

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede

Kavčič Barbara

Mentor: izr. prof. dr. Miroslav Stanojević

**ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KADROVSKA
FUNKCIJA V KREKOVI ZAVAROVALNICI D.D.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	3
2	ORGANIZACIJA PODJETJA.....	5
2.1.	Opredelitev organizacije.....	5
2.2.	Opredelitev organizacijske strukture.....	7
2.2.1.	Tipologija organizacijskih struktur.....	10
2.2.1.1.	Enostavna struktura.....	10
2.2.1.2.	Strojna struktura.....	10
2.2.1.3.	Profesionalna birokracija.....	11
2.2.1.4.	Oddelčna struktura.....	11
2.2.1.5.	Adhokracija.....	11
2.3.	Organizacijski procesi.....	12
3	OPREDELITEV RAVNANJA S KADROVSKIMI I VIRI.....	13
3.1.	Kadrovska funkcija.....	13
3.1.1.	Zgodovinski pregled razvoja kadrovske funkcije.....	15
3.2.	Ravnanje s kadrovskimi viri.....	16
3.2.1.	Strateški vidik ravnanja s kadrovskimi viri	16
3.3.	Menedžeriranje kadrovske funkcije v slovenskem	17
	zavarovalništvu.....	
4	ZAVAROVALNA DEJAVNOST.....	18
4.1.	Zavarovalna storitev.....	18
4.2.	Temeljna delitev zavarovalnice.....	20
4.2.1.	Zunanja organizacija.....	22
4.2.1.1.	Pridobivanje strank.....	22
4.2.1.2.	Skrb za stranke.....	24
4.2.1.3.	Pridobivanje posredovalcev in skrb zanje.....	24
4.2.1.4.	Ostale dejavnosti zunanje organizacije.....	25
4.2.2.	Notranja organizacija.....	25
4.2.2.1.	Strokovni oddelek.....	26
4.2.2.2.	Knjigovodstvo.....	29
4.2.2.3.	Kadrovski oddelek.....	29
4.2.2.4.	Oddelek informatike.....	30
4.2.2.5.	Oddelek zunanje organizacije.....	30
4.2.2.6.	Vodstvo zavarovalnice.....	31
4.2.2.7.	Štabni oddelki.....	31
4.2.3.	Poslovne enote.....	32
4.2.4.	Celotna shema zavarovalnice.....	33
4.3.	Delovni tokovi v zavarovalnici.....	35
4.3.1.	Opredelitev in vrste delovnih tokov.....	35
4.3.2.	Temeljni delovni tokovi.....	37

4.3.2.1.	Prvotna obdelava zavarovanja.....	37
4.3.2.2.	Nadaljnja obdelava.....	38
4.3.3.	Vzporedni delovni tokovi.....	39
5	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KREKOVE ZAVAROVALNICE D.D.....	40
5.1.	Predstavitev Krekove zavarovalnice d.d.....	40
5.1.1.	Analiza kadrovskih virov na dan 31.12.2001.....	42
5.2.	Organizacija Krekove zavarovalnice d.d.....	42
5.2.1.	Uprava zavarovalnice s tajništvom.....	42
5.2.2.	Organizacija oddelka za pridobivanje zavarovanj.....	43
5.2.3.	Organizacija škodnega oddelka.....	45
5.2.4.	Organizacija plačilnega prometa.....	46
5.3.	Analiza organizacijske strukture Krekove zavarovalnice d.d.....	47
6	PREDLOG SPREMEMB V KREKOVI ZAVAROVALNICI D.D.....	49
6.1.	(Re)organizacija kadrovskega oddelka.....	52
6.1.1.	Namestitev odgovorne osebe na področju ravnanja s kadrovskimi viri.....	52
6.1.2.	Razvojna strategija kadrov.....	53
6.1.2.1.	Načrtovanje in pridobivanje kadrov.....	53
6.1.2.2.	Razvoj in izobraževanje zaposlenih kadrov.....	54
6.1.2.3.	Komuniciranje in pozornost do zaposlenih.....	57
6.1.2.4.	Nagrajevanje kadrov.....	58
7	SKLEP.....	60
8	LITERATURA.....	62
9	VIRI.....	64

1 UVOD

Živimo v času nenehnih sprememb. Spremembam v tehnologiji, načinih dela in celo načinu življenja se moramo prilagati vsi, tudi organizacije. Zato je bistvenega pomena spoznati organizacijo in njeno odzivanje ter prilagajanje tem spremembam. Pri tem se mi postavljata naslednji vprašanji, katerima se ni moč izogniti: "Zakaj vlagamo vse več našega dragocenega časa in npora v področje organizacije in zakaj sem nalogo posvetila prav njej?" Razlogov je več. Prvi je objektivni. Iskanje poti do uspešnosti je danes za podjetje bolj zapleteno kot kdajkoli prej. Okolje se hitro spreminja, konkurenca postaja vse večja, znanje vse hitreje zastara. Družbeni in gospodarski razvoj nas torej silita k čim večji uspešnosti, ki je ključ preživetja na današnjem konkurenčnem trgu. Odskočna deska do omenjene uspešnosti je prav gotovo učinkovita organizacija. In ker sta danes kapital in tehnologija razmeroma lažje dostopna, so razlike v uspehu posameznih podjetij odvisne od tega, kako zaposleni uporabijo vsa razpoložljiva sredstva za oblikovanje takšnih proizvodov oziroma storitev, ki čim bolj zadovoljijo vse zahtevnejše kupce. Dolgoročno uspešnost lahko dosežejo le s pravočasnim prepoznavanjem poslovnih priložnosti in s spretnim odzivanjem na spremembe v okolju. Za to potrebujejo čim več znanja, ustvarjalnosti in motiviranosti vseh zaposlenih.

Našteti razlogi so eksterne narave in menim, da so dovolj trdni, da argumentirano odgovorijo na zgornji vprašanji.

Obstoja pa še drugi, subjektivni razlog. V dveletnih stikih s Krekovo zavarovalnico d.d. sem si pridobila nekaj izkušenj na organizacijskem področju, ki so me pripeljale do naslednjega zaključka. Dejstvo je, da so za sodobno organiziranost podjetij značilne sploščene piramide, srednje ravni managementa izginjajo, uveljavlja se timsko delo, komuniciranje prehaja iz navpičnega v vodoravno, uveljavlja se procesna organizacija, itd. Takšen način dela seveda postavlja v ospredje ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja. Zato se mi zastavlja vprašanje do kakšne meje je ravnanje s človeškimi viri, ki so izvor konkurenčnosti, uveljavljeno v proučevani zavarovalnici oziroma kakšno je njihovo prizadevanje za ustrezni razvoj človeških zmožnosti, ki zaposlenim in podjetju omogoča uspešnost v prihodnosti.

Da bi bilo moje delo razumljivo, je vsebinsko razdeljeno na pet poglavij, v katerih prehajam od splošnih in teoretičnih opredelitev na konkretno organizacijo. Poseben poudarek je na organizacijski strukturi Krekove zavarovalnice ter organiziranosti ravnanja s človeškimi viri.

V prvem poglavju bom obravnavala teoretične poglede na organizacijo in opredelila organizacijske strukture. Drugo poglavje bo namenjeno teoretični opredelitvi ravnanja s človeškimi viri. Najprej bom razpravljala o kadrovske funkciji, nato pa ob proučevanju njenega razvoja prešla na pojem ravnanja s človeškimi viri, ki se je začel uveljavljati v osemdesetih letih. Ker je tema diplomskega dela zavarovalništvo, me bo v zaključku drugega poglavja zanimalo menedžiranje kadrovske funkcije v slovenskem zavarovalništvu.

Tretje poglavje bo namenjeno organizaciji v zavarovalnici. Preučila bom zavarovalno dejavnost, njene storitve in predstavila organizacijsko strukturo zavarovalnice po Flisu ter jo primerjala s Mintzbergovo delitvijo organizacije.

S četrtem poglavjem bom prešla na organizacijsko strukturo Krekove zavarovalnice. Analizo strukture bom najprej predstavila skozi ključne oddelke in skušala najti njene prednosti in slabosti.

Zadnje, peto poglavje bo namenjeno predlogu sprememb. Ta predlog se nanaša na organizacijo oziroma reorganizacijo oddelka, katera odgovornost je najpomembnejše premoženje, ki ga ima zavarovalnica. Govorim seveda o kadrovske oddelku. Menim, da v okolju nenehnih in hitrih sprememb prav človeški viri ustvarjajo tiste razlike, ki organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost. Sleherna aktivnost, povezana z njimi, lahko poveča omenjeno prednost, s tem pa tudi zadovoljstvo vseh tistih, ki jih delovanje organizacije zanima: porabnikov, lastnikov, menedžerjev, zaposlenih in širše družbene skupnosti. Zato mora organizacija ravnanju s človeškimi viri posvečati večjo pozornost in prav na tem področju iskati nove načine, kako ostati korak pred konkurenco.

2 ORGANIZACIJA

2.1 Opredelitev organizacije

Organizacija kakršnekoli združbe je "sestav medsebojnih razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, posebne značilnosti ter smotrno uresničevanje ciljev delovanja združbe" (Lipovec, 1987: 35).

Organizacija je po Beeru (1980: 4) sestavljena iz štirih temeljnih delov:

- *razmerja* med zaposlenimi, ki imajo svoje veščine, vrednote in pričakovanja;
- *strukture*, ki so formalni mehanizmi organizacije in jih sestavljajo opisi delovnih mest, ocenjevanja dela, vodila, načini kontrole in nagrajevanja;
- *procesi*, ki zajemajo vedenje, nagnjenja, interakcije med posamezniki, skupinami in znotraj skupin;
- *okolje*, ki ga predstavljajo zunanji vplivi na podjetje (tržišče, kupci, delničarji, razne interesne skupine, zakonodaja, razvoj, itd.).

Beer v okvir organizacije šteje tudi okolje. Probst (Sever, 1997: 6) obravnava organizacijo, ki je sestavljena samo iz struktur in procesov. Enake sestavine organizacije opisuje tudi Lipovec. K organizaciji ne prišteva ljudi, saj postanejo ti sestavni del podjetja šele z njenim uveljavljanjem, ravno tako ne prišteva k organizaciji njenega okolja, saj obstaja izven nje in tako ne more biti njen del. Kovač k razsežnostim organizacije poleg strukture in procesov dodaja tudi *kulturo* (Kovač, 1998: 23). Po njegovem človek v organizaciji oblikuje "nevidno" strukturo (neformalno organizacijo), ki je zajeta v organizacijski kulturi.

Pojem organizacije lahko uporabljamo tudi na naslednje tri načine:

- organizacija kot *subjekt*: organizacija pomeni neko podjetje, institucijo, zavod;
- organizacija kot *struktura*: organizacija kot zbir elementov, ki so na določen način sestavljeni in povezani v določene sklope odnosov.

Organizacijsko strukturo sestavljajo trije osnovni elementi: formalizacija (definiranje organizacijskih politik, meja, procedur, pravil, nalog), centralizacija (stopnja centraliziranosti oziroma decentralizacija planiranja in odločanja) in kompleksnost (vertikalna in horizontalna diferenciacija).

- organizacija kot *organizacijski proces*: smiselno, povezano in usklajeno delovanje določene organizacijske strukture z ustrezno opredeljenimi in merljivimi cilji - organiziranje (Vila v Kovač, 1997: 15).

Organizacijo kot subjekt tvorijo posamezniki in skupine posameznikov, ki so medsebojno odvisni in stopajo v določene interakcije. Med njimi potekajo procesi komuniciranja. Od organizacijske strukture in organizacijskega procesa pa je odvisno, ali je ta organizacija visoko hierarhična, demokratična, linijska, sploščena.

Mintzberg (1979: 17-37) loči pet osnovnih delov organizacije:

- operativno jedro (operating core) sestavljajo zaposleni: operaterji, ki opravljajo ključna dela, povezana s proizvodnjo (priskrbijo inpute, le-te spreminjajo v outpute, distribuirajo outpute,..) in servisno dejavnostjo;
- strateški vrh (strategic apex) je del administrativne komponente organizacije; ki je sestavljen iz zaposlenih z upravljaljsko- vodstvenimi funkcijami, ki so odgovorni za delovanje celotne organizacije - top management;
- vmesna linija (middle line) je povezava med strateškim vrhom in operativnim jedrom; sestavljajo jo managerji na vmesnih nivojih;
- tehnostruktura (technostructure): sestavljajo jo analitiki, ki oblikujejo, planirajo, spreminjajo delo operativnega jedra, zaposlene - operaterje seznanjajo z učinkovitejšimi postopki dela, vendar sami tega dela ne opravljajo,
- podporni sistemi (support staff) tvorijo že skoraj samostojne organizacije, ki so indirektno povezane z naštetimi deli organizacije.

V tem poglavju sem naštel nekatere pomembnejše opredelitve organizacije. V literaturi je mogoče najti toliko opredelitev, kot je organizacijskih in poslovnih šol, pristopov in pogledov. Glavni razlog za množico različnih opredelitev organizacije leži v kompleksnosti fenomena organizacije, zaradi česar je oteženo poenotenje različnih pogledov in pristopov (Kovač, 1999: 147).

2.2 Opredelitve organizacijske strukture

Tako kot opredelitve organizacije se tudi opredelitve organizacijske strukture med seboj razlikujejo od avtorja do avtorja. Navajam nekatere izmed njih (Lipičnik, 1998: 44):

- Strukture so raznovrstne *kombinacije* sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne.
- Struktura je oblikovana *iz povezav* med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo.
- S strukturo označujemo *shemo* organizacije, opisane vloge, predpise in druga določila.
- Struktura je *sistem odnosov* med ljudmi, da se opravi določeno delo.

Zadnja izmed napisanih definicij pravzaprav opredeljuje organizacijo, ne pa njeno strukturo. Lipovec organizacijsko strukturo opisuje kot *sestav razmerij med ljudmi* (Lipovec, 1987: 63). Za Ivanka (1992: 31) je organizacijska struktura smotrna razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Zmogljivosti predstavljajo vse kadrovske, materialne, finančne in druge razpoložljive resurse v organizaciji, ki zagotavljajo uresničevanje poslovnih ciljev.

Organizacijska struktura je sama po sebi statična, šele v organizacijskem procesu se neprenehoma obnavlja. Odnose med ljudmi dobimo torej šele v tistem trenutku, ko se razmerju med njimi pridruži proces.

Iz definicij mnogih avtorjev, ki govorijo o organizacijski strukturi, lahko povzamem, da organizacijska struktura predstavlja (Kovač, 1999: 154):

- okvir za delitev in razporejanje nalog znotraj organizacije;
- razporejanje in povezovanje teh nalog v različne organizacijske enote na osnovi različnih kriterijev in da;
- delitev, razporejanje in medsebojno povezovanje potekajo s pomočjo različnih oblik in mehanizmov (kot npr.: posameznih kriterijev delitve in združevanja, hierarhije, komunikacije, koordinacije, kontrole itd).

Pri opredeljevanju organizacijske strukture so torej pomembne predvsem sestavine organizacije in njihovi medsebojni odnosi, pri čemer so mišljene predvsem naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

Organizacijsko strukturo tvori več enovitih struktur. Poznamo *tehnično strukturo*, *komunikacijsko strukturo*, *motivacijsko strukturo* in *oblastno strukturo*.

Te sicer enovite strukture so med seboj povezane in morajo delovati usklajeno. Druga drugi se prilagajajo, zlasti se ostale strukture prilagajajo oblastni. Položaj vsakega zaposlenega v

podjetju je formalno določen z zloženo organizacijsko strukturo oziroma *ravnalno strukturo*, v katero so zložene vse naštetе organizacijske strukture (Rozman, 2000: 9).

Tehnična struktura predstavlja rezultat tehnične delitve dela - delitve enotnega delovnega procesa na manjše procese. V trenutku, ko so delovne naloge dodeljene v izvedbo posameznim ljudem, postavljenim na ustrezna delovna mesta, da bi dodeljene naloge izvajali z ustreznimi opravki, se izkaže, da je tehnična struktura v bistvu organizacijska struktura, v kateri so razmerja med ljudmi določena zgolj tehnično (Lipovec, 1987: 81).

Komunikacijska struktura predstavlja enega od temeljev, ki določajo vseobsegajočo organizacijsko strukturo. Izvirno je nastala s komuniciranjem, z oddajanjem in sprejemanjem sporočil, pri čemer se oddajnik in sprejemnik nahajata v medsebojnem razmerju. Poleg njiju sta glavni sestavini komunikacij tudi sporočilo in komunikacijski kanal. Komunikacijske strukture nastanejo spontano ali zavestno in določajo tudi večjo ali manjšo podrejenost, stopnjo soodvisnosti, (de)centralizacijo odgovornosti, preglednost, porazdeljenost zadovoljstva z delom, itd. Komunikacijska struktura močno vpliva na ostala razmerja med ljudmi.

Motivacijska struktura je, podobno kot druge strukture, ena od sestavin organizacijske strukture. Nastane na podlagi medsebojnih razmerij med cilji posameznikov, ki se med seboj v določeni meri podpirajo ali omejujejo. Na najvišji ravni abstrakcije ločimo dve vrsti ciljev: cilji, ki podpirajo želene posledice v posamezniku ter cilji, ki predstavljajo želene posledice, upoštevajoč odnose med ljudmi in njihovim okoljem. *Iz razmerij med cilji nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v zdužbi*. Po ugotovitvah raziskovalcev pa se človekovo vedenje lahko pojasni s pomočjo petih do sedmih osnovnih potreb, ki pa jih različni avtorji poimenujejo vsak na svoj način (npr. pozitivna in negativna čustvenost, sposobnost sprejemanja kritik, vestnost, odprtost do izkušenj).

Oblastna struktura je sestav upravljalnih razmerij. Nastane s pooblaščenjem, prenašanjem oblasti, ki izvira iz lastnine in upravljanja. Po eni strani je opredeljena glede na družbeno gospodarstvo kot celoto z načinom gospodarjenja in obliko lastnine. Po drugi strani pa je opredeljena glede na zaposlene v podjetju in predstavlja vsebino upravljalnega razmerja. V kolikor je večina oblasti zadržana na vrhu hierarhične piramide, govorimo o centralizaciji

odločanja oziroma gre za ozek kontrolni razpon. Če pa se del oblasti prenaša na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentralizaciji odločanja oziroma širokem razponu kontrole.

Ravnalna struktura nastane s hierarhično lestvico, izoblikovano v procesu delegiranja. S tem je formalno določen položaj vsakega zaposlenega v podjetju, pri čemer mora biti odgovornost praviloma večja od zadolžitve in avtoritete.

