

dr Dejan Ječmenica¹
Dušan Mandić²

IZAZOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U INDUSTRIJI OSIGURANJA U SRBIJI

PREGLEDNI NAUČNI RAD

Apstrakt

Trenutno stanje i izazovi sa kojima se suočava industrija osigiranja u Srbiji u najvećoj meri je vidljiva u kompleksnosti upravljanja ljudskim resursa zbog različitih uticaja i promena. Promene su vidljive u tehnologiji, regulativi, digitalizaciji i svakako u samom tržištu radne snage. Ovim radom želimo da ukažemo na sve bitne segmente upravljanja ljudskim resursima u takvim uslovima poslovanja sa posebnim osvrtom na industriju osiguranja u Srbiji. U radu ćemo da sagledamo sve postojeće prakse i daćemo smernice i okvire za dalja unapređenja. U anlizi ćemo koristiti različite sekundarne izvore, mnogo postojećih praksi i svakako ćemo predložiti različite pravce unapređenja upravljanja ljudskih resursa, njihovog razvoja, zadržavanja talenata i organizacione kulture u kompanijama koje posluju u sektoru osiguranja u Srbiji.

Ključne reči: ljudski resursi, osiguranje, strategija, izazovi, digitalizacija.

I UVOD

Savremeno poslovno okruženje u industriji osiguranja u Srbiji oblikovano je dinamičnim promenama koje značajno utiču na poslovanje kompanija u ovom sektoru.

¹ docent Univerziteta Singidunum u Beogradu. imejl: djecmenica@singidunum.rs ORDIC broj: 0009-0002-5729-3732.

² master Univerziteta Singidunum u Beogradu. Imejl: dmandic@singidunum.ac.rs, ORCID broj: 0000-0001-7849-5021

Rad primljen: 4.7.2025.

Rad prihvaćen: 25.9.2025.

Promene obuhvataju procese pripreme ponuda proizvoda i usluga, komunikaciju sa klijentima, kao i unutrašnju organizaciju rada. U takvom okruženju ljudski resursi imaju ključnu ulogu u rastu, razvoju i održivosti organizacija. Kompetencije, znanja i veštine zaposlenih direktno se odražavaju na kvalitet usluga i efikasnost poslovanja.

Tržišne promene podstiču kompanije da stvaraju bolje uslove za privlačenje novih kandidata, razvoj i zadržavanje postojećih zaposlenih, kao i kreiranje radnog okruženja pogodnog za profesionalni rast i napredovanje. Upravljanje ljudskim resursima u osiguravajućim društvima karakterišu brojni izazovi, među kojima su manjak kvalifikovanih kadrova sa specifičnim znanjima i veštinama u oblasti osiguranja, visoka fluktuacija zaposlenih – naročito generacije Z, smena generacija, kao i sve izraženija potreba za digitalnim kompetencijama.

Ove izazove dodatno komplikuje regulatorni okvir koji zahteva usklađivanje sa zakonskim standardima i profesionalnim praksama. Istovremeno, zaposleni sve češće postavljaju zahteve u vezi sa ravnotežom između poslovnog i privatnog života, većom transparentnošću i učešćem u procesima odlučivanja. Digitalna transformacija dodatno menja sektor osiguranja kroz uvođenje novih IT rešenja, automatizaciju procesa i razvoj digitalnih kanala komunikacije.

U takvim uslovima nameće se potreba za kontinuiranim razvojem zaposlenih i jačanjem strateške uloge funkcije ljudskih resursa. HR sektori moraju prevazići tradicionalne administrativne zadatke i preuzeti ulogu strateškog partnera poslovanja. Njihova uloga podrazumeva kreiranje organizacione klime i kulture, razvoj zaposlenih i liderstva, unapređenje zadovoljstva zaposlenih i njihovih kompetencija, kao i oblikovanje radnog okruženja koje privlači i zadržava talente.

Cilj ovog rada jeste da pruži pregled ključnih izazova u funkciji upravljanja ljudskim resursima u osiguravajućim društvima u Srbiji, da sagleda postojeće prakse i literaturu, te da ponudi smernice za unapređenje HR strategija u skladu sa zahtevima savremenog tržišta rada i transformacijom industrije osiguranja.

II TEORIJSKI OKVIR

U literaturi funkcija upravljanja ljudskim resursima (HRM – Human Resource Management) obuhvata sistemski i sveobuhvatni pristup koji uključuje planski pristup u planiranju broja zaposlenih, njihovoj selekciji i regrutaciji, onboardingu i uvođenju u posao, motivaciji i svakodnevnoj podršci u ostvarivanju ličnih i kompanijskih ciljeva, sa ciljem maksimiziranja organizacionog uspeha.³ Funkcija ljudskih resursa u svakoj industriji ima veoma važnu i dominantnu ulogu. U industrijama koje su okrenute ka uslugama, njihova uloga je još izraženija, što je posebno vidljivo u sektoru osiguranja, tj. finansijskim institucijama.

³ John Bratton, Jeff Gold, *Human resource management: Theory and practice* (7th ed.). Macmillan International Higher Education, 2019, 79.

