo društvo posluje na teritoriji cijele BiH (Federacija, Republika Srpska, Distrikt Brčko) i organizovano je u obliku 15 podružnica koje predstavljaju 15 malih zasebnih "društava osiguranja", što predstavlja reprezentativan uzorak za istraživanje. Najveći broj odgovora, njih 80 posto, na pitanje šta ih čini zadovoljnim i motiviranim za rad je bilo da je to human odnos rukovodioca prema njima,

te da im je to najveća nagrada i priznanje za radni doprinos. U anketi je na pitanje: "Šta vas čini motiviranim za rad?" bilo ponuđeno pet odgovora i to: 1) pohvala i human odnos šefa, 2) bonus na plaću, 3) putovanje, 4) odjevni predmeti poznatih brendova i 5) novi mobilni aparat.

(Tabela 1)

2013.g.				
Podružnice	Procenat zadovoljstva šefom u odnosu na broj ispitanih (%)	Ekonomičnost (%)	Rentabilnost (%)	Produktivnost (Prosječan broj izdatih polica po zaposlenom)
A	87	22	15	580
B	40	53	0	412
C	80	24	10	591
D	83	23	12	610
E	40	39	7	230
F	15	40	6	331
G	81	24	13	589
H	83	25	15	621
I	84	24	14	644
J	14	45	2	510
K	33	44	3	220
L	53	49	4	390
M	38	47	7	451
N	35	40	8	430
O	41	41	3	411



Grafikon 1

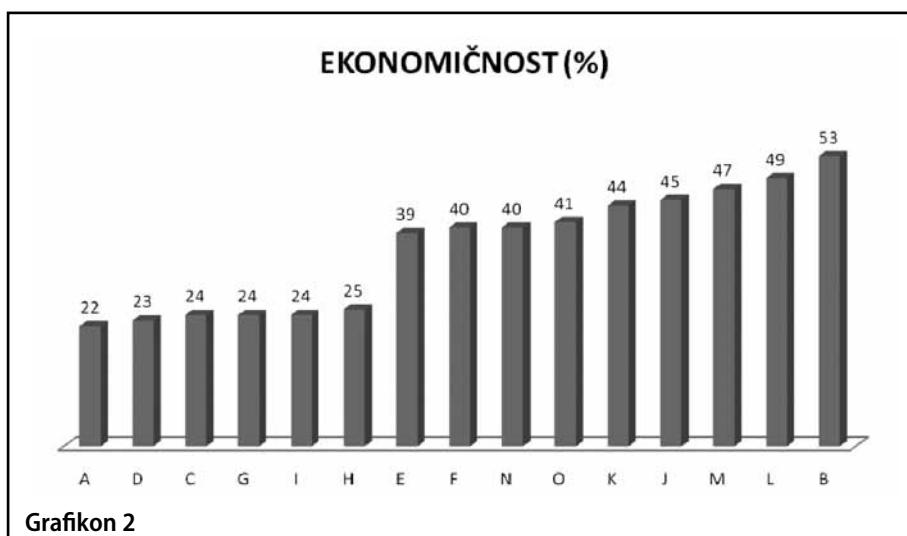
Na pitanje: "Da li ste zadovoljni odnosom šefa prema vama?", uz naznaku naziva podružnice u kojoj su zaposleni, broj godina provedenih u osiguranju, starosnu dob, školsku spremu i specijalizaciju, od 250 anketiranih zaposlenika, 35 posto njih je odgovorilo da su zadovoljni odnosom šefa prema njima i da pravilno i humano vrednuje njihov radni doprinos dobrom finansijskom položaju podružnice. Odgovor da su djelomično zadovoljni humanim odnosom šefa prema njima je odgovorilo 33 posto, a da nisu uopće zadovoljni odnosom šefa prema njima odgovorilo ih je 32 posto, što je i grafički prikazano. Broj zadovoljnih odnosom šefa prema zaposlenicima otprilike se poklapao s brojem najkompetentnijog kadra u analiziranoj osiguravajućoj kući. Zaposleni podružnice A, C, D, G, H i I su odgovorili da su zadovoljni odnosom šefa prema njima u procentu od 81 do 87 posto. Stopa ekonomičnosti podružnica za 2013. godinu kretala se u rasponu od 22 do 53 posto. Podružnice A, C, D, G, H i F imale su stopu ekonomičnosti u rasponu od 22 do 25 posto, dakle, poslovale su najekonomičnije. (Grafikon 2)

Stopa rentabilnosti podružnica za 2013. posmatranog društva kretala se od 0 do 15 posto. Podružnice čiji su anketirani zaposlenici iskazali zadovoljstvo humanim odnosom šefa prema njima u procentu većem od 80 posto su ostvarili stopu rentabiliteta poslovanja od 10 do 15 posto, iako je devet podružnice iskazale stopu rentabilnosti poslovanja u rasponu od 0 do 8 posto. (Grafikon 1)

Prosječan broj izdanih polica po radniku u osiguranju čiji su zaposlenici anketirani bio je u 2013. godini 517 polica i kretao se u rasponu od 220 do 644 izdanih polica po zaposleniku. Podružnice čiji su anketirani zaposlenici iskazali najveći procenat zadovoljstva humanim odnosom neposrednog rukovodioca prema njima su ostvarili broj izdanih polica po zaposleniku od 580 do 644 izdanih prosječno polica po zaposleniku, što znači da su produktivnije poslovale od podružnica čiji se rukovodni kadar nije baš humano odnosio prema ljudskom resursu u mjeri u kojoj je to bilo u podružnicama A, C, D, G, H i I. (Grafikon 1)



2013.g.				
Podružnice	Procenat zadovoljstva šefom u odnosu na broj ispitanih (%)	Ekonomičnost (%)	Rentabilnost (%)	Produktivnost (Prosječan broj izdanih polica po zaposlenom)
A	87	22	15	580
D	83	23	12	610
C	80	24	10	591
G	81	24	13	589
I	84	24	14	644
H	83	25	15	621
E	40	39	7	230
F	15	40	6	331
N	35	40	8	430
O	41	41	3	411
K	33	44	3	220
J	14	45	2	510
M	38	47	7	451
L	53	49	4	390
B	40	53	0	412



Analizirajući pokazatelje objavljene u Izvještaju poslovanja osiguravajućeg društva za 2013. godinu za društvo u kojem je vršeno ovo istraživanje i poredeći iste s rezultatima ankete, moglo se zaključiti da su na prvih šest pozicija sa aspekta efikasnosti korištenja resursa podružnice čiji su zaposlenici zadovoljni humanim odnosom njihovih neposrednih šefova, a podružnice čiji su zaposlenici u anketi iskazali nezadovoljstvo humanim odnosom šefa prema njima s aspekta efikasnosti poslovanja bile su na dnu ljestvice efikasnog poslovanja. Iako smo ovom analizom obuhvatili ekonomičnost, rentabilnost i produktivnost, ovih šest podružnica su i ostale pokazatelje imale na vrhu ljestvice, kao što su likvidnost, profitabilnost, racio šteta, troškova, kombinovani racio i sl. Podružnice A, C, D, G, H i I imaju i najkompetentniji ljudski resurs u smislu obrazovne strukture, starosne strukture, radnog iskustva u osiguranju, znanja, sposobnosti i vještina dobre komunikacije s kupcima, dobavljačima i konkurencijom.

## ZAKLJUČAK

Odabiru kadra za zapošljavanje u osiguranju potrebno je posvetiti veliku pažnju, kako bi se odabrali najkompetentniji u startu, a testovi predstavljaju najvažnije i najrazvijenije instrumente selekcije. Tijekom rada u osiguranju, neophodno je organizirati kontinuirane interne edukacije i treninge zaposlenih kako bi ovladali vještinama i dodatnim znanjima specifičnim baš za osiguravajuću kuću u kojoj rade. Na taj način postiglo bi se obostrano zadovoljstvo (kako organizacije radom zaposlenika, tako i zaposlenika radnim mjestom, odnosom šefa, radnom sredinom), a sve u cilju efikasnijeg poslovanja osiguranja kao djelatnosti od opšte društvene važnosti. Intelektualni kapital osiguranja (IC - Intellectual Capital) je sinonim za neopipljivu imovinu u osiguranju koja značajno utiče na efikasnost poslovanja, ali nije eksplicitno izražena u bilansi, iako Sovency II u skoroj budućnost tako nešto planira realizirati.

## LITERATURA

- Šehić Dževad, "Strateški menadžment", SLOVO Mostar, Sarajevo, 2002.
- Rovčanin Adnan, "Upravljanje finansijama", Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2006.
- Šunje Aziz, "Top menadžer vizionar i strateg", Tirada d.o.o. Sarajevo, Sarajevo, 2003.
- Rahimić Zijada, "Menadžment ljudskih resursa", Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010.
- Kozarević Safet, Radivoj Kovač "Ekonomika osiguranja", Off-set, Tuzla, 2013.
- Softić Senad "Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini", Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2011.
- G. Lufman, E. Lea, S. Sanderson and B. Kenny: Strategic management, An Analytical International, Blackwell Publishers Inc., 1996, str. 211.
- Kapor (2004.), str. 75-85