

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**PRIMJENA SUVREMENIH KONCEPATA MENADŽMENTA U  
FUNKCIJI UNAPREĐENJA PERFORMANSI UPOSLENIKA U  
PRODAJI OSIGURANJA**

Sarajevo, juni 2024.

IVAN JANEČEK

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Ivan Janeček, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5928 na programu EFSA Master studij, smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **PRIMJENA SUVREMENIH KONCEPATA MENADŽMENTA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA PERFORMANSI UPOSLENIKA U PRODAJI OSIGURANJA**

pod mentorstvom prof. Dr Elvir Čizmić izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 07.06.2024. god.

Potpis studenta/studentice:

## SAŽETAK

Magistarski rad "Primjena suvremenih koncepata menadžmenta u funkciji unapređenja performansi uposlenika u prodaji osiguranja" istražuje kako moderni menadžerski koncepti mogu unaprijediti performanse uposlenika u prodaji osiguranja. Rad se oslanja na Balanced Scorecard (BSC) koncept, uz integraciju drugih suvremenih menadžerskih pristupa kao što su upravljanje znanjem, potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management-TQM), upravljanje odnosima s klijentima (Customer Relationship Management-CRM), inovacijski menadžment, digitalna transformacija, ekonomska dodatna vrijednost (EVA) i upravljanje temeljeno na vrijednosti (VBM). Cilj istraživanja je ponuditi konkretna saznanja i preporuke za poboljšanje performansi uposlenika, oslanjajući se na teorijsku analizu i primjenu BSC-a u industriji osiguranja. Istraživanje analizira kako suvremeni menadžerski koncepti mogu biti implementirani kroz četiri perspektive BSC-a: financijsku, kupaca, internih procesa te učenja i rasta, u kakvom su odnosu perspektive BSC-a i uticaj perspektiva BSC-a na radni angažman. Ističe se važnost kontinuiranog učenja, prilagodbe strategije organizacije promjenjivom okruženju i potrebama, te integriranog i sveobuhvatnog pristupa u menadžmentu kako bi se osigurala konkurentnost i održivost u dinamičnom tržištu osiguranja.

**Ključne riječi:** Balanced Scorecard (BSC), suvremeni menadžerski koncepti, unapređenje performansi, prodaja osiguranja, upravljanje znanjem, Total Quality Management (TQM), upravljanje odnosima s klijentima (CRM), menadžment inovacija, digitalna transformacija, EVA (Ekonomska dodana vrijednost), VBM (Upravljanje temeljeno na vrijednosti), prilagodba strategije, kontinuirano učenje, industrija osiguranja.

## ABSTRACT

The master's thesis "The Application of Modern Management Concepts in Enhancing the Performance of Employees in Insurance Sales" explores how modern managerial concepts can improve the performance of employees in insurance sales. The thesis relies on the Balanced Scorecard (BSC) concept, integrating other contemporary management approaches such as knowledge management, Total Quality Management (TQM), Customer Relationship Management (CRM), innovation management, digital transformation, Economic Value Added (EVA), and Value-Based Management (VBM). The research aims to provide concrete insights and recommendations for enhancing employee performance, based on a theoretical analysis and the application of BSC in the insurance industry. The study analyzes how contemporary management concepts can be implemented through the four perspectives of BSC: financial, customer, internal processes, and learning and growth, and how the BSC perspectives relate to each other and the impact of BSC perspectives on work engagement. It highlights the importance of continuous learning, adapting the organization's strategy to the changing environment and needs, and an integrated and comprehensive approach in management to ensure competitiveness and sustainability in the dynamic insurance market.

**Keywords:** Balanced Scorecard (BSC), modern managerial concepts, performance enhancement, insurance sales, Knowledge Management, Total Quality Management (TQM), Customer Relationship Management (CRM), Innovation Management, Digital Transformation, EVA (Economic Value Added), VBM (Value-Based Management), strategy adaptation, continuous learning, insurance industry.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Obrazloženje teme istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Predmet i problem istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Ciljevi istraživanja .....</b>	<b>4</b>
1.3.1. Naučni ciljevi .....	5
1.3.2. Društveni ciljevi .....	5
<b>1.4. Zadaci istraživanja .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Istraživačka pitanja (hipoteze) .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Metode istraživanja .....</b>	<b>6</b>
1.6.1. Metoda uzorkovanja .....	6
1.6.2. Metoda anketiranja .....	7
1.6.3. Metoda deskripcije .....	9
<b>1.7. Interpretacija rezultata .....</b>	<b>9</b>
<b>1.8. Očekivani rezultati .....</b>	<b>9</b>
<b>2. TEORIJSKI ASPEKTI DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Nastanak i razvoj menadžmenta .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Suvremeni menadžerski koncepti .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Balanced Scorecard management (BSC) .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. Perspektive BSC koncepta .....</b>	<b>17</b>
2.4.1. Perspektiva učenja i rasta .....	17
2.4.2. Perspektiva procesa .....	25
2.4.3. Perspektiva klijenata .....	30
2.4.4. Financijska perspektiva .....	33
<b>3. TRŽIŠTE OSIGURANJA U BOSNI I HERCEGOVINI I IMPLEMENTACIJE BSC-A .....</b>	<b>37</b>
<b>4. ISTRAŽIVANJE .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>39</b>
4.1.1. Opis istraživanja .....	39
4.1.2. Dizajn istraživanja .....	39
4.1.3. Populacija istraživanja .....	40
4.1.4. Uzorak istraživanja .....	40
4.1.5. Metode istraživanja .....	40
<b>4.2. Analiza i prezentacija rezultata .....</b>	<b>41</b>
4.2.1. Rezultati anketnog upitnika u pogledu sociodemografskih karakteristika .....	41

4.2.2. Rezultati anketnog upitnika u pogledu stavova ispitanika o determinanti perspektiva BSC-a i radne angažiranosti (testiranje hipoteza) .....	44
<b>4.3. Integralni prikaz testiranih hipoteza .....</b>	<b>52</b>
<b>5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>52</b>
5.1. Diskusija rezultata istraživanja .....	52
5.2. Zaključci .....	54

## **POPIS SLIKA**

Slika br. 1. Upotreba BSC-a kao strateškog sistema upravljanja. ....	14
Slika br. 2. Upotreba BSC-a kao alata za upravljanje.....	15
Slika br. 3. Model BSC-a za osiguravajuću kompaniju.....	17

## **POPIS TABELA**

Tabela br. 1. Premija osiguranja po kanalima prodaje u BiH i entitetima u 2022. god u KM .....	38
Tabela br. 2. Analiza deskriptivne statistike.....	44
Tabela br. 3. Pearson test korelacione analize.....	47
Tabela br. 4. Cronbach Alpha test.....	49
Tabela br. 5. Model Summary nezavisnih i zavisne varijable.....	49
Tabela br. 6. Anova test nezavisnih varijabli.....	50
Tabela br. 7. Analiza prediktorskih varijabli u modelu višestruke regresije.....	50
Tabela br. 8. Integralni prikaz testiranih hipoteza.....	52

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon br. 1. Spolna struktura ispitanika.....	41
Grafikon br. 2. Dobna struktura ispitanika.....	42
Grafikon br. 3. Struktura radnog staža ispitanika.....	42
Grafikon br. 4. Obrazovna struktura ispitanika.....	43

# 1. UVOD

## 1.1. Obrazloženje teme istraživanja

Magistarski rad ima za cilj istražiti primjenu suvremenih koncepata menadžmenta u funkciji unapređenja performansi uposlenika u prodaji osiguranja. Temeljem mog diplomskog i postdiplomskog studija, kao i dvadesetogodišnjeg iskustva u prodaji osiguranja, menadžmentu i općenito industriji osiguranja, smatram da je navedena tema izuzetno relevantna, kao i da će saznanja iz ovog rada imati značajnu praktičnu primjenu, prije svega u organizaciji i vođenju prodaje osiguranja.

U industriji osiguranja, kao izuzetno konkurentnoj djelatnosti, ključni faktor uspjeha je postizanje visokih performansi uposlenika u prodaji. Primjena suvremenih koncepata menadžmenta ima veliku ulogu u ostvarenju navedenog cilja.

U ovom istraživačkom radu kao osnovni menadžerski koncept koristiti će se Balanced Scorecard (BSC) koncept. Smatra se da se u taj koncept, kao fleksibilan i holistički, mogu veoma dobro integrirati ostali suvremeni menadžerski koncepti koji će se analizirati, a to su:

- Koncept upravljanja znanjem;
- Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management-TQM),
- Upravljanje odnosima s klijentima (Customer Relationship Management-CRM) ,
- Inovacijski menadžment,
- Digitalna transformacija,
- EVA (koncept ekonomske dodane vrijednosti) i VBM (koncept upravljanja temeljen na vrijednostima).

Integrativno promatranje ovih koncepata i njihovo inkorporiranje u BSC će omogućiti cjelovit i sveobuhvatan pristup unapređenju performansi uposlenika u prodaji osiguranja.

FCIL 'Balanced Scorecard' (2024), Balanced Scorecard (BSC) je strateški okvir koji organizacije koriste za praćenje i upravljanje svojim strategijama, fokusirajući se na četiri perspektive: financije, kupci, interni procesi, te učenje i rast. Ovaj okvir omogućuje organizacijama da definiraju strateške ciljeve i ishode, dodijele ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-je) i redovito ih prate kako bi postigli željene rezultate.

BSC pruža mogućnosti uravnoteženog pristupa vođenju organizacije.

Ovaj koncept je nastao s ciljem sveobuhvatnog, uravnoteženog upravljanja i praćenja svih bitnih parametara poslovanja. Veliki broj ranije razvijenijih menadžerskih koncepata je parcijalan i ne obuhvata širu sliku poslovanja. Naime, ako se npr. prate samo financijski pokazatelji i rezultati aktivnosti ponekad se može zanemariti razvoj kadrova i intelektualni kapital, koji je bio ključan za dostizanje financijskih pokazatelja i koji će biti ključan za

konkurentnost kompanije u budućnosti. BSC obuhvata kompletnu sliku poslovanja i predstavlja odličan alat za uravnotežen rast i razvoj kompanije.