Uloga funkcije HRM-a se ogleda kroz ostvarivanje konkurentске prednosti koju stvaraju zaposleni prema tržištu i klijentima, tj. kvalitet njihove uloge zavisi od kompetencija i znanja zaposlenih koji pružaju usluge.⁴ Funkcija upravljanja ljudskim resursima je danas više strateška nego administrativna, služeći kao spona između zaposlenih i kompanije, odnosno između njihovih znanja, veština i kompetencija sa jedne strane, i strategije i vizije rasta i razvoja kompanije sa druge strane.⁵ Osiguravajuća društva sve više prepoznaju značaj HR funkcije u kreiranju vrednosti poslovanja kroz svoje zaposlene.

Različiti modeli upravljanja ljudskim resursima ukazuju na važnost usklađivanja HR strategije sa opštim ciljevima organizacije.⁶ Da bi osiguravajuća društva bila uspešnija i konkurentnija na tržištu, sve više se primenjuje model kompetencija, koji identifikuje i razvija veštine presudne za efikasno funkcionisanje u različitim sektorima organizacije.⁷ Unapređenje veština obuhvata tehnička znanja kao i interpersonalne veštine,⁸ digitalnu pismenost i razumevanje regulatornih zahteva.⁹

Osiguravajuća društva u Srbiji su poslovanja uskladila sa pravno-institucionalnim okvirom, koji takođe utiče na funkcionisanje HR sektora. Različiti zakonski i podzakonski akti,² pored Zakona o radu i Zakona o osiguranju, kao i pravilnici koje donose Agencija za osiguranje i Narodna banka Srbije,¹⁰ daju obavezujuće smernice u pogledu obuka, licenciranja i nadzora nad ljudskim kapitalom.¹¹ Ovi regulatorni zahtevi dodatno oblikuju ulogu HR funkcije u organizacijama, posebno u domenu kontinuirane edukacije, razvoja kompetencija i usklađivanja sa evropskim standardima.¹²

Pored domaćeg, imamo i na međunarodnom nivou smernice EIOPA-e koje takođe daju odgovarajuće okvire za uspostavljanje adekvatnog i predvidivog korporativnog upravljanja, sa fokusom na razvoj liderstva i profesionalne etike. Sve gore navedene promene, zahtevi i regulatorni okviri ukazuju da funkcija upravljanja ljudskim resursima mora iskoračiti iz operativne uloge i administrativne podrške ka ulozi strateškog partnera, koji u velikoj meri utiče na kompetentnost zaposlenih, kreiranje

⁴ John Purcell, Peter Boxall, J., *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan, 2018, 98.

⁵ David E. Guest, *Human resource management and performance: A review and research agenda*. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1997, 263–276.

⁶ Biljana Bogičević Milikić, Nebojša Janićijević, Božidar Cerović *Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management*. *Journal for East European Management Studies*, 2012, 445–463.

⁷ Nitin Vazirani, *Competency-based human resource management*. SAGE Publications, 2010, 78.

⁸ Claire Buchan Bhawra, Jasmin Bhawra, Tarun Reddy Katapally, *Navigating the digital world: Development of an evidence-based digital literacy program and assessment tool for youth*. *Smart Learning Environments*, 2024, 11(1), 8.

⁹ CIPD, *People profession 2023: International survey report*, 2023.

¹⁰ OECD, *Business and Finance Outlook 2021*

¹¹ EIOPA, *EIOPA annual report 2022*. European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2022.

¹² Deloitte, *Global human capital trends 2023: Leading in the new era*. Deloitte Insights, 2023.

odgovarajuće organizacione klime i kulture,¹³ kao i kreiranje organizacije koja uči i prilagođava se svim regulatornim zahtevima i promenama sa tržišta. Funkcija ljudskih resursa treba da bude strateška, sa posebnim fokusom na razvoj zaposlenih i organizacione kulture učenja, s velikom agilnošću u procesima i upravljanju promenama.

Sami rezultati osiguravajućih društava će u budućnosti zavisiti od sposobnosti HR sektora da u potpunosti odgovori na zahteve tržišta, prati digitalne i tehnološke promene, kao i da bude spreman za primenu veštačke inteligencije u poslovanju.¹⁴ U prethodnom periodu, naročito nakon pandemije COVID-19, uočljive su ozbiljne transformacije u gotovo svim osiguravajućim društvima u Republici Srbiji. Tu prevashodno mislimo na promene pod uticajem digitalizacije, većih potreba klijenata i zahtevnijih regulatornih tela.¹⁵

Savremeni izazovi u upravljanju ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) zahtevaju da se analizira i uticaj socijalnih faktora na kompetencije zaposlenih, pri čemu drugi autori ističu značaj pola, starosne strukture i socio-ekonomskog statusa na digitalne veštine učenja.¹⁶ U tom kontekstu se naglašava posebno potreba za usklađivanjem HR politika sa strateškim ciljevima organizacije i stalnim unapređenjem praksi upravljanja zaposlenima.