Ločimo *linijski* (en nadrejeni), *funkcionalni* (več nadrejenih glede na področje dela), *štabno-linijski* (en nadrejeni, ostali "nadrejeni" v svetovalski vlogi) in *odborovski* (v hierarhiji so poleg posameznikov še odbori) tip hierarhije.

Z organizacijsko strukturo opisujemo torej sestavine organizacije, npr. resurse in ljudi ter njihove medsebojne odnose. Najprej opredelimo dva temeljna in hkrati nasprotna modela organizacije: birokratski in fleksibilni model.

Birokratski model organizacije je usmerjen v učinkovitost organizacije, torej na zniževanje stroškov. Birokracijo lahko opredelimo kot organizacijsko strukturo s formalizacijo vedenja za doseganje koordinacije. Že Weber (Ilič, 2001: 213) je birokracijo opisal kot čisti ali idealni tip strukture, ki zajema delitev dela, specializacijo, formalizacijo vedenja, hierarhijo avtoritete, verigo povelj, reguliranega komuniciranja in standardizacijo delovnih procesov in sposobnosti. Birokratski model torej temelji na nezaupanju v zaposlene, pomembni sta le poslušnost in poklicna rutina. Ta model ustreza stabilnemu okolju, njegova temeljna predpostavka pa je jasen, homogen cilj, s katerim se morajo delavci identificirati. Birokratska organizacija je organizacija nad ljudmi.

Fleksibilni model je usmerjen v uspešnost. Nedvomno se fleksibilnost organizacije začne pri organizacijski strukturi ter nadaljuje preko organizacijske kulture in sistema managementa do obnašanja in dela posameznika in skupin. Fleksibilnost organizacijske strukture je povezana z delovnimi nalogami, hierarhično ravnjo, medsebojnim usklajevanjem. Temelji na zaupanju v ljudi, na avtonomiji in omogoča neformalne odnose med posameznimi deli organizacije. Zaposleni se z delom in rezultati identificirajo, saj so cilji organizacije rezultat dogovora in niso vsiljeni od "zgoraj". Ta model je primeren za okolje, v katerem so spremembe stalnica.

Glede na bolj ali manj birokratsko oziroma fleksibilno organizacijo pa lahko v nadaljevanju predstavimo pet oblik organizacijske strukture (Mintzberg; 1979: 314-467).

2.2 Tipologija organizacijskih struktur

2.2.1.1 Enostavna struktura (Simple structure)

Enostavna struktura je dokaj neelaborirana organska struktura z vertikalno in horizontalno centralizacijo, za katero je značilna nizka formalizacija vedenja z malo usposabljanja, načrtovanja in povezav, ki se kombinira z neformalnim komuniciranjem. Glavni koordinacijski mehanizem je direktni nadzor. Takšna struktura je značilna za nove, majhne organizacije, ki imajo jasen občutek poslanstva in izdelano vizijo, zaradi svoje fleksibilnosti pa je najučinkovitejša v enostavnih, dinamičnih okoljih.

2.2.1.2 Strojna birokracija (Machine Bureaucracy)

Strojna birokracija je nefleksibilna struktura s standardiziranimi odgovornostmi, kvalifikacijami, jasno določeno hierarhijo pooblastil. Temelji na formalizaciji vedenja, vertikalni in horizontalni delovni specializaciji, zunanjem nadzoru, vertikalni centralizaciji in omejeni horizontalni decentralizaciji. Glavni koordinacijski mehanizem je standardizacija delovnih procesov, ključni del organizacije pa tehnostuktura. Značilna je za stare, velike in zrele organizacije s ponavljajočimi se deli, pojavlja pa se v enostavnih in stabilnih okoljih, ker je oblikovana za specifično, vnaprej določeno misijo.

Mehanistično strukturirana strojna birokracija daje z nadzorom zaposlenih torej prednost doseganju učinkovitosti v ožjem smislu izvajanja rutiniziranih nalog pred fleksibilnostjo in zmogljivostjo za ustvarjalno delo (Morgan v Ilič, 2001: 216).

2.2.1.3 Profesionalna birokracija (Professional Bureaucracy)

Najdemo jo v tistih organizacijah, kjer se opirajo na sposobnosti in znanje svojih strokovnjakov. Temeljni koordinacijski mehanizem je standardizacija sposobnosti oziroma veččin s ponotranjanjem standardov, ki služijo strankam in usklajujejo profesionalno delo. Glavni parametri za oblikovanje organizacije so usposabljanje, horizontalna delovna

specializacija, vertikalna in horizontalna decentralizacija, glavni del organizacije pa je operativno jedro. Značilna je za stabilna in kompleksna okolja, ustrezno pa deluje v relativno stabilnih okoliščinah z relativno zapletenimi nalogami.

2.2.1.4 Oddelčna struktura (Divisionalized Form)

Pri oddelčni strukturi gre za organizacijsko obliko, sestavljeno iz več manjših strojnih birokracij, ki ima namen zmanjšati splošno centralizacijo strukture. Glavni parametri za oblikovanje takšne strukture so oblikovanje skupin na tržni podlagi, sistem nadzora delovne izvedbe in omejena vertikalna decentralizacija. Temeljni koordinacijski mehanizem je tu standardizacija outputov, medtem ko je ključni del organizacije srednja linija s poudarkom na dodelitvi moči srednjemu (divizijskemu) managementu. Značilna je za podjetja, ki nastopajo na diverzificiranih trgih, spodbujenih s konkurenčnimi pritiski rivalskih ponudnikov.

2.2.1.5 Adhokracija

Adhokracija je organizacijska struktura z vzajemnim prilaganjem kot temeljnim koordinacijskim mehanizmom oziroma visoko organsko strukturo z nizko formalizacijo vedenja. Glavni parametri za oblikovanje te strukture so povezave, organska struktura, selektivna decentralizacija v horizontalni in vertikalni smeri, usposabljanje, horizontalna

delovna specializacija. Odločanje poteka mešano na vseh nivojih organizacije, ključni del adhokracije je podporno osebje. Takšna struktura ustreza kompleksnim in dinamičnim okoljem oziroma je primerna za organizacije, katerih delo je pogojeno z nenehnimi inovacijami.

2.3 Organizacijski procesi

Z definiranjem organizacijske strukture je bil narejen prvi korak k skupnemu definiranju organizacije. Ugotovili smo, da je struktura pravzaprav sestavljena iz mnogih enovitih struktur, ki šele vse skupaj tvorijo tisto, kar imenujemo organizacijska struktura.

Zato lahko pričakujemo, da bo tudi organizacijski proces sestavljen iz mnogih procesov, ki ga bodo sestavljali tako, da bi lahko govorili o organizacijskih procesih.

Organizacijski procesi zagotavljajo smotrnost doseganja cilja združbe. Člani združbe se v določeni meri nenamerno medsebojno prilagajajo, lahko pa si tudi vnaprej zamislijo delovni proces in njegov rezultat. Pri tem nastopajo *planiranje*, *izvedba* in *kontrola*. Planiranje in kontrola sta funkciji ravnanja in zagotavljata smotrnost, izvedba pa predstavlja samo poslovanje podjetja. Pri funkciji ravnanja pa je pomembno tudi določanje razmerij med ljudmi in vzpostavljanje širše strukture v podjetju. To se imenuje *organiziranje*. Z njegovo pomočjo se ljudem določijo zadolžitve, odgovornosti in avtoriteta. Uveljavljanje organizacije pa se imenuje *vodenje* in je sestavljeno iz komuniciranja, motiviranja in sprožanja akcij oziroma vodenja v ožjem smislu.

Funkcije ravnanja (planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola) se med seboj prepletajo. Na različnih ravneh imajo drugačen poudarek. Tako na višjih ravneh prevladujeta predvsem planiranje in organiziranje, na nižjih pa zlasti vodenje vključno s kadrovanjem. Da bi dosegli čim večjo učinkovitost kadrovanja, je potrebno kadrovsko funkcijo integralno vključiti v proces strateškega upravljanja podjetja. Zato bom v nadaljevanju predstavila kadrovsko funkcijo, saj menim, da človek postaja pomemben proizvodni tvorec, tisti dejavnik, ki odloča o konkurenčni sposobnosti podjetja. Upoštevajoč razmišljanja mnogih strokovnjakov na področju managementa kadrov, lahko rečem, da je podjetje človeška organizacija, katere uspeh ali poraz temelji na kakovosti ljudi, ki sodelujejo pri njenem poslovanju. Znanje kot sposobnosti, da informacije prenesemo v svoje delo in s tem dosežemo uspešnost je izključno človeška zmožnost. To še posebej velja za uspešna sodobna podjetja, ki so svojo celotno organiziranost, vodenje in načine dela prilagodila temu, da ljudje lahko kar v največji meri uporabljajo svoje zmožnosti in tako povečujejo konkurenčnost podjetja.

Menim, da je učinkovita organizacija kadrovske službe eden izmed pomembnejših dejavnikov razvoja organizacije, saj je njena naloga servisna, pospeševalna - ostalim pomaga doseči njihove cilje. Strateškemu vrhu pomaga tako, da sodeluje z njimi pri pridobivanju, izbiri, ocenjevanju, nagrajevanju, napredovanju in izobraževanju sodelavcev. Poudariti želim predvsem, da upravljanje s človeškimi viri naj ne bi imelo neke posebne, samostojne strategije, ampak morajo strategije za kadre izhajati iz korporacijskih, poslovnih in funkcionalnih strategij podjetja.

3 OPREDELITEV RAVNANJA S KADROVSKIMI VIRI

Značilnosti poslovnega okolja v današnjem času zahtevajo drugačne pristope k organiziranosti in vodenju organizacije. Večina temelji na izhodišču, da so ljudje ključni izvor konkurenčnosti.

V skladu s tem se vse bolj uveljavlja ravnanje s kadrovskimi viri kot sodobni pristop k obravnavanju kadrovske funkcije. V primerjavi s klasično kadrovsko funkcijo je bolj strateško usmerjeno in vpeto v management podjetja.

3.1 Kadrovska funkcija

Kadrovsko funkcijo v podjetju izvajajo z namenom zagotavljanja ustreznih človeških zmožnosti in njihove uporabe, da bi dosegli zastavljene poslovne cilje. Človeške zmožnosti lahko opredelimo kot znanje, sposobnosti, osebnostne lastnosti, mišljenje in motivacijo (Lipičnik, 1998: 27). Z izvajanjem nalog v okviru kadrovske funkcije podjetje stremi k dvema ciljema:

- 1) pridobiti in razvijati ustrezne človeške zmožnosti;
- 2) doseči čim večjo uporabo človeških zmožnosti v delovnem procesu. Oba delna cilja vodita k doseganju skupnih ciljev podjetja ter prispevata k njegovi konkurenčnosti in uspešnosti.

Osnovne naloge kadrovske funkcije avtorji opredeljujejo na različne načine. Armstrong (1996: 21) obravnava kadrovsko funkcijo kot nevtralni pojem, ki ni povezan s konkretnim načinom njenega izvajanja.

Zato naloge kadrovske funkcije obravnava celovito in jih povezuje v naslednje skupine:

- oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest ter spremljanje organizacijske uspešnosti;
- planiranje, privabljanje in izbor zaposlenih;
- zagotavljanje in spremljanje uspešnosti;
- usposabljanje in razvoj zaposlenih, razvoj managerjev, management karier;

- vrednotenje dela, plače in plačilo po uspešnosti, ugodnosti in nagrade;
- sodelovanje s sindikati (kolektivna pogajanja), urejanje delovnih razmerij, vključevanje zaposlenih v odločanje, komuniciranje z zaposlenimi;
- zagotavljanje zdravstvenega varstva in varstva pri delu;
- izvajanje zaposlitvene in osebne administracije, kadrovske informacijske sistema, formaliziranje politik in programov.

V izvajanje nalog kadrovske funkcije so vključeni različni nosilci, ki jih organizacijsko ne moremo povezati v eno funkcijsko enoto (npr. kadrovske službe). Poleg kadrovskih strokovnjakov morajo namreč številne naloge izvajati tudi managerji na različnih ravneh (npr. spremljanje uspešnosti, komuniciranje), ostali zaposleni (npr. mentorji in sodelavci lahko usposablajo) in sami delavci (npr. sodelujejo pri načrtovanju svojega razvoja). Zaradi vse bolj uveljavljenega projektnega načina dela lahko tako managerji kot ostali zaposleni sodelujejo pri pripravi strokovnih kadrovskih metod (npr. sistem plač in nagrajevanja, razvoja kadrov). Nenazadnje se v izvajanje nalog vključujejo tudi sindikati in zunanje institucije.

V skladu z razvojem kadrovske funkcije jo je danes bolj smiselno obravnavati v širšem smislu, saj je neločljivo povezana s funkcijo managementa. Organiziranje, načrtovanje, vodenje in nadziranje so ključne managerske naloge, neločljivo povezane s kadrovske funkcije. Zato je kadrovska funkcija v skladu z Lipovčevom (1987: 274) razmejitev v bistvu organizacijska in ne le poslovna funkcija. Razlikovanje je še posebej pomembno, zaradi uveljavljanja sodobnega managementa in s tem tudi vloge managerjev, da so človeške zmožnosti uporabljene v čim večji meri (Rozman, 1998: 8). V nasprotnem primeru je pozornost usmerjena le na delo kadrovskih služb, kar v veliki meri ovira razvoj kadrovske funkcije in uveljavljanje ravnanja s človeškimi viri kot načina njenega izvajanja.

3.1.1 Zgodovinski pregled razvoja kadrovske funkcije

Lahko bi rekli, da so v posameznih časovnih obdobjih obravnavanju ljudi namenjali različno pozornost. Pogledi, mišljenja za pomen in položaj ljudi so se spreminjali v skladu s potrebami in takratnimi pojmovanji (Možina 1998: 69). Največjo prelomnico v razvoju pa je zagotovo pomenila industrijska revolucija. Delavci so v 19. stoletju delali v težkih razmerah, za katere

so bili značilni dolgi urniki, slabi delovni pogoji, nizka plača ter neustrezen odnos nadrejenih do delavcev. Opisane razmere so spodbudile vse več delavskega nasprotovanja in proti koncu stoletja se je močno okrepilo sindikalno gibanje. Posledično se je povečala potreba po pravilih glede zaposlovanja in ravnanja z zaposlenimi. V 20. stoletju so se odnosi med sindikati in delodajalskimi združenji formalizirali v obliki kolektivnih pogajanj. Včasih se je v proces pogajanj kot tretji partner vključila tudi država in na ta način vplivala na izpolnjevanje pogojev za razvoj gospodarstva.

K razvoju kadrovske funkcije so prispevala tudi spoznanja znanstvenega managementa in industrijske psihologije, ki so dokazovala, da določen način organiziranja dela in ravnanja z ljudmi lahko poveča njihovo učinkovitost. Začeli so se pojavljati predhodniki kadrovske strokovnjakov, ki so se v podjetjih ukvarjali s postopki zaposlovanja, z izboljšanjem delovnih pogojev, z usposabljanjem ter z določanjem višine in načina plačevanja delavcev. Poleg tega so na socialne pritiske delodajalci odgovorili z uvajanjem programov družbene blaginje, ki so vključevali finančno pomoč ter izboljšanje stanovanjskih in zdravstvenih razmer. Kasneje se je strokovna dejavnost v kadrovske oddelkih še krepila in razvijale so se mnoge metode, npr. izbiranja kadrov, vrednotenja delovnih mest, ipd.

K razvoju kadrovske funkcije pa je nenazadnje prispeval tudi splošni družbeno-gospodarski razvoj, ki je vplival na razvoj podjetij in njihovega managementa. Med najpomembnejše dejavnike lahko štejemo: povečanje produktivnosti zaradi uvajanja novih tehnologij in izboljšanih načinov dela, naraščanje izobrazbene ravni prebivalstva, spremembe družbenih vrednosti in s tem težnja k izboljšanju kakovosti življenja.

Na razvitost kadrovske funkcije v posameznem podjetju vplivajo še številni interni dejavniki, med katerimi bi kot najpomembnejše lahko omenila filozofijo managementa, prevladujočo organizacijsko kulturo, ožje poslovno okolje z različnimi pritiski konkurentov, kakovost managementa ter ugled in usposobljenost kadrovske službe, kakor tudi njeno vlogo pri spodbujanju in uvajanju inovacij v okviru svojega strokovnega področja.

3.2 Ravnanje s kadrovske viri

Moje osnovo izhodišče je, da je ravnanje s kadrovskimi viri današnja stopnja v razvoju kadrovske funkcije, do katere je podjetja vodila nujnost prilaganja vse bolj kompleksnemu in zahtevnemu poslovnemu okolju.

Opredelitve ravnanja s kadrovskimi viri se pri posameznih avtorjih razlikujejo, saj vsak izmed njih poudarja določen vidik. Naslednja avtorja ravnanje s kadrovskimi viri razumeta kot:

- Armstrong (1996: 142): "...poslovno usmerjena filozofija, ki se nanaša na managerjevo vlogo pri delu z ljudmi, da bi na ta način dosegli konkurenčno prednost,"
- Možina (1998: 3): "...splet različnih okoliščin in aktivnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, to pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi."

3.2.1 Strateški vidik upravljanja s kadrovskimi viri

Strateški vidik je ena izmed temeljnih značilnosti managementa kadrovskih virov, po kateri se loči od klasičnih modelov kadrovske funkcije. Nova funkcija v smislu upravljanja s kadrovskimi viri, pa naj jo opravlja specializiran posameznik ali strokovna služba, mora dejansko prinašati korist pri poslovnem odločanju in ne le zastopati svoje funkcije. Prispeva naj k dobičkonosnosti poslovanja, kar se navadno doseže posredno. Profesionalci na področju kadrovskih virov so tisti, ki stvari omogočajo, vendar imajo obenem smisel za doseganje poslovne uspešnosti z optimalnimi prispevki vseh zaposlenih (Možina, 1998: 14).

Sam pojem "management kadrovskih virov", ki se je pojavil pred dvema desetletjema v zahodnem svetu, se nanaša na vodenje, ravnanje, upravljanje kadrovskih virov v celoti in ima namen dosežati zadovoljstvo na ravni posameznika, organizacije in družbe v celoti.

Predpostavka, da je človek najpomembnejši vir in da so zaposleni najpomembnejše premoženje, ki ga ima organizacija, pripisujejo kadrovskim virom strateški pomen. Ustrezno ravnanje z njimi postaja ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije (Možina, 1998: 7).