Menadžerski koncepti, za koje se može reći da su parcijalni, idealno se integriraju u BSC koncept i tako će se promatrati i analizirati u ovom radu. U nastavku se samo taksativno navode njihove glavne odrednice i obilježja koja su identificirana u definicijama većine autora:

- Koncept upravljanja znanjem stavlja u fokus identifikaciju, stvaranje, organiziranje, pohranu, dijeljenje i primjenu znanja, kao jednog od ključnih elemenata u radu i upravljanju organizacijom.
- TQM stavlja naglasak na kontinuirano poboljšanje kvalitete. Cilj je uključiti sve zaposlene u proces poboljšanja uz zadržavanje fokusa na zadovoljstvu klijenta.
- CRM je orijentiran na izgradnju kvalitetnih odnosa sa klijentima. Ovaj koncept teži omogućavanju kvalitetnijih dugoročnih odnosa sa klijentima, personaliziranju tih odnosa i općenito povećanju vrijednosti klijenta za organizaciju.
- Inovacijski menadžment potiče razvoj novih proizvoda, usluga ili procesa.
- Digitalna transformacija se odnosi na korištenje digitalnih tehnologija za poboljšanje poslovnih procesa, inovaciju i stvaranje novih vrijednosti. Digitalna transformacija uključuje primjenu vještačke inteligencije, automatizaciju, big data analitiku, cloud computing i druge digitalne alate radi povećanja efikasnosti, konkurentске prednosti i stvaranja boljeg korisničkog iskustva. U ovom radu će se istražiti koje digitalne tehnologije koriste prodavatelji osiguranja i koje tehnologije bi mogli koristiti, kao i koje kompetencije trebaju posjedovati.
- EVA kao koncept ekonomske dodane vrijednosti i VBM (koncept upravljanja na vrijednostima) podrazumjevaju povećanje vrijednosti kompanije za vlasnike i druge interesne grupe. U ovom radu će se primjenjivati prilikom evaluacije financijske perspektive BSC-a.

Iako su se neki od navedenih menadžerskih koncepata pojavili ranije npr. TQM 1950-1960-tih godina, (postao je globalno prisutan i prihvaćen 80-tih i 90-tih godina) ili BSC koji se pojavljuje 90-tih godina, u kontekstu ovog rada, zbog njihovog značaja, a posebno zbog kontinuiranog razvoja i globalne prisutnosti, mogu se smatrati suvremenim i veoma relevantnim konceptima.

Posebna pažnja će se posvetiti ključnim elementima menadžmenta (liderstvu, motivaciji, edukaciji i razvoju uposlenika):

Liderstvo je ključni faktor za usmjeravanje uposlenika prema postizanju organizacijskih ciljeva. Razumjevanje različitih liderskih stilova i njihovog utjecaja na performanse u prodaji će pomoći u izboru najefikasnijeg pristupa konkretnoj situaciji. Posebna pažnja će se posvetiti transformacijskom liderstvu.



Transformacijsko liderstvo je stil vođenja koji se oslanja na inspiraciju i motivaciju sljedbenika kako bi postigli izvanredne rezultate, nadmašujući vlastita očekivanja kroz promjene u percepciji, vrijednostima i ciljevima. Transformacijski lideri se fokusiraju na razvoj svojih sljedbenika, potičući ih na inovativnost, kreativnost i promjene kroz viziju, inspiraciju, intelektualnu stimulaciju i individualizirani pristup (Bass i Bass Bernard, 1985).

U procesu prodaje osiguranja ovakvo liderstvo pomaže zaposelnicima da se razumjevanjem i usvajanjem novih strategija uspješno razvijaju i transformiraju s ciljem unapređenja željenih performansi. U kontekstu implementacije BSC-a, transformacijsko liderstvo je potrebno u svim perspektivama BSC-a kako bi se ostvarili planirani ciljevi.

Motivacija direktno utječe na performanse uposlenika. Analiziranje najnovijih saznanja će pružiti uvid u efikasnu strategiju motiviranja uposlenika u prodaji osiguranja, kako bi ostvarili najviši nivo angažiranosti i produktivnosti. Motivacija je neizostavni dio u svim perspektivama BSC-a. U radu će se analizirati nivo motivacije i mogućnosti utjecaj na poboljšanje različitih vrsta motivacije: intrinzičnu i ekstrinzičnu, kao i identifikacijsku, instrumentalnu i socijalnu motivaciju.

Edukacija i razvoj uposlenika su još jedan aspekt za poboljšanje performansi. Istraživanja o najboljim metodama obuke, mentorstva i razvoja uposlenika će pomoći osiguravajućim kompanijama da stvaraju kompetentne pojedince i prodajne timove.

Istraživanje će se fokusirati na najaktualnija saznanja u ovim oblastima, najbolje prakse, kao i na primjenu savremenih tehnologija koje imaju izrazito veliki utjecaj u svim segmentima poslovanja, pa tako i u prodaji osiguranja.

Istražiti će se i analizirati trenutni, potrebni i željeni nivo znanja uposlenika u prodaji osiguranja. Analizirati će se stavovi uposlenika o tri ključna segmenta znanja u prodaji osiguranja:

- poznavanje proizvoda, uvijeta i tarifa osiguranja;
- posjedovanje socijalnih i prodajnih vještina i poznavanje prodajnih tehnika;
- informatička znanja u smislu korištenja internih i eksternih programa.

U kontekstu BSC-a edukacija i razvoj uposlenika će se posmatrati i analizirati u okviru perspektive učenja i rasta.

## **1.2. Predmet i problem istraživanja**

Kada se analizira uspješnost osiguravajućih kompanija u prodaji osiguranja, jedan veoma bitan pokazatelj je „ostvarena premija osiguranja po zaposelniku“. Uz nepromjenjenu organizacijsku strukturu i iste operativne troškove, ostvarena premija osiguranja po zaposelniku nam govori o kvaliteti menadžmenta odnosno o liderstvu, motivaciji, edukaciji i razvoju uposlenika. Svi ovi elementi zajednički kreiraju kvalitetnog i kompetentnog

uposlenika što rezultira dobrim performansama uposlenika u prodaji osiguranja. Prilagođenom implementacijom suvremenih koncepata menadžmenta poboljšavaju se svi navedeni segmenti, što ima direktan utjecaj na prihod osiguravajuće kompanije.

Mol, Botzen i Blasch, (2020), pored ostalih faktora i osiguravajuća društva unutar postojećeg tržišta mogu učiniti da udio premije osiguranja u BDP-u bude veći. Kada govorimo o utjecaju osiguravajućih društava na tržište osiguranja možemo izdvojiti tri ključna faktora: dostupnost osiguranja, karakteristike osiguranja i karakteristike djelovanja pojedinačnih uposlenika u prodaji osiguranja.

Tehnološki razvoj, između ostalog, direktno djeluje na dostupnost osiguranja. Nikada ranije tehnološke promjene nisu bile tako brze, potrošači zahtjevniji, a konkurencija sve jača. Ako se vratimo u period od prije samo 30-tak godina prodaja osiguranja ja bila značajno drugačija. Zamislite da se sada bavimo prodajom bez podrške PC-a, interneta, internih i eksternih softvera, mail-a, mobilnog telefona, itd. U bliskoj budućnosti će vjerojatno biti nezamislivo baviti se prodajom osiguranja bez umjetne inteligencije, interneta stvari, telematike, robotike, pametnih ugovora, digitalne analize podataka, itd.

Kombinacijom kvalitetne implementacije suvremenih koncepata menadžmenta i dostignuća tehnološke revolucije osiguravajuće kompanije će moći stvarati konkurentsku prednost i ostvarivati izvrsne poslovne rezultate.

Sve promjene će se dešavati veoma brzo, te će u budućnost veliki značaj biti stavljen na fleksibilni menadžment, kontinuirano učenje i razvoj, kao i otvorenost prema inovacijama.

### **1.3. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je pružiti konkretna saznanja i preporuke kako bi se poboljšale performanse uposlenika u prodaji osiguranja. Tema je aktualna i aplikativna, te će kao takva osigurateljnim kompanijama i menadžmentu omogućiti razumjevanje najboljih praksi u prodaji osiguranja, ostvarenje konkurentskih prednosti i dugoročnog uspjeha.

Kako bi se to ostvarilo, u ovom radu će se:

- Definirati i istražiti suvremeni koncepti menadžmenta u kontekstu aktualnog i budućeg poslovnog okruženja uz uvažavanje utjecaja modernih tehnologija i objasniti kako se mogu koristiti u koncipiranju prodaje osiguranja.
- Analizirati najbolje prakse korištenja suvremenih koncepata menadžmenta u funkciji unapređenja performansi uposlenika u prodaji osiguranja.
- Provesti predviđena istraživanja i prezentirati zaključke.

Temeljem naprijed navedenog, ciljeve možemo podijeliti na naučne i društvene:

### 1.3.1. Naučni ciljevi

Naučni ciljevi ovog istraživanja se ogledaju u kontekstu korisnosti rezultata za akademsku zajednicu. Istraživanje će identificirati kako primjena suvremenih menadžerskih koncepata utječe na poboljšanje performansi uposlenika u prodaji osiguranja. Analizom stavova i mišljenja ispitanika, istraživanje pruža uvid u praktičnu primjenjivost različitih menadžerskih strategija i njihov učinak na performanse uposlenika. Rezultati istraživanja će omogućiti identifikaciju ključnih menadžerskih praksi koje najviše pridonose produktivnosti i zadovoljstvu uposlenika, što može poslužiti kao osnova za buduća teorijska i praktična istraživanja.

### 1.3.2. Društveni ciljevi

Društveni, odnosno pragmatični ciljevi ovog istraživanja usmjereni su na praktičnu primjenu rezultata s ciljem unapređenja performansi uposlenika u prodaji osiguranja. Očekuje se da će to doprinijeti većem nivou zadovoljstva i angažmana uposlenika, što može imati pozitivan učinak na cjelokupno poslovanje. Rezultati istraživanja pružit će menadžerima konkretne primjere i smjernice za formiranje i ostvarivanje strateških ciljeva kompanije. Također, zaposlenici će dobiti bolji uvid u svoj doprinos ostvarenju tih ciljeva, čime se potiče njihova motivacija i lojalnost. Regulatori koji rade na podizanju standarda u industriji osiguranja mogu koristiti ove rezultate za razvoj i implementaciju efikasnijih politika. U konačnici, poboljšanja unutar industrije također će koristiti klijentima, povećavajući njihovo zadovoljstvo i povjerenje u usluge osiguranja.