U kontekstu srpskog tržišta,¹⁷ vidljive su razlike između privatnog i javnog sektora u HR praksama, uključujući privlačenje, razvoj i zadržavanje talenata. Drugi autori,¹⁸ navode da zadovoljstvo zaposlenih u neprofitnim organizacijama direktno utiče na performanse i motivaciju. Pored tog zapažanja vidljiva je i transformacija HRM praksi u post-socijalističkim državama i potreba za modernizacijom strategija upravljanja ljudskim resursima.¹⁹ Tako se povezuje HRM funkcije sa ukupnim performansama organizacije i naglašava istraživački značaj usklađivanja HR praksi sa ciljevima organizacije.

U drugim izvorima se navodi da se tako daju sveobuhvatni pregledi teorijskih okvira HRM-a i implementacija praksi u različitim industrijama.²⁰ Tu pre svega vidimo važnost razvoja digitalne pismenosti i evaluacije programa za mlade, što može biti primenjivo i u korporativnim trening programima. Pojedini autori takođe pokazuju kako studenti koriste digitalne tehnologije i doživljavaju njihovu korisnost, što je relevantno za razvoj digitalnih kompetencija zaposlenih.²¹

¹³ Michael Armstrong, *A handbook of human resource management practice* (10th ed.), Kogan Page, 2006, 95.

¹⁴ Buchan, M. C., Bhawra, J., Katapally, T. R. (2024), 8.

¹⁵ Korn Ferry, *Future of work trends 2021: The new era of humanity*, 2021, 78.

¹⁶ Bratton, J., Gold, J (2019), 97.

¹⁷ Nemanja Berber, Agneš Slavić, „HRM in private and public organizations in Serbia“. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 6(2), 2016, 75–83.

¹⁸ Matthias Benz, *Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms*. *Kyklos*, 58(2), 2005, 155–176.

¹⁹ Milikić, B. B., Janićijević, N., Cerović, B. (2012), 445–463.

²⁰ Bratton, J., & Gold, J (2019), 85.

²¹ Anat Cohen, Tal Soffer, Michael Henderson, *Students' use of technology and their perceptions of its usefulness in higher education: International comparison*, *Journal of Computer Assisted Learning*, 38(1), 2022, 1–14.

Deloitte takođe identifikuje trendove u digitalnoj transformaciji HR funkcije u jugoistočnoj Aziji, i izdvaja one koje mogu biti komparativno korisni za implementaciju u Srbiji.²² Dukić sa drugim autorima naglašava kako primena HRM praksi direktno utiče na performanse u proizvodnim firmama i održivi razvoj.²³ Hamlin i saradnici prikazuju da virtuelno učenje može imati značajan uticaj na ruralna područja, što sugerise i na mogućnosti e-learning platformi u HR obukama.²⁴

Predviđa se da će budućnost rada zahtevati visoku agilnost i digitalne kompetencije, posebno u upravljanju promenama. Lazarević i drugi ukazuju da demografske razlike značajno utiču na zadovoljstvo zaposlenih pogodnostima i beneficijama.²⁵ Svi ovi nalazi dodatno potvrđuju da industrija osiguranja u Srbiji i šire mora kontinuirano investirati u razvoj kompetencija, digitalnih veština i agilnog liderstva kako bi HR funkcija postala strateški partner organizacije.

U tim promenama, dominantan izazov je nedostatak kvalifikovane radne snage. Problem je izražen u prethodnim godinama i trend je teško zaustaviti. Nedostatak potencijalnih zaposlenih sa specifičnim znanjima iz oblasti osiguranja, posebno u oblastima kao što su aktuarstvo, underwriting, reosiguranje i upravljanje rizicima, predstavlja ozbiljan izazov. Pored pronalaska novih kadrova, postoji problem i zadržavanja postojećih zaposlenih sa specifičnim znanjima.

Svi ovi problemi su povezani sa slabije razvijenim formalnim obrazovanjem u oblasti osiguranja, što zahteva od osiguravajućih društava da značajno ulažu u edukaciju i razvoj kompetencija zaposlenih. Još jedan prepoznat problem je visoka stopa fluktuacije, posebno kod mladih profesionalaca.²⁶ Mladi stručnjaci ne vide dovoljno izazova u industriji osiguranja i traže karijerne mogućnosti u brzorastućim sektorima poput IT-a, dok internacionalizacija tržišta omogućava emigraciju visoko-obrazovanih kadrova, što utiče na održivost domaćeg HR potencijala.²⁷

U osiguravajućim društvima je prisutno pet generacija zaposlenih – od baby boomera do generacija Y/Z – što zahteva dodatno usaglašavanje očekivanja, motivacije i radnog ambijenta navodi se u različitim izveštajima McKinsey-a.²⁸ HR prakse moraju da uključuju fleksibilne oblike rada, mentorstvo, onboarding i podršku kroz različite programe obuka.

²² Deloitte, Digital HR transformation survey 2022: Southeast Asia. Deloitte, 2023.

²³ Mijatović, Marijana Dukić, Ozren Uzelac, and Aleksandra Stojiljković. „Effects of human resources management on the manufacturing firm performance: Sustainable development approach“. *International Journal of Industrial Engineering and Management* 11.3 (2020): 205-212.

²⁴ Hamlin, D., Adigun, O., & Adams, C. (2023). *Do virtual schools deliver in rural areas? A longitudinal analysis of academic outcomes*. Computers & Education, 199, 104789.