Lahko bi povzeli, da pojmovanje kadrovskega virov zajema vrednote vseh zaposlenih (njihovo znanje in obnavljanje teh znanj, spretnosti, iznajdljivost, inovacijske sposobnosti) ter kulturo in filozofijo organizacije.

3.3 Menedžeriranje kadrovske funkcije v slovenskem zavarovalništvu

"Raziskave kažejo, da so skupni imenovalec uspešnim podjetjem kadri s svojim znanjem. Ljudje so tisti, ki delajo razlike, spreminjajo zamisli v akcijo in dosežajo načrtane cilje. Kadri, ki imajo ustrezno znanje, ki so predani podjetju, so potencial, ki povzroča razliko med visoko in povprečno uspešnostjo pri delu." (Možina, 1988: 344).

Kovač poudarja, da ima označitev znanja kot kapitala, ki prinaša ekonomske učinke lastnikom organizacije, naslednje tri oblike in pomene (Kovač, 2000: 91):

- *človeški kapital*, pomeni naložbe v sposobnosti posameznika (izobraževanje);
- *socialni kapital* je sistem vrednot, ki jo razvija organizacija na temelju medsebojne komunikacije pogodbenih razmerij, pri katerih so prisotni soodgovornost, zaupanje in medsebojno učenje;
- *intelektualni kapital* pomeni znanje, sistem vrednot, odnose do poslovnih partnerjev, sposobnost menedžeriranja s ciljem povečati vrednost podjetja in njegovo poslovno učinkovitost.

Temeljni način ustvarjanja in spodbujanja človeških virov v podjetju se lahko doseže z "ljubeznijo" med sodelavci in njihovo pripadnostjo organizaciji. Da to dosežemo, moramo imeti sposobnost vodenja, ki lahko le na ustrezen način vpliva na zaposlene. Brajša svetuje uporabo tako imenovanih instrumentov "mehkega menedžmenta", ki obsega ljudi, motivacijo, ustvarjalnost, medsebojne odnose, zaupanje (Brajša v Lovrinčević, 2002: 93).

Uporaba teoretičnega znanja o človeških virih nas v praksi zavarovalništva pripelje do spoznanja, da ljudje z zmožnostmi, ki jih Lipičnik opredeljuje z vprašanji:

- kdo sem (človekova osebnost);
- kaj znam (znanje);
- kako mislim (mišljenje);

- kaj hočem (motivacija)

omogočajo nadgradnjo finančnemu in socialnemu kapitalu v obliki konkurenčne storitve. Ob neustreznem znanju ravnanju z lastnimi kadrovskimi viri se povečuje možnost odliva le-teh v konkurenčna podjetja (Lipičnik, 1998: 21). Posledično lahko sklepamo, da tradicionalni dejavniki kot so naravni viri, proizvodna sredstva dobivajo drugoten pomen. Omenjene dejavnike namreč lahko obvladujemo le, če imamo ustrezno znanje. Zato menim, da je temeljni izziv danes imeti znanje "kako organizirati znanje". Obvladovanje tega izziva bo predstavljajo slovenskemu zavarovalništvu edini pravi vir trajnejše konkurenčne prednosti.

Na podlagi zgoraj opisanih okoliščin lahko razumemo zavarovalne kadrovske vire kot enega najpomembnejših in najdragocenejših zvrsti kapitala, ki ga imajo zavarovalnice. Zato tiste zavarovalnice, ki upoštevajo širše okolje in prihodnost, zelo skrbijo tudi za razvoj svojih zaposlenih. Z njim odpravljajo otopelost in kratkovidnost ter razvijajo spodbude za spremembe in inovacije (Voršnik, 1996: 168).

4 ZAVAROVALNA DEJAVNOST

Zavarovanje lahko opravljajo različne družbe, večinoma pa se s to dejavnostjo ukvarjajo zavarovalnice. *Zavarovalnica je samostojna organizacija, ki kot svojo temeljno gospodarsko dejavnost opravlja zavarovanje* (Boncelj, 1983: 14).

4.1 Zavarovalna storitev

Pojem storitve pomeni nekaj neotipljivega in ga je težko nedvoumno opredeliti. V tem je razlika med storitvijo in proizvodom kot fizično dobrino. Storitve so lahko prvine poslovnega procesa, ki jih mora podjetje nabavljati za njegovo nemoteno in uspešno odvijanje. Lahko pa je storitev tudi poslovni učinek podjetja (Pučko in Rozman, 2000: 41). V tem primeru gre za storitveno podjetje, kar zavarovalnice tudi so.

Po Bonclju lahko zavarovanje opišemo tudi kot povezanost tujih nevarnostnih objektov zaradi izravnavanja nevarnosti (Flis, 1995b: 8). Zavarovanje zahteva čim več homogenih nevarnostnih objektov. Ta množičnost izhaja iz bistva zavarovanja.

Zavarovalna storitev je "proizvod" zavarovalnice. Temeljna poslovna naloga zavarovalnice je sklepanje zavarovanj. Zavarovalnica v bistvu prodaja abstraktno storitev, saj zavarovalna storitev ni vidna ali oprijemljiva. To je sicer značilnost večine storitvenih dejavnosti, vendar so njihove storitve običajno veliko lažje prepoznavne in razumljene.

S stališča kupca zavarovalne storitve je zavarovalni primer eden najpomembnejših delov zavarovanja. Seveda ni nujno, da bo do njega prišlo, saj zavarovanje zagotavlja varnost vsakemu zavarovancu, tako tistemu, ki ga doleti nesreča, kot tistemu, ki je ni utrpel. Zavarovanje je opravilo svojo funkcijo v času zavarovanja tudi v primeru, ko do zavarovalnega primera ni prišlo. Vendar kako to razložiti potencialnemu kupcu?

Glavno delo pri vzpostavitvi odnosov med partnerjem, ki želi zadovoljiti svojo potrebo po ekonomski varnosti, in zavarovalnico, opravi zastopnik oziroma posrednik v najširšem pomenu besede - vsakdo, ki iz zavarovalnice pride v stik z interese. Predvsem od njegovega dela je odvisno, koliko in kako ljudje poznajo, kaj je zavarovanje in kaj vse lahko ponudi.

Prodaja zavarovalne storitve zahteva od prodajalcev posebne sposobnosti in prizadevanja. Pri tem niso pomembne samo sposobnosti pridobivanja novih zavarovanj, poznavanje psihologije, primerna splošna razgledanost in sposobnost naglega prilaganja spremenjenim razmeram, temveč tudi sposobnost znati se v množici različnih zavarovalnih vrst, cenikov in pogojev.

Ni lahko prodajati storitve, ki je težko prepoznavna, zahteva sorazmerno zapleten postopek in je zanjo potrebno mnogo razlaganja in pojasnjevanja, še preden se prične dogovor o konkretnem zavarovanju.

Za zaključek naj napišem definicijo Končine (1994: 87), ki morda še najbolj opiše zavarovalno storitev: "Zavarovalna storitev je usmerjena predvsem na neotipljivo premoženje in na človeški razum. Označuje jo osebni odnos in kontinuirana dostava ali enkratna diskretna transakcija, kar je odvisno od vrste zavarovalne storitve."

4.2 Temeljna delitev zavarovalnice

Združbe se v splošnem prilagajajo okolju, v katerem delujejo. Predvsem zaradi negotovosti okolja in večje kompleksnosti mnoge izmed njih ustvarijo mejne oddelke (Rozman, 2000: 40). V njihovi sredini se nahaja proizvodnja (tehnični del), ki je na ta način zaščitena pred vplivi okolja. Tudi zavarovalnica ima svoje mejne oddelke in proizvodnjo. Mejne oddelke bom po Flisu (1995c: 59) poimenovala *zunanja organizacija*, "proizvodnjo" pa *notranja organizacija*. Pri tem naj opozorim, da pri vsakodnevnem delu v zavarovalnici pod izrazom "proizvodnja" velikokrat razumemo prodajo storitev.

Končina (1994: 81) deli storitveni zavarovalni posel na storitveni operativni sistem in storitveni dostavni sistem, pri čemer prvega zavarovanci vedno ne vidijo (nevidni del, notranja organizacija po Flisu), drugega pa vedno vidijo (vidni del, zunanja organizacija po Flisu).

Zunanja organizacija je sestavljena iz zaposlenih, preko katerih zavarovalnica vzdržuje odnose z zavarovanci in potencialnimi kupci zavarovalne storitve. Največji del zunanje organizacije predstavljajo terenski sodelavci, imenovani zavarovalniški agentje ali posredniki (posredovalci). Predstavljajo vezni člen med zavarovalnico in stranko, ki ji posredujejo podatke o možnih zavarovanjih in ji svetujejo, katero bi bilo zanjo najprimernejše.

Preostali del zavarovalnice, ki večinoma dela v pisarni in nima neposrednega stika s strankami, imenujemo *notranja organizacija*. Le-to pa mnogokrat imenujemo tudi "zavarovalna tovarna", kar v določenem obsegu niti ni neprimerno, saj se zavarovalna storitev v dobri meri pripravi, po predhodnih opravilih zunanje organizacije pa tudi dokonča v notranji organizaciji zavarovalnice.

Med zunanjo in notranjo organizacijo ima večina zavarovalnic vmesne organizacijske člene, ki se običajno imenujejo *poslovne enote*. Na poslovne enote lahko zavarovalnica prenese izključno naloge zunanje organizacije, lahko pa tudi določene naloge notranje organizacije. Slednje vpliva na to, v kolikšni meri so poslovne enote del notranje organizacije.

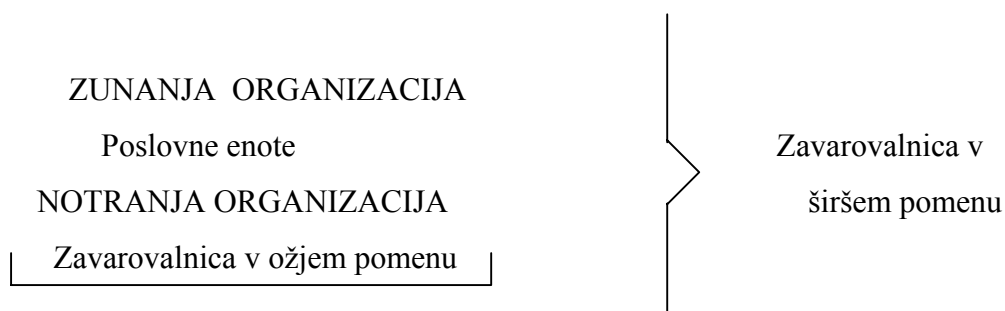
Pred natančnejšo razčlenbo posameznih oddelkov pa skušam najprej uvrstiti osnovno Flisovo delitev zavarovalnice v Mintzbergovo razdelitev organizacije.

Že prof. Emil Frey (Flis, 1995a: 332) je zavarovalnico definiral kot "hišo stotih poklicev". Zavarovalnica potrebuje pravnike, ekonomiste, komercialiste, matematike, zdravnike, agronome, veterinarje, inženirje, organizatorje, cenilce itd. Kot sem že ugotovila, spada zavarovanje med dejavnosti, ki intenzivno potrebuje delavce, živo delovno silo. Ti delavci pa v mnogih primerih niso nadomestljivi z nobenim strojem ali napravo. Težišče dela v zavarovalnici je in bo ostalo ob vsej tehnizaciji poslovanja na človeku, na delavcu in na njegovem strokovnem znanju.

Na podlagi Mintzbergove delitve lahko Flisovo zunanjo organizacijo opredelimo kot operativo. Primerjavo ostalih delov zavarovalnice oziroma delitev notranje organizacije bom podala v nadaljevanju.

Slika 1 prikazuje delitev zavarovalnice na zunanjo in notranjo:

Slika 1: Temeljna delitev zavarovalnice



Vir: Flis, 1995a: 14

Poudariti moram, da zavarovalnica v ožjem pomenu ne more obstajati brez zunanje organizacije, pa naj je ta v njenem sestavu (posredovalci) ali izven njega (agencije). Res pa je, da nova tehnologija prinaša nove možnosti.

Zato bi teoretično gledano zavarovalnica v ožjem pomenu lahko obstajala, s tem, da bi zavarovanja ponujala preko medmrežja. V praksi pa še vedno velja pravilo, da zavarovalni zastopniki predstavljajo ključni del vsake zavarovalnice.

2.1 Zunanja organizacija

Zunanja organizacija se ukvarja z več v osnovi različnimi dejavnostmi (Flis, 1995a: 79):

- pridobivanje strank;
- skrb za stranke;
- pridobivanje posredovalcev in skrb zanje;

- ostalo.

Flis v zunanjo organizacijo ne šteje reševanje škod, temveč ga uvršča v strokovni oddelek notranje organizacije (opis sledi v poglavju 4.2.2.1 Strokovni oddelek (str.26)).

Vprašljivo pri tem je dejstvo, da pri vsakdanjem delu cenilci škod pri premoženjskih zavarovanjih in zdravniki cenzorji pri osebnih zavarovanjih prihajajo v stik s strankami. Po eni strani je res, da cenilci in cenzorji predstavljajo le del celotnega mehanizma, ki se ukvarja z reševanjem škod. Po drugi strani pa njihove zadolžitve lahko primerjamo z zadolžitvami posredovalcev pri sklepanju zavarovanj, saj oboji predstavljajo izpostavljeni del organizacije, ki se fizično nahaja čim bližje strankam. Pisarne za likvidacijo škod premoženjskih zavarovanj so pogosto v okviru poslovnih enot in jih lahko (deloma) štejemo v okvir zunanje organizacije.

4.2.1.1 Pridobivanje strank

Temeljna dejavnost zavarovalnice je pridobivanje, sklepanje in upravljanje zavarovanj (Flis, 1995a: 53).

V zavarovalništvu se večkrat uporablja izraz upravljanje zavarovanj, ki pa ga je potrebno ločiti *od upravljanja kot organizacijske funkcije*. *Upravljanje kot organizacijska funkcija* zagotavlja družbeni način gospodarjenja. Predstavlja vir oblasti v podjetju. Dinamično se razvija v proces določanja ciljev podjetja, splošne poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev in s tem zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja (Lipovec, 1987: 52). Tako imenujemo svobodno razpolaganje z lastnino in njeno neomejeno *uporabljanje upravljanje lastnine*, iz česar lahko izvedemo tudi upravljanje dela in upravljanje podjetja. *Upravljanje zavarovanj* pa predstavlja sklop dejavnosti, preko katerih zavarovalnica svojim strankam z že sklenjenimi zavarovanji zagotavlja gospodarsko varnost. Pri tem lahko potegnemo vzporednico z upravljanjem lastnine. Stranke so v bistvu lastniki zavarovanj. S podpisom zavarovalne listine zavarovanci dovoljujejo, da upravlja z njihovo lastnino in dosega poglobitveni zastavljeni cilj - gospodarsko varnost.

Zavarovanje je proizvod po meri. Samo v določenih primerih je možno pripraviti standardne oblike zavarovanj. Običajno pa je potrebno stranki oblikovati zavarovanje v višini in obsegu, ki sta zanj najbolj primerna. To je prvi razlog obstoja posrednikov. Drugi razlog pa leži v tem, da stranke v večini primerov (izjema so predvsem obvezna zavarovanja) zaznajo potrebo

po primernem zavarovanju šele takrat, ko je prišlo do škodnega primera in je že prepozno. Potencialni zavarovanci zavarovanj ne iščejo, temveč jim ga mora zavarovalnica ponuditi. Predstaviti jim mora morebitne nevarnosti in sicer na način, ki bi zmanjšal ali izničil negativne posledice ob njihovem pojavu. Iz navedenega je jasno razvidno, da opravi zavarovalnica večino svoje "proizvodnje" v neposrednem stiku s strankami zunaj zavarovalnih prostorov. Iz tega lahko sklepamo, da so posredniki oziroma zavarovalni zastopniki tisti osnovni del, brez katerega zavarovalnica preprosto ne more delovati.

Za pridobivanje strank morajo posredniki posedovati nekatere sposobnosti in spretnosti. Sposobnost je človekov potencial za razvoj določenih zmožnost, produkt podedovanih genetskih nagnjenosti in pridobljenih značilnosti. Skratka, pomeni uresničitev nekega talenta. Spretnost pa je zmožnost, ki se nanaša na človekovo motorično znanje in usposobljenost za izvajanje opravil (Lipičnik, 1999: 27). Kot pri večini poklicev tudi pri prodaji zavarovanj velja, da vsi ljudje niso primerni za zastopnike. Velja pa tudi, da morajo zastopniki svoje sposobnosti razvijati skozi stalno učenje, urjenje in pridobivanje izkušenj. Prodajalci zavarovanj naj bi obvladali naslednje sposobnosti in spretnosti:

- izvornost (kreativna dopolnitev prodajnih razgovorov);
- logično razmišljanje (metodično misliti, urejeno obdelovati, povezovati in prepoznavati);
- sposobnost vživljanja (v razmišljanje, podoživljanje, duševno razpoloženje strank);
- obvladanje jezika (razumevanje smisla povedanega, sposobnost prilagajanja različnim ravнем govora, dobro oblikovanje govora);
- družbena občutljivost (občutljivost za medčloveške odnose, sprejemati druge take, kot so);
- aktivnost (samostojno organiziranje delovnega dne, tedna, meseca in izvajanje predvidenih nalog);
- prilagodljivost (prilaganje različnim situacijam, trenutnim odgovorom in reakcijam strank);
- stresna stabilnost (umirjena reakcija na obremenjujoče situacije).

4.2.1.2 Skrb za stranke

Zavarovanci upravičeno pričakujejo, da jim bodo pristojne službe zavarovalnice v času trajanja zavarovanja posvetile ustrezno skrb. V zavarovalnici to običajno imenujejo nega

porfelfja. Večina komunikacije poteka v pisni obliki, npr. ponudbe za podaljšanje ali prekinitev zavarovalnih pogodb, ponudbe za razširitve jamstva, seznanjanje z novostmi, ipd. Seveda je pomemben tudi osebni stik s stranko, ki ga ponavadi vsaj enkrat letno opravi zastopnik, ki je poskrbel za sklenitev zavarovanja. Osebni stik je nujen, če pride do zavarovalnega primera. S tem se lahko ukvarjajo posebni svetovalci za zavarovalne primere, običajno pa se stranka najraje obrne na posredovalca, ki ga že pozna.