## 1.4. Zadaci istraživanja

Najvažniji zadaci ovog rada su:

- Istraživanje dosadašnje literature i primjene savremenih koncepata menadžmenta i njihovog odnosa sa radnim angažmanom.
- Analiziranje aktuelno tržište osiguranja u Bosni i Hercegovini temeljem dostupnih statističkih podataka nadzornih tijela.
- Utvrđivanje ciljne grupe ispitanika odnosno reprezentativnog uzorka na kojem će biti provedeno istraživanje.
- Provođenje istraživanja u vezi primjene suvremenih koncepata menadžmenta i njihovog odnosa sa performansama uposlenika odnosno radnom angažiranošću. Istraživanje će biti provedeno na primjeru Adriatic osiguranja d.d. na tržištu Bosne i Hercegovine.
- Evaluacija dobivenih rezultata, potvrđivanje ili odbacivanje hipoteza i donošenje zaključka.

## **1.5. Istraživačka pitanja (hipoteze)**

U ovom radu će se testirati hipoteze:

1. Hipoteza H0: BSC koncept osigurava da implementacija poslovne strategije postaje svakodnevni posao svakog pojedinca, tako da utječe na unapređenje učinkovitosti i ostvarenja ciljeva svakog uposlenika u prodaji osiguranja.
2. Hipoteza H1: Pravilno i jasno koncipirana perspektiva učenja i rasta pozitivno utječe na učinkovitost uposlenika u prodaji osiguranja.
3. Hipoteza H2: Pravilno i jasno koncipirana perspektiva internih procesa pozitivno utječe na učinkovitost uposlenika u prodaji osiguranja.
4. Hipoteza H3: Pravilno i jasno koncipirana perspektiva kupaca pozitivno utječe na učinkovitost uposlenika u prodaji osiguranja.
5. Hipoteza H4: Pravilno i jasno koncipirana finansijska perspektiva pozitivno utječe na učinkovitost uposlenika u prodaji osiguranja.

Ove hipoteze će se testirati pomoću relevantnih podataka uz primjenu odgovarajućih metoda istraživanja. Podaci za testiranje hipoteza će se temeljiti na stavovima uposlenika u prodaji osiguranja (ciljna skupina) o ključnim tvrdnjama vezanim za svaku perspektivu BSC-a, kao i drugim, ranije spomenutim, međanžerskim konceptima. Anketni upitnik će biti sačinjen od tvrdnji koje su usko vezane uz kvalitetnu implementaciju svake perspektive BSC-a i angažiranosti uposlenika.

## **1.6. Metode istraživanja**

Teorijska analiza temeljit će se na relevantnoj literaturi autora koji su istraživali teme povezane sa područjem istraživanja ovog magistarskog rada.

Metodologija istraživanja će obuhvatati kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih istraživačkih metoda. Ciljna skupina/statistička masa će biti zaposlenici osiguravajućeg Društva. Hipoteze će se, prvenstveno, provjeravati temeljem primarnih podataka.

Istraživačke metode koje će se koristiti u radu su:

- Metoda uzorkovanja;
- Metoda anketiranja;
- Metoda deskripcije;

### **1.6.1. Metoda uzorkovanja**

U sklopu ovog istraživanja, metoda uzorkovanja će biti ključni aspekt analize. Primjeniti će se metoda namjernog uzorka koja će nam omogućiti uvid u stavove, percepcije i ponašanja

ciljne skupine. Ovakav pristup uzorkovanja omogućuje kvalitetnije i preciznije odgovore na postavljena istraživačka pitanja.

Istraživanje se planira provesti u periodu od 01.02.2024. god. do 31.03.2024. god. među zaposlenicima Adriatic osiguranja d.d. u direkciji Društva, kao i u podružnicama (Sarajevo, Tuzla, Zenica, Mostar, Banja Luka i Bihać).

#### 1.6.2. Metoda anketiranja

Metodom anketiranja će biti prikupljeni primarni podaci istraživanja. Za utvrđivanje odnosa između primjene suvremenih koncepata menadžmenta i poboljšanja performansi, odnosno učinkovitosti, uposlenika u prodaji osiguranja, kao temeljna osnova korišten je upitnik iz rada autora Juan Antonio Torrents Arevalo (2022) Impact of Strategy Performance Management Methods on Employee Well-Being: A Case Study to Analyses Balanced Scorecard Effects. Upitnik je prilagođen potrebama ovog istraživanja. Anketni upitnik je kreiran tako da se za ocjene stavova korsiti Likertova skala. Likertova skala je metoda mjerenja mišljenja ili stavova ispitanika u istraživanju. Cilj je dobiti kvantitativne podatke o stavovima, mišljenjima ili preferencijama ispitanika. Prikupljeni numerički podaci će se kasnije analizirati i na osnovu analiza izvlačiti određeni zaključci o stavovima unutar ciljne grupe ispitanika. U ovom radu će se koristiti strukturirani anketni upitnik (temeljen na Likertovoj skali) ocjenjivanja stavova temeljem pet ponuđenih opcija i to:

- 1 „potpuno se ne slažem“ - označava potpuno neslaganje s tvrdnjom;
- 2 „ne slažem se“ – ispitanik se ne slaže s tvrdnjom, ali nije potpuno nesuglasan;
- 3 „niti se slažem, niti se ne slažem“ – ispitanik ima neutralan stav ili nedostatak jasnog stava prema tvrdnji;
- 4 „slažem se“ – ispitanik se slaže s tvrdnjom ali možda nije potpuno suglasan;
- 5 „potpuno se slažem“ – ispitanik se u potpunosti slaže s tvrdnjom.

Anketiranja će se izvršiti na način da će ispitanicima biti dostavljen anketni upitnik u digitalnoj formi. Anketni upitnik će biti strukturiran tako da nakon demografskih pitanja (spol, starost, stepen obrazovanja i radni staž u tvrtki), slijede pitanja strukturirana po BSC perspektivama.

Perspektiva učenja i rasta će biti analizirana temeljem odgovora na tvrdnje, kao npr.:

1. Dobivam obuku koja mi je potrebna kako bih obavljao kvalitetan posao;
2. Imam mogućnost ostvarenja svojih karijernih ciljeva;
3. Razumijem kako se procjenjuje moja uspješnost na poslu;
4. Dobijam informacije koje su mi potrebne kako bih bio produktivan na poslu;

5. Socijalne vještine (stvaranje i održavanje novih poznanstava, komunikacija, empatija, itd.) su veoma bitne za postizanje uspjeha u prodaji;
6. Poznavanje svih proizvoda osiguranja (uvjeta i tarifa) je veoma bitno za postizanje uspjeha u prodaji;
7. Dodatna obuka u poznavanju prodaje, proizvoda i procesa bi mi olakšala i ubrzala rad;

Perspektiva procesa će biti analizirana temeljem odgovora na tvrdnje, kao npr.:

1. Svjestan sam inicijativa poboljšanja procesa koje se odvijaju u mom odjelu;
2. Imam opremu (uredsku i drugu) koja mi je potrebna da obavim svoj posao dobro;
3. Vodstvo odjela gradi kulturu kontinuiranog poboljšanja kao trajni napor za poboljšanje usluga i procesa;
4. Na svom poslu dolaze do izražaja sve moje vještine i sposobnosti;
5. Poboljšanje procesa mi olakšava rad i vodi boljim prodajnim rezultatima i zadovoljnijim klijentima;

Perspektiva klijenata će biti analizirana temeljem odgovora na tvrdnje, kao npr.:

1. Konstantno tražimo nove načine kako bi bolje uslužili ugovaratelje osiguranja;
2. Naša usluga je na visokom nivou;
3. Direktor/voditelj/nadzornik mi pruža jasnu sliku u kojem se smijeru kreće razvoj mojih prodajnih aktivnosti;
4. Detaljno poznavanje klijenata i njihovih potreba je ključ uspjeha;

Financijska perspektiva će biti analizirana temeljem odgovora na tvrdnje, kao npr.:

1. Potpuno mi je jasan mjesečni i godišnji prodajni plan koji trebam ostvariti;
2. Prodajni plan na mene djeluje poticajno i uvijek nastojim ispuniti i nadmašiti planske veličine;
3. Sistem nagrađivanja djeluje poticajno na ispunjenje i premašivanje prodajnog plana;
4. Usklađenost prodajnog plana i sistema nagrađivanja je veoma bitno za kontinuirano dobre prodajne rezultate;

VBM (value based menagement) i EVA (economic value added) u sklopu financijske perspektive BSC-a će biti analiziran temeljem odgovora na tvrdnje, kao npr.:

1. Novi proizvodi dugoročno stvaraju nove izvore prihoda i povećavaju vrijednost svakog klijenta;
2. Smanjenje šteta i bolji financijski rezultat moguće je ostvariti kroz bolju identifikaciju rizika i kvalitetnije preuzimanje rizika;
3. Financijski planovi predviđaju troškove stvaranja nove vrijednosti;
4. Implementacija financijskih planova pomaže kod optimiziranja troškova stvaranja nove vrijednosti za klijente;

Također, kako bi se izmjerio uticaj na individualnu učinkovitost anketni upitnik će sadržavati i tvrdnje o posvećenosti poslu odnosno radne angažiranosti.

Radne angažiranosti će biti analizirana temeljem odgovora na tvrdnje, kao npr.:

1. Dosljedno pružam visok nivo usluga klijentima (ugovarateljima osiguranja);
2. Stalno tražim nove načine kako bi bolje uslužio klijente;
3. Nadređeni komuniciraju otvoreno, iskreno i brzo sa zaposlenicima;
4. Dobivam informacije koje su korisne kako bi bio produktivniji na poslu;
5. Radom u tvrtki doprinosim svojim punim potencijalom;
6. Moj nadređeni mi redovito daje povratne informacije koje mi pomažu poboljšati moju uspješnost;
7. Ispunjenje prodajnog plana mi daje osjećaj sreće.

Uvažavajući sve pozitivne i negativne aspekte korištenja ovog načina ispitivanja, općenito se smatra da je anketni upitnik najoptimalniji za ovakav vid istraživanja.

### 1.6.3. Metoda deskripcije

Dobiveni rezultati anketiranja će se analizirati korištenjem metodologije deskripcije. Primjeniti će se standardne matematičko-statističke metode uz korištenje odgovarajuće softverske podrške. U cilju provjere pouzdanosti mjernih ljestvica, provjere će se raditi izračunom Crombach Alpha koeficijenta, kao i provjerom Crombach Alpha koeficijenta ukoliko se neke tvrdnje uklonile iz mjerne ljestvice.