²⁵ Anđela Lazarević, Ivana Marinović Matović, *The impact of demographic differences on employee satisfaction with benefits and perks: Evidence from Serbian financial sector*. Facta Universitatis, 19(2), 2022, 233–245.

²⁶ Gallup, State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup, Inc. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>, 2023.

²⁷ World Bank, Human Capital Umbrella Program Annual Report 2022, 2022.

²⁸ McKinsey & Company, How generational differences will impact the future workforce, 2020.

Digitalizacija stvara nove profile zaposlenih, kao što su data analitičari, IT stručnjaci, stručnjaci za digitalni marketing, korisničko iskustvo i informacionu bezbednost. Za ove pozicije postojeća znanja nisu dovoljna, pa se javlja potreba za hibridnim zaposlenima koji kombinuju tehnička i poslovna znanja sa industrijskim kompetencijama navodi se u izveštaju PwC-a.²⁹ Pored toga, postoji sve veći zahtev za usaglašavanje sa evropskim standardima, uključujući Solventnost II, GDPR i ESG principe. Zbog toga je kontinuirano stručno usavršavanje i razvoj kompetencija zaposlenih ključ za održivost i konkurentnost osiguravajućih društava.

III METODOLOGIJA

Ovaj rad je koncipiran kao pregledni naučni rad, sa ciljem da sistematizuje postojeća saznanja o izazovima upravljanja ljudskim resursima u industriji osiguranja, sa posebnim fokusom na tržište Republike Srbije i komparativno na slične ekonomske sisteme.

Metodološki pristup zasniva se na deskriptivno-analitičkoj obradi i kvalitativnoj analizi sekundarnih izvora podataka. Primarni izvori podataka uključuju naučne radove i članke objavljene u relevantnim međunarodnim i domaćim časopisima, dok sekundarni izvori obuhvataju izveštaje i publikacije regulatornih tela EIOPA i NBS stručne analize i izveštaje međunarodnih konsultantskih kompanija Deloitte, PwC, i Korn Ferry-ja.

Analitička procedura uključuje sistematsku analizu sadržaja relevantne literature, identifikaciju ključnih tema i obrazaca u HR praksama osiguravajućih društava, kao i evaluaciju uticaja regulatornih i tržišnih faktora na funkciju HR sektora. Poseban fokus stavljen je na izazove digitalizacije, fluktuacije zaposlenih, međugeneracijsku raznolikost i razvoj digitalnih kompetencija.

Proces validacije podataka sproveden je kroz triangulaciju izvora, poređenjem nalaza iz akademskih radova, institucionalnih izveštaja i profesionalnih studija slučaja. Ovaj pristup omogućava povećanje pouzdanosti interpretacija i relevantnosti zaključaka, smanjujući potencijalnu pristrasnost pojedinačnih izvora.

Ograničenja metodologije proizilaze iz činjenice da istraživanje ne uključuje primarne empirijske podatke iz domaćih osiguravajućih društava. Zbog toga se preporučuje da buduća istraživanja primene kvantitativne instrumente (upitnici, ankete) za mapiranje stavova i percepcija zaposlenih, kao i kvalitativne tehnike (polustrukturisani intervjui, fokus grupe) za dublje razumevanje organizacione kulture i HR strategija. Takođe, dodatna ograničenja proizilaze iz regionalnih specifičnosti i različitih nivoa digitalne zrelosti kompanija, što može uticati na prenosivost nalaza na druge zemlje ili sektore.

²⁹ PwC., Insurance 2025 and beyond: Preparing talent for the future. PwC, 2021.

Ovaj metodološki okvir omogućava sistematski pregled i integraciju postojećih saznanja, identifikaciju ključnih izazova i razvoj preporuka za unapređenje HR praksi u osiguravajućim društvima Srbije i širem regionalnom kontekstu.

IV ANALIZA REZULTATA

U analizi su korišćeni brojni relevantni domaći i međunarodni izvori koji obuhvataju različite segmente upravljanja ljudskim resursima u industriji osiguranja. Poseban fokus stavljen je na procese privlačenja talenata, njihov razvoj i zadržavanje, kao i na uticaj digitalizacije na organizacije, uključujući automatizaciju i njene implikacije na HR funkcije. Sve navedene promene značajno oblikuju organizacionu klimu i kulturu.

Pored specifičnih karakteristika koje utiču na ljudske resurse, analiziran je i proces transformacije same HR funkcije u industriji osiguranja kroz dostupne istraživačke radove i izveštaje koje su objavili PwC, Deloitte, EIOPA i OECD.

Prema istraživanju PwC – Insurance 2025 and Beyond,³⁰ koje je obuhvatilo više od 200 učesnika, pretežno na rukovodećim pozicijama u 35 zemalja, uključujući i zemlje regiona, čak 80% ispitanika navelo je da će glavni izazov u narednom periodu biti pronalazak zaposlenih sa adekvatnim digitalnim veštinama. Istovremeno, više od polovine učesnika ukazalo je na nedostatak lidera spremnih da preuzmu veće odgovornosti, što potvrđuje potrebu za agilnim i strateškim pristupom HR funkcije.