4.2.1.3 Pridobivanje posredovalcev in skrb zanje

Pri pridobivanju novih posredovalcev so pomembne zlasti štiri faze:

- ugotavljanje potreb po posredovalcih (v skladu z letnim planom);
- opredelitev postopkov za pridobivanje novih zastopnikov (razpisi, iskanje oseb, ki imajo v svojem okolju večji vpliv, ipd);
- izbor kadrov (glede na določene kriterije);
- usposabljanje novih posredovalcev (uvajalni seminar, nadaljnje izobraževanje in usposabljanje).

Le-te ponavadi izvajajo v kadrovskega oddelku zavarovalnice ali pa ima zavarovalnica za ta namen specialiste v okviru zunanje organizacije. Dobiti primerne posredovalca je veliko težje, kot pridobiti novo stranko za zavarovanje. Za posredovalce so primerni ljudje najrazličnejših poklicev, pač glede na okolje in specialnost, s katero se bodo ukvarjali.

Najbolj primerni so taki, ki pri opravljanju svojega (dotedanjega) dela pogosto prihajajo v stik s strankami in poznajo širok krog ljudi. Velikokrat zavarovalnice iščejo kandidate med svojimi zaposlenimi v notranjem delu organizacije, ki izkažejo zahtevano poslovno gibčnost. Njihova velika prednost je namreč v tem, da imajo potrebno strokovno znanje.

Kadrovskega oddelke mora nove posredovalce poučiti o njihovih nalogah, jim priskrbiti potrebno gradivo, jih šolati, dobro pripraviti na delo in s pomočjo mentorjev voditi na začetku praktičnega dela. Na posredovalce pa se ne sme pozabiti, ko že nekaj časa opravljajo svoje delo. Potrebno jih je redno seznanjati z novimi produkti, spremembami v poslovanju zavarovalnice, spremembami na trgu zavarovanj, z novimi trendi in pristopi do potencialnih zavarovancev. Posredovalce je potrebno tudi motivirati, saj je njihov uspeh v veliki meri pogojen z motivacijo. Osnovna oblika motivacije je lahko finančna, dopolnjena z drugimi

oblikami, kot so motivacijska srečanja, pohvale, napredovanje, tekmovanja za najbolj uspešne zastopnike, ipd.

4.2.1.4 Ostale dejavnosti zunanje organizacije

Zunanji organizaciji so pogosto dodeljene posebne naloge v zvezi z določenimi zavarovalnimi primeri ali specifičnimi skupinami potencialnih zavarovancev. Delo zunanje in notranje organizacije je smotrno ločiti, da se zunanja organizacija čim bolj posveti svoji primarni nalogi - prodaji zavarovanj.

Kljub temu pa mora včasih opraviti tudi posamezno nalogo notranje organizacije. Če je potrebno določeno nalogo takega tipa redno opravljati, lahko posredovalec sam plačuje osebo, ki bo opravljala take naloge za skupino posredovalcev. Primer je lahko npr. knjigovodska obravnava inkasa, ki ga mora posredovalec po nalogu zavarovalnice redno pobirati.

4.2.2 Notranja organizacija

Pri notranji organizaciji ločimo *temeljne, splošne* in *kombinirane oddelke* (Flis, 1995a: 75).

Temeljni oddelki imajo vsakdanje opravke s strankami ali njihovimi zavarovalnimi pogodbami. V njihovi pristojnosti so vsi opravki z zavarovalnimi pogodbami, od prvotne obdelave do prenehanja zavarovanja, pri čemer ni izvzeta nadaljnja obdelava in zavarovalni primeri. Večji del temeljnih oddelkov predstavljajo *strokovni oddelki*. Tako se v zavarovalništvu imenujejo oddelki, ki se primarno ukvarjajo z zavarovalniško stroko.

Knjigovodstvu, ki tudi spada v okvir temeljnih oddelkov, seveda ne gre oporekati strokovnosti, vendar pa njegova osnovna dejavnost ni zavarovalništvo. Med strokovne oddelke lahko štejemo tudi npr. akturiat, ki se ukvarja predvsem s pripravo zavarovalnih pogojev in premijskih cenikov. Med temeljne oddelke spadata tudi prevzem in odprava pošte ter zunanja organizacija.

Splošni oddelki služijo kot podpora temeljnim oddelkom. Mednje spadajo kadrovski oddelek, upravni oddelek, zbirni oddelek, oddelek informatike, oddelek zunanje organizacije in vodstvo zavarovalnice.

Kombinirani oddelki imajo značilnost splošnih in temeljnih oddelkov. Zavedati se je potrebno, da so meje med temeljnimi in splošnimi oddelki zabrisane. Večina oddelkov ima posamezne značilnosti tako enih kot drugih. Tako morajo temeljni oddelki opraviti določene naloge, pri katerih neposreden stik s strankami ni potreben, na drugi strani pa pridejo splošni oddelki v določenih primerih v neposreden stik s strankami.

4.2.2.1 Strokovni oddelek

Strokovni oddelek (Slika 2, str. 28) je jedro notranje organizacije. Ukvarja se predvsem s tako imenovanimi zavarovalno-tehničnimi nalogami. V njem nastajajo novi zavarovalni produkti, pri čemer se natančno določi zavarovalno jamstvo za vsakega izmed njih. V njem upravljajo in nadzirajo porfelj zavarovanj in pri tem ugotavljajo potrebe po morebitnih spremembah jamstva obstoječih produktov.

Strokovni oddelek je v splošnem sestavljen iz štirih oddelkov (Flis, 1995b: 61). V različnih zavarovalnicah zanje uporabljajo različna imena, ravno tako se razlikuje obseg dela posameznih oddelkov. Zaradi tega jih bom nevtrarno poimenovala *oddelek A, B, C* in *D*. V vsakem izmed njih so združena opravila, ki po naravi dela spadajo skupaj.

Oddelek A je sestavljen iz vodstva strokovnega oddelka in njegovih štabnih enot. Pripraviti mora zavarovalne pogoje in premijske cenike, nadzorovati njihovo pravilno uporabo ter jih po potrebi dopolnjevati in spreminjati. Oddelek A skrbi za pravilnost sklepanja novih zavarovanj ter redno, točno, strokovno in skrbno opravljanje rutinskih nalog oddelka B. Vodstvo vzdržuje sodelovanje z drugimi oddelki in delovnimi skupinami. Poleg naštetega mora oddelek A vzdrževati povezavo z zunanjo organizacijo, ki predstavlja tudi njegov stik s strankami. Pri tem lahko mnogokrat pridobi koristne pobude za spremembe, dopolnitve in iskanje novih poti.

Omenjeni oddelek lahko uvrstimo v Mintzbergov *srednji nivo*, kjer je top management z operativo povezan preko menedžerjev srednje ravni, ki imajo v hierarhični strukturi nadrejene in podrejene.

Oddelek B opravlja vsakodnevne naloge strokovnega oddelka. Pri tem spremlja vsako zavarovanje od začetka do konca. Tako gre čez ta oddelek množica korespodence s strankami in zastopniki, v njem vodijo različne evidence in arhiv.

Temu oddelku lahko pripišemo značilnosti *operative*, saj zajema vse, ki opravljajo osnovna dela, vezana na celoten potek zavarovanja.

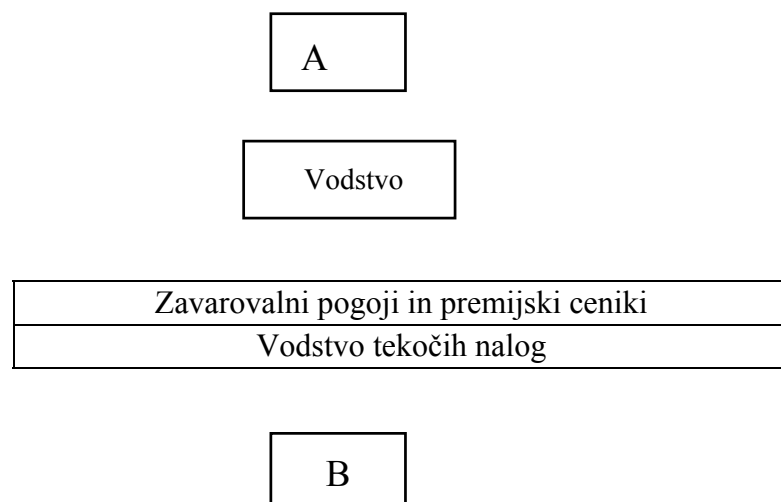
Oddelek C se ukvarja z rutinskimi nalogami, pri katerih stik s stranko ni potreben. Za ta oddelek niso pomembne posamezne zavarovalne pogodbe, temveč posamezne skupine zavarovanj z določenimi enakimi lastnostmi.

Oddelek C lahko tako kot oddelek A primerjamo z *vmesno linijo*. Mintzberg je mnenja, da menedžer srednje ravni opravlja vse posle glavnega direktorja, ampak v kontekstu svojega oddelka. Na nižji stopnji hierarhične lestvice je vloga posameznika bolj realna in hkrati bolj strukturirana.

Oddelek D opravlja splošne naloge za zagotovitev kadrovskih in materialnih zmogljivosti, ki so nujne za nemoteno delovanje strokovnega oddelka.

Omenjeni oddelek lahko brez dvoma uvrstimo v enega izmed delov organizacije po Mintzbergu in t.j. *tehostruktura*. Le-ta skrbi za dolgoročno načrtovanje tehnoloških trendov, ki lahko vplivajo na podjetje, razvoj lastnih strateško pomembnih znanj in opreme.

Slika 2: Shema strokovnega oddelka v širšem pomenu



1. Kontrola ponudb, izdaja zavarovalne listine
2. Fakturiranje zapadlih premij naslednjih let
3. Spremembe zavarovalnega razmerja, dodatki
4. Opomin za neplačane police, fakture, reklamacije
5. Prenehanje zavarovalnih pogodb
6. Obravnavanje zavarovalnih primerov od prijave do izplačila
7. Obračun provizije

C

Pozavarovanje
Statistika

D

Pridobivanje in vzgoja kadra za notranjo in zunanjo službo
Nakup prostorov, opreme, vozil

Vir: Flis, 1995b: 114

4.2.2.2 Knjigovodstvo

Flis (1995b: 63) imenuje oddelek, ki opravlja računovodsko in (finančno) funkcijo, knjigovodski oddelek. Po njegovem v knjigovodstvu opravljajo knjiženje prejemkov in izdatkov. Najbolj pogost prejemek pri tem delu so premije, izdatek pa odškodnine. Seveda mora knjigovodstvo slediti spremembam sredstev ter virov sredstev in na koncu določenih obdobjih sestavljati obračune obdobja in letni obračun. Flis praktično ne omenja finančne funkcije. Po Kralju (Ivanko, 2000: 85) *finančna funkcija* skrbi za finančno poslovanje (zagotavljanje, vračanje finančnih sredstev, preoblikovanje sredstev), *računovodska funkcija* pa za denarno-vrednostni odsev finančnega in celotnega poslovanja (računovodsko načrtovanje, knjigovodstvo, računovodsko nadziranje, analiziranje in informiranje). Kot vidimo, predstavlja knjigovodstvo samo del opravil, zato bi bilo omenjeni oddelek bolje imenovati *finance in računovodstvo*.

Vzporedno z Mintzbergovo delitvijo organizacije lahko Flisovo opredelitev knjigovodstva uvrstimo v podporno službo, saj nudi podporo organizaciji izven operative. Če pa

izpostavimo ključni pomen financ, uvrstimo omenjeni oddelek zaradi svoje analitsko-raziskovalne narave v tehnostrukturo.

4.2.2.3 Kadrovski oddelek

Kadrovski oddelek lahko v splošnem skrbi za zagotavljanje kadrovskih potreb tako zunanje kot notranje organizacije, možno pa je, da skrbi izključno za kadre notranje organizacije, za kadre zunanje organizacije pa poskrbi oddelek v sklopu le-te. Ena od glavnih nalog tega oddelka je prav gotovo skrbno načrtovana selekcija novih kadrov. Vendar pa je morda še bolj pomembno, da ima pregled nad obstoječimi delovnimi mesti, skrbi za zaposlene in njihovo nadaljnje izpopolnjevanje.

Na tem mestu sem prišla do področja, ki predstavlja srž diplomskega dela. V središču mojega zanimanja je namreč kadrovski oddelek. Flis ta oddelek imenuje splošni, saj služi kot podpora temeljnih oddelkom, po Mintzbergovi delitvi pa kadrovski oddelek uvrščamo v tehnostrukturo. Zato se bom v zadnjem poglavju posvetila delu tega oddelka in njegovim zadolžitvam v Krekovi zavarovalnici.

Zanimalo me bo, kako je razvita kadrovska funkcija v proučevani zavarovalnici in kakšne so možne spremembe na področju ravnanja s človeškimi viri, ki bi prispevale k večji konkurenčnosti organizacije.

4.2.2.4 Oddelek informatike

Oddelek informatike skrbi za uresničevanje strateških ciljev z uporabo informacijske tehnologije. V praksi se za opis njegovih nalog običajno uporablja izraz "informacijska podpora". Zadolžen je za nabavo in vzdrževanje strojne in programske opreme za delovanje temeljnih in ostalih oddelkov zavarovalnice. Lahko pa je zadolžen tudi za razvoj programske opreme, razvoj in vzdrževanje baz podatkov, notranje izobraževanje uporabnikov, itd. Obseg nalog je odvisen od tega, ali zavarovalnica sama skrbi za večino informacijske podpore ali pa večji del nalog zaupa zunanjim sodelavcem, kar se v zadnjem času bolj uveljavlja. Ohranitev določene notranje podporne službe je smiselna, če znotraj podjetja ponuja storitve po cenah, ki so nižje od cen zunanjega ponudnika.

Flisova opredelitev splošnega oddelka informatike nam že sama nakazuje, da lahko le-to enačimo z Mintzbergovo podporno službo. V sklopu organizacije lahko najdemo na vseh hierarhičnih stopnjah večje ali manjše število specializiranih enot, ki nudijo podporo izven operative.

4.2.2.5 Oddelek zunanje organizacije

Oddelek zunanje organizacije primarno skrbi za primerno kadrovsko zapolnitev delovnih mest v zunanji organizaciji. Odgovoren je za vzpostavljanje in vzdrževanje prodajne mreže na področju, kjer ima zavarovalnica poslovne interese. Vodi in usmerja delo zunanje organizacije, jo oskrbuje s potrebnim materialom, strokovno vzgaja in izpopolnjuje zunanje sodelavce. V zvezi s tem organizira seminarje, tečaje in drugo strokovno izpopolnjevanje v skladu s sprejetimi strokovnimi odločitvami strokovnega oddelka. Pri svojem delu oddelek zunanje organizacije poleg načrtovanja in usmerjanja zunanje organizacije tudi opazuje trg, na katerem deluje, konkurente in svoje rezultate poslovanja po posameznih prodajnih poteh in regijah.

Oddelek zunanje organizacije uvrščamo torej v splošni oddelek, ki mora usmerjati svojo dejavnost predvsem v temeljno načrtovanje in usmerjanje zunanje organizacije oziroma operative na terenu, skrbno opazovanje in analizo trga, konkurenčne tekme ter rezultatov lastne zunanje organizacije. Zato menim, da ta oddelek lahko uvrstim v Mintzbergovo tehnostrukturo, saj zadošča vsem pogojem omenjenega dela organizacije.

4.2.2.6 Vodstvo zavarovalnice

Vodstvo zavarovalnice jasno začrta pristojnosti posameznega oddelka in delovnih skupin. Vsakemu oddelku mora zagotoviti smernice in osnovna navodila za delo ter na ključna mesta postaviti sposoben vodstveni kader, zato ga lahko brez dvoma po Mintzbergu imenujemo strateški vrh. Skrbi tudi za sistem notranje kontrole in izvaja analize tveganja. Ves čas mora opazovati učinkovitost in uspešnost dela zavarovalnice kot celote in njenih sestavnih delov ter ukrepati ob (predvidenih) odmikih od začrtanih kontrolnih točk. Vodstvo je vsako leto dolžno poskrbeti za izdelavo poslovnih rezultatov zavarovalnice in njihovo predstavitev delničarjem in ostali zainteresirani javnosti. Z vsemi zainteresiranimi mora vzdrževati redne stike.

Običajno šteje vodstvo več oseb, ki si med seboj razdelijo naloge glede na stvarne ali regionalne vidike. Vodstvo je zadolženo samo za osnovne načelne rešitve upravnih in večkrat pojavljajočih se vprašanj. Zaradi pravičnega izvajanja teh del poskrbi za nedvoumno in jasno določena navodila in se čim bolj izogiba izjemnih reševanj in odstopanj od pravil.

4.2.2.7 Štabni oddelki

Z večanjem obsega poslovanja zavarovalnice nastajajo potrebe po delitvi vodstvenih funkcij. Posamezne specializirane strokovne naloge vodstvo zavarovalnice predaja delovnim skupinam, ki ne sodelujejo v temeljnem delovnem poteku zavarovalnice, temveč večinoma ločeno opravljajo svoje delo. Običajno so take skupine ali oddelki neposredno podrejeni vodstvu zavarovalnice in od njega prejemajo zadolžitve.

Med štabnimi oddelki so pogosto pravni oddelek, davčni oddelek, oddelek odnosov z javnostmi, revizijski oddelek, statistični oddelek, inozemski oddelek, idr. Glede na neposredno podrejenost štabnih oddelkov strateškemu vrhu jih lahko opredelim kot podporne službe.

4.2.3 Poslovne enote

Poslovne enote v zavarovalnicah predstavljajo vezni člen med zunanjo in notranjo organizacijo zavarovalnice. Seveda obstajajo v praksi tudi zavarovalnice brez poslovnih enot. Poslovne enote nastanejo iz več razlogov. Lahko je zunanja organizacija preobsežna ali določeno območje, ki ga pokriva, preveliko za vsakdanji neposreden stik s sedežem zavarovalnice.

Namen poslovnih enot je predvsem razbremenitev notranje organizacije in vzpostavitev dobrih odnosov s strankami, nastanejo pa lahko iz potrebe po izboljšanju delovanja zunanje organizacije na določenem področju.

Oddelek za zunanjo organizacijo prenese na PE določen obseg svojih nalog, ki jim sam zaradi oddaljenosti ali povečanja obsega poslovanja ni več kos. Sedež PE je običajno v središču

mesta, na katerem skrbi za zunanjo organizacijo po smernicah iz sedeža družbe. Vsa komunikacija med zavarovalnico in zunanjo organizacijo tega območja poteka preko PE. Pogosto enote samostojno prirejajo sestanke z zastopniki in skrbijo za njihovo izobraževanje. Za zaposlovanje novih sodelavcev običajno še vedno skrbi oddelek zunanje organizacije, vendar pa se pri tem posvetuje s poslovno enoto.

Zaradi skrbi za zunanjo organizacijo morajo biti na sedežu PE zaposleni uslužbenci, ki skrbijo za nekatere naloge notranje organizacije (prispela pošta, kadrovske zadeve, razna upravna vprašanja v zvezi s prostori in opremo, itd.).

4.2.4 Celotna organizacijska shema zavarovalnice

Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog v združbi poznamo več temeljnih tipov organizacijskih struktur (Ivanko, 2000: 41): funkcijska, produktna, matrična, mrežna, procesna organizacijska struktura.

Z razvojem organizacijske vede nastajajo nove in nove organizacijske strukture v teoriji in tudi v praksi. Tako isti avtor v knjigi, izdani leta 1992, kot temeljne našteva le funkcijsko, produktno in matrično organizacijsko strukturo (Ivanko, 1992: 41).

Z vidika ravnanja pa lahko organizacijske strukture razvrstimo v naslednje skupine (Ivanko, 1999: 69): linijske, funkcionalne, linijsko štabne, kombinirane in interakcijske. Lipovec omenja predvsem prve tri zvrsti ravnalne hierarhije ter jim dodaja odborovsko zvrst (Lipovec, 1987: 162). Prve tri omenja tudi Vila. Trdi, da se odnosi v organizacijski strukturi razberejo skozi uporabo linijske in štabne avtoritete ter avtoritete funkcij. Te tri vrste avtoritete določajo linijsko, štabno-linijsko in funkcijsko organizacijsko strukturo (Vila, 1994: 183).

Katera izmed naštetih organizacijskih struktur je najbolj značilna za zavarovalnice? Ne glede na zavarovalne vrste, s katerimi se zavarovalnica ukvarja, predstavljajo sestavni del njene strukture naslednji sektorji:

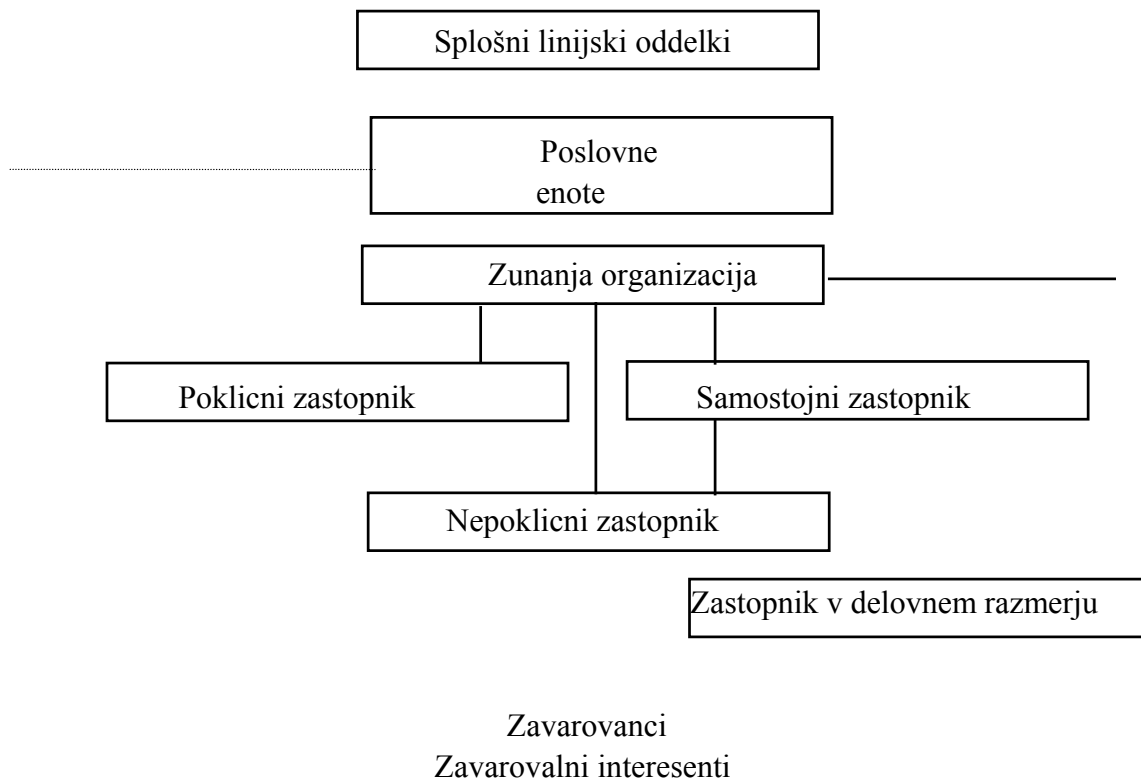
- prodaja zavarovanj;
- obdelava in likvidacija škod;
- računovodstvo in finance;
- informatika.

V organizacijski strukturi zavarovalnic je možno najti elemente linije, štaba in projektne organiziranosti (pri razvoju novih produktov običajno sodeluje skupina zaposlenih iz različnih sektorjev). Ravno tako so v večini zavarovalnic prisotne poslovne enote. V splošnem lahko ugotovimo, da so zavarovalnice z vidika celotne organizacije organizirane *poslovno-enotno* (teritorialno, divizijsko), z vidika poslovne enote pa *poslovno-funkcijsko*. Za slednjo sta značilni delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja ter centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa managementa (Rozman, 2000: 87). Pri tem je glavni ravnatelj edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj.

Na osnovi prejšnjih podpoglavij je možno izdelati organizacijsko shemo zavarovalnice (Slika 3, str.34). Iz nje je razvidno, da v notranji del organizacije spada centrala zavarovalnice. Poslovne enote predstavljajo mejni del med notranjo in zunanjo organizacijo. Kateremu delu pripada večji del posamezne poslovne enote, je odvisno od njenega obsega pooblastil in narave dela.

Slika 3: Organizacijska shema zavarovalnice





Vir: Flis, 1995b: 125

4.3 Delovni tokovi v zavarovalnici

4.3.1 Opredelitev in vrste delovnih tokov

Zavarovalni proces je dinamično dogajanje v času in prostoru. Pri raziskovanju tega procesa se je potrebno osredotočiti na potek ustreznih gospodarskih dejanj in medsebojno povezanost in odvisnost posameznih tokov (Boncelj, 1983: 206). Med glavne tokove štejemo zlasti premijski, odškodninski in finančni tok ter dodatne tokove pri oblikovanju tehničnih rezerv. V kolikor zavarovalnica ne uporablja sodobne tehnologije in na njeni osnovi prilagojenih procesov, omenjeni tokovi zahtevajo velike količine papirnih materialov.

Pri nastajanju zavarovalnega razmerja je potrebna ponudba, pisna zavarovalna pogodba, pogodbi priloženi zavarovalni pogoji, zastopniki uporabljajo cenike in propagandni material. V času trajanja zavarovanja je potrebno zavarovanca obveščati o morebitnih spremembah, mu pošiljati opomine za neplačilo s priloženo položnico, pisno evidentirati določene spremembe, evidentirati odškodninske zahtevke. Poleg tega tudi zaposleni pri rednem delu porabijo veliko papirja. Danes v Sloveniji lahko še vedno trdimo, da je pri izvajanju zavarovanj velik

poudarek na pisni obliki. Sčasoma vse več in več papirja sicer res nadomešča elektronska oblika, vendar bo preteklo še kar nekaj časa, preden bo papir v večji meri nadomeščen.

Na osnovi poglavja 4.2. Temeljna delitev zavarovalnice (str. 19) ni težko izluščiti temeljne točke delovnega poteka (Slika 4, str. 36):

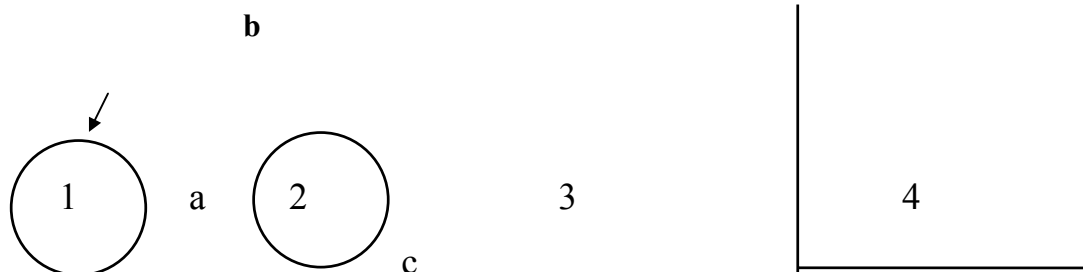
1. interesent z zavarovalno polico, kasneje zavarovanec;

2. zunanja organizacija;

3. poslovna enota;

4. notranja organizacija.

Slika 4: Delovni potek v zavarovalnici



Vir: Flis, 1995a: 15

Interesent in posredovalec (zunanja organizacija) sta na sliki 4 narisana manjše, ker fizično predstavljata vsak po eno osebo. Poslovna enota združuje več posredovalcev, centrala (predvsem v njen se nahaja notranja organizacija) pa združuje več poslovnih enot.

- (a) Ob sklenitvi zavarovanja posredovalec in stranka neposredno komunicirata med seboj.
- (b) Pri tem posredovalec predstavlja svoje podjetje in njegove produkte. Njegova osebnost, prijaznost, ustrežljivost in vsestranska pomoč stranki ne pripomorejo le k višini prodaje, temveč tudi k podobi podjetja, ki ga zastopa.

(c) V času od prvega stika z interesentom do prenehanja zavarovanja v ozadju poteka veliko število delovnih tokov od interesenta oziroma zavarovanca k zavarovalnici in obratno.

Točke delovnega poteka so prepletene z množico delovnih tokov, ki se nenehno odvijajo bolj ali manj intenzivno, odvisno od značilnosti posameznega toka. Določena dela so pogosta, enakomerno razdeljena po času in intenzivnosti, spet druga so neenakomerno porazdeljena. Večina nalog zahteva strokovno usposobljenost za določeno področje dela.

Vsi tokovi so med seboj soodvisni in bolj ali manj povezani. Glede na njihove značilnosti jih delimo v dve večji skupini. Temeljni delovni tokovi so namenjeni izpopolnjevanju osnovnih nalog zavarovalnice, vzporedni oziroma posebni delovni tokovi pa so le posredno povezani z zavarovalno dejavnostjo.

4.3.2 Temeljni delovni tokovi

Zavarovalnica, kot sem že uvodoma pojasnila, v svoji osnovni dejavnosti skrbi za *pridobivanje, sklepanje in upravljanje zavarovanj* (pojasnilo pojma upravljanje zavarovanj se nahaja na začetku poglavja 4.2.1.1. Pridobivanje strank (str. 22)). V zvezi s tem se pojavljajo temeljni delovni tokovi, ki se začnejo pri ponudbi, kontroli ponudbe in izdaji zavarovalne police. Nadaljujejo se ob zapadlosti posameznih obrokov premije, spremembah in obravnavanju zavarovalnih primerov. Končajo se ob prenehanju zavarovanja.

Različne vrste zavarovanj zahtevajo različno porazdeljene tokove, ki potujejo skozi več ali manj delov organizacijske strukture. Vsekakor pa praktično vsi potujejo skozi najpomembnejše točke, prikazane na sliki 4 (str. 36). Glede na to, ali so tokovi prisotni v začetni fazi zavarovanja ali kasneje, jih delimo na *prvotno* in *nadaljnjo obdelavo*.

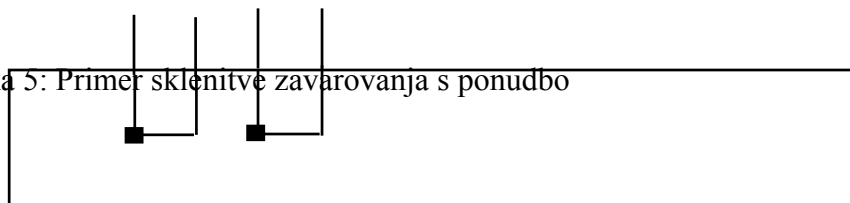
4.3.2.1 Prvotna obdelava zavarovanja

V sklopu prvotne obdelave so vsa dela v zvezi s prevzemom v zavarovanje (v zavarovalniški stroki se s pojmom "prevzem v zavarovanje" označi dejavnosti, ki jih opravlja zavarovalnica,

ko zavarovancu prevzame določeno tveganje). Prvotna obdelava je lahko bolj ali manj obsežna, odvisno od vrste zavarovanja in od zavarovanca. Kompleksnejši primer lahko opišemo na naslednji način (Slika 5, str. 38):

1. posredovalec obišče potencialnega sklenitelja zavarovanja;
2. obisk uspeš, posredovalec prejme ponudbo za zavarovanja;
3. ponudbo pošlje centrali;
4. centrala ponudbo pregleda in posredovalcu izstavi zavarovalno polico, skupaj z knjižnim listom;
5. posredovalec obišče stranko in ji izroči polico;
6. stranka plača prvo premijo;
7. posredovalec pobrano premijo nakaže centrali;
8. centrala knjiži prejeto plačilo in prizna posredovalcu pripadajočo provizijo.

Slika 5: Primer sklenitve zavarovanja s ponudbo



Stranka

1 2 5 6

Posredovalec
(zunanja organizacija)

3 4 7 8

Centrala
(notranja organizacija)

Vir: Flis 1995a, str.126

4.3.2.2 Nadaljnja obdelava

Prvotna obdelava je zaključena z vnovčenjem listine. Pri kratkoročnih zavarovanjih so s tem končana vsa dela v zvezi s sklenjeno polico, opisana pod prvotno obdelavo. Največ zavarovalnih pogodb je dolgoročnih, tako, da pri teh zavarovanjih nastajajo še nadaljnji temeljni tokovi med katera sodijo:

- plačilo zapadlih prispevkov (premijs);
- spremembe zavarovalne pogodbe;
- opominska služba;
- dopisovanje z zavarovancem;
- obravnavanje zavarovalnih primerov.

4.3.3 Vzporedni (splošni) delovni tokovi

Poleg temeljnih so v zavarovalnici prisotni tudi vzporedni delovni tokovi, ki po vsebini ne sodijo neposredno v zavarovalno dejavnost. So praktično enaki kot v vsakem podjetju, zaradi česar jih imenujemo splošne delovne tokove. Med take spadajo prevzem in odprava pošte, ravnanje s kadri, upravljanje s premoženjem, itd. Vzporedni delovni tokovi so prisotni v vsem podjetju, predvsem v vodstvu zavarovalnice in njegovih štabnih službah. *Vodstvo zavarovalnice* običajno ni vključeno v temeljne delovne tokove, skrbi pa za njihov nemoten potek. Čim več rutinskih opravil, ki spadajo tako med temeljne kot vzporedne delovne tokove, vodstvo preloži na podrejene. *Štabne službe* se večinoma ukvarjajo z vzporednimi tokovi, odvisno od področja svojega dela. Tako pravna služba proučuje obstoječo zakonodajo in vodstvo zavarovalnice seznanja z novostmi ter svetuje pri pravnih vprašanjih, kadrovska služba skrbi za zaposlovanje in razvoj kadrov, ipd. Kako kadrovska služba funkcionira v Krekovi zavarovalnici, bom opisala v naslednjih poglavjih.

V tem poglavju sem opisala organizacijo zavarovalnic v splošnem. Pri tem sem uporabila predvsem razlage, ki jih ponuja Flis (1995a in 1995b) in jih uvrstila v razlage Mintzberga (1979). Flisovega celotnega koncepta organizacije zavarovalnice nisem soočila z drugimi (novejšimi), ker literatura, ki bi se s tem ukvarjala, ni pogosta in jo je težko dobiti.

4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KREKOVE ZAVAROVALNICE D.D.

Do sedaj sem opisala temeljno delitev zavarovalnic v splošnem ter opisala njihovo zunanjo in notranjo organizacijo. V tem poglavju pa bom predstavila Krekovo zavarovalnico, njene ključne oddelke in naloge le-teh ter proučila organizacijsko strukturo. Na koncu bom podala svoj predlog sprememb v strukturi organizacije, za katerega menim, da bi nesporno doprinesel k konkurenčnim prednostim. Pridobivanje teh konkurenčnih prednosti po mojem mnenju zahteva drugačne pristope na področju managementa kadrov.

4.1 Predstavitev Krekove zavarovalnice d.d.

Krekova zavarovalnica d.d. je ena izmed enot Krekove finančne družbe, ki jo poleg zavarovalnice sestavljata še Krekova družba za upravljanje in Krekova družba za storitve. Na slovenskem zavarovalnem trgu pa Krekova zavarovalnica d.d. formalno deluje od začetka leta 1999, potem ko je Krekova družba za upravljanje postala večinski lastnik Zavarovalnice Mercator, ustanovljene 26. junija leta 1991 - torej dan po razglasitvi neodvisne države Slovenije oziroma na dan njenega oboroženega odpora za obstanek. Oboje simbolizira začetni položaj in dosedanje pot Krekove zavarovalnice. Na slovenskem zavarovalniškem trgu, ki ga je do tedaj v celoti obvladovala Zavarovalna skupnost Triglav s kapitalom, trgov in

dolgoletnimi izkušnjami, se je pojavil "začetnik", ki si je bil prisiljen ustvariti svoj prostor pod soncem z izjemnimi napori in vztrajnostjo.

Krekova zavarovalnica danes sodi med manjša slovenska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo zavarovalniških storitev. Njen tržni delež je v letu 2001 znašal 0,39 odstotkov. Tu naj za primerjavo omenim, da vodilni položaj po obsegu obračunane premije zaseda Zavarovalnica Triglav in sicer je njen delež v letu 2001 znašal 41,68 odstotkov.

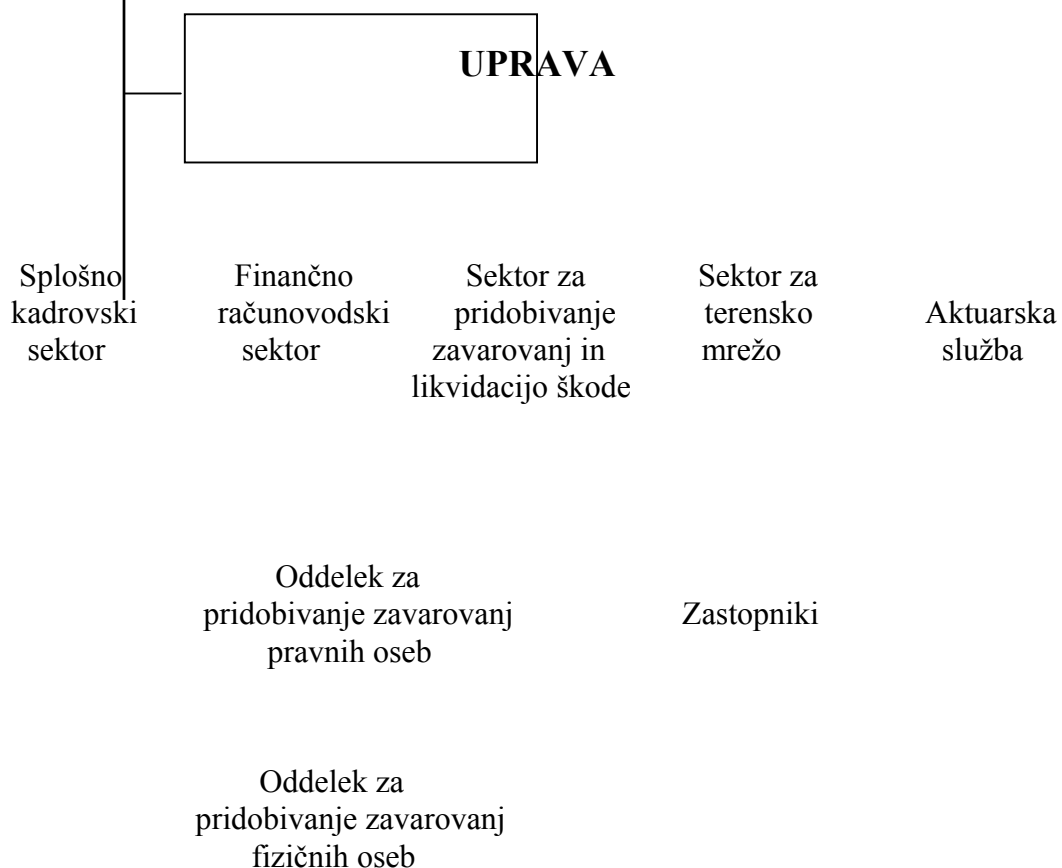
Temeljna organizacijska dela Krekove zavarovalnice sta področji:

- premoženjskih zavarovanj, med katera spadajo požarno, stanovanjsko, vlomsko zavarovanje, zavarovanje stekla, zavarovanje odgovornosti ter avtomobilsko zavarovanje;
- osebnih zavarovanj, med katera sodijo življenjska in nezgodna zavarovanja.

Poslovanje Krekove zavarovalnice je urejeno z organizacijskimi predpisi.

Slika 7 prikazuje organizacijsko shemo Krekove zavarovalnice, kakršna je v njih določena.

Slika 7: Organizacijska shema Krekove zavarovalnice d.d.



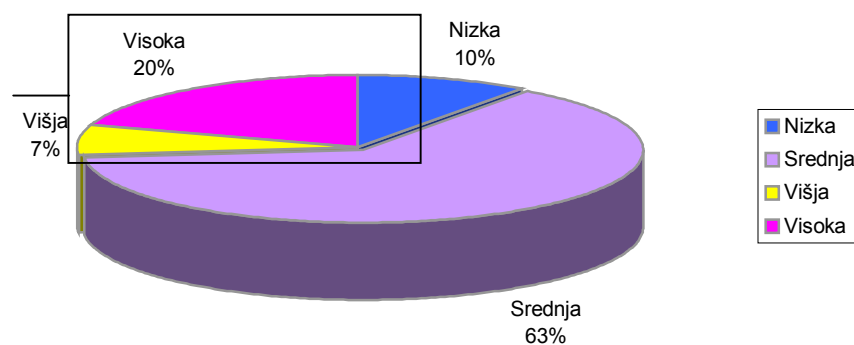
Oddelek za likvidacijo
škod

Vir: Poslovno poročilo Krekove zavarovalnice d.d. za leto 2001

4.1.1. Analiza kadrovskih virov

Dne 31.12.2001 je bilo v zavarovalnici zaposlenih 30 delavcev. Podatki o izobrazbeni strukturi so prikazani v spodnji tabeli.

Graf št.1: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31.12. 2001.



Vir: Letno poročilo Krekove zavarovalnice d.d. za leto 2001

Pri zaposlenih prevladuje srednješolska izobrazba s kar 63% (19 zaposlenih). Naslednja najbolj pogosta izobrazbena stopnja zaposlenih je visoka z 20% (6 zaposlenih). Tej sledita nizka z 10% (3 zaposleni) in višja z 7% (2 zaposlena).

4.2 Organizacija Krekove zavarovalnice

4.2.1 Uprava zavarovalnice s tajništvom

V skladu z določbami statusa vodi zavarovalnico uprava, ki jo predstavljata dva člana: predsednik in njegov namestnik. Predsednik je odgovoren za premoženjska zavarovanja, osebna zavarovanja, nadzor, informatiko in organizacijo, namestnik pa pokriva področje financ in je dolžan tekoče informirati predsednika uprave o vseh pomembnejših dogajanjih in potekih posameznih poslov. Za informiranje nadzornega sveta in skupščine je zadolžen predsednik uprave. Ker je predsednik predvsem zaščitnik zakonitosti poslovanja zavarovalnice, je dolžan voditi družbo v njeno dobro, poleg tega pa sprejemati pristojnosti in odgovornosti do skupščine, nadzornega sveta, zaposlenih in družbe kot celote.

Tajništvo je tista organizacijska enota, ki predstavlja desno roko predsednika uprave. Tajnica pripravlja vso korespondenco za predsednika, poleg tega pa opravlja še vrsto opravil v zvezi s pošto in telefoni. Njene zadolžitve obsegajo sprejemanje in usmerjanje strank, časovno evidentiranje sestankov, vodenje administracije in evidence pristojnosti, izdajanje potnih nalogov, sprejemanje pošte, nabavljanje pisarniškega materiala. Izvajanje zadolžitev je dokaj enostavno in nezahtevno. Pomembno je predvsem hitro in ažurno opravljanje nalog.

4.2.2 Organizacija sklepanja zavarovanj

Osnovna naloga zavarovalstva je nuditi pravnim in fizičnim osebam gospodarsko zaščito pred nevarnostmi (tveganji), ki jih ogrožajo. Krekova zavarovalnica to uresničuje s sklepanjem zavarovalnih pogodb, s katerimi subjekti določene nevarnosti (tveganja) prenesejo na zavarovatelja.

Naloge strokovnega oddelka znotraj notranje organizacije so torej združene v oddelku za pridobivanje zavarovanj fizičnih in pravnih oseb. Oddelek je odgovoren za izvajanje postopkov sprejema v zavarovanje in obdelave zavarovanj. V tem oddelku se vrši tudi kontrola polic. Kontroliranje polic je ugotavljanje, ali je polica, ki je sklenjena med zavarovancem in zavarovalnico, v skladu z veljavnimi premijskimi sistemi, splošnimi pogoji.

Prodajo zavarovalnih storitev opravlja Krekova zavarovalnica v centrali in s pomočjo zavarovalnih zastopnikov. Nalogo sklepanja zavarovanj opravljajo tako strokovni delavci in zavarovalni referenti, zaposleni v zavarovalnici, kot tudi zavarovalni zastopniki, zadolženi za pokrivanje določenega terena in plačani na podlagi provizije od realiziranega prometa. Po zakonski definiciji je zavarovalni zastopnik oseba, ki je na podlagi zaposlitve oziroma drugega pravnega razmerja z zavarovalnico pooblaščen za sklepanje zavarovalnih pogodb v imenu in za račun zavarovalnice. Zavarovalnica odgovarja za ravnanja zavarovalnega zastopnika kot za svoja lastna ravnanja.

Glede na temelj vezanosti na zavarovalnico in glede na način opravljanja zastopniških poslov v Krekovi zavarovalnici ločimo naslednje vrste zavarovalnih zastopnikov:

- zavarovalni zastopniki, ki so pri zavarovalnici v polnem delovnem razmerju (delavci zavarovalnice);
- zavarovalni zastopniki, ki opravljajo zastopniške posle poleg osnovnega poklica, za postranski zaslužek (pogodbeni zaslužek);
- zavarovalni zastopniki, ki opravljajo zastopanje zavarovalnic kot gospodarsko dejavnost, v statusni obliki podjetnika posameznika ali gospodarske družbe (zavarovalne zastopniške družbe).

V zunanjem odnosu do strank so naloge in pooblastila vseh vrst zavarovalnih zastopnikov enake. Razlika obstaja na ravni pravnega položaja samih zastopnikov in njihovih odnosov z zavarovalnico. Pravice in dolžnosti delavca, ki ga zaposli zavarovalnica, so določene s pogodbo o zaposlitvi, sklenjeno med njima.

Zaposlenim delavcem pripadajo pravice iz delovnega razmerja, ki so določene z delovno zakonodajo in z zanje veljavnimi kolektivnimi pogodbami. Medsebojne pravice in obveznosti med zavarovalnico in samostojnim zastopnikom so določene s pogodbo o zastopanju. S pogodbo se določi obseg pooblastil in plačilo za storitve (provizija).

Osnovna naloga zavarovalnega zastopnika je vzpostavljanje in vzdrževanje medsebojnih stikov med zavarovalnico in stranko. Naloga vključuje naslednje komponente:

- informiranje: zavarovalni zastopnik stranki posreduje splošne informacije o zavarovanju ter s tem pri njen vzbuja zavest o potrebi po zavarovalni zaščiti;
- svetovanje: naloga zastopnika je analizirati potrebe bodočega zavarovanca, ugotoviti njegove potrebe po varnosti ter oblikovati predloge, ki bi zavarovancu nudili ustrezno zavarovalno varstvo;
- obveščanje o zavarovalnem razmerju: zavarovalni zastopnik mora najprej sam razumeti vsebino pogodbe, biti mora tudi sposoben razložiti vsebino zavarovalne pogodbe stranki na njej razumljiv način. Naloga zastopnika je, da namesto zavarovalnice sklenitelja pouči in mu razloži vsebino in pomen zavarovalnih pogojev.

Ko stranka izkaže zaupanje zavarovalnici, zastopnik sklene zavarovalno pogodbo. Sklepanje zavarovalnih pogodb je rutinsko delo izpopolnjevanja obrazca. V zavarovalni pogodbi morajo biti navedene pogodbene stranke, zavarovana stvar ali oseba, nevarnost (riziko), trajanje zavarovalne dobe in doba kritja, zavarovalna vsota, dan izdaje police in podpisa pogodbenih strank, zavarovalni pogoji: če ti niso natisnjeni, mora biti na polici ugotovitev, da je zavarovalnica sklenitelja opozorila na pogoje in mu jih tudi razložila.

Po izpolnitvi ponudbe zastopnik inkasira prvo premijo in s stranko še enkrat pregleda vse dogovore in odgovore. Vso dokumentacijo nato izroči zavarovalnici

Ob nastanku škodnega primera zastopnik stranki svetuje in ji nudi pomoč. Svetuje ji, kako ravnati v takšni situaciji ter jo napoti na zavarovalnico v škodni oddelek. Zastopnik lahko v imenu stranke sam kontaktira s škodnim oddelkom in mu predloži vse ustrezne dokumente za likvidacijo škode. Namen svetovanja in pomoči je dolgoročno poslovanje s stranko, poudariti kvalitetno delo, skrbeti za svoj ugled in ugled Krekove zavarovalnice.

4.2.3 Organizacija škodnega oddelka

Namen strokovnega vodenja procesa reševanja zavarovalnih primerov je določiti, vpeljati in usklajevati postopke ter dokumentacijo za spremljanje procesa reševanja zavarovanih

primerov. Naloga škodnega oddelka je opravljanje vseh manipulativnih del v zvezi z odškodninskimi zahtevki in likvidiranjem škod.

Pri reševanju zavarovalnih primerov mora zavarovanec najprej prijaviti zavarovalni primer na predpisanem obrazcu. Strokovni delavec za obdelavo zavarovanj prispelo izjavo preveri, ugotovi obstoj zavarovanja in po potrebi zahteva dopolnitev. Na podlagi preverjene prijave se v računalnik vnese podatke in določi škodno rezervacijo. Vodja škodnega oddelka preuči posamezni primer in po potrebi zahteva dodatno dokumentacijo. Ko je le-te zbrana, pripravi obračun oziroma višino zavarovalnine. Sledi izdaja zaključnega sporazuma, ki se pripravi v dveh izvodih, s tem, da en izvod služi kot podlaga za likvidacijo škode, drug izvod pa prejme zavarovanec kot obvestilo o višini zavarovalnine.

Po opravljanem računskem in vsebinskem preverjanju likvidacijskega predloga je potrebno izdelati temeljnico za knjiženje likvidirane škode in opraviti izplačilo odobrene zavarovalnine na dogovorjen način ter pisno obvestiti zavarovanca o nakazilu.

4.2.4 Organizacija plačilnega prometa

Naziv plačilni promet v širšem smislu pomeni spremljanje financ, tako prilivov kot odlivov v zavarovalnici. Te naloge opravlja oddelek za plačilni promet oziroma finančno-računovodski oddelek. V oddelku se opravljata dve glavni funkciji: finančno in premijsko knjigovodstvo.

Namen oddelka za plačilni promet je dvojen: evidentiranje stanja sredstev na transakcijskem računu in specificiranje vseh plačil zavarovalne premije, torej kaj zavarovanec z določeno vsoto denarja plačuje.

Knjiženje likvidiranih in plačanih škod poteka na podlagi temeljnice, ki jo finančni knjigovodja pridobi iz škodnega oddelka. Temeljnice za izplačilo obveznosti sortira po zavarovalnih vrstah in datumih. Delo poteka enkrat tedensko, saj so izplačila navadno ob torkih.

Zadolžitve premijskega knjigovodje so razporejanje plačane premije in spremljanje plačil. Nosilec opravlja povsem rutinsko nalogo. Odgovoren je, da na podlagi sklicne številke iz izpiska računa in s pomočjo spremnih dokumentov, razporeja plačane premije po številkah police na nerazporejeno kartico, v kolikor polica še ni vnešena v računalnik. Ko kontrolor

polic polico vnese v računalnik, se terjatve avtomatsko zapirajo. Če pa je polica že v računalniški bazi, se terjatve na osnovi zgornjih dokumentov zapirajo ročno. Ker predstavlja vezni člen v procesu, je oddelek odgovoren za ažurno izvajanje svojih zadolžitev.

Če torej primerjamo organizacijsko strukturo Krekove zavarovalnice s Flisovo delitvijo zavarovalnice ugotovimo, da uprava zavarovalnice oziroma strateški vrh po Mintzbergu spada v splošni oddelek. V proučevani zavarovalnici nam tako ostanejo po večini strokovni oddelki in sicer:

- *oddelek A oziroma "middle line" po Mintzbergu*: sestavljajo ga vodstvo oddelkov za pridobivanje zavarovanj, likvidacijo škode in vodstvo terenske mreže;
- *oddelek B oziroma "operating core"*: predstavlja ga izvajanje zavarovanj, kontrola polic in likvidacija škod;
- *oddelek C oziroma "support staff"*: za njegove naloge skrbi aktuarska služba;
- *oddelek D oziroma "tehnstructure"*: naloge tega oddelka opravljata splošno-kadrovski sektor in finančno-računovodski sektor.

Organizacije aktuarske službe nisem podrobneje opisala, saj naloge le-te opravlja samo en zaposlen. Osnovna naloge te službe je nenehno spremljanje poslovanja s stališča ustreznosti izračunavanja zavarovalnih premij in oblikovanja zavarovalno tehničnih rezervacij v skladu z zakonskimi zahtevami in veljavnimi predpisi. Prav tako nisem natančneje opisala sektorja za terensko mrežo, saj sem o tem že veliko pisala v tretjem poglavju. Poleg tega je tudi za vodenje mreže zastopnikov oziroma oddelek zunanje organizacije odgovorna ena oseba.

4.3 Analiza organizacijske strukture v Krekovi zavarovalnici d.d.

Kot sem že v poglavju 3.2.4. (Celotna shema zavarovalnice) ugotovila, je večina večjih zavarovalnic z vidika organizacije organiziranih poslovno-enotno, kar pa ne velja za Krekovo zavarovalnico, saj je iz prikazane sheme organizacijske strukture moč razbrati, da zavarovalnica nima poslovnih enot in tako vso njeno poslovanje poteka na centrali. Zato lahko za proučevano zavarovalnico ugotovimo, da se nagiba k poslovno-funkcijski organiziranosti, kjer so pristojnosti in odgovornosti točno določene, in kjer se spoštuje hierarhični red. Naloge se opravljajo na enem mestu pod enim vodjem, kar povzroča nižje

stroške upravljanja, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi v oddelkih. Predsednik uprave je torej neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Vsa pobuda in ustvarjalnost prihaja z vrha zavarovalnice, kar implicira slabo izrabljanje sposobnosti ljudi, ki so jim naložene posamezne naloge. Zaradi visoke strukture podjetje deluje počasi. Zavedajoč se, da ni mogoče natančno opredeliti organizacijsko strukturo Krekove zavarovalnice in upoštevajoč, da se v realnosti ne pojavljajo čiste, ampak hibridne organizacijske strukture, lahko kljub vsemu ugotovim, da ima struktura zavarovalnice več značilnosti mehanske kot organske strukture oziroma adhokracije. Sedanja struktura je dokaj centralizirana. Po Fayolu je centralizacija pravica vodilnega do vzdrževanja svoje avtoritete. Vodilni ima pravico zadržati končno odgovornost, vendar pa mora podrejenim dati toliko avtoritete, da lahko nemoteno opravijo določeno nalogo. Predvsem v primerih, ko je potrebno mišljenje podrejenega, pride v poštev določena stopnja decentralizacije (Vila, 1994: 70). Poudariti želim predvsem slabosti centralizacije oziroma prednosti, ki jih bi v zavarovalnico prinesla decentralizacija. Slabosti centralizacije v zavarovalnici je mogoče odpraviti z načelom decentralizacije. Decentralizacija odločanja je namreč spodbuda za motivacijo, zlasti za ustvarjalne in inteligentne zaposlene, ki jih organizacija želi zadržati. Glede na spremembe v okolju je pri strukturiranju vedno pomembnejša decentralizacija, ki pripomore k večji avtonomnosti posameznikov in delovnih skupin v organizaciji. Prednost decentralizacije se kaže pri sposobnosti hitrega prilaganja spremembam na zavarovalniškem trgu, možnosti razvoja boljšega zavedanja strateških ciljev v zavarovalnici, prehodu od vertikalno hierarhične organizacije na bolj horizontalno usmerjeno sodelovanje.

V Krekovi zavarovalnici je potreben prehod v fleksibilnejšo organizacijsko strukturo oziroma adhokracijo ter k splošeni in organski strukturi z več pooblastili skozi sodelovanje med poslovnimi funkcijami. Potreben je nov pristop, usmerjen k ljudem, ki mora vsebovati veliko različnih dejavnosti, usmerjenih k izboljšanju individualne usposobljenosti in ravni izvedbe delovne naloge.

Največja slabost sedanje organizacijske strukture je torej v organizaciji tehnostrukture, kamor spada kadrovski oddelek, ki naj bi bil strateškemu vrhu zavarovalnice v podporo pri poslovanju zagotavljanja določenih storitev (kadrovanje, izobraževanje, nagrajevanje,...). Zato bom v naslednjem poglavju namenila pozornost kadrovski službi, saj menim, da bi učinkovita organizacija le-te pripomogla k večji fleksibilnosti zavarovalnice, boljši

koordinaciji med oddelki, učinkovitejšemu komuniciranju med nadrejenimi in podrejenimi, večji usklajenosti ljudi in organizacijskih ciljev. Kar pa je najpomembnejše, kadrovska služba bi pripomogla k večjemu razvoju zaposlenih in s tem povečanju konkurenčne prednosti zavarovalnice na podlagi najpomembnejšega premoženja.

Kakovosten management kadrov bo seveda zahteval spremembe v obstoječi organizacijski strukturi in procesih v zavarovalnici. Te spremembe se bodo vrtele okoli dileme ravnotežja med pritiski po formalnem organiziranju in potrebo po bolj spontanah razmerjih, ki spodbuja ustvarjalnost in inovacije.

Nova oblika organizacije bo predvsem zahtevala, da naj bi s svojo odprtostjo omogočala ustvarjalnost, svobodo eksperimentiranja in občasno tudi spodrseljaje. Ustvarjala naj bi tekmovalno delovno okolje in kulturo, ki spodbuja pripravljenost vseh zaposlenih za razvoj.

6 PREDLOG SPREMEMB V KREKOVI ZAVAROVALNICI D.D.

Aduti, na katere mora zavarovalnica igrati, so bogata izbira zavarovalnih produktov, kakovost in varnost zavarovancev, razvijanje konkurenčne in pestre zavarovalne ponudbe, ki temeljijo na strokovnosti in individualnem pristopu do zavarovancev. Zato naj se izziv ene izmed najmanjših zavarovalnic raje kot na količino, nanaša na kakovost zavarovalnih storitev.

Vse naštetе izzive pa po večini ustvarja in rešuje človek, ljudje v organizaciji, ki imajo ustrezne sposobnosti, znanja in izkušnje. Kako pridobiti, razvijati in vzdrževati kadre z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni reševati probleme tako, da bi bili vsaj en korak pred drugimi, je verjetno poleg zgoraj naštetih izzivov, danes eden izmed največjih izzivov vsake organizacije (Možina, 1998).

Zato je moj namen prikazati, kako pomembno je, da ima organizacija strokovno voden oddelk, ki je odgovoren za zaposlene, njihov razvoj in prispevek v zavarovalnici. Naloga kadrovske dejavnosti je namreč, da se vključi v kratkoročni in dolgoročni razvoj zavarovalnice, da izbira, adaptira, stimulira in razvija ustrezne kadre, ki so potrebni za uresničevanje dolgoročnih ciljev podjetja. Razvoj kadrov je dolgoročna investicija, ki se je mora Krekova zavarovalnica čimprej lotiti. Zavest o vračanju naložb je prisotna na vseh področjih, samo na kadrovskem ne. Menim, da resničnega napredka in pomembnih sprememb

v razvoju sposobnosti, znanj, veččin zaposlenih ne moremo doseči čez noč z občasnimi kratkimi seminarji. S kadri se je treba nenehno ukvarjati, in to individualno, če hočemo doseči inovativnost, kreativnost in perspektivnost. Zaposleni morajo vedeti, da njihove uspehe in prizadevanja, pa tudi neuspehe nekdo stalno spremlja. Da se o tem vedno lahko pogovori s kadrovikom, čigar dolžnost je, da vse to ve, hkrati pa pozna tako načrte posameznika kot seveda načrte zavarovalnice.

Menim, da bi morala kadrovska služba kot del splošno-kadrovskega sektorja doživeti korenite spremembe. Problem je v njeni neustrezni organiziranosti. Lahko bi dejali, da del kadrovske funkcije izvajajo na precej tradicionalen način, ob pomanjkanju strateške povezanosti s poslovno strategijo. Premalo se zavedajo, da so v družbi znanja odločilni delavci znanja in da je znanje osnovno gonilo za sodobne poslovne dejavnosti.

Poudarim naj, da kljub temu, da je v shemi organizacijske strukture Krekove zavarovalnice naveden splošni kadrovski sektor, je delo tega oddelka omejeno zgolj na področje delovnega razmerja, ki vključuje sprejem delavcev, njihovo prenehanje, dopuste, regrese; področje socialnega zavarovanja, ki zajema prijavo oziroma odjavo za delovno razmerje, pokojninske zadeve in druga potrdila; področje socialnega varstva, ki obsega zdravstveno varstvo, zdravniške preglede. Za našeta dela je odgovorna tajnica Krekove zavarovalnice. Ostale dejavnosti, kot so planiranje in izbor zaposlenih opravljata izmenično direktor uprave in njegov namestnik, medtem ko za zagotavljanje in spremljanje uspešnosti, usposabljanje in razvoj, ugodnosti in nagrade ipd., ni odgovoren nihče oziroma se omenjene aktivnosti v zavarovalnici ne izvajajo.

Ker v zavarovalnici ne prihaja do večjih strukturnih sprememb, prevladuje mnenje, da ni potrebe po dolgoročnejšemu načrtovanju kadrov, s katerim bi se prilagajali tem spremembam. Predvsem gre za kratkoročno planiranje - ko se pojavi potreba. Dimenzije planiranja so obravnavane kot kratkoročni izvedbeni problem. Tako so področja razvoja, nagrajevanja, usposabljanja precej oddaljeni od najboljših podjetij. Prav povečanje znanja in inovativnosti na kadrovskem področju sta po mojem mnenju ključni za razvoj zavarovalnice.

Kadrovska funkcija torej ni vključena v poslovno dogajanje, njena dejavnost je primarno administrativna. Lahko rečem, da se delo na področju kadrov v zavarovalnici konča, ko je delavec sklenil delovno razmerje. Zato morajo v Krekovi zavarovalnici na novo opredeliti kadrovske strategije oziroma kakšno vedenje in kakšne značilnosti zaposlenih potrebujejo za

izvajanje le-te in katere aktivnosti jih bodo pripeljale do ustreznih kadrov. Kadrovske strategije morajo dovolj hitro slediti spremembam v poslovanju zavarovalnice, da bodo lahko dajale zadostno podporo uresničevanju ciljev, kot so ekonomska učinkovitost, dobri medsebojni odnosi ipd.

Kadrovski management mora povezovati uspešnost in kakovost zavarovalnice neposredno s kakovostjo dela z ljudmi in ugotavljati potrebne spremembe, da bo kadrovska funkcija v svoji novi vlogi aktivni člen v verigi nastajanja poslovne odličnosti in ekonomske uspešnosti. Pomembno za management je, da zna v posamezniku združiti strokovno vrednost, standard in kvaliteto dela ter tudi lojalnost podjetju in delo v timu (Vujič v Novak, 2000: 36). Tu je potrebna ustrezna usposobljenost kadrovske službe, da se bo lahko otresla rutinskih del in začela sodelovati pri oblikovanju in uresničevanju poslovnih ciljev. Uvideti je treba, da kadrovska služba v zavarovalnici s svojimi storitvami ne oskrbuje le notranjih potrošnikov, ampak posredno zadovoljuje tudi zunanje potrošnike (Novak, 2000: 37). Torej, če želi Krekova zavarovalnica zagotoviti varnost svojim zunanjim potrošnikom, jo mora pred tem nujno zagotoviti svojim zaposlenim kot notranjim potrošnikom. Da se bodo zaposleni počutili na svojem delovnem mestu čim boljše, morajo z zaposlenimi začeti graditi partnerske odnose s čim manj občutka nadrejenosti in podrejenosti ter težiti k sproščeni organizacijski klimi.

Da Krekova zavarovalnica postane bolj učeče se podjetje, morajo začeti delati na oblikovanju in kreiranju znanja, razvijati sposobnosti zaposlenih, da inovativno sledijo in razvijajo procese za kadrovsko-organizacijske, tržno-marketingške in ekonomsko-finančne spremembe. Težiti morajo k taki širitvi znanja zaposlenih, da bodo sposobni opravljati več kot le eno funkcijo v zavarovalnici. Vse več mora biti projektnege in timskega reševanja problemov. V takem načinu dela se hkrati zajame več znanja, doseže večja motivacija in angažiranost.

Pri tem bi se spremenila tudi organizacijska struktura zavarovalnice. Večja in poslovno usmerjena kadrovska služba bi z izdelano kadrovske strategije imela samostojno mesto v srednjem managementu. Povezanost ravnalne strukture in kadrovskih strokovnjakov bi bila veliko večja. Zato kot prvo predlagam prestop iz dosedanjega vertikalnega načina vodenja k horizontalnemu načinu, ki z mrežnim načinom komuniciranja vključi zaposlene v skupno vizijo zavarovalnice in povečuje njihovo pripadnost le-tej. Spremenjena struktura bi bila decentralizirana, deformalizirana in devertikalizirana ter hkrati bolj fleksibilna, primernejša za inoviranje in reševanje problemov.

Pričakujemo lahko, da bo konkurenca v prihodnosti vse bolj silila zavarovalnico, da managementu kadrov posvetijo večjo pozornost kot jo danes.

6.1 (Re)organizacija kadrovskega oddelka

6.1.1 Namestitev odgovorne osebe na področju ravnanja s kadrovskimi viri

Cilj sodobne kadrovske dejavnosti je tako podjetje, ki bo imelo sposobne vodje, ti pa bodo v okviru načrtov in timskega dela omogočali napredovanje kadrov v skladu z njihovimi sposobnostmi. Zato bi bila ena najvidnejših sprememb v zavarovalnici namestitev odgovorne osebe za področje ravnanja s kadrovskimi viri. Ta se mora odlikovati po osebnostnih lastnostih (biti mora odprta za spremembe, osredotočena na rezultate, sposobna systemskega gledanja na probleme, razumeti mora naravo poslovanja zavarovalnice, uživati mora ugled sposobnega managerja). Pogoj je tudi strokovna usposobljenost - oseba mora biti seznanjena z moderno informacijsko tehnologijo, znati svetovati, voditi razne projekte, pospeševati organizacijski razvoj).

Področje ravnanja s kadrovskimi viri zaradi svoje specifičnosti, zapletenosti in obsežnosti zahteva združevanje znanja tako kadrovske problematike, ekonomije in organizacije dela, psihologije, sociologije ter drugih strokovnih znanj, ki pripomorejo k razreševanju teh problemov. Kadrovik mora nositi odgovornost pomembnega sodelavca v zavarovalnici v strateškem planiranju. Vodstvo zavarovalnice bi moralo zato od kadrovika pričakovati poleg tradicionalnih funkcij, kot so razumevanje potreb in želja delavcev, poznavanje odnosov med delavci, odpuščanje, najemanje, nagrajevanje in drugih operativnih nalog tudi, da prispeva strateške inpute v procesu strateškega planiranja.

Kadrovski oddelek ne bi smel biti usmerjen samo v pridobivanje potrebnega števila zaposlenih z ustrežno izobrazbo, temveč v pridobivanje človeških virov, ki imajo širok razpon znanja, predvsem pa potrebna znanja na področju zavarovalniškega managementa, ustrezne veščine in sposobnosti, premorejo pa tudi motivacijo za doseganje ciljev zavarovalnice.

Sprememba kulture in vrednot, razvoj človeških virov, ustrezno nagrajevanje, izobraževanje itd. so aktivnosti, ki jih mora zavarovalnica začeti načrtovati, da bi si v prihodnosti zagotovila človeške vire sposobne udejaniti njene strateške usmeritve.

6.1.2 Razvojna strategija kadrov v Krekovi zavarovalnici d.d.

Uspešnost zavarovalnice je odvisna od njene sposobnosti, da pravočasno zazna priložnosti in nevarnosti v okolju, zato potrebuje informacije o znanosti in tehnologiji, konkurenci, tržišču, o družbeno političnih in ekonomskih razmerah v okolju. Na podlagi teh podatkov lahko oblikuje razvojno strategijo. Sistem razvoja kadrov oziroma strategija človeških virov pa mora biti v funkciji razvojne strategije oziroma sestavni del le-te. S strategijo človeških virov bi dosegli učinkovitost zaposlenih, da bi uresničili cilje zavarovalnice in pričakovanja ter razvoj zaposlenih. Uspešno zasnovana strategija človeških virov zajema področje načrtovanja, pridobivanja in izbire delavcev, razvoj in izobraževanje, nagrajevanje, ocenjevanje dela in rezultatov, usklajevanje interesov posameznika z interesi zavarovalnice, motivacijo zaposlenih,... Vsa področja morajo biti usklajena in povezana, da sistem razvoja kadrov lahko vpliva na cilje zavarovalnice. Vsaka strategija človeških virov mora biti povezana s strategijo zavarovalnice in upoštevati vse zaposlene. Biti mora dolgoročno usmerjena in se zavedati vpliva okolja na organizacijo in pomena konkurence.

Glede na to, da so področja planiranja, pridobivanja in izbora kadrov v Krekovi zavarovalnici po mnenju vodilnih precej neaktualna zaradi trenutno spremenjene strategije poslovanja in so v pristojnosti predsednika uprave oziroma njegovega namestnika, se bom v nadaljevanju intenzivneje posvetila tistim aktivnostim, ki morajo skrbeti za to, da bodo zaposleni v zavarovalnici postali bolj motivirani in produktivni ter obdržali dovolj visoko raven zadovoljstva z delom. V zavarovalnici bi se morali bolj zavedati, da zgolj zagotavljanje dobrih človeških virov še zdaleč ni dovolj in da je vlaganje v ljudi najboljša dolgoročna naložba. Menim, da je zaposlenim potrebno zagotoviti čim večje zmožnosti ter jih po drugi strani motivirati, da jih bodo učinkovito uporabljali pri delu. Svoje konkurenčne prednosti bi morala zavarovalnica dolgoročno graditi na strateškem razvoju kadrov oziroma človeškem kapitalu.

6.1.2.1 Načrtovanje in pridobivanje kadrov

Načrtovanje kadrov se zdi vodstvu zavarovalnice neaktualno, ker ne zaposlujejo novih delavcev in ker v zavarovalnici ne prihaja do večji strukturnih sprememb. Lahko rečem, da je prisotno bežanje od vsakega planiranja in simpatije z raznimi oblikami ad hoc upravljanja. Zdi se mi, da zavarovalnica v borbi za preživetje na kadre, njihov razvoj in upravljanje pozablja.

Osnovna domneva je, da aktivnosti planiranja človeških virov prispevajo k dolgoročni produktivnosti zaposlenih, izboljšanjem obvladovanja stroškov človeških virov in tako k večji donosnosti podjetja, prav tako pa se s strateškim planiranjem človeških virov lahko izognemo večjim odpuščanjem delavcev, ki neugodno vplivajo na celotno skupnost.

Menim, da bi morali kljub spremenjeni strategiji zaposlovanja dolgoročneje planirati kadre, saj le tako dobimo primernejše ljudi za posamezna delovna mesta. Tako se je veliko lažje prilagajati velikim in hitrim spremembam in ne prihaja na eni strani do presežkov, na drugi strani pa do pomanjkanja delavcev. V zavarovalnici se že sedaj soočajo s presežnimi delavci določenih kvalifikacij, hkrati pa za določena dela iščejo zunanje sodelavce (pravna služba, informatika, cenilna služba). Poleg tega pa se v zavarovalnici kot organizaciji brez izdelanega načrta kadrov že srečujejo tudi s problematiko, ki se kaže v odsotnosti načrtov izobraževanja, nezadovoljstvu delavcev in posledično večji fluktuaciji, predvsem pa nemotiviranosti zaposlenih.

Proces planiranja in izbora kadrov predstavlja eno izmed najpomembnejših funkcij managementa, ker se z njim zagotavlja potrebna količina in kakovost zaposlenih v organizaciji. Kot meni prof. Srića, *je podjetje kot vrč, v katerega se lahko natoči vrhunsko vino, nekakovostno vino, čista voda ali mešanica vsega navedenega. Če vrč ni napolnjen s kakovostnimi sestavinami, iz njega ne moremo točiti kakovostne pijače.* Trevnova dodaja, da je podobno v podjetju, saj na kakovost kadra ne vplivajo samo osebne lastnosti in strokovne značilnosti kadrov, temveč tudi medčloveški odnosi in kultura tega podjetja (Treven, 1995: 545).

6.1.2.2 Razvoj in izobraževanje zaposlenih

Omenili smo že, da je znanje danes ključni dejavnik konkurenčnosti. Jasno je tudi, da zavarovalstvo zahteva strokovno izobražene in usposobljene kadre. Zato bi bilo razumljivo, da bi v zavarovalnici posvetili razvoju zaposlenih večjo pozornost kot jo sicer.

Razvoj kadrov Janez Jereb definira kot "sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovske-izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih. Temeljna naloga razvoja kadrov je, da zagotavlja optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih, ob hkratnem upoštevanju tako interesov zaposlenih kot tudi interesov organizacije. Instrumenti razvoja kadrov so med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in izobraževanja kadrov" (Kovač in Tivadar, 1990: 113).

V Krekovi zavarovalnici se premalo zavedajo prednosti, ki jih prinašajo omenjeni programi usposabljanja. Ustrezna strokovna usposobljenost bi pomenila za zaposlene v zavarovalnici vrsto prednosti:

- izboljšanje kvalitete dela posameznikov;
- večje zadovoljstvo pri delu, saj zaposlenemu pomaga razviti vse tiste zmožnosti, ki so mu pri delu v pomoč;
- povečanje občutka pripadnosti zaposlenih podjetju, kajti razumljivo je, da se tisti zaposleni, ki niso usposobljeni za opravljanje svojih nalog in jih zato ne opravljajo z veseljem, nikoli ne bodo poistovetili s cilji podjetja v takšni meri kot tisti ljudje, ki zjutraj ne pridejo na delo samo, da bi konec meseca dobili plačo;
- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj;
- zagotavljanje možnosti vertikalnega ali horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti;
- povečanje posameznikove poklicne fleksibilnosti in mobilnosti;
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Pristojnosti kadrovske službe pri izvajanju funkcije izobraževanja in usposabljanja bi bile naslednje:

- ugotavljanje potreb po dodatnem izobraževanju oziroma usposabljanju na osnovi spremljanja delovnih rezultatov posameznika;

- priprava planov in programov;
- konzultacije z izobraževalnimi organizacijami;
- pošiljanje delavcev na oblike izobraževanja in usposabljanja.

Predvsem bi morali dati poudarek pridobivanju novih znanj iz zavarovalniškega in finančnega poslovanja, tujih jezikov, učinkovitega obvladovanja časa, sodobnega pisarniškega poslovanja, timskega dela, projektnega vodenja, kontaktne kulture ipd.

Posebej pomembno je izobraževanje in usposabljanje zavarovalnih zastopnikov. Namen omenjenih aktivnosti je vzgojiti in usposobiti dobre zastopnike, ki so sposobni delati v konkurenčnem okolju. Z razvojem novih produktov prihajajo novi izzivi, situacije na terenu, na katere se je potrebno pripraviti in se odzivati nanje. Kadrovska služba bi morala organizirati izobraževanje v obliki uvodnih prodajnih seminarjev, pripraviti izobraževalna gradiva, pripomočke in scenarije za osebno, telefonsko in pisno prodajno komunikacijo. Najobsežnejši sklop usposabljanj bi moral temeljiti na zavarovalniškem poslovanju. Ni namreč dovolj le poznati zavarovalniške produkte, potrebno jih je znati tudi tržiti. Zato so komuniciranje, trženje zavarovalnih storitev in vodenje večšine, ki jih prav tako morajo obvladati. Nikakor pa ni nepomembno še usposabljanje in izvajanje treningov poslovne komunikacije in prodajnih tehnik s prodajnim in ostalim osebjem, ki komunicira s strankami v procesu zagotavljanja kakovosti storitve.

Če se zavarovalnica resno loti razvoja svojih zaposlenih, ne sme pozabiti na orodja za spremljanje izobraževanja, usposabljanja, nagrajevanja zaposlenih. Najprimernejša orodja bila *letna anketa* o poklicnih željah in strokovnih ambicijah sodelavcev, *ocenjevanje delovne uspešnosti* in razvojnih možnosti sodelavcev ter *letni razgovor* s sodelavcem. Razni sistemi ocenjevanja služijo tudi ostalim funkcijam kot so povišanje plač, napredovanje in druga organizacijska dejanja za zaposlene.

Letna anketa služi kot sredstvo, s katerim na nevsiljiv način spodbudimo delavca k razmišljanju o poklicnem in osebnem razvoju ter informacija podjetju, kako so zaposleni zadovoljni z dosedanjo poklicno potjo.

Ocenjevanje delovne uspešnosti in razvojnih možnosti zaposlenih naj bi kadrovski oddelek izvedel pred letnim pogovorom s posameznikom. To lahko naredi s pomočjo različnih tehnik, najpogosteje se uporablja teste, vprašalnike ali opazovanje.

Najprimernejši kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti bi bili lahko naslednji:

- doseganje ciljev oziroma količina dela;
- kakovost dela;
- odnos do strank in sodelavcev;
- odnos do dela;
- iniciativnost;
- reševanje problemov;
- pravočasnost opravljenega dela;
- obvladanje več znanj in zmožnost nadomeščanja;
- urejenost in organizacija lastnega dela.

Med navedenimi kriteriji so všteti vsi tisti, s pomočjo katerih lahko celovito ocenimo prispevek posameznika k oblikovanju lastne kariere in k ciljem organizacije. Sistem ocenjevanja delovne uspešnosti pa dopušča tudi možnost ocenjevanja drugih elementov. Ta rešitev se mi zdi zelo ugodna, saj se na ta način lahko ocenjuje tudi zadovoljstvo delavcev z delom, motivacija, lojalnost podjetju, privrženost skupnim vrednotam zavarovalnice, torej predvsem mehki dejavniki organizacijske kulture.

Rezultat *letnega razgovora*, ki je v zavarovalnici najbolj potreben, je sporazum oziroma dvosmerna komunikacija kadrovika in zaposlenega o njegovi nadaljnji poklicni poti, pogojih in obojestranskih obveznosti pri tem ter sprejetje morebitnega sklepa o napredovanju, usposabljanju, zamenjavi delovnega mesta, odhodu na izpopolnjevanje v tujino ali drugi obliki razvoja zaposlenega. Menim, da predstavljajo idealno rešitev za spodbujanje motivacije zaposlenih in ugodno podlago za razpravljanje o delovni uspešnosti, o vsebini dela in željah tako zavarovalnice kot posameznika po nadaljnjih aktivnostih delavca.

6.1.2.3 Komuniciranje in pozornost do zaposlenih

Uspeh organizacije ni odvisen samo od vrhunskih strokovnjakov, temveč od nenehne informiranosti vseh zaposlenih. V Krekovi zavarovalnici je mogoče opaziti, da ostajajo informacije pogostokrat zaprte med vodilnimi v upravi zavarovalnice. Komuniciranje nekoliko onemogoča togost organizacijske strukture oziroma njena centralizacija. Formalni

komunikacijski kanal, po katerem tečejo informacije pretežno vertikalno od nadrejenih k podrejenim, je včasih predolg.

Zaposleni velikokrat izražajo svoje želje glede izobraževanja, usposabljanja, plače, dopusta, ipd, vendar pa njihovim željam vodstvo le malokrat ugotovi. V tem primeru bi bila kadrovska služba tisti člen v organizaciji, ki bi omogočila dialog med vodstvom in zaposlenimi. Njena vloga bi bila servisna, pospeševalna in bi skrbela za pozitivne učinke te komunikacije.

6.1.2.4 Nagrajevanja kadrov

S povezovanjem nagrajevanja z drugimi sestavinami planiranja in razvoja zaposlenih bi v zavarovalnici zagotovili kratkoročno in dolgoročno učinkovitost zaposlenih. Motivacija kadrov za doseganje dolgoročnih ciljev je težja, ker nagrajevalni sistem pogosto spodbuja kratkoročne dosežke na račun dolgoročnih ciljev. Nespametno bi bilo priporočati nagrajevanje zaposlenih samo po doseganju dolgoročnih ciljev, ker je za doseganje prihodnjih ciljev potrebno izvrševati posle v sedanosti. Nagrajevalni sistem naj bi skrbel za ravnotežje vzpodbud za doseganje tako kratkoročnih kot dolgoročnih ciljev. Bistven problem pa je, kako zagotoviti, da je nagrajevanje povezano s potrebami posameznika kot tudi s potrebami zavarovalnice in da je rezultat učinkovita izvedba in razvoj kadrov. Če želijo v zavarovalnici doseči povezavo, morajo vodilni aktivno sodelovati s kadrovsko službo, da bi dosegli poslovno filozofijo in sistem ciljev, ki temeljijo na razumevanju tega, kaj zavarovalnica poskuša nagrajevati in katere so dejanske potrebe zaposlenih. V primeru pravilne izpeljave nagrajevanja, bo le-to vzpodbujalo k boljšemu in požrtvovalnejšemu delu, pripomoglo k zadovoljstvu pri delu, ustvarilo dobro delovno vzdušje.

Nagrade v Krekovi zavarovalnici se pojavljajo v obliki rednih plač z različnimi dodatki, ki pa se ne spreminjajo glede na uspešnost zaposlenega. Izoblikovati je potrebno takšen sistem nagrajevanja, pri katerem bi poleg formalne izobrazbe upoštevali predvsem dejansko znanje in sposobnosti. Pomemben del plače morajo postati dodatki za:

- kompleksnost znanja;
- ustvarjalnost;
- inovativnost v smislu pobud, predlogov, izvirnih rešitev in idej, izpeljave takih zamisli;

- interdisciplinarnost v smislu poznavanja stičnih strokovnih področij, sodelovanje s sorodnimi strokovnimi področji, projekti;
- občasno znatno povečan obseg dela.

Menim, da bi te dodatne stimulacije ogromno prispevale k dvigu motivacije in zadovoljstva zaposlenih v zavarovalnici. Biti zadovoljen pri delu posledično pomeni dosegati večje rezultate in kvaliteto dela. Analiza raziskav potrebnih znanj na področju zavarovalniškega managementa (Voršnik, 1996; 168-174) kaže, da večji del direktorjev meni, da bo lahko delavce motivirala tako, da bodo nagrajevali uspešnost pri delu ne samo s denarjem, temveč tudi s promocijo, napredovanjem in priznanjem. Zato je zadnji čas, da na čem takim začnejo delati tudi v Krekovi zavarovalnici. Le na ta način bo možno uskladiti cilje zavarovalnice s cilji zaposlenih.

6 SKLEP

Lahko, da so pionirji našega zavarovalstva zgolj sledili idejam, ki so jih naši predniki združili v rekih in pregovorih. Eden takšnih rekov je zagotovo: "Nesreča nikoli ne počiva!" Pomeni: nesreča je stalno na preži. Če je že ne moremo preprečiti, jo vsaj ublažimo. In temu so sledili poskusi, kako se zavarovati v okoliščinah, ko nesreča nastopi. To je mobiliziralo razmišljanje naših prednikov, da so začeli iskati način, kako ublažiti posledico nesreč. Tisti, ki je razsoden, pameten in previden, ne bo dopustil, da postane žrtev slučaja. Ukrenil bo vse tisto, da bo posledice nesreče zmanjšal na najmanjšo možno mejo.

To so zagotovo osnovne ideje, na katerih sloni vse naše zavarovalstvo. Danes je seveda ta problematika že tako razčlenjena, da je postala že prava mala znanost. Temu se ne gre čuditi, saj je današnje življenje vedno bolj zapleteno in izpostavljeno kompleksnejšim nevarnostim kot nekoč.

Za učinkovito obvladovanje vseh naštetih problemov je zagotovo potrebna primerna organiziranost zavarovalstva, ki se je od svojih začetkov naprej vseskozi prilagajala potrebam ljudi, hkrati pa je sledilo tudi zahtevam stroke same. Menim, da ni odločilnega pomena to, da bi bile vse zavarovalnice organsko zgrajene po enotni organizacijski shemi v podrobnostih, temveč je bistvenega pomena povsem nekaj drugega. Vsaka zavarovalnica mora biti namreč sistematično, smotrno, prilagojena danim razmeram in organizacijsko sestavljena. Kar zadeva obravnavano zavarovalnico menim, da sta rahljanje in odpiranje organizacijske strukture prvi pogoj k decentralizaciji, ki je spodbuda za motivacijo, zlasti za ustvarjalne in inteligentne zaposlene, ki jih zavarovalnica želi obdržati. Glede na spremembe v okolju je pri strukturiranju vedno pomembnejša decentralizacija, ki pripomore k večji avtonomnosti posameznikov in delovnih skupin v organizaciji. Prednost decentralizacije se kaže pri sposobnosti hitrega prilaganja spremembam na zavarovalniškem trgu, možnosti razvoja boljšega zavedanja strateških ciljev v zavarovalnici, prehodu od vertikalno hierarhične organizacije na bolj horizontalno usmerjeno sodelovanje. Potreben je nov pristop, usmerjen k ljudem, ki mora vsebovati veliko različnih dejavnosti, usmerjenih k izboljšanju individualne usposobljenosti.

Prav tako je potreben prehod v fleksibilnejšo organizacijo oziroma k splošeni organizacijski strukturi z več pooblastili na nižji ravneh. Iz dosedanjega vertikalnega načina vodenja

predlagam prestop k horizontalnemu načinu, ki z mrežnim komuniciranjem vključuje zaposlene v skupno vizijo zavarovalnice in povečuje njihovo pripadnost le-tej.

Kot ključno spremembo v organizacijskih strukturi, natančneje tehnostrukturi predlagam strokovno voden kadrovski oddelek. Menim, da zavarovalnica v vsakodnevni ihti za ohranjanje svojega položaja v medsebojni konkurenci pozablja na problematiko celovitega razvoja svojih zaposlenih. Dejstvo je, da so ljudje v sodobnem podjetju ključni izvor konkurenčnosti in je zato bistvenega pomena, kako v podjetjih izvajajo kadrovsko funkcijo. Ugotavljam, da kadrovska dejavnost v Krekovi zavarovalnici zaostaja za njenim siceršnjim razvojem v svetu. Lahko rečem, da kadrovska funkcija ni v celoti izvajana oziroma jo izvajajo na precej tradicionalen način, ob pomanjkanju strateške usmerjenosti in povezanosti s poslovno strategijo. Zato predlagam, da v zavarovalnici na novo opredelijo kadrovsko strategijo, s katero bi dosegli učinkovito uporabo vseh zaposlenih in s tem uresničili cilje zavarovalnice in pričakovanja ter razvoj zaposlenih. Kadrovske strategije morajo dovolj hitro slediti spremembam v poslovanju zavarovalnice, da bodo lahko dajale zadostno podporo uresničevanju globalnih ciljev. Uspešno zasnovana strategija zajema področja načrtovanja, pridobivanja in izbire delavcev, razvoj in izobraževanje, nagrajevanje, ocenjevanje dela, usklajevanje interesov, motivacijo zaposlenih. V zavarovalnici se morajo sprva posvetiti tistim aktivnostim, ki skrbijo za to, da bodo zaposleni postali bolj motivirani in produktivni ter obdržali dovolj visoko raven zadovoljstva z delom. Menim, lahko vodstvo s strateškim pristopom k managementu kadrov zagotovi konkurenčno prednost zavarovalnice na podlagi njenega najpomembnejšega premoženja. Da bi bilo to mogoče, je potrebno kadrovsko funkcijo integralno vključiti v proces oblikovanja strategije.

Morebiti bi se moral management v zavarovalnici bolj zavedati dejstva, da zgolj zagotavljanje dobrih človeških virov še zdaleč ni dovolj oziroma trditve, ki jo je podal J.Florjančič: "Vodilna struktura v razvitem podjetju je odgovorna za vsa sredstva in vire v podjetju, vključno s kadri. Če dobro upravlja s sredstvi in slabo s kadri, bo podjetje propadlo. Pa tudi obratno" (Florjančič v Voršnik, 1996).

7 LITERATURA

1. Armstrong, Michael: A handbook of Personnel Management Practice, sixth edition. British Library Cataloguing Data, London.
2. Beer, Michael (1980): Organization change and development, Goodyear Publishing Company, Santa Monica.
3. Boncelj, Jože (1983): Zavarovalna ekonomika. Založba obzorja, Maribor.
4. Flis, Slavko (1995): Obratoslovje individualnega zavarovanja. Zbrani spisi o zavarovanju, II. knjiga. Pozavarovalnica Sava: Zavarovalnica Triglav, Ljubljana.
5. Flis, Slavko (1995): Ekonomika zavarovalnice I. in II. del, prvine zavarovanja, organizacija
in poslovanje zavarovalnic. Zbrani spisi o zavarovanju, III. knjiga. Pozavarovalnica Sava, Zavarovalnica Triglav, Ljubljana.
6. Ilič, Branko (2001): Socioekonomska spodbuda za inoviranje v podjetju. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
7. Ivanko, Štefan (1992): Raziskovanje in projektiranje organizacije. Moderna organizacija, Kranj.
8. Ivanko, Štefan (1999): Temelji organizacijskih preučevanj. Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto.
9. Ivanko, Štefan (2000): Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana.
10. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
11. Končina, Miroslav (1994): Trženje osebnih in premoženjskih zavarovanj na slovenskem zavarovalnem trgu. Doktorska disertacija. Ljubljana.
12. Kovač, Jure (1998): Nekaterne dileme pri oblikovanju procesne organizacije. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
13. Kovač, Jure (1999): Organizacijske strukture v kompleksnem in dinamičnem okolju. Sodobna razlaga organizacije, Kranj.
14. Kovač, Bogomir (2000): Vrednotenje intelektualnega kapitala v zavarovalništvu. Portorož.
15. Kovač J., Tivadar M. (1990): Organizacija, vodenje, kadri. Samozaložba, Ljubljana.
16. Lovrinčević, Siniša (2002): Slovenski zavarovalniški trgi pred izzivi mednarodne konkurence. Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
17. Lipičnik, Bogdan (1998): Organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

18. Lipičnik Bogdan (1999): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
19. Lipovec, Filip (1987): Razvita teorija organizacij. Založba obzorja, Maribor.
20. Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
21. Možina, Stane (1988): Kadrovska dejavnost v inovativni družbi. Organizacija in kadri. Kranj.
22. Možina Stane (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
23. Novak, Rebeka (2000): Razvoj kadrov. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede.
24. Pučko, Danijel, Rozman, Rudi (2000): Ekonomika in organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
25. Rozman, Rudi (2000): Analiza in oblikovanje organizacije. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
26. Sever, Tomaž (1997): Spreminjanje organizacije podjetja. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
27. Špacapan, Gabrijela (2002): Načrtovanje aktivnosti na področju človeških virov v slovenskih organizacijah. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
28. Treven, Sonja (1995): Vloga kadrov pri strateškem upravljanju podjetja. Organizacija, letnik 28, Kranj.
29. Treven, Sonja (1997): Management kadrov kot dejavnik za doseg učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti inovativnega podjetja. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
30. Vila, Antun (1994): Organizacija in organiziranje. Moderna organizacija, Kranj.
31. Vila, Antun (1997): Osnove organizacije in managementa. Moderna organizacija, Kranj.
32. Vila, Antun (2000): Organizacija v postmoderini družbi. Moderna organizacija, Kranj.
33. Voršnik, Ivan (1996): Rezultati raziskave znanj na področju zavarovalniškega managementa. Organizacija, letnik 29, Kranj.

8 VIRI

1. Krekovci (maj 2000). Krekova banka d.d. Maribor, Krekova družba za upravljanje d.o.o. in Krekova zavarovalnica d.d.
2. Krekovci (junij 2001). Krekova banka d.d. Maribor, Krekova družba za upravljanje d.o.o. in Krekova zavarovalnica d.d.
3. Letno poročilo 2000. Krekova zavarovalnica d.d., Ljubljana.
4. Letno poročilo 2001. Krekova zavarovalnica d.d., Ljubljana
5. Statistični zavarovalni bilten 2000. Slovensko zavarovalno združenje, Ljubljana.
6. Statistični zavarovalni bilten 2001. Slovensko zavarovalno združenje. Ljubljana.
7. Zakon o zavarovalnicah (Uradni list RS, št. 13/2000 in št. 91/2000).