Uz naprijed navedeno, koristiti će se metoda regresije kao statistički alat za procjenu odnosa između različitih varijabli. Regresijska analiza će omogućiti identificiranje statističke zavisnosti između različitih pokazatelja, kao i određivanje snage te zavisnosti.

## 1.7. Interpretacija rezultata

Kako bi se stvorila sveobuhvatna slika o utjecaju suvremenih koncepata menadžmenta na performanse uposlenika u prodaji osiguranja uporediti će se i integrirati dobiveni rezultati istraživanja.

Najvažniji rezultati istraživanja će se identificirati u vidu zaključaka, preporuka i implikacija u cilju unapređenja performansi uposlenika u prodaji osiguranja.

## 1.8. Očekivani rezultati

Očekuje se da će ovaj istraživački rad potvrditi postavljene hipoteze i utvrditi pozitivan odnos između kvalitetno koncipiranih metoda upravljanja i prodajnih performansi odnosno radne angažiranosti uposlenika. Osim teorijskog doprinosa rad će imati i aplikativnu

funkciju od strane menadžera osiguravajućih društava u svrhu poboljšanja učinka uposlenika u prodaji osiguranja korištenjem suvremenih menadžerskih koncepata, a posebno BSC koncepta.

## **2. TEORIJSKI ASPEKTI DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

### **2.1. Nastanak i razvoj menadžmenta**

Nastanak i razvoj menadžmenta možemo pratiti od drevnih civilizacija. Već tada su postojali različiti oblici upravljanja, kao što su planiranje, organiziranje, vođenje, administriranje i kontroliranje. Kreirani su određeni principi koji su se primjenjivali u različitim područjima poput države, religije, vojske, poljoprivrede, trgovine i graditeljstva.

Međutim, kraj 19. i početak 20. stoljeća predstavlja najznačajnije razdoblje za razvoj znanstvenog menadžmenta. To razdoblje je obilježeno pojavom prvih teoretičara i praktičara menadžmenta, kao što su: Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Mary Parker Follett, Douglas McGregor, Peter Drucker i drugi. Oni su dali najveći doprinos razvoju znanstvenog menadžmenta i utemeljili različite škole i pravce menadžmenta.

Menadžment kao dinamična znanstvena disciplina se razvija kroz napredak teorije i prakse menadžmenta i sukladno promjenama u okruženju.

Sažimanjem tumačenja različitih autora o obilježijima suvremenog menadžmenta može se istaći da suvremeni menadžment obilježavaju: fleksibilnost, inovacije i nove tehnologije, korporativna odgovornost i održivost, kultura i angažman uposlenika, raznolikost i inkluzivnost.

Kada govorimo o menadžmentu, neizostavno je spomenuti Petera Druckera, kojeg mnogi smatraju najznačajnijim teoretičarem menadžmenta dvadesetog stoljeća i nazivaju ga „ocem suvremenog menadžmenta“. On prilikom definiranja menadžmenta naglašava organiziranje, postavljanje adekvatnih ciljeva, kao i razvoj i motiviranje uposlenika, te kvalitetnu komunikaciju. Dakle, ovaj autor ističe „proces, praksu i disciplinu“.

Robert S. Kaplan i David P. Norton (Kaplan i Norton, 1992) definiraju menadžment usko povezano sa svojim najznačajnijim konceptom „Balanced Scorecard“. Prema ova dva autora menadžment obuhvata proces strategijskog planiranja, implementaciju strategije, kreiranje i praćenje balansiranih indikatora koji ne obuhvataju samo financijske nego i indikatore procesa, klijenata i učenja i rasta, komunikaciju strategije na svim organizacijskim nivoima, kao i kontinuitet u učenju i usavršavanju.

Strateški menadžment je umjetnost, znanost i zanat formuliranja, provođenja i vrednovanja međufunkcionalnih odluka koje će omogućiti organizaciji da ostvari svoje dugoročne ciljeve. To je proces određivanja misije, vizije i ciljeva organizacije, razvijanja politika i planova, često u obliku projekata i programa, koji su dizajnirani da postignu te ciljeve, a



zatim raspodjele resursa za provedbu politika, planova, projekata i programa. BSC je dizajniran da pruži tvrtkama informacije koje su im potrebne za učinkovito upravljanje poslovnom strategijom. Scorecard je sličan kontrolnoj ploči u automobilu. Dok vozite, možete baciti pogled na kontrolnu ploču kako biste dobili informacije u stvarnom vremenu kao što su koliko goriva preostaje, brzina kojom se krećete, udaljenost koju ste prešli i sl. (Waruiru, 2009).

## 2.2. Suvremeni menadžerski koncepti

Kao što je ranije rečeno suvremeni menadžerski koncepti su oni koji se prilagođavaju promjenjivom i dinamičnom okruženju, teže inovaciji i kreativnosti, te uključuju sve zainteresirane strane u procesu odlučivanja. Neki od primjera suvremenih menadžerskih koncepata su: menadžment znanja, menadžment kvalitete (TQM), menadžment odnosa s klijentima (CRM), inovacijski menadžment, menadžment digitalnih transformacija, EVA, VBM i drugi od kojih se posebno izdvajaju „upravljanje temeljeno na ciljevima“ („Management by Objectives“ - MBO) i „upravljanje kroz uravnotežen sustav mjerenja uspješnosti“<sup>1</sup> („Balanced Scorecard management“ - BSC).

U ovom radu će se posebna pažnja posvetiti „Balanced Scorecard managementu“ (BSC) i integraciji drugih suvremenih menadžerskih koncepata u BSC. „Management by Objectives“ (MBO) se može promatrati kao koncept koji je prethodio BSC-u i za koji mnogi autori smatraju da je temelj BSC-a.

Koncept „Management by Objectives“ (MBO) odnosno „upravljanje temeljeno na ciljevima“ je kreirao Peter Drucker i prvi put sustavno predstavio u knjizi „The practice of Management“ iz 1954. god. Peter Drucker je, za razliku od do tada preovladavajućih autoritativnih pristupa menadžmentu promovirao inkluzivni pristup. Ovaj pristup se temelji na zajedničkom određivanju ciljeva, suradnji svih zaposlenih, kontinuiranom učenju i razvoju zaposlenih, kao i periodičnom praćenju dostignuća i prilagođavanju daljnjih ciljeva.

Kaur (2017), MBO je dinamički proces u kojem nadređeni i podređeni organizacije zajednički identificiraju njezine ciljeve, definiraju glavna područja odgovornosti svakog pojedinca u smislu očekivanih rezultata i koriste te mjere za procjenu doprinosa svojih članova u razvoju organizacije. MBO povećava vrijednost komunikacije, što će dovesti do povećanja uspješnosti ostvarenja ciljeva u poslovnim postavkama. Kao tehnika ocjenjivanja učinka također utječe na različite aspekte koji se odnose na posao kao što su promaknuće, napredovanje, postavljenje i premještanje, poboljšanje učinka, samorazvoj i postavljanje viših ciljeva za budućnost.

Dakle, glavna ideja MBO-a jeste usredotočiti se na postizanje ciljeva kroz definiranje jasnih i mjerljivih ciljeva na svim razinama organizacije. Ključne značajke MBO-a uključuju:

---

<sup>1</sup> Slobodni prijevod koji odražava kontekst originalnog naziva.

- a) Postavljanje ciljeva na način da menadžeri i zaposlenici zajednički postavljaju ciljeve koji su specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni (SMART).
- b) Organizacija se usmjerava prema ostvarenju ciljeva kroz sustavno praćenje i ocjenjivanje izvršenja. Zaposlenici imaju odgovornost za postizanje svojih ciljeva, a menadžeri pružaju podršku i feedback.
- c) Ciljevi postavljeni na nižim razinama organizacije trebali bi podržavati postizanje ciljeva na višim razinama. Time se osigurava vertikalna usklađenost ciljeva.
- d) Menadžeri provode planiranje i evaluaciju kako bi osigurali da postavljeni ciljevi doprinose uspjehu organizacije. Ovaj proces se ponavlja u redovnim intervalima, i praćen je kontinuiranim revizijama ciljeva i planova.
- e) MBO potiče sudjelovanje uposlenika u postizanju ciljeva i doprinosi podizanju svijesti o stratejskim prioritetima organizacije.

U nastavku rada će se detaljnije analizirati BSC koncept. Za ovaj koncept možemo reći da se nastavlja na MBO koncept, te da u osnovama sadrži elemente MBO-a. Johnsen, (2001) osnovni elementi BSC modela nisu novi. Zapravo, BSC bi se mogao promatrati kao proširenje MBO-a, ali s većim naglaskom na povratne informacije o rezultatima putem formalnog i integriranog mjerenja učinka.

### **2.3. Balanced Scorecard management (BSC)**

Menadžeri, kao i piloti, trebaju instrumente o mnogim aspektima svog okruženja i učinka kako bi pratili putovanje prema izvrsnim budućim ishodima (Kaplan i Norton, 1996., str. 2).

Nakon 90-tih godina najznačajniji i najrasprostranjeniji suvremeni menadžerski koncept je Balanced Scorecard (BSC), što bi se moglo prevesti kao „uravnotežen sustav mjerenja uspješnosti“. Ovaj menadžerski koncept je nastao 1992. godine kao rezultat istraživanja koje su sproveli Robert Kaplan i David Norton na Harvard Business School.

Pitanja loše strateške provedbe i oslanjanje samo na financijske mjere za procjenu strateškog učinka organizacije motivirali su Kaplana i Nortona (1992.) da predlože BSC kao alat za povezivanje mjera učinka gledajući na stratešku viziju poslovanja iz četiri različite perspektive: financijske perspektive, perspektive klijenata, perspektiva internih procesa te perspektive učenja i rasta. BSC je namijenjen dokumentiranju strateške logike u smislu uzročno-posljedičnih odnosa između trenutnih aktivnosti organizacije i njezinog dugoročnog uspjeha Al-Najjar i Kalaf, (2012).