Slično, longitudinalno istraživanje koje je uradio Deloitte,³¹ sa uzorkom od preko 10.000 HR profesionalaca i lidera pokazalo je da je industrija osiguranja na niskoj lestvici agilnosti u upravljanju zaposlenima, uprkos značajnim promenama u zahtevima korisnika i digitalnim kanalima komunikacije. Rezultati pokazuju da čak 41% osiguravajućih društava nema razvijene programe obuka za sticanje digitalnih veština, dok 55% i dalje koristi tradicionalne modele performance managementa, što nije u skladu sa očekivanjima generacija Y i Z.

U analizi koju je sproveo OECD – Human Resource Challenges in Financial Services,³² koja obuhvata bankarski i osiguravajući sektor u članicama OECD-a, identifikovan je dominantan hijerarhijski sistem upravljanja i visoka fluktuacija zaposlenih u prodajnim sektorima, koja u nekim zemljama dostiže i do 35%.

Prema podacima Narodne banke Srbije², u prvom kvartalu 2025. godine broj zaposlenih u sektoru osiguranja iznosio je 11.297, što predstavlja blago smanjenje od 1,2% u odnosu na isti period prethodne godine. Pored toga, NBS u svojim regulatornim smernicama ističe da društva za osiguranje moraju da obezbede da lica

³⁰ PwC, Insurance 2025 and beyond: Preparing talent for the future. PwC, 2021.

³¹ Deloitte, Digital HR transformation survey 2022: Southeast Asia. Deloitte, 2023.

³² OECD, Business and Finance Outlook 2021.

koja obavljaju poslove prodaje osiguranja budu adekvatno pripremljena i edukovana kako bi odgovorila na potrebe građana i privrede. U skladu sa tim, Privredna komora Srbije propisuje da posrednici i zastupnici u osiguranju imaju obavezu da godišnje učestvuju u najmanje 15 školskih časova stručnog usavršavanja.³³

Takođe, EIOPA – Conduct Risk Report 2022,³⁴ ukazuje na manjak odgovarajućih treninga i obuka iz oblasti zakonodavstva i zaštite korisnika osiguravajućih društava, što direktno utiče na pravne i tržišne rizike. Preporuke EIOPA-e ističu da se kontinuirano učenje i razvoj zaposlenih integriše direktno u HR funkcije i compliance, čime se povećava otpornost organizacije na regulatorne promene.

Izveštaj World Economic Forum – The Future of Jobs Report 2020,³⁵ naglašava da će do 2030. godine 50% radnih pozicija zahtevati unapređenje ili sticanje novih veština, pri čemu su industrije poput osiguranja posebno ugrožene digitalizacijom i automatizacijom, što dodatno potvrđuje značaj HR funkcije u održavanju konkurentnosti.

Na osnovu svih analiziranih izvora, može se zaključiti da je ključni izazov za industriju osiguranja u Srbiji i regionu pronalaženje i zadržavanje kvalifikovanih kadrova, posebno onih sa digitalnim kompetencijama i sposobnošću preuzimanja liderskih uloga. Transformacija HR funkcije u strateškog partnera je neophodna kako bi se odgovorilo na sve veće zahteve tržišta, digitalizaciju, međugeneracijski jaz i regulatorne promene.

Ograničenja analize proizilaze iz nedostatka primarnih empirijskih podataka iz domaćih osiguravajućih društava, kao i iz ograničene dostupnosti nekih regulatornih izveštaja u realnom vremenu, što može uticati na potpunost i preciznost podataka. Ova ograničenja naglašavaju potrebu za budućim istraživanjima koja kombinuju kvantitativne (upitnici, ankete) i kvalitativne (polustrukturisani intervjui) metode za detaljnije mapiranje HR izazova i praksi.

V DISKUSIJA

Analizom svih dostupnih izvora i sekundarne literature, došli smo do saznanja da je sektor osiguranja u Srbiji u fazi intenzivnih promena, koje se ogledaju u adaptaciji i unapređenju ljudskih resursa kroz razvoj i nadogradnju kompetencija, kao i u promenama organizacione strukture, načina upravljanja i organizacione klime i kulture unutar osiguravajućih društava.

S tim u vezi, prikazaćemo ključne oblasti gde su vidljivi izazovi, uz dopunu sa dodatnim istraživanjima koja potvrđuju prethodno navedene nalaze. Prema izveštaju Deloitte – Global human capital trends 2023,³⁶ proces digitalne transformacije

³³ Narodna banka Srbije, „Osiguranje – opšti pregled“, <https://www.nbs.rs/sr/finansijske-institucije/osiguranje> 2025.

³⁴ EIOPA, EIOPA annual report 2022. European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2022.

³⁵ World Bank, Human Capital Umbrella Program Annual Report 2022, 2022.

³⁶ Deloitte, Global human capital trends 2023: Leading in the new era. Deloitte Insights, 2023.

u osiguravajućim društvima je nužnost, a ne opcija, te zahteva značajno ulaganje u trening i razvoj zaposlenih. Procesi digitalne transformacije više nisu opcija razvoja, već predstavljaju neophodnost za opstojnost i konkurentnost organizacija. Samo one organizacije koje sprovedu efikasnu digitalizaciju mogu uspešno ući u proces transformacije.

