

# IZAZOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U DELATNOSTI OSIGURANJA U TEŠKIM VREMENIMA

Delatnost osiguranja deli sudbinu svoje velike finansijske porodice i prolazi kroz težak period. U drugoj polovini prošlog i početkom ovog veka ne pamti se razdoblje kada je bilo teže održati se na tržištu. Verovatno nikad ranije nije bilo veće potrebe da se istraže nove mogućnosti, koje se dotad nisu našle u fokusu pažnje. *Transformaciono liderstvo* koje će ukazati na pravac daljeg delovanja i osmisliti inovativne načine da se ostvaruje nova strategija, dobra *interna komunikacija* koja će razviti valjanu korporativnu kulturu, te ulaganje u *talente* u osiguravajućim društvima koja ne žele da izgube bitku s konkurencijom prepoznati su kao okosnica daljeg napretka.

**Ključne reči:** *transformaciono liderstvo, interne komunikacije, talenti*

Mr Snežana D. Videnović

direktor Sektora ljudskih  
resursa, Kompanija  
„Dunav osiguranje“ a.d.o.

U vreme kada je recesija naša realnost, kada su globalni finansijski sistemi gotovo paralizovani, a poverenje u stabilnost finansijskih institucija veoma nisko, treba slediti „put kojim se ređe ide“. Možda je baš u tom pravcu izlaz iz epskog lavirinta.

## Transformaciono liderstvo

„Nikada nećete biti vođa ako prvo ne naučite kako slediti i biti vođen“, Tiorio<sup>1</sup>

Transformaciono liderstvo deo je paradigme *novog* liderstva, gde se veća pažnja posvećuje elementima kao što su harizma i osećanja. Interesovanje za ovaj pristup liderstvu osiguravajuće kuće razvile su zato što ono utiče na unutrašnju motivaciju i razvoj sledbenika. Transformaciono liderstvo podrazumeva izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem koga se sledbenici podstiču da ostvare više od onoga što se od njih očekuje. Ovaj pristup lideri uspešnih osiguravajućih društava prepoznali su kao ključ za ostvarivanje dugoročne dominacije na tržištu.

Prilagođavajući se promenama, lideri razumeju potrebe i motive sledbenika. Transformacioni lideri kreatori

su promena, ponašaju se tako da drugi požele da im veruju, daju smisao organizacionom životu i snažno naglašavaju moral i vrednosti.

## Informisanje

„Mnogo toga možete videti ako samo gledate“,  
Yogi Berra<sup>2</sup>

Jedina stvar koju zaposleni žele više od dobre plate jeste dobra interna komunikacija. Mnoge kompanije odbijaju da prihvate da je nedostatak valjane interne komunikacije samodestruktivno ponašanje.

Lideri u delatnosti osiguranja slažu se da je povezivanje kompanijske komunikacije s biznis strategijom veoma važna komponenta poslovanja. Nažalost, analize zadovoljstva zaposlenih često pokazuju da se ta vitalna komponenta rada ignoriše. Opravdanja se lako nalaze, a u današnje vreme imamo i univerzalno pokriće, koje se čini dovoljno snažnim da abolira sve anomalije, a najčešće se koristi u finansijskim institucijama, tamo odakle je i poteklo.

Svetska ekonomska kriza? Top menadžment može dati mnogo bolje promišljen odgovor radi smanjivanja lične

<sup>1</sup> Manfred Kets de Vries, *Tajna vođstva*, Profil international, Zagreb, 2009.

<sup>2</sup> Isto

odgovornosti, kao što je, recimo, usredsređenost na smanjivanje troškova ili, u krajnjoj liniji, na bilo koji drugi finansijski indikator koji ima prioritet.

Velika greška! Neslućene su koristi od dobre interne i eksterne komunikacije. Samo se treba zagledati u posvećenost i lojalnost zaposlenih. Neposredan i lako vidljiv efekat jeste stopa fluktuacije radne snage, ali su loše posledice nezadovoljstva mnogo dalekosežnije u nekim drugim, sporije i teže uočljivim procesima, kao što su „beli štrajk“, industrijska špijunaža i slično. Lideri u kućama koje se bave osiguranjem ne treba da dozvole da sredstva informisanja njihovih zaposlenih budu cirkularni i-mejlovi u kojima se šire tračevi, a da pošiljaoci poruka budu maliciozni brokeri ili agenti konkurencije. Poruke koje rukovodstvo šalje svojim zaposlenima treba da sadrže kompanijsku misiju, viziju i kulturu. Svi zaposleni imaju svoj deo odgovornosti za takav koncept informisanja.



## Talenti

*„Na kraju dana, možeš se kladiti na ljude, ne na strategiju“<sup>3</sup>*

Finansijske usluge i delatnost osiguranja menjaju se svakog minuta. Konkurencija u oblasti osiguranja u Srbiji nikada nije bila veća. Ma koliko se lideri trudili da širenjem portfelja usluga i primamljivim marketinškim akcijama stvore konkurentsku prednost, pravci njihovog delovanja veoma su ograničeni. Konvencionalne tehnike polako prepuštaju prednost novoj „talentovanoj eri“, to jest talentima.

Talenti su oni koji će biti ili su već zaslužni za izuzetna dostignuća u performansama osiguravajućeg društva. U

zavisnosti od osiguračeve strategije i modela, to mogu biti underwriteri, prodavci, aktuari i svako ko može da poboljša godišnji rezultat poslovanja za 10 ili 20 procenata.

Priuštititi talente sposobne da se prilagode promenama i zahtevima klijenata mora postati prioritet. Rukovodstvo kompanije mora znati da pored korporativne strategije ima i prave ljude, koji će uspeti da održe kontinuitet poslovanja u neizvesnim vremenima.

## Zaključak

Finansijski izveštaji mere sve manje i manje od onog što je u osiguravajućim kućama stvarno vredno. Sigurnost da će kompanija izbeći loš scenario tržišnog obrušavanja stvara uverenje da je uspostavljena solidarnost u timovima, da su se razvili odnosi poverenja na svim nivoima te da su zaposleni motivisani za istraživanje i razvoj.

Finansijski pokazatelji su jasni, ali ne i dovoljni kad je posredi uspešnost društva. Zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost, motivacija, korporativna kultura –vrednosti su koje se, u krajnjoj liniji, prepoznaju i osiguravaju opstanak na tržištu u ovim teškim vremenima.

*Primeđba autora: Razmislite o ideji da i vi (ako već niste) pođete u smeru putokaza TIT. Ionako nam niko ne garantuje uspeh. Naprotiv. Sve drugo je mnogo izvesnije.*

## Summary

### The Challenges of Human Resource Management in Insurance Industry when Times are Hard

*Snežana D. Videnović, M.A.*

Financial statements less and less evaluate the actual worth of insurance companies. Fostering solidarity within teams, building trust at all levels, and motivating employees for research and development helps the organization to avoid a bad scenario of market collapse.

Financial indicators, however clear they may be, do not sufficiently demonstrate the performance of an organization. Employee satisfaction, loyalty, motivation and corporate culture are the values which, at the end of the day, are recognized and which, in these times of crisis, ensure survival in the market.

TRANSLATED BY: ZORICA SIMOVIĆ

<sup>3</sup> Isto