Kaplan i Norton su utvrdili da tradicionalni financijski pokazatelji, iako korisni i nužni, ipak nisu dovoljni za ocjenu uspješnosti organizacije u dinamičnom i konkurentnom okruženju. Zato su predložili da se uvedu i nefinancijski pokazatelji koji bi reflektirali viziju i strategiju organizacije, kao i njenu sposobnost da stvara vrijednost za svoje klijente, zaposlenike i vlasnike. BSC je postao popularan alat za strateško planiranje i upravljanje, koji se koristi u različitim sektorima i industrijama. BSC pomaže organizacijama da prevedu svoju misiju i

viziju u konkretne ciljeve i mjere, koje se potom prate i evaluiraju, te kontinuirano unapređuju. BSC također omogućava da se uravnoteže aktivnosti na svim nivoima organizacije, kao i da se podstakne kontinuirano učenje i poboljšanje.

Dakle, ovaj menadžerski koncept je koristan alat za kreiranje, upravljanje i mjerenje strategije organizacije, koja se zasniva na četiri perspektive, koji uporedo prate unutarnje i vanjske aspekte kvalitete, kratkoročne i dugoročne ciljeve, financijske i nefinancijske resurse. Konačni cilj BSC-a je implementacija strategije, na način da ispunjenje strategije postane svakodnevni posao svakog zaposlenika.

BSC model se često predlaže i koristi kao inkluzivni upravljački alat koji povezuje kritično strateško i kratkoročno akcijsko planiranje (Kaplan, 1994; Badi *et al.*, 2019). Ova tehnika razvijena je na način da poništava najtipičniju i najtrivijalniju pogrešku postojećih tradicionalnih sustava upravljanja učinkom, tj. opisivanje i izvještavanje samo na temelju financijskih podataka. Na današnjem žestoko agresivnom i konkurentnom tržištu, još je važnije postići ravnotežu između financijskih i nefinancijskih podataka u izvješćivanju i bilježenju uprave. Stoga je BSC razvijen kao suvremeni postupak ocjenjivanja učinka za prevladavanje nedostataka prethodno usvojenih sustava mjerenja učinka uvođenjem četiriju perspektiva, tj. financijske perspektive, perspektive korisnika, interne perspektive te perspektive učenja i rasta na temelju kojih se procjenjuje razvoj i tempo razvoja organizacije. Financijske i korisničke mjere uzimaju u obzir prošlu izvedbu organizacije i nazivaju se pokazateljima zaostajanja (Dwivedi *et al.*, 2021).

Prema Kaplanu i Nortonu (vidi sliku 1), BSC se sastoji od:

- a) četiri strateške perspektive:
  - financijske,
  - kupaca,
  - unutarnjih poslovnih procesa i
  - učenja i rasta;
- b) deset do petnaest strateških ciljeva raspoređenih među četiri perspektive;
- c) najmanje dva pokazatelja za mjerenje svakog strateškog cilja;
- d) ciljavi (targets-mjerljivi ishodi unutar šireg cilja);
- e) inicijativa za dostizanje ciljeva Wegmann, G. (2008)

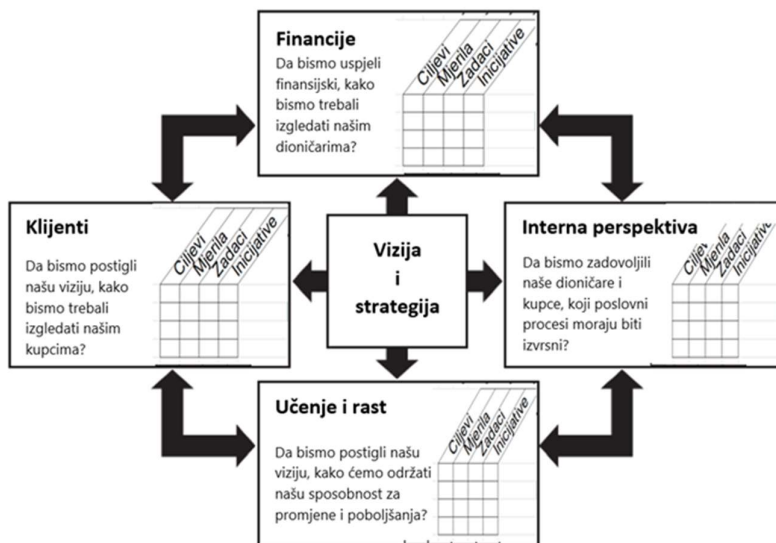
Financijska perspektiva treba predložiti kako se u financijskom smislu želimo prikazati našim dioničarima.

Perspektiva klijenata opisuje kako želimo da nas vide naši kupci u kontekstu ostvarenja naše vizije.

Perspektiva procesa nam govori o tome koji su poslovni procesi strateški i kako oni trebaju biti izvrsni da bi zadovoljili klijente i sve druge grupe koje imaju utjecaj ili su pod utjecajem organizacije (zaposlenike, dobavljače i dr.).

Perspektiva učenja i rasta treba odgovoriti na pitanje: „kako ćemo održati našu sposobnost za promjenu i poboljšanje da bismo ostvarili našu viziju?“

*Slika br. 1 Using the balanced scorecard as a strategic management system: Harvard business review Boston (upotreba BSC-a kao strateškog sistema upravljanja: Harvard business review Boston).*



*Izvor: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).*

Iz svega ranije navedenog se može zaključiti zašto se kao prednost BSC modela često ističe da je to više alat za upravljanje nego alat za mjerenje.

Dok su drugi menadžerski koncepti također korisni i važni za organizaciju, oni se obično fokusiraju na određene aspekte ili funkcije organizacije, kao što su znanje, kvaliteta, klijenti, inovacije ili digitalizacija. Oni također mogu biti ograničeni u svojoj primjeni, mjerenju, praćenju i evaluaciji. Stoga, BSC je menadžerski koncept koji pruža više pozitivnih aspekata i mogućnosti za organizaciju koja želi da bude uspješna i održiva u današnjem složenom i konkurentnom okruženju.

BSC je model upravljanja koji se koristi za provođenje misije i strategije organizacije u sveobuhvatan skup mjera performansi koje pružaju okvir za strateško mjerenje i sustav upravljanja (Kaplan i Norton, 1996.).

Ključna obilježja, a ujedno i prednosti BSC-a su:

Prije svega BSC je koncept koji je sveobuhvatan i integriran i kao takav balansira četiri perspektive koje obuhvataju sve ključne aspekte poslovanja, što pruža holistički pogled na organizaciju i njenu strategiju. Povezivanjem vizije i misije sa ciljevima i indikatorima za ostvarenje tih ciljeva BSC usklađuje aktivnosti na svim nivoima i funkcijama organizacije. Ovaj koncept je također, fleksibilan i prilagodljiv te se može primijeniti u različitim sektorima i industrijama, kao i u različitim tipovima organizacija, kao što su profitne,

neprofitne i javne organizacije. Fleksibilnost i prilagodljivost BSC-a omogućava praćenje i izmjenu strategija u skladu sa promjenama u okruženju i potrebama organizacije. To je dinamičan i inovativan koncept koji podstiče kontinuirano učenje i poboljšanje organizacije, kao i stvaranje vrijednosti za sve zainteresirane strane. BSC također podstiče komunikaciju, saradnju i uključivanje svih zaposlenih u strategijski proces, te razvija kulturu povjerenja, transparentnosti i odgovornosti u organizaciji. Dodatna karakteristika BSC-a je da naglašava tri dimenzije vremena: prošlost, sadašnjost i budućnost. Prepoznaje da prošla izvedba može utjecati na današnje ili sutrašnje ishode, dok današnja izvedba može utjecati na trenutne i buduće rezultate. U ovom okviru, pokazatelji su kategorizirani u dvije vrste: pokretači izvedbe i rezultati izvedbe. Model ima za cilj povezati organizacijske strategije identificiranjem ključnih faktora uspjeha i strateških pokazatelja, te ih povezati s organizacijskim operacijama. Ovaj pristup osigurava da procjene pokrivaju sve aspekte vremena, pružajući sveobuhvatno razumijevanje izvedbe i njezinih pokretača (Kaplan i Norton, 1992).

Tijekom vremena BSC koncept se razvijao i postao veoma interesantan za menadžere raznih kompanija širom svijeta.

Prema istraživanju koje su proveli Taticchi i sur. (2010.) BSC usvaja 30-80% tvrtki diljem svijeta. Tijekom proteklih 25 godina BSC se razvijao pod svjetlima reflektora cijelog svijeta, a posebno je dobio veliku pozornost menadžmenta i poslovne zajednice (Hoque, 2012, 2014). Trenutno 64% kompanija s liste Fortune 500 usvaja BSC kao alat strateškog upravljanja (Gumbus, 2005.). Znanstveni dokazi pokazuju da se BSC naširoko koristi u Europi i Aziji kao usporedna analiza (60-70%). Navedeno u radu (Hasan i Chyi, 2017).

*Slika br. 2. Upotreba BSC-a kao alata za upravljanje*



*Izvor: Kureshi, N. (2014).*

Tradicionalno, procjena uspješnosti napretka osiguravajuće kompanije provodi se samo na temelju finansijskih čimbenika i čimbenika kupaca, koji su uglavnom prošli pokazatelji uspjeha. Budući pokretači napretka poduzeća općenito su obuhvaćeni učenjem i rastom te internim poslovnim perspektivama BSC koncepta i ne uzimaju se u obzir u tradicionalnim modelima evaluacije učinka. BSC model uzima u obzir i faktore koji zaostaju i faktore koji vode (parametri budućnosti). Faktori koji vode uključuju internu poslovnu perspektivu te perspektivu učenja i rasta. BSC model radi s holističkim i integriranim pogledom na poslovanje. To je današnja tehnika mjerenja učinka dizajnirana da prevlada nedostatak

tradicionalnih sustava mjerenja učinka. To je alat za mjerenje učinka koji se sastoji od niza mjera koje poduzeću olakšavaju pogled na njegovu ukupnu izvedbu. Međutim, s vremenom se BSC model također koristio kao alat za strateško upravljanje jer može identificirati ključne pokazatelje uspješnosti (KPI) tvrtke (Dwivedi *et al.*, 2021).

Za uspjeh osiguravajuće kompanije na današnjem dinamičnom i veoma konkurentnom tržištu od ključne je važnosti ispravno postavljanje, te uravnoteženo implementiranje strategije. Financijski pokazatelji su neizostavni i veoma bitni, ali u promjenjivom okruženju kakvo danas vlada na osiguravateljskom tržištu, poslovanje koje je dovelo do dobrih financijskih pokazatelja ne garantira nužno dobre financijske pokazatelje u budućnosti. Ključ je u fleksibilnoj strategiji koja uvažava balansiran razvoj financijskih i nefinancijskih resursa, uravnoteženost dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, kao i stalnom preispitivanju i prilagođavanju strategije putem tzv. dvostruke povratne sprege (dvostruka petlja strateškog upravljanja).

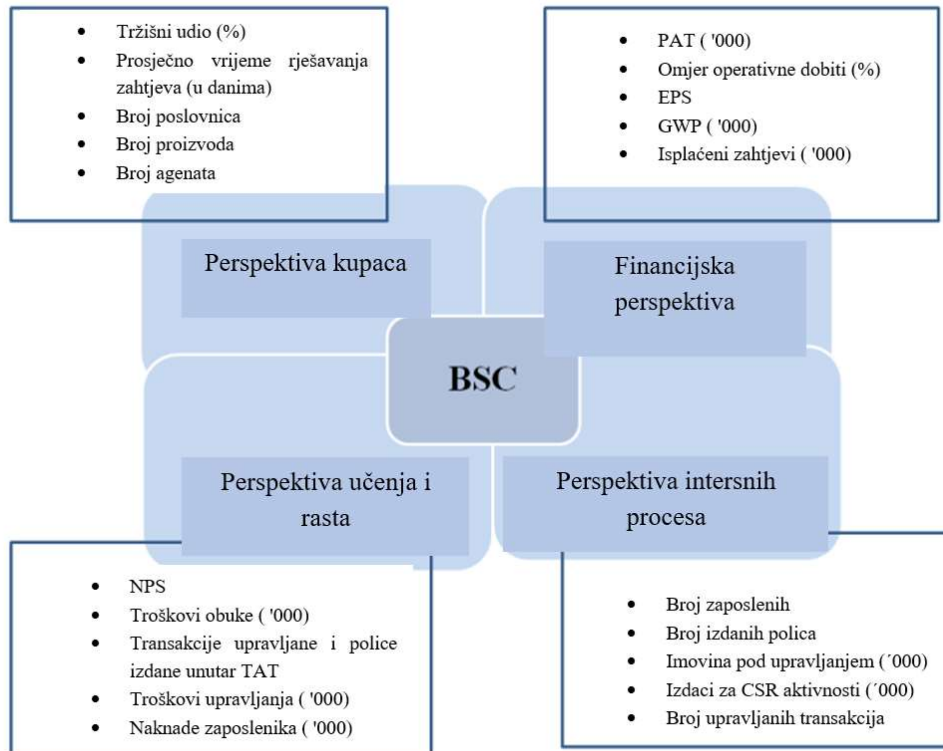
Kako je navedeno u radu Alvandi *et al.* (2013), Strateško upravljanje dvostrukom petljom je proširenje Balanced Scorecard koncepta (Kaplan i Norton, 2000), u kojem je BSC poveznica između razvoja strategije i provedbe.

"Dvostruka povratna sprega" ("double-loop feedback") pruža kompanijama mogućnost da kontinuirano preispitaju i prilagođavaju svoje strategije stalnim praćenjem povratnih informacija i rezultata. Tradicionalni, jednosmjerni sustav povratne sprege, podrazumjeva praćenje rezultata, te poduzimanja akcija od strane menadžmenta ukoliko rezultati ne odgovaraju očekivanjima, ali sve to u okvirima postojeće strategije. Dvostruka povratna sprega ne preispituje samo rezultate nego podrazumjeva i kontinuirano preispitivanje strategije. Aktivnim preispitivanjem strategije, te fleksibilnost i agilnost u prilagodbi strategije, omogućuje kompanijama da uz relevantnu i učinkovitu strategiju ostanu konkurentne u dinamičnom tržišnom okruženju. Na ovaj način strategijski plan više nije nepromjenjiv dokument. On se razvija i mijenja u skladu sa promjenama u kompaniji i okruženju.

Kvalitetno i usklađeno planiranje, provedbu i praćenje svega navedenog nam omogućava Balanced Scorecard i tako predstavlja važan alat za menadžere u kreiranju, postizanju i mjerenju strategijskih ciljeva organizacije, ali uspjeh zahtjeva pažljivu implementaciju, prilagodbu i održavanje tijekom vremena.

Sljedeća slika prikazuje, model BSC-a za osiguravajuću kompaniju:

Slika br. 3. Model BSC-a za osiguravajuću kompaniju



Izvor: Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021).

## 2.4. Perspektive BSC koncepta

Balanced Scorecard koncept se sastoji od četiri perspektive. Kako bi provedba bila uspješna sve četiri perspektive trebaju biti dobro koncipirane i međusobno usklađene, također sve zajedno trebaju biti usklađene sa strategijom kompanije. Samo tako će ovaj koncept doprinjeti učinkovitom ispunjenju strategije.

### 2.4.1. Perspektiva učenja i rasta

BSC perspektiva učenja i rasta je jedna od četiri perspektive koje se koriste u Balanced Scorecard (BSC) modelu. BSC perspektiva učenja i rasta se fokusira na razvoj i unapređenje ljudskih, informacionih i organizacionih resursa koji su neophodni za ostvarivanje drugih triju perspektiva: finansijske, klijentske i procesne.

Kada Kaplan i Norton govore o perspektivi učenja i rasta oni ovu perspektivu opisuju kao veoma značajnu perspektivu BSC-a. Putem ove perspektive stvaraju se predispozicije koje

omogućuju dugoročni rast kompanije. Ti ciljevi se ostvaruju kroz ulaganje u zaposlenike, kulturu organizacije, informacione sisteme i tehnologiju.

Učenje daje ključnu konkurentsku prednost organizaciji, to pogotovo dolazi do izražaja u djelatnostima kao što su financijske djelatnosti industrije osiguranja. Unapređenje informacionih sistema i tehnologije, posebno u današnje vrijeme brzih promjena i digitalizacije je jednako važno, ali to je jednostavnije, u odnosu na unapređenje ljudskih potencijala.

Eminentni menadžeri ističu značaj učenja. Tako npr. Jack Welch, bivši CEO General Electrica, naglašava da „organizacija koja uči i brzo primjenjuje naučeno ostvaruje konkurentsku prednost“. Peter Drucker naglašava kako je najbitniji zadatak „učiti ljude kako da uče“. Dok Richard Branson, utemeljitelj Virgin Group, ističe važnost praktičnog učenje „Ne učite hodati prateći pravila. Učite tako što radite i padate“.

Imajući u vidu brz tehnološki razvoj, usavršavanje djelatnika u osiguranju postaje veoma važno. Posebno u kontekstu industrije 4.0 kada se poslovni procesi, kao i kompletna industrija osiguranja, te njeno okruženje brzo transformiraju, vještine i kompetencije uposlenika moraju pratiti taj trend. Digitalna transformacija, koja se ne može zaobići, stvara nove izazove i potrebu bržeg usavršavanja postojećih i sticanja novih znanja. Da bi osiguravajuće društvo ostalo konkurentno, ono ne smije dozvoliti povećanje jaza između postojećih i potrebnih znanja i kompetencija svojih uposlenika. Sada je više nego ikada prije potrebno investirati u obuku uposlenika, usklađenu sa potrebama za specifične ključne kompetencije budućnosti.

Akkor i Ozyukse (2020), digitalna transformacija mijenja način poslovanja dok utječe na potrebne vještine i kompetencije radnika. Zbog kontinuiranog povećanja automatizacije u industriji osiguranja, broj radnih uloga s visokom razinom složenosti vrlo brzo raste. Izazovi privlačenja, zadržavanja i prekvalifikacije ljudskog kapitala u industriji osiguranja intenziviraju se zbog kombiniranog učinka ekonomskih, socijalnih, tehničkih, okolišnih, političkih i pravnih izazova. Štoviše, postoji rizik od zastarjelosti radne snage zbog ogromnog tempa poslovne transformacije. Stoga se postavljaju dva važna pitanja: Prvo, koje će kompetencije i vještine zadržati ili povećati svoju vrijednost, a koje će nestati zbog digitalne transformacije u industriji? Drugo, kako osiguravajuća društva mogu održavati dobro kvalificiranu radnu snagu?

Kada govorimo o znanjima, kompetencijama i vještinama u industriji osiguranja njih dobro opisuje European Financial Certification Organisation. EFICERT najveća profesionalna i obrazovna organizacija za posrednike u prodaji osiguranja, procjenitelje rizika i zaposlenike sektora šteta.

Usklađivanje europskog tržišta zahtijeva jedinstvene standarde u strukovnom obrazovanju u sektoru financijskih usluga. Eficert postavlja ove standarde u industriji osiguranja, života i mirovina. Sustav certificiranja temelji se na nacionalnim ispitima iz područja osiguranja,



života i mirovinskog osiguranja koji zadovoljavaju standarde eficert-a. Eficert - Europska organizacija za financijsku certifikaciju - osnovana je u studenom 2002. Članovi eficert-a su udruge i instituti koji aktivno zastupaju obrazovne interese i ideale sektora industrije u dotičnim zemljama EFICERT (2024).

Akkor i Ozyukse, (2020), kroz opsežan pregled literature među okvirima kvalifikacija u zemljama EU, ne-EU zemljama – poput Turskog okvira kvalifikacija (TQF) – te SAD-u, UK-u i zemljama Commonwealtha, zaključeno je da za svakog profesionalca u osiguranju, bez obzira na njegovu specijalizaciju, postoje dvije osnovne kompetencije: tehničke i poslovne. Specijalizirane kompetencije za zahtjeve za naknadu, procjenu rizika i prodaju dolaze na vrh tih osnovnih kompetencija prema području specijalizacije.

EFICERT (2024), prema zahtjevima EFICERT certifikata, Europski posrednik u osiguranju EII (eficert) predvđa slijedeće karakteristike posrednika u osiguranju:

1. Vodite privatnog (i malog poduzeća; ne industrijskog) klijenta kroz prodajni razgovor autonomno i sustavno;

2. Objasnite klijentu vlastitu profesionalnu pozadinu i situaciju (registracija, tvrtka/tvrtke koje zastupate itd.); objasniti vrste usluga koje nudite;

3. Napravite analizu potreba:

- Prikupite relevantne podatke
- Identificirajte potrebe i želje kupca;
- Identificirajte rizike koje treba pokriti
- Pronađite rješenje:
  - Usporedite osiguravateljske potrebe i želje korisnika i eventualno postojeće pokriće;
  - Kreirajte moguća rješenja kako bi se popunio identificirani nedostatak;
  - Identificirajte najvrjednija rješenja za kupca;
  - Predložiti kupcu rješenja i objasniti posljedice
  - Pokažite (mogući) jaz kupcu;
  - Razgovarajte o mogućim rješenjima s kupcem;
  - Istaknite potrebnu pokrivenost i usporedite je s ekonomskim mogućnostima kupca;

4. Dogovorite se s kupcem o rješenju koje treba slijediti;

5. Ponudite odgovarajući proizvod/e i točno objasnite uvjete osiguranja;
6. Osigurajte da kupac razumije ponuđeni ugovor/e;
7. Potpišite ugovor ili dogovorite termine za daljnje korake koje treba poduzeti;
8. Napravite dokumentaciju razgovora;
9. Pratite ugovor:
  - Pregledajte ugovore i provedite mjere za upravljanje portfeljima i održavanje ugovora;
  - Pružite pomoć kupcu u slučaju potraživanja (savjeti u vezi s postupkom potraživanja);

Specifične kompetencije testirane kvalifikacijom:

- Djelovanje u skladu s etičkim smjernicama;
- Izgradnja povjerljivog odnosa s klijentima (u tehničkom i komercijalnom aspektu)
- Stvaranje ravnoteže između suprotstavljenih interesa kupca, prodavača i osiguravajuće kompanije;
- Odabir prave strategije za zaključenje ugovora;
- Fokusiranje svih aktivnosti na proces prodaje

Kompetencije koje se zahtjevaju od strane EFICERT-a se uzimaju kao adekvatne i nešto čemu bi osiguravajuća društva trebala težiti u kontekstu edukacije svojih uposlenika u prodaji osiguranja. Smatra se da su i tehnička i poslovna znanja jednako bitna i neophodna.

Također, kompanija treba pronaći ravnotežu između unapređenja prilagodbenog i razvojnog učenja.

Ellström (2001) razlikuje prilagodbeno i razvojno učenje. Prilagodbeno učenje opisuje učenje u kojem pojedinci stječu unaprijed definirano znanje i vještine kako bi obavljali zadane radne zadatke i metode. Ellström vidi takvo reproduktivno učenje kao ključno za stjecanje stručnosti u postizanju standarda učinkovito u rutinskim unaprijed definiranim radnim zadacima. Na primjer, vladanje pravnim propisima i financijskim zakonima promovira prilagodbeno učenje uposlenika, ali ovaj tip učenja može ograničiti prilike za nove inovativne akcije (Hackman i Wageman 2005). Razvojno učenje opisuje učenje u kojem zaposlenici sami vrednuju svoj rad postavljajući važna "Zašto?" pitanja o zadacima, metodama i rezultatima. March (1991), Ellström (2001) i Woerkom (2004) tvrde da se većina organizacija mora usmjeriti na ravnotežu između prilagodbenog učenja za učinkovitost i razvojnog učenja za inovaciju. Fokus na kratkoročnoj učinkovitosti, kontroliran samo upravljanjem izvedbom i prilagodbenim učenjem, može oštetiti potencijal organizacije za dugoročni uspjeh u složenom svijetu gdje su poboljšanja nužna, dok

pretjerani fokus na razvojno učenje može negativno utjecati na učinkovitost. Prema radu (Antonsen, 2014).

Kvalitetno postavljena BSC perspektiva učenja i rasta u industriji osiguranja treba biti usklađena sa strategijom kompanije, te sadržavati strateške ciljeve i strateške inicijative. Strateški ciljevi i strateške inicijative u segmentu razvoja uposlenika bi trebalo da teže ispunjenju zahtjeva EFICERT-a i nadmašivanju tih zahtjeva poticanjem razvojnog učenja.

Kada se govori o razvoju kompetencija uposlenika u prodaji osiguranja u Bosni i Hercegovini može se konstatirati da su tek sada začete ideje o potrebi institualizacije ovog važnog segmenta industrije osiguranja. Do sada su osiguravajuća Društva provodila internu edukaciju što je veoma dobro i korisno, ali s ciljem standardizacije minimuma znanja svakog uposlenika u prodaji osiguranja potrebna je i institualizacija ovog segmenta, te certificiranje uposlenika u prodaji osiguranja.

#### *2.4.1.1. Strateški ciljevi učenja i rasta*

Strateške ciljeve perspektive učenja i rasta, treba koncipirati tako da budu: specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni (SMART). Oni trebaju biti usklađeni sa strategijom organizacije, kako bi se uporedo s njihovim ispunjavanjem ispunjavala i opća strategija organizacije. Ovdje prije svega govorimo o ciljevima koji se odnose na razvoj i unapređenje ljudskih, informacionih i organizacionih resursa. Neki od primjera strateških ciljeva učenja i rasta u industriji osiguranja su:

##### a) Povećati zadovoljstvo i motivaciju uposlenika

Zaposelnici su ključni za uspjeh svake organizacije, a ostvarenjem ovog cilja se nastoji stvoriti i održati pozitivno i produktivno radno okruženje, koje podstiče zaposlenike da daju svoj maksimum, da se osjećaju cijenjenim i nagrađenim, da uče i napreduju, kao i da se identificiraju sa vizijom i vrijednostima organizacije. Težnja za ostvarenjem cilja povećanja zadovoljstva i motivacije uposlenika je ispravna i sa etičkog i poslovno gledišta.

Neki od pokazatelja koji mogu mjeriti ovaj cilj su: stopa zadržavanja, stopa odsustva, stopa zadovoljstva, stopa angažiranosti i sl.

##### b) Poboljšati kompetencije i vještine zaposlenih

Ovo je cilj koji se odnosi na razvoj i unapređenje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih, koji su neophodni za obavljanje njihovih poslovnih zadataka, kao i za prilagođavanje promjenjivim zahtjevima i izazovima u poslovnom okruženju. Kao neophodna znanja u prodaji osiguranja možemo navesti slijedeće:

a) tehnička znanja - poznavanje proizvoda osiguranja (uvjeta osiguranja i dr.), financijska pismenost, informatička pismenost, poznavanje procedura, kao i poznavanje zakonskih regulativa,

b) poslovna znanja - posjedovanje vještina prodaje i komunikacije, vještine izgradnje odnosa sa klijentima i potencijalnim klijentima, analitičke vještine, itd.

Smatra se da je u perspektivi učenja i rasta najveće težište na poboljšanju kompetencija uposlenika i njihovih vještina, podrazumjeva se da je to osnova i za unapređenje informacijskih sistema i tehnologija, kao i pretpostavka za kvalitetnu implementaciju perspektive procesa, klijenata i financija.

c) Unaprijediti informacijski sustav i tehnologiju

U današnjem okruženju informacijski sustavi i tehnologije se veoma brzo mijenjaju i ukoliko organizacija želi ostati konkurentna treba pratiti razvojne trendove i koristiti najadekvatnije informacijske sustave i tehnologiju. Posebno u financijskoj djelatnosti, kakvo je osiguranje, informacijski sustavi i tehnologije imaju veoma važnu ulogu.

d) Ojačati organizacijsku kulturu i strukturu

Organizaciona kultura i struktura odražavaju viziju, vrijednosti i strategiju organizacije, te podržavaju suradnju, komunikaciju, koordinaciju, fleksibilnost i inovativnost među zaposlenima, menadžerima, klijentima, partnerima i regulatorima. Ovaj cilj je usmjeren na unapređenje organizacijske kulture i strukture i svih elemenata koje čine organizacijsku kulturu i strukturu.

#### *2.4.1.2. Strateške inicijative i akcioni planovi učenja i rasta*

Predstavljaju konkretne i operativne aktivnosti i projekte koji se planiraju i provode u cilju postizanja strateških ciljeva i pokazatelja učenja i rasta, kao i za rješavanje problema i izazova koji se javljaju u tom području. Strateške inicijative i akcioni planovi učenja i rasta trebaju biti definisani, raspoređeni, praćeni i evaluirani u skladu sa vremenskim rokovima, budžetima, odgovornostima i očekivanim rezultatima.

Neki od primjera strateških inicijativa i akcionih planova učenja i rasta u industriji osiguranja su:

a) Program nagrađivanja zaposlenih

To je inicijativa koja ima za cilj da poveća zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, tako što će im pružiti pravednu i konkurentnu nagradu, kao i različite vrste priznanja, koji će biti povezani sa njihovim performansama, doprinosom i postignućima. Akcioni plan za ovu inicijativu bi mogao uključivati: definisanje kriterija i metoda nagrađivanja, uspostavljanje sistema ocjenjivanja i praćenja performansi, dizajniranje i implementiranje programa

nagrađivanja, kao i mjerenje i evaluacija utjecaja programa na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih.

#### b) Program obuke i razvoja zaposlenih

Cilj ovog programa je poboljšanje kompetencija i vještina zaposlenih, tako što će im pružiti različite mogućnosti i resurse za učenje i napredovanje, koji će biti prilagođeni njihovim potrebama, interesima i ciljevima.

Akcioni plan za ovu inicijativu bi mogao uključivati: identifikaciju potreba i ciljeva obuke i razvoja, izbor i prilagođavanje sadržaja i metoda obuke i razvoja, organizovanje i sprovođenje programa obuke i razvoja, kao i mjerenje i evaluacija efekata programa na kompetencije i vještine zaposlenih. U okviru procesa razvoja uposlenika potrebno je obratiti pažnju i na usklađivanje tog razvoja sa tehnološkim trendovima. To bi podrazumjevalo i edukaciju u oblasti digitalnih vještina, analitike podataka i općenito upotrebe novih tehnologija.

U današnje vrijeme e-learning platforme mogu značajno olakšati posao edukacije uposlenika. Prema studiji slučaja: How Allianz Promotes Employee Development (2020) se navodi da je u 2019. Allianz uložio više od 85 milijuna eura u razvoj svojih uposlenika, što je ekvivalentno 613 eura po zaposleniku. Oko 75 posto uposlenika sudjelovalo je u barem jednoj obuci, a prosječno je obavljeno 3,3 dana obuke po zaposleniku.