Ovaj proces zahteva paralelno ulaganje u obuke zaposlenih, promenu organizacione kulture i strateško planiranje HR funkcije. Pored toga, izveštaj McKinsey & Company³⁷ pokazuje da više od 60% digitalnih inicijativa u osiguravajućim društvima ne donosi očekivane rezultate, što se prepisuje otpornosti zaposlenih, lošoj primeni i nedovoljnoj komunikaciji, kao i slaboj viziji menadžmenta. Na osnovu ovih uvida, može se zaključiti da je uvođenje novih IT alata i digitalizacije usko povezano sa transformacijom HR funkcije, koja mora evoluirati iz administrativne u strateškog partnera u poslovanju i kreiranju vizije organizacije.

Narodna banka Srbije u svom pregledu³⁸ navodi da postoji značajan disbalans između potreba tržišta rada i dostupnosti stručnih kandidata, naročito u prodajnim i tehničkim funkcijama. Slične nalaze pruža i EIOPA,³⁹ koja ukazuje da je stopa fluktuacije u osiguravajućim društvima iznad proseka finansijskog sektora, zbog nedostatnih modela nagrađivanja i nejasnih karijernih puteva.

U tom kontekstu, HR funkcija mora razviti celovite strategije koje omogućavaju kreiranje sigurnog i motivišućeg ambijenta za zaposlene, kako bi oni videli svoje karijerne puteve i mogli kontinuirano da razvijaju kompetencije.

Pored navedenih izazova, evidentna je nepovezanost obrazovnog sistema sa zahtevima savremenog tržišta rada. OECD u svom izveštaju ističe da je neophodno povezati formalno obrazovanje sa potrebama sektora, kroz dualno obrazovanje i praktične obuke.⁴⁰

To nam ukazuje da je veliki procenat novih zaposlenih nespreman za uključivanje u radne procese. Na osnovu tih saznanja, uočavamo da je u budućem periodu neophodno sprovesti sistemske reforme koje bi uključivale univerzitete, državne institucije i osiguravajuća društva. Još jedan uvid do koga smo došli je da je trenutno funkcija HR sektora osiguravajućih društava i dalje pretežno administrativna, gde su vidljiva značajna ograničenja u strateškom odlučivanju.

U svom istraživanju, EIOPA⁴¹ daje smernice prema kojima HR funkcija u organizacijama treba da preuzme ključnu ulogu u implementaciji različitih regulatornih promena (npr. Solventnost II, ESG standardi). Druga istraživanja ukazuju da

³⁷ McKinsey & Company, How generational differences will impact the future workforce, 2020.

³⁸ Narodna banka Srbije, „Osiguranje – opšti pregled“, <https://www.nbs.rs/sr/finansijske-institucije/osiguranje> 2025.

³⁹ EIOPA, EIOPA annual report 2022. European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2022.

⁴⁰ OECD, Business and Finance Outlook 2021.

⁴¹ EIOPA, EIOPA annual report 2022. European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2022.

je neophodno da osiguravajuća društva koja integrišu HR u svoje strategije imaju veću otpornost na promene i bolju reputaciju na tržištu rada, što navodi CIPD.⁴² Sve navedene preporuke naglašavaju važnost dugoročnog osnaživanja HR funkcije kako bi se obezbedio efikasan razvoj ljudskih resursa.

Još jedan uvid iz istraživanja ukazuje da su organizacione strukture teško promenljive, što negativno utiče na motivaciju i angažovanost zaposlenih, posebno kod novih generacija koje dolaze u organizacije. Deloitte u svom izveštaju Global Human Capital Trends navodi da je izgradnja organizacione kulture zasnovane na vrednostima, transparentnosti, različitosti i inkluziji od ključnog značaja.⁴³

Gallup u svom istraživanju navodi da zaposleni koji su više angažovani ostvaruju 21% viši prihod po zaposlenom, a stopa fluktuacije kod angažovanih zaposlenih je skoro 60% manja u odnosu na zaposlene koji ne učestvuju u odlučivanju.⁴⁴ Ovi podaci ukazuju da je uticaj organizacione klime i kulture ključan za poslovne rezultate, i da to nije samo „meki“ pristup već značajan strateški faktor.

Još jedan kritični segment su nedostatak specijalizovanih kadrova sa ključnim i specifičnim kompetencijama, što je posebno izraženo u oblastima aktuarske matematike, upravljanja rizicima, reosiguranja, underwritinga, procene šteta, compliance-a, digitalne analitike i IT podrške. Nedostatak radne snage je prisutan i na globalnom nivou, ali je posebno izražen na tržištu radne snage u Srbiji. Razlog tome je slab razvoj obrazovnih programa koji omogućavaju školovanje ovih kadrova, zbog čega kompanije moraju da interno razvijaju zaposlene, što usporava procese razvoja.

Deloitte u svome izveštaju beleži da 68% ispitanika u sektoru osiguranja u Centralnoj i Istočnoj Evropi ukazuje na ogroman jaz između kompetencija koje se zahtevaju i onih koje kandidati poseduju.⁴⁵

Poseban izazov predstavlja međugeneracijski jaz: zaposleni iz generacija X i Baby Boom često pokazuju otpor prema novim zahtevima i promenama, dok mlađe generacije (Y i Z) traže fleksibilnije radne uslove, kontinuirani feedback, napredovanje i razvoj. Takođe se navodi da kompanije koje implementiraju fleksibilnije HR prakse suočavaju se sa manjim rizikom gubitka talenata i većim zadovoljstvom zaposlenih.

Uočen je i nedostatak sistemskog pristupa razvoju regulatornih kompetencija kao jedan od značajnijih izazova. EIOPA ukazuje da nedostatak ovih kompetencija nosi reputacione i operativne rizike, a uvođenje evropskih standarda (Solventnost II, GDPR, ESG) zahteva kontinuiranu edukaciju zaposlenih kako bi se ispunila očekivanja regulatornih tela.⁴⁶

⁴² CIPD People profession 2023: International survey report, 2023.

⁴³ Deloitte, Global human capital trends 2023: Leading in the new era. Deloitte Insights, 2023.

⁴⁴ Gallup, State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup, 2023.

⁴⁵ Deloitte, Global human capital trends 2023: Leading in the new era. Deloitte Insights, 2023.

⁴⁶ EIOPA, EIOPA annual report 2022. European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2022.

Detaljan prikaz ključnih izazova:

Dimenzija analize	Glavni nalazi	Izvori
Strateška uloga HR funkcije	Ograničena uloga u strateškom odlučivanju, pretežno operativni fokus	Deloitte, PwC
Privlačenje i zadržavanje talenata	Visoka fluktuacija, naročito među mlađima; nizak employer branding	NBS, Korn Ferry
Razvoj kompetencija	Nedovoljni interni programi obuke, slaba saradnja sa akademskim institucijama	Mercer, OECD
Digitalna pismenost i adaptacija	Zastareli alati, niska upotreba digitalnih HR tehnologija	PwC, Deloitte
Organizacija i međugeneracijski odnosi	Teškoće u saradnji među generacijama, nedostatak fleksibilnih politika	McKinsey, CIPD
Regulatorna usklađenost	Potreba za dodatnom edukacijom; nepostojanje sistematskih programa za regulatorno usklađivanje	EIOPA

VI ZAKLJUČAK

Osiguravajuća društva koja posluju u Republici Srbiji nalaze se u fazi intenzivne transformacije, pod značajnim uticajem digitalizacije. Vidljive su velike promene u strukturi radne snage, u njenoj dostupnosti, kao i rastući međugeneracijski jaz unutar kompanija. Takođe, nameću se stroži zahtevi regulatornih tela. U ovakvim uslovima poslovanja, ljudski resursi predstavljaju strateški resurs – ljudski kapital koji pokreće rast i uspeh organizacije, jer njihova znanja, veštine i kompetencije doprinose ovim razlikama.

Analize ukazuju da HR funkcija mora doživeti transformaciju, odnosno preći iz administrativne uloge u stratešku, imajući u vidu sveobuhvatnu ulogu HR-a u poslovanju kompanija. Još jedan uvid je da je na tržištu rada vidljiv nedostatak različitih profila zaposlenih, dok je stopa fluktuacije značajno prisutna u svim osiguravajućim društvima. Pored toga, postoji velika neusklađenost obrazovnog sistema sa zahtevima savremenog tržišta rada.

Digitalna transformacija značajno utiče na promene u osiguravajućim društvima, što podrazumeva potrebu za zapošljavanjem novih kandidata sa digitalnim veštinama, kao i kontinuirani trening postojećih zaposlenih radi sticanja adekvatnih digitalnih kompetencija. Važan uvid je da kompanije često ne investiraju dovoljno u razvoj zaposlenih, njihovih znanja i kompetencija, dok je organizaciona kultura zbog toga često upitna. Ova situacija je naročito izražena kod mlađe generacije, koja je zahtevnija u pogledu fleksibilnih oblika rada i mogućnosti razvoja i napredovanja.

Sve navedeno rezultira time da se povećava stopa fluktuacije, kao i da dolazi do problema u efikasnijem prilagođavanju tržišnim i regulatornim zahtevima.

Takođe, evidentno je da obrazovni sistem u Republici Srbiji ne omogućava dovoljno programa i smerova usmerenih na osiguranje, što dodatno opterećuje HR sektore u osiguravajućim društvima kroz potrebu za dodatnom edukacijom i usavršavanjem zaposlenih. Iz tih razloga, veoma je važno jačanje saradnje između osiguravajućih društava, regulatornih tela i akademskih institucija, kako bi se dugoročno obezbedilo održivo rešenje za razvoj stručne radne snage.

Na kraju, možemo zaključiti da će uspeh i poslovanje osiguravajućih društava u Srbiji u velikoj meri zavisiti od sposobnosti da prepoznaju HR funkciju kao ključnog i strateškog partnera. Sistematski pristup razvoju ljudskih resursa omogućava stvaranje ambijenta koji motiviše zaposlene, dok kompanijama olakšava prilagođavanje savremenim izazovima i povećava otpornost organizacija za održivi rast, razvoj i bolje poslovne rezultate.

Pored analiza ključnih izazova i utvrđenih nedostataka HR praksi, predlaže se nekoliko preporuka za unapređenje upravljanja ljudskim resursima u industriji osiguranja u Srbiji. Jedna od ključnih odrednica promena je transformacija HR funkcije u strateškog partnera, pri čemu HR treba aktivnije učestvovati u strateškom planiranju, razvoju lidera, inovacijama i razvoju organizacione kulture. Na taj način, funkcija HR treba da pređe sa administrativne uloge na stratešku i razvojno orijentisanu.

HR funkcija treba da podrži razvoj digitalnih kompetencija, posebno u oblasti analitike podataka, upravljanja digitalnim kanalima i korisničkim iskustvima. Takođe, HR treba da obezbedi interne treninge, e-learning platforme i korišćenje različitih alata, sa posebnim fokusom na zadržavanje talenata i povećanje angažovanosti zaposlenih. U praksi, HR treba da kreira radno okruženje koje je u skladu sa očekivanjima tržišta rada i jasno definiše razvojne puteve za napredovanje i karijeru.

U cilju boljeg povezivanja sa obrazovnim institucijama, preporučuje se uspostavljanje partnerskih odnosa sa univerzitetima i organizovanje specijalizovanih obrazovnih modula iz oblasti osiguranja, rizika i finansija. U daljem razvoju poslovanja, važno je da kompanije sistematski usklađuju poslovanje sa međunarodnim standardima, uključujući Solventnost II, ESG i GDPR.

HR funkcija treba da ojača i razvije organizacionu kulturu koja omogućava bolju međugeneracijsku koheziju. Takva kultura se gradi otvorenom, inkluzivnom i vrednosno usmerenom praksom, koja podstiče saradnju, transparentnost i međusektorsku koordinaciju, ključnu za povećanje zadovoljstva zaposlenih. HR treba aktivno ulagati u izgradnju otvorene, inkluzivne i vrednosno orijentisane kulture, koja promoviše timski rad, transparentnost i međugeneracijsku saradnju.

Literatura

- Aesaert, K., van Braak, The relationship between gender, socioeconomic status, and ICT competences. *Computers & Education*, 88, 2015, 1–14.

- Armstrong, M., *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page, 2006.
- Berber, N., Slavić, A., HRM in private and public organizations in Serbia. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 6(2), 2016, 75–83.
- Benz, M., Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58(2), 2005, 155–176.
- Boxall, P., Purcell, J., *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan, 2018.
- Bratton, J., Gold, J., *Human resource management: Theory and practice* (7th ed.). Macmillan International Higher Education, 2019.
- Buchan, M. C., Bhawra, J., Katapally, T. R., Navigating the digital world: Development of an evidence-based digital literacy program and assessment tool for youth. *Smart Learning Environments*, 2024, 11(1) 8.
- CIPD *People profession 2023: International survey report*, 2023.
- Cohen, A., Soffer, T., Henderson, M., Students' use of technology and their perceptions of its usefulness in higher education: International comparison. *Journal of Computer Assisted Learning*, 38(1), 2023, 1–14.
- Deloitte, *Global human capital trends 2023: Leading in the new era*. Deloitte Insights, 2023.
- Deloitte, *Digital HR transformation survey 2022: Southeast Asia*. Deloitte, 2023.
- Deloitte & PwC, *. Be transformative: Preparing your workforce and HR function for the future*. PwC UK, 2023.
- EIOPA, *EIOPA annual report 2022*. European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2022.
- Gallup, *State of the Global Workplace 2023 Report*. Gallup, Inc. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>, 2023.
- Guest, D. E., Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 1997, 263–276.
- Mijatović, Marijana Dukić, Ozren Uzelac, and Aleksandra Stoilković. "Effects of human resources management on the manufacturing firm performance: Sustainable development approach." *International Journal of Industrial Engineering and Management* 11.3 (2020): 205-212.
- McKinsey & Company, *How generational differences will impact the future workforce*, 2020.
- Milikić, B. B., Janićijević, N., Cerović, B., Two decades of post-socialism in Serbia: Lessons learned and emerging issues in human resource management. *Journal for East European Management Studies*, 2012, 445–463.
- Mercer, *Global Talent Trends 2022–2023*. Mercer LLC., 2022.

- OECD, Business and Finance Outlook 2021.
- Hamlin, D., Adigun, O., Adams, C., . Do virtual schools deliver in rural areas? A longitudinal analysis of academic outcomes. *Computers & Education*, 2023, 199, 104789.
- Korn Ferry, *Future of work trends 2021: The new era of humanity*, 2021.
- Lazarević, A., Marinović Matović, I. The impact of demographic differences on employee satisfaction with benefits and perks: Evidence from Serbian financial sector. *Facta Universitatis*, 19(2), 2022, 233–245.
- Narodna banka Srbije, „Osiguranje – opšti pregled“, <https://www.nbs.rs/sr/finansijske-institucije/osiguranje>, 2025.
- PwC, *Insurance 2025 and beyond: Preparing talent for the future*. PwC, 2021.
- Vazirani, N., *Competency-based human resource management*. SAGE Publications, 2010.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 1992, 295–320.
- World Bank, *Human Capital Umbrella Program Annual Report 2022*, 2022.