

Mr. sc. Branislav Đurica¹
Stručni suradnik
Jahorina osiguranje
Banja Luka, Bosna i Hercegovina
E-mail: bdjurica@jahorinaosiguranje.com

MODEL UPRAVLJANJA SISTEMOM KVALITETE U OSIGURAVAJUĆEM DRUŠTVU

UDK / UDC: 658.56:368.032.1

JEL klasifikacija / JEL classification: G22, L15

Stručni članak / Professional paper

Primljeno / Received: 16. prosinca 2010. / December 16, 2010

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

Osiguranje je specifična djelatnost jer kupcima nudi uslugu, nudi im proizvod koji je u stvari pravni odnos između ugovornih strana. Osiguranci povjeravaju osiguravateljima brigu o svojoj imovini, pa čak i o svojim životima. Organizacija osiguravajućeg društva zbog tog mora biti pouzdana, dugoročno stabilna, mora dati potrebnu sigurnost i povjerenje te imati potrebnu kvalitetu organizacije i sistem koji će stalno i dugoročno garantirati sigurnost i stabilnost, a koji će sa stajališta osiguravatelja biti učinkovit i efektivan. Jedno je od mogućih rješenja uvođenje modela za upravljanje sistemom kvalitete u osiguravajućem društvu.

Ključne riječi: model, osiguranje, organizacija, efikasnost, efektivnost.

1. UVOD

Velika tržišta osiguranja našla su se u intenzivnim procesima globalizacije u posljednjem desetljeću. Procesi ukрупnjavanja osiguravatelja i reosiguravatelja kroz procese merdžera i akvizicije predstavljaju vrijednosno i najveće poslovne operacije ove vrste. Novi ekonomski i pravni uvjeti, posebno liberalizacija i deregulacija, uz napredak elektronskog poslovanja i visoke zahtjeve standardizacije organiziranja i poslovanja, kreirali su novu poslovnu mapu u području osiguranja. Procesima pripajanja i kupovanjem organizacija ubrzava se proces proširivanja ponude usluge, rješava problem razvoja i rasta, ali se i kroz visoku diverzifikaciju ostvaruje disperzija rizika.

¹ Mr Branislav Đurica, stručni suradnik u Jahorina osiguranju, cooperation partner of Vienna Insurance Group

Ovakvi postupci, s druge strane, otvaraju niz novih funkcionalnih organizacijskih problema, od problema standardizacije do čitave lepeze novih upravljačkih problema. Neprestana borba za povećanje vrijednosti akcija na burzi ostvaruje se kroz unapređenje kvalitete i povećanje ukupnog kapitala. S jedne strane ostvaruju se efekti ekonomije opsega (što je posebno važno u poslovima osiguranja), a s druge strane cjenovna konkurentnost kroz obaranje cijena usluga, povećanje učinkovitosti poslovanja te ubrzanje razvoja usluga i tržišta. Standardizacija postupaka i tehnologija rada dovodi do lakšeg transfera znanja i bržeg širenja na nova tržišta. Liberalizacija i deregulacija u zemljama u tranziciji naglo otvara potencijalno velika tržišta s vrlo nerazvijenom i nekonkurentnom poslovnom strukturom.

U okviru velikih i intenzivnih promjena koje karakteriziraju tranzicijsku ekonomiju, neophodno je sagledati i razumjeti najmanje dva procesa:

1. očekivani ekonomski ambijent i
2. nove uslove poslovanja, kao i novu konkurentsku situaciju.

Prijelaz s visoko izražene socijalne funkcije države na državu s neoliberalnom tržišnom doktrinom ubrzano vodi k radikalnoj reformi mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, što s aspekta osiguranja znači nagli rast usluge osiguranja života, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja. Ubrzana privatizacija značajno mijenja i strukturu gospodarskih subjekata. Značajnu grupu novih osiguranika činit će mala i srednja preduzeća. Proces globalizacije poslovanja, razvoj burzi i povećanje broja spajanja i preuzimanja u značajnoj će mjeri utjecati i na razvoj usluga na području osiguranja. Izgradnja tržišnog gospodarstva i tržišnih institucija u okviru Republike Srpske čini jedan aspekt promjene. Drugi je, svakako, novi institucionalizirani okvir za poslove osiguranja i organizacije koje se njime bave. Sama kvaliteta organizacije i osnovne pretpostavke efektnog upravljanja u novim tržišnim uvjetima predstavljaju svakako poseban problem. Zbog toga je istraživanje uvjeta razvoja i uvođenja sistema upravljanja kvalitetom posebno aktualano.

2. OSIGURANJE KAO GOSPODARSKA DJELATNOST

Osnovni je motiv svakog osiguranja ekonomska zaštita od nastupanja štetnih događaja. Ugovorom o osiguranju imovine utvrđuje se obveza osiguravatelja da nakon ostvarenja osiguranog slučaja isplati naknadu štete koja će omogućiti da osiguranik djelomično ili u cijelosti izvrši restituciju oštećenih ili uništenih osiguranih stvari.

U ekonomskom smislu «osiguranje je privredna djelatnost kojom se, radi sticanja dobiti, ili na načelu uzajamnosti i solidarnosti, obezbjeđuje ekonomska zaštita imovine i lica od rizika koji ih ugrožavaju».² Ono obuhvaća obrazovanje

² Marović, B., Mrkić, D.: Osiguranje i reosiguranje, Financing centar, Novi Sad, 1996.

sredstava i rezervi iz premija osiguranja radi nadoknađivanja nastalih šteta i isplaćivanja ugovorenih iznosa po osnovi osiguranja, kao i sudjelovanje u provođenju mjera za sprječavanje i suzbijanje rizika koji ugrožavaju osiguranu imovinu i osobe, a u skladu s ekonomskim interesima osiguranika i osiguravajuće organizacije.

2.1. Osnovni tehnički elementi organizacije osiguranja

Iz funkcije i osnovnih elemenata tehničke organizacije osiguranja proizilaze i osnovni organizacijski procesi. Osnovna funkcija osiguranja, tj. isplaćivanje naknade štete osiguranicima koji plaćaju premiju u slučaju nastupanja štete, ne bi se mogla ostvariti ukoliko ne bi postojala tehnička organizacija osiguranja. Dok je teoretski moguće osigurati se od svih potencijalnih gubitaka, od nekih se nije moguće osigurati po razumnoj cijeni. Iz praktičnih razloga osiguravatelji nisu spremni prihvatiti sve rizike koje drugi žele prenijeti na njih. Da bi se rizik smatrao prihvatljivim za osiguranje, mora imati određene karakteristike.

Četiri preduvjeta koja slijede predstavljaju „idealne“ elemente rizika od koga se može osigurati (iako je poželjno da rizik ima te karakteristike, moguće je da ih određeni rizici nemaju, a ipak se od njih osiguravamo):

1. mora postojati dovoljno veliki broj jednakih jedinki izlaganja da bi se gubitci mogli racionalno predvidjeti
2. gubitak koji je prouzrokovao rizik mora biti moguće definirati i izmjeriti
3. gubitak mora biti nepredvidljiv ili slučajan
4. gubitak ne smije biti katastrofalan.

2.2. Specijalni slučaj smanjivanja rizika

Budući da se osiguranje tradicionalno smatra osnovnom tehnikom za upravljanje rizicima, njemu se poklanja i najveća pažnja, a kako se zadržavanje smatra alternativom osiguranju, ono također dobiva značajnu pažnju. Nažalost, u mnogim slučajevima, s obzirom da su direktne koristi vezane za metode sprječavanja i kontrole gubitka pomalo neuhvatljive i teške za mjerenje, postoji tendencija umanjivanja tih značajnih tehnika.

Skoro sva osiguravajuća društva organizirana su tako da kao svoje dijelove imaju filijale, ekspoziture. I u ovom kontekstu ističemo da je jedino osiguravajuće društvo pravno lice, što znači da za svoje obveze odgovara cjelokupnom svojom imovinom.

3. CILJ ISTRAŽIVANJA

Osnovni je cilj istraživanja definiranje modela sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajućoj djelatnosti. Poseban cilj jest da se, na osnovi razvijenog modela, definiira učinkovit program, uvjeti uvođenja i dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajućem društvu.

4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Predmetna se istraživanja zasnivaju na sljedećim hipotezama:

1. pretpostavlja se da će razvijeni model sistema upravljanja kvalitetom u djelatnosti osiguranja, na osnovama međunarodnih standarda, osigurati rast učinkovitosti i efektivnosti sistema osiguranja,
2. definiran program i oblikovane podloge za upravljanje dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajućem društvu uvjetovat će potrebu prilagođavanja i ostvarenja učinkovitijih organizacijsko-informacijskih i komunikacijskih struktura u poduzećima predmetne vrste.

Model i program bit će zasnovani na zahtjevima standarda JUS ISO 9001:2000 i iskustvima i istraživanjima vezanima za predmetne zahtjeve i specifičnosti osiguravajućeg društva kao objekta promatranja.

5. MODEL ORGANIZACIJE DRUŠTVA

„Strategija preduzeća određuje logiku preduzeća u smislu izbora područja poslovne djelatnosti i određenja u održavanju konkurentne sposobnosti preduzeća u datom vremenu i datim uslovima okoline. Oblikovanje strategije vrši funkcija upravljanja preduzećem sa težnjom za ostvarenje misije, ciljeva i politika preduzeća u datom vremenu i datim uslovima okoline”.³

U poslovanju svake organizacije nužno je postojanje osjećaja za strategiju. Jednom određena strategija ne znači da se ista ne može promijeniti ili prilagoditi okolnostima, kako subjektivnima u organizaciji, tako i objektivnima u okruženju. Određivanje strategije u svakom slučaju nije lagan posao.

Važno je razlikovati tri nivoa strategije:

1. nivo korporacije
2. nivo poduzeća i
3. operativni ili funkcionalni nivo.

³ Bouman, K.: Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad, 2003.

Osnovno je pitanje strategije na nivou korporacije logika ili racio za funkcioniranje, odnosno zašto su dva poduzeća stavljena u jednu korporaciju (očekuje se sinergijski efekt). Drugi koncept je koncept holding kompanija. Osnovni je motiv ovakvog organiziranja veća dobit i učinkovitija preraspodjela kapitala, centralizacija svih funkcija na jedno mjesto. Ovakav način organizacije nije svojstven našem okruženju ili ne na način i u opsegu kako to rade svjetske kompanije i korporacije. Za nas je važnija strategija na nivou poduzeća. Ključno je pitanje za svako poduzeće pitanje konkurentnosti na određenom tržištu te pitanje dobivanja i održavanja konkurentne prednosti.

Konkurentnost se može riješiti razmatranjem sljedećih pitanja:

1. Na kojim bi se tržištima trebali natjecati? Na koje se segmente tih tržišta trebamo jasno usredotočiti?
2. Kako se pokušati boriti u tim segmentima? Kako možemo dobiti i održati prednost nad konkurencijom?
3. Kakve ključne kompetencije trebamo stvoriti da bismo realizirali kompetitivnu strategiju? Kako treba organizirati posao?
4. Kako poduzeće trenutno izgleda, tj. kakvo je stanje u odnosu na ono koje bi trebalo postići da bi se uspješno realizirala navedena strategija?
5. Kako ići naprijed?

Operativna strategija je strategija na nivou dijela poduzeća i uglavnom je vezana za operativne dijelove procesa u poduzeću. Operativna strategija proizilazi iz strategije poduzeća kao jedan njen dio. U svakom slučaju timovi će rukovoditelja u poduzeću i na nivou svih organizacijskih dijelova zajedno provoditi postavljenu strategiju poduzeća i stalno je usavršavati. «Suštinsko pitanje strategije na nivou poduzeća je kako poduzeće može dobiti i održati konkurentsku prednost».⁴ Kada organizacija promatra svoju strategiju s ovakvim polaznim osnovama, onda se prvenstveno misli na unutrašnje resurse u organizaciji. Polazna tačka svih promatranja mora biti kupac kao korisnik usluga ili proizvoda. Druga su važna odrednica svakog poduzeća, koja određuje rezultate poslovanja, troškovi kao najvažniji ograničavajući faktor u organizaciji. Održavanje konkurentne prednosti dinamična je aktivnost organizacije i ne može se promatrati u jedinici vremena. Konkurentnost ima svoju vremensku dimenziju, a može se postići tako što će se imitirati konkurencija i praviti korak prije konkurencije.

Svaku organizaciju čine tri segmenta i to:

1. resursi, odnosno osnovne materijalne pretpostavke za ostvarenje proizvodnje (materijali, strojevi, tehnologija, lokacija, radnici i sl.)
2. sistemi-metode kojima povežemo resurse, procesi u proizvodnji

⁴ Bouman, K.: Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad, 2003.

3. know-how-znanje pojedinca i grupe.

Prva se dva segmenta lako mogu kopirati, dok treći segment, know-how, predstavlja pravu konkurentsku prednost organizaciji koja ga ima i ne može se imitirati. Povećanje know-how može dovesti do toga da neka znanja prijeđu u druge segmente na višem nivou. Sve se ove komponente mogu predstaviti kao lanac vrijednosti organizacije. Spoznaja menadžmenta o lancu vrijednosti značajan je doprinos u rukovođenju organizacijom. Iz poznavanja lanca vrijednosti organizacije vrlo se lako mogu uočiti prednosti i slabosti organizacije i može se odrediti prostor za povećanje konkurentске sposobnosti iste. Tržišta se uvijek u principu globalno razvijaju i pojačavaju stalno opravdane zahtjeve kupaca. Ne moraju samo cijena i kvaliteta proizvoda ili usluge odgovarati zahtjevima kupaca. Kupac očekuje kooperaciju na bazi povjerenja s isporučiteljem proizvoda ili usluge, koja počinje prije ugovaranja i traje kroz sve faze procesa pribavljanja i korištenja proizvoda ili usluge. Jedno je od mogućih i vrlo kvalitetnih rješenja za ovakve zahtjeve kupaca opredjeljenje menadženta preduzeća na upravljanje kvalitetom prema zahtjevima ISO 9000 serije standarda. Već nekoliko godina raste interes k totalnom upravljanju kvalitetom. Prvo je u Japanu, pa zatim i u SAD-u, zaživio pokret pod nazivom totalna kontrola kvalitete «TQC (Total Quality Control). Ovdje treba upozoriti na moguće nejasnoće riječi kontrola. Ne misli se na zastarjelu tehničku kontrolu kvalitete, već na upravljanje kvalitetom, dakle na moderne principe rukovođenja, orijentirane na sprječavanje nastanka greške i poboljšanje svih tokova procesa. Sve je očiglednija činjenica da je iluzorno očekivati uvođenje sistema kvalitete u poduzeće ako se ne pristupi paralelno i uvođenju totalne kulture kvalitete na svim hijerarhijskim nivoima i funkcijama. Kvaliteta, dakle, mora postati kultura življenja, ponašanja i rada u apsolutno svim segmentima poslovanja. Pojednostavljeno promatrajući cijeli sistem, odnosno odnos prema kupcu, poanta je u tome da se želje kupca moraju spoznati, identificirati i maksimalno ispuniti uz minimalne troškove. Ova se tendencija mora stalno poboljšavati i unapređivati.

6. STRATEGIJA, STRUKTURA I PROCESI

Postavlja se opravdano pitanje koja je to organizacijska struktura koja osigurava provođenje strategije i koji su to procesi u organizaciji koji se moraju odvijati da bi se zacrtana strategija provela u djelo. U teoriji postoji nekoliko tipova standardnih organizacijskih struktura koje se mogu primijeniti u praksi bez obzira na vrstu aktivnosti organizacije. Kad se jednom odluči o strategiji postavlja se pitanje kako podijeliti sve zadatke s kojima se poduzeće suočava na pojedinačne aktivnosti i kao dodijeliti te zadatke određenim ljudima i grupama u suštini te kako se specijalizirati. Organizacija ima svoju horizontalnu strukturu koju čine organizacijski dijelovi koji se bave određenim poslovima-procesima u toku odvijanja aktivnosti organizacije i koji su međusobno povezani, i vetrikalnu strukturu na raznim nivoima rukovođenja. Svaki od načina organiziranja ima svoje prednosti i nedostatake, a konačna odluka o načinu organizacije ili o

kombinacijama poznatih načina organizacije donijet će se prema postavljenoj strategiji organizacije. Drugi problem, koordinacija, rješava se organizacijskim procesima koji su osmišljeni radi osiguranja odvojenih aktivnosti i njihova povezivanja na takav način da se postigne cjelovita misija poduzeća. U praksi postoje različiti načini organiziranja poduzeća. Na koji će se način organizirati dato poduzeće ovisi od više faktora (starost, vrsta djelatnosti, vrsta proizvoda, karakteritike tržišta i drugo). Postojanje više načina organiziranja ne znači da se poduzeća organiziraju na samo jedan od poznatih načina. To svakako znači i kombinaciju navedenih načina organizacije i prilagođavanje istih fazi životnog ciklusa poduzeća. Minenberg kaže da se organizacija može podijeliti na pet različitih dijelova i to na sljedeći način:

1. strateški vrh - ljudi koji kontroliraju organizaciju i smatraju se odgovornima za njene učinke,
2. operativna jezgra - ljudi koji ispunjavaju osnovnu misiju ili zadatak organizacije,
3. srednja linija - menadžeri i nadzornici u liniji hijerhije između strateškog vrha i operativne jezgre,
4. tehnostruktura - čine je zaposleni analitičari koji pomažu da se dođe do koordinacije putem procesa standardizacije, vještine, izlaza ili vrijednosti,
5. osoblje za podršku - aktivnosti osoblja koje pomaže osnovnom radu organizacije. Primjerice, u proizvodnom poduzeću u to bi osoblje spadali zaposleni na održavanju zgrade, u restoranu, odnosima s javnošću, spremanju kancelarija itd.

Veličina i značaj tih grupa variraju u zavisnosti od vrste posla koji obavlja organizacija, stabilnosti njenog okruženja i veličine same organizacije. Dakle, moramo razumjeti te osnovne promjenljive kontingencije i učinak koji one imaju na strukturu poduzeća.⁵

Sve se aktivnosti u organizaciji odvijaju u raznim procesima i mogu se propisati putem procedura koje se standardiziraju i po kojima se odvijaju aktivnosti organizacije.

7. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM

Sistem upravljanja kvalitetom, razvijen u skladu sa zahtjevima standarda ISO 9000 na području usluga, odnosi se na sistem upravljanja uslužnom organizacijom s jedne, a s druge strane je sredstvo za stjecanje povjerenja

⁵ Zelenović, D.: Tehnologija organizacije industrijskih sistema-preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1997.

korisnika usluga. Na našem tržištu nije postojala konkurencija u pravom smislu te riječi, kakva je, primjerice, ova današnja. Kvaliteta procesa rada i poslovanja pojedinačnih poduzeća, odnosno osiguravajućih društava, nije bila presudna jer su te organizacije – osiguravatelji imali monopol na tržištu. Tržište je bilo strogo podijeljeno po teritorijalnom principu i unaprijed je bila izbjegnuta mogućnost konkurencije među osiguravateljima. Praktična primjena standarda na području kvalitete u djelatnosti osiguranja iz navedenih razloga utvrđena je kao potreba i imperativ te zahtijeva sistematski prilaz i sistematski vođen postupak analize stanja, razvoja i uvođenja sistema upravljanja kvalitetom. Uvođenje je sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajuća društva u Republici Srpskoj novina i mora se učiniti dosta napora kako bi se predstavile sve prednosti novog odnosa prema osiguranju i osiguranicima.

8. POTREBA USPOSTAVLJANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Tržišta se uvijek u principu globalno razvijaju i pojačavaju stalno opravdane zahtjeve kupaca. Ne moraju samo cijena i kvaliteta proizvoda ili usluge odgovarati zahtjevima kupaca. Sve veći značaj ima mogućnost davanja servisnih usluga svih vrsta u postprodajnom vijeku trajanja proizvoda ili usluge. Takođe, kupac očekuje koopeaciju na bazi povjerenja s isporučiteljem proizvoda ili usluge, koja počinje prije ugovaranja i traje kroz sve faze procesa pribavljanja i korištenja proizvoda ili usluge. Sve je očiglednija činjenica da je iluzorno očekivati uvođenje sistema upravljanja kvalitetom u poduzeće ako se paralelno ne pristupi i uvođenju totalne kulture kvalitete na svim hijerarhijskim nivoima i funkcijama. Kvaliteta, dakle, mora postati kultura življenja, ponašanja i rada u apsolutno svim segmentima poslovanja. Pojednostavljeno promatrajući cijeli sistem, odnosno odnos prema kupcu, poanta je u tome da se želje kupca moraju spoznati, identificirati i maksimalno ispuniti uz najminimalnije troškove. Ova se tendencija mora stalno poboljšavati i unapređivati. Kada se stvari promatraju na ovakav način određena je i dugoročna strategija poduzeća s krajnjim ciljem ostvarenja što veće dobiti. Bez obzira na veličinu poduzeća odlučujuća su tri faktora za krajnji uspjeh:

1. snažna i koordinirana akcija na poboljšanju kulture rada
2. homogena i kompaktna organizacijska struktura preduzeća i
3. motivacija suradnika.

Pojam totalne kulture kvalitete podrazumijeva stalnu aktivnost i aktivnost na svim nivoima u poduzeću radi dostizanja postavljenog nivoa kvalitete, stalnim osposobljavanjem svih sudionika i njihovom aktivnom ulogom u cilju povećanja nivoa kvalitete. Timski je rad odlučujući i potreban u cijelom poduzeću. Jasnu ideju uvođenja sistema kontrole kvalitete i svih zajedničkih napora unutar poduzeća predstavlja nesmetani daljnji rad uz paralelnu

transformaciju postojećeg sistema upravljanja kvalitetom, novi, obuhvatniji i moćniji sistem, usklađen sa zahtjevima međunarodnih standarda ISO 9000. Drugi veliki, ali ne i manje važan cilj, jest smanjenje unutrašnjih troškova kroz sistem upravljanja kvalitetom. Sistem upravljanja kvalitetom u poduzeću neizravno utječe na smanjenje troškova, odnosno istovremeno neizravno povećava konkurentnost na tržištu, osiguravajući kvalitetnije usluge po nižim cijenama.

9. UPRAVLJANJE PROJEKTOM USPOSTAVLJANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Pri modeliranju organizacijske postavke sistema upravljanja kvalitetom u poduzeću krenulo se od stava da se sistem upravljanja kvalitetom jednog određenog poduzeća kao model ne može u potpunosti primijeniti na neko drugo poduzeće, iako su možda oba poduzeća otprilike iste veličine, s istom ili sličnom paletom usluga. U skladu s tim organizacijska je koncepcija uzela u obzir sve specifičnosti koje definiraju postojeću organizacijsku strukturu poduzeća. Pri tome je važno napomenuti da će postavljena organizacijska struktura egzistirati i poslije obavljenog posla uvođenja sistema upravljanja kvalitetom, uz određene manje modifikacije (timovi – treći se nivo raspušta po obavljenom poslu). Cijela struktura osiguranja kvalitete bazirana je na timskom radu koji se zasniva na principima simultanog inženjerstva. Sistem upravljanja i kontrola projekta za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom vrši se u potpunosti preko instalirane strukture upravljanja u poduzeću. Sistem upravljanja kvalitetom projektiran je tako da zadovolji sve zahtjeve ISO 9000 serije standarda, istovremeno uvažavajući sve specifičnosti s obzirom na prisutnost različitih usluga.

Ustanovljena organizacijska shema podrazumijeva sistem uvođenja po standardima serije ISO 9000 i sistem osiguranja i unapređenja kvalitete nakon uvođenja sistema upravljanja kvalitetom, i to u dva nivoa upravljanja:

- prvi nivo je nivo poduzeća
- drugi nivo su druge zaokružene organizacijske cjeline.

Ovakvom organizacijskom strukturom osigurava se sudjelovanje širokog fronta zaposlenih u realizaciji usvojenog projekta, kao i mogućnost stalne učinkovite kontrole i nadzora izvršenja programskih zadataka.

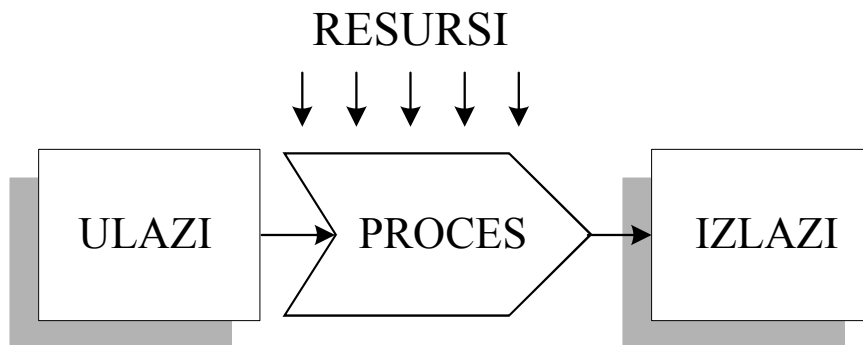
10. STRUKTURA PROCESA U OSIGURAVAJUĆEM DRUŠTVU

Sistem upravljanja kvalitetom zasnovan je na PROCESNOM PRILAZU u upravljanju, pri čemu je neophodno:

1. identificirati sve procese koji imaju utjecaj na kvalitetu usluga i poslovanja u cjelini i koji moraju biti „obuhvaćeni“ formalno usvojenim

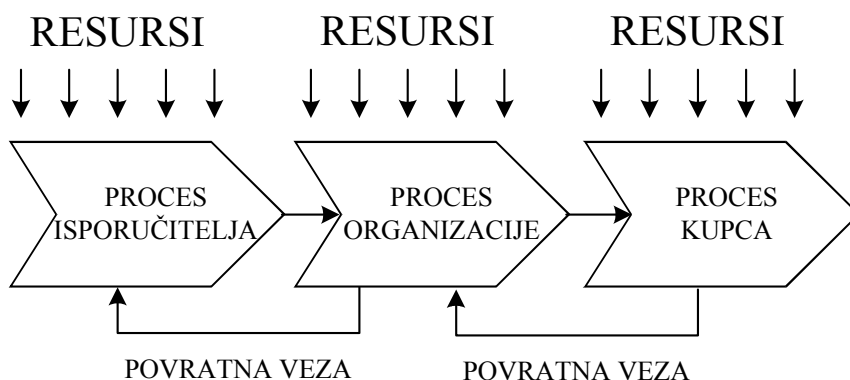
- pravilima ponašanja svih sudionika u procesima – dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom,
2. utvrditi neophodne informacije za funkcioniranje procesa, u vidu ulaznih i izlaznih veličina,
 3. utvrditi potrebne resurse za funkcioniranje procesa – dokumentacijske, ljudske i infrastrukturne,
 4. utvrditi interne i eksterne uticaje na funkcioniranje procesa i
 5. definirati mjerne veličine za nadzor nad funkcioniranjem procesa – ciljano određene performanse procesa i kriterije za vrednovanje kvalitete procesa rada.

Identificirani procesi trebaju obuhvatiti i procese koji imaju utjecaj na usuglašenost kvalitete poslovanja, a čije izvođenje osiguravajuća organizacija povjerava vanjskim organizacijama. To se može odnositi na procese reosiguranja i određene procese iz područja usluga. Kriteriji i metode neophodne za osiguravanje učinkovitosti funkcioniranja i upravljanja procesima trebaju biti mjerljivi, a sve aktivnosti neophodne za postizanje planiranih rezultata procesa neophodno je ugraditi u dokumentaciju sistema upravljanja kvalitetom – poslovnik, procedure i uputstva. Metodologija analize procesa zasniva se na definiciji da je proces skup međusobno povezanih aktivnosti koje pretvaraju ulazne elemente u izlazne upotrebom odgovarajućih resursa (slika 1.).



Slika 1. Osnovna definicija procesa

Pojam „procesni prilaz“ upravljanja kvalitetom organizacije podrazumijeva, radi utvrđivanja ulaznih veličina, aktivnosti i izlaznih veličina, definiranje „granica“ procesa, što u konkretnim slučajevima doseže do razmatranja ne samo procesa organizacije, nego i procesa isporučitelja i procesa kupca/korisnika – „lanca“ procesa prema slici 2.



Slika 2. „Lanac“ procesa

Činjenica da procesi u organizaciji nemaju jasno utvrđene granice i da nisu nezavisni, nego su međusobno uvjetovani, nameće kao prvi korak u analizi procesa potrebu uspostavljanja tzv. procesnog modela organizacije kojim se, na pogodan način, definiraju i predstavljaju svi procesi relevantni za kvalitetu njenog poslovanja i njihova međusobna uvjetovanost – veze između procesa.

11. ANALIZA UVJETA ZA PRIMJENU RAZVIJENOG MODELA I UVOĐENJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U OSIGURAVAJUĆEM DRUŠTVU

11.1. Osnovne podloge

11.1.1. Vizija poduzeća – osiguravajućeg društva

Osnovni su ciljevi osiguravajućeg društva izvršavanje osnovnih procesa osiguranja koji se ogledaju u odgovornom preuzimanju rizika i kvalitetnom pokriću preuzetih rizika u osiguranju, uz istovremeno jačanje sigurnosti i standarda zaposlenih. Isto tako, dosta rada i napora mora biti uloženo u jačanje institucije osiguranja i približavanje pojma „osiguranje“ osiguranicima putem različitih metoda edukacije potencijalnih korisnika osiguranja – osiguranika. Osiguravajuće se društvo mora organizirati tako da je u svako vrijeme i na svakom mjestu na raspolaganju potencijalnom nositelju rizika, osiguraniku ili oštećenoj osobi, kako bi oni mogli ostvariti svoje pravo po osnovi osiguranja.

11.1.2. Misija poduzeća – osiguravajućeg društva

Misija poduzeća određena je:

- a) *svrhom postojanja osiguravajućeg društva koja može biti:*
1. pružanje kvalitetnih usluga osiguranja imovine i osoba na teritoriju Bosne i Hercegovine
 2. stvaranje i stalno povećanje životnog standarda zaposlenih radnika
 3. opstanak i daljnji razvoj društva
 4. ulaganje slobodnih novčanih sredstava u pokretanje gospodarskih aktivnosti privrede u vidu kratkoročnih pozajmica
 5. zadovoljenje društvenih potreba putem poreza i doprinosa kao budžetskih prihoda.
- b) *strategijom djelovanja*

Strategija poduzeća određuje logiku poduzeća u smislu izbora područja poslovne djelatnosti i određenja u održavanju konkurentske sposobnosti poduzeća u datom vremenu i datim uvjetima okoline.

Oblikovanje strategije djelovanja vrši funkcija upravljanja poduzećem s težnjom ostvarenja misije, ciljeva i politike poduzeća u datom vremenu i datim uvjetima okoline. Uspostavljanjem i primjenom sistema upravljanja kvalitetom omogućit će se promjena stanja ključnih faktora koji određuju stratešku poziciju društva na tržištu.

- c) *standardima ponašanja*

Standardima ponašanja određuju se pravila ponašanja zaposlenih u organizaciji prema organizaciji, okruženju i korisnicima usluga.

- d) *pokretačkim polugama*

Pokretačke su poluge u ponašanju sudionika u procesima, posebno upravljačkih struktura, racionalni postupci i moralni principi koji leže u osnovi kulture poduzeća. Ponašanje sudionika mora biti zasnovano na izgrađenim racionalnim postupcima i moralnim principima.

11.1.3. Ciljevi poduzeća – osiguravajućeg društva

»Ciljevi preduzeća za osnovu imaju zadovoljenje misije preduzeća i ostvarenje željenih stanja kojima teži organizacija planiranim i organizovanim aktivnostima».⁶ Ciljevi se u pravilu određuju i usvajaju na duži rok, a time i planovi razvoja organizacije, s tim da se prave kratkoročni planovi aktivnosti

⁶ Zelenović, D.: Tehnologija organizacije industrijskih sistema-preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1997.

kako bi se konkretizirale pojedinačne aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva. Ciljevi mogu biti opći (povećanje kvalitete života zaposlenih, opstanak i razvoj organizacije u datom vremenu i uvjetima i zadovoljenje društvenih potreba) i posebni za svaku organizaciju (porast udjela organizacije na tržištu, smanjenje troškova poslovanja, povećanje produktivnosti, učinkovitije korištenje resursa i sl.). Ciljevi moraju biti određeni i mjerljivi.

11.1.4. Politike poduzeća – osiguravajućeg društva

Politike predstavljaju konkretne podloge za učinkovito ostvarenje misije i ciljeva organizacije. Politikama se određuju principi, stavovi i kriteriji za usmjeravanje aktivnosti u postupcima poslovanja organizacije.

Osnovna su opredjeljenja društva u definiranju i provođenju politike kvalitete:

- stalan razvoj usluga i tehnologija i praćenje savremenih svjetskih tendencija
- primjena rezultata znanstvenih istraživanja u razvoju usluga i njihovoj realizaciji
- primjena suvremenih metoda i tehnika rada
- stalno usavršavanje i podizanje kvalitete rada zaposlenih
- stalno usavršavanje opreme i drugih elemenata infrastrukture društva i osiguranje visokog nivoa uvjeta radne sredine
- osiguranje svih logističkih procesa najviše kvalitete i
- zadovoljenje zahtjeva korisnika usluga, zaposlenih i društva.

12. ZAKLJUČAK

Dokumentirani sistem upravljanja kvalitetom postaje imperativ u svim djelatnostima i to više nije privilegija samo određenih područja djelatnosti kao što su vojna, automobilska ili druge industrije. Trend visokih očekivanja kupaca i korisnika usluga u vezi s kvalitetom nije više spojiv samo s odabranim, namjenskim ili na drugi način nazvanim poduzećima, već se proširuje na sve organizacije i poduzeća. Ovakav trend prati rastuće saznanje da je neophodan stalni razvoj kvalitativne podobnosti i da je on jedan od uvjeta koji vodi dostizanju ekonomskog zenita jedne organizacije ili poduzeća.

Glavni zadatak menadžmenta organizacije, u smislu uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom, treba biti krajnje racionalan pristup u razradi odgovarajuće dokumentacije i njenoj praktičnoj primjeni. Dakle, treba težiti tome da se, poštujući princip neophodnog minimuma, s najmanjim mogućim brojem

„dokumenata“ urede svi poslovi – procesi u organizaciji, gdje bi njihov nedostatak štetno utjecao na kvalitetu proizvoda ili usluga poduzeća. Samo sistemski rješenja u poduzeću mogu zadovoljiti suvremene zahtjeve tržišta jer tržište priznaje samo uspješne

Istraživanja u okviru ove teze i njihova praktična provjera na slučaju osiguravajućeg društva pokazala su da dokumentirani sistem upravljanja kvalitetom u organizaciji u djelatnosti osiguranja osigurava:

1. *jedinstvenost prilaza u procesima*

Utvrđeni i regulirani informacijsko-dokumentacijski tokovi u poduzeću garantiraju u velikoj mjeri smanjenje broja grešaka, odnosno sprječavaju pojavu greške.

2. *zaštitu interesa korisnika i davatelja usluga*

Obveza osiguravajuće organizacije jest da preuzme rizik odgovornosti za sigurnost korisnika u ispunjavanju svih ugovorom (polisom osiguranja) preuzetih obveza.

3. *olakšano upravljanje procesima*

Redovnim aktivnostima nadzora nad funkcioniranjem sistema upravljanja kvalitetom ugrađenim mehanizmima postavljanja općih i konkretnih ciljeva, planiranja, analize ostvarenja ciljeva i planova, internih provjera, preispitivanja od strane rukovodstva i vanjskog nadzora od strane certifikacijskog tijela, stječu se potrebni i dovoljni uvjeti za efektivno i učinkovito funkcioniranje osiguravajuće organizacije.

4. *osiguravanje nepresušnog izvora informacija*

Dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom propisani su tokovi informacija i pravila funkcioniranja procesa u organizaciji, što za svakog zaposlenog predstavlja transparentan način ponašanja i obavljanja svakodnevnih poslova.

5. *mogućnost smanjenja troškova*

Sistem upravljanja kvalitetom ima ugrađene mehanizme za otkrivanje slabosti u funkcioniranju procesa (neusuglašenosti) i njihovo otklanjanje, poduzimanjem korektivnih i preventivnih mjera.

6. *poticaj stalnom unapređenju procesa*

Suštinski doprinos sistema upravljanja kvalitetom sastoji se, pored uređenja odnosa u organizaciji i uspostavljanju pravila dobre prakse, u mehanizmima stalnog unapređenja resursa (ljudskih i infrastrukturnih), procesa i usluga, na principima Demingovog kruga.

7. *marketinški efekt i tržišnu prednost*

Ne treba zanemariti činjenicu da posjedovanje certifikata za sistem upravljanja kvalitetom kod potencijalnih korisnika, isporučitelja i ostalih zainteresiranih strana ostavlja veoma pozitivan utisak i doprinosi povjerenju za

suradnju. Dobro osmišljena strategija promocije kvalitete osiguravajuće organizacije, s certifikatom priznatog ocjenjivačkog tijela kao jednim od dokaza te kvalitete, učvršćuje strateški položaj na tržištu i često donosi prednost u odnosu na konkurenciju.

Istraživanja izvršena u okviru ovog rada potvrdila su postavljene hipoteze da razvijeni model sistema upravljanja kvalitetom u djelatnosti osiguranja, na osnovama međunarodnih standarda, osigurava rast učinkovitosti i efektivnosti sistema osiguranja i da istovremeno uvjetuje potrebu i generira podloge za postavke i ostvarenja učinkovitijih organizacijsko-informacijskih i komunikacijskih struktura u poduzećima predmetne vrste.

LITERATURA

Adidžes, I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej – Novi Sad, Agora Beograd, 1994.

Adidžes, I., *Životni ciklusi preduzeća*, Prometej Novi Sad, Agora Beograd, 1994.

Bajić, M., *Priručnik metoda za ostvarivanje kvaliteta, deo jedan do pet, Motivacija, kreativnost i obezbeđenje kvaliteta kao osnovni činioci konkurentne uspešnosti organizacionih sistema- preduzeća*, FTN-Institut za industrijske sisteme Novi Sad, Novi Sad, 1998.

Bijelić, Mile, *Osiguranje*, Birotehnika, Zagreb, 1988.

BMS Harris&Dixon insurance brokers Limitid, *Tržište osiguranja i reosiguranja u V.Britaniji*, 2000.

Bouman, K., *Strategija u praksi*, Prometej, Novi Sad, 2003.

Cvetković N., *Strategija investicija preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.

Jankovec, Ivica, *Ugovor o reosiguranju*, Forum, Novi Sad, 1968.

Kamberović, B., *Model integralnog sistema za upravljanje kvalitetom*, FTN-Institut za industrijske sisteme Novi Sad, Novi Sad, 1998.

Kavran, D., *Nauka o upravljanju, Organizacija, kadrovi, rukovođenje*, Naučna knjiga, Beograd.

Kondo, J., *Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta: Japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija Beograd, Beograd, 1997.

Marović, B., Mrkić, D., *Osiguranje i reosiguranje*, Financing centar, Novi Sad, 1996.

Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka Beograd, Beograd, 2002.

Ogawa, E., *Upravljanje malim preduzećima danas*, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija Beograd, Beograd, 2001.

Sneyd, R.M., *Osiguranje*, Besjeda-Bina, Banja luka, 2003.

Zelenović, D., *Tehnologija organizacije industrijskih sistema-preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, 1997.

M. Sc. Branislav Đurica

Advisor
Jahorina insurance
Banja Luka, Bosna i Hercegovina
E-mail: bdjurica@jahorinaosiguranje.com

THE QUALITY SYSTEM MANAGEMENT MODEL IN THE INSURANCE COMPANY***Abstract***

Insurance is a specific activity because it offers its consumers a service, and a product which is actually a legal relation between the parties of the contract. Policyholders entrust all of their property and even their lives to the insurers. Because of the above mentioned, organization of the insurance company has to be reliable, stabile in long term and it has to provide security and confidence, it needs to have necessary quality of the organization and the system which will permanently and in long term guarantee safety and stability, provided it is efficient and effective from the position of insurer. One of the possible solutions is implementation of developed model for the quality system management in the insurance company.

Key words: model, insurance, organization, efficiency, effectiveness

JEL classification: G22, L15