#### b) Projekat modernizacije informacijskog sustava i tehnologije

Ovaj projekt ima za cilj da unaprijedi informacijski sustav i tehnologiju organizacije, koji omogućavaju efikasno i sigurno prikupljanje, obradu, analizu, skladištenje i distribuciju podataka i informacija, koji su bitni za donošenje odluka, upravljanje procesima, komunikaciju sa klijentima i partnerima, kao i za korištenje novih tehnologija, kao što su umjetna inteligencija, strojno učenje, internet stvari, blockchain i druge.

Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definiranje potreba i zahtjeva za informacijskim sustavom i tehnologijom, izbor i nabavka najboljih rješenja i opreme, instalacija i testiranje informacijskog sustava i tehnologije, obuka i podrška korisnicima, kao i mjerenje i evaluaciju utjecaja projekta na poslovanje.

Nove tehnologije nam omogućuju bolje upravljanje rizicima, personalizaciju proizvoda osiguranja, kao i stvaranju boljeg iskustva za klijente. Također, digitalizacija procesa doprinosi boljoj efikasnosti i smanjenju troškova.

#### *2.4.1.3. Ključni pokazatelji uspjeha (KPI)*

Sve ovo treba biti popraćeno određivanjem ključnih pokazatelja uspjeha (KPI) temeljem kojih se prati svaki aspekt uspješnosti perspektive učenja i rasta. Možemo izdvojiti nekoliko KPI-eva:

- Nivo zadovoljstva uposlenika;
- Procenat uposlenika koji su uspješno prošli program edukacije i razvoja u toku promatranog perioda;
- Broj realiziranih novih tehnoloških rješenja;
- Efikasnost stvaranja, djeljenja i primjene znanja;
- Nivo kvalitete i učinkovitosti;

#### *2.4.1.4. Integracija drugih menadžerskih koncepata*

Prilikom implementacije BSC perspektive učenja i rasta, dva suvremena menadžerska koncepta se veoma kvalitetno mogu integrirati. To su prije svega menadžment znanja (Knowledge Management - KM) i menadžment kvalitete (Total Quality Management - TQM).

Menadžment znanja se odnosi na proces stvaranja, dijeljenja, primjene i upravljanja znanjem u okviru organizacije. U okviru perspektive učenja i rasta, stvaranje znanja, njegovo sistematiziranje i dijeljenje može značajno olakšati obuku novih uposlenika, usavršavanje uposlenika, ali i podstaći inovacije budući da će zaposlenici imati pristup velikoj paleti znanja u organizaciji.

Jennex je sažeo različite definicije menadžmenta znanja i predlaže da se uspjeh menadžmenta znanja definira kao ponovna uporaba znanje za poboljšanje organizacijske učinkovitosti pružanjem odgovarajućeg znanja onima kojima je to potrebno kada je potrebno (Jennex, 2005).

U zemljama Sjeverne Europe (Švedska, Finska, ...) primjećujemo neke specifične BSC modele koje možemo nazvati "Scorecards intelektualnog kapitala" (Roos i sur., 1997). Oni predstavljaju još jednu vrstu BSC-a. Zamišljeni su u okviru teorije upravljanja znanjem. Navigator, koji koristi švedska osiguravajuća kompanija Skandia, najpoznatiji je Scorecard intelektualnog kapitala (Edvinsson i Malone, 1997). Prema radu (Wegmann, 2008).

U radu autora Wegmann (2008), se navodi da u tradicionalnoj verziji BSC-a, samo je jedna perspektiva povezana s upravljanjem znanjem u tvrtki. Kaplan i Norton objašnjavaju da moramo razviti ankete uposlenika i analize podataka o obuci kako bismo izmjerili stupanj učenja i rasta tvrtke. No, mnoga američka iskustva pokazuju da se perspektiva učenja i rasta često zanemaruje. Prema različitim studijama (Fairchild, 2002; projekt Američkog centra za produktivnost i kvalitetu, APQC, 2001), važno je moći mjeriti vrijednost znanja kako upravljanje znanjem postaje strukturiranje i raširenije u tvrtki.

Menadžment kvalitete (TQM) predviđa unapređenje proizvoda ili usluga putem stalnog unapređenja svih procesa potrebnih za kreiranje tih proizvoda ili usluga. U okviru perspektive učenja i rasta TQM se može implementirati kroz stalno usavršavanje znanja i vještina zaposlenih, te stalno usavršavanje procesa koje oni obavljaju. Također, primjena TQM-a u perspektivi učenja i rasta može pomoći izgradnji kulture kvaliteta u organizaciji, što je opet veoma bitno za dugoročni uspjeh organizacije.

#### *2.4.1.5. Liderski stil*

Kako bi smo uspješno implementirali BSC perspektivu učenja i rasta potrebno je odabrati i adekvatan liderski stil. Smatra se da je transformacijski liderski stil optimalan izbor za vođenje organizacije, generalno kroz implementaciju BSC-a i implemetaciju perspektive učenja i rasta u okvirima BSC-a.

Pojam „transformacijsko liderstvo“ prvi je uveo James Victor Downton, koji je nakon toga široko populariziran i dalje razvijan od strane Jamesa MacGregora Burnsa.

Ovaj liderski stil naglašava jasnu viziju, pozitivizam i entuzijazam, te tako inspiriše zaposlenike za brze promjene, kontinuirano usavršavanje i razvoj. Transformacijski liderski stil uvažava pojedinca u okviru organizacije. On pruža efikasnu motivaciju i angažman uposlenika, budući da postoji vizija jasne slike napretka organizacije i doprinosa svake osobe unutar organizacije zajedničkom cilju kroz ostvarenje vlastitih ciljeva.

Perspektiva učenja i rasta je temeljna perspektiva BSC-a. Kvalitetan koncept i implementacija ove perspektive nije jednostavan proces. Menadžment provedbom transformacijskog liderskog stila inspiriše zaposlenike, te ih potiče na zajednički rad i ispunjenje viših ciljeva.

#### *2.4.2. Perspektiva procesa*

BSC perspektiva procesa se fokusira na unapređenje i optimizaciju ključnih poslovnih procesa koji su neophodni za ispunjavanje očekivanja klijenata i ostvarivanje drugih ciljeva organizacije. U ovoj perspektivi se vrši identifikacija ključnih procesa, a zatim njihova optimizacija kako bi se postigli najbolji učinci.

Ovaj aspekt se fokusira na unutarnje procese i aktivnosti organizacije, a cilj mu je postizanje operativne izvrsnosti i stvaranje vrijednosti za kupce. Postizanje operativne izvrsnosti u internom poslovnom aspektu zahtijeva i razvoj novih proizvoda i usluga kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe tržišta.

Također, organizacija treba istraživati nove tržišne prilike i proširivati svoju prisutnost na nova područja. Smanjenje troškova internih procesa je ključno i za postizanje operativne izvrsnosti. To uključuje identificiranje i implementaciju učinkovitijih načina rada kako bi se

smanjili troškovi poslovanja. Poboljšanje kvalitete proizvoda, smanjenje vremena ciklusa i bolje upravljanje kapacitetom su također važni elementi internog poslovnog procesa. Sve ovo pomaže organizaciji da isporuči visokokvalitetne proizvode i usluge učinkovito i na vrijeme. Kroz interni poslovni proces, organizacija stvara temelje za postizanje uspjeha u drugim perspektivama Balanced Scorecard-a, uključujući perspektivu kupaca i financijsku perspektivu. Stvaranje vrijednosti za kupce i postizanje financijske održivosti često počinje unutar organizacije, optimizacijom internih procesa i poslovne izvrsnosti.

Pisoni (2021), većina osiguravajućih društava i sada koristi sustave, procese i prakse koje su bile prepoznatljive u industriji 1980-ih. Iako je sektor osiguranja stagnirao, promjene u drugim industrijama bile su revolucionarne (izum pametnih telefona, društvenih medija, YouTubea, Googlea i Amazona). Promjene koje donosi digitalizacija ostalih industrija još više pritiskaju industriju osiguranja.

Unapređenje procesa dovodi do skraćivanja vremenskog ciklusa izvršavanja pojedinih operacije, smanjenja troškova, poboljšanja usluga i proizvoda, samim tim i većeg zadovoljstva kupaca, te efikasnosti i zadovoljstva uposlenika.

U perspektivi procesa, prvi korak je identificirati koji su to procesi ključni za zadovoljstvo kupaca i efikasnost organizacije, zatim mjeriti te procese pomoću kvalitetno određenih KPI-eva, kontinuirano unapređenje tih procesa i usklađenost procesa sa strategijom kompanije i ostalim perspektivama. U današnje vrijeme od velikog značaja je i uključivanje novih tehnologija u unapređenje ključnih procesa.

Ključni procesi u osiguravajućim kompanijama su:

- svi procesi vezani uz prodajne aktivnosti;
- procesi vezani uz obradu odštetnih zahtjeva;
- procesi podrške;

Optimiziranjem poslovnih procesa doprinosi boljoj učinkovitosti uposlenika, budući da procesi postaju jednostavniji, jasniji i konkretniji. Zaposelnicima je jasna njihova uloga i doprinos organizaciji, što pospješuje angažman i motiviranost.

Kvalitetno postavljena BSC perspektiva procesa u industriji osiguranja bi trebala da bude usklađena sa strategijom kompanije i da sadrži strateške ciljeve i akcione planove za provedbu ciljeva perspektive procesa:

#### *2.4.2.1. Strateški ciljevi i pokazatelji procesa*

U nastavku navodimo određene primjere strateških ciljeva i pokazatelja procesa u industriji osiguranja.

- a) Povećati efikasnost i produktivnost procesa



Smanjenje troškova, vremena i grešaka u izvođenju poslovnih procesa, kao što su prodaja, ugovaranje, naplata premije, isplata šteta, financije i izvještavanje, kao i na povećanje kvaliteta i pouzdanosti procesa su najznačajniji ciljevi za povećanje efikasnosti i produktivnosti procesa. Pokazatelji koji mogu mjeriti ove ciljeve su: broj transakcija, broj grešaka, broj reklamacija, broj zadovoljnih klijenata, broj poboljšanja i druge.

#### b) Poboljšati inovativnost i fleksibilnost procesa

Poboljšanje inovativnosti i fleksibilnosti u procesima predstavlja stvaranje i implementaciju novih i boljih načina obavljanja poslovnih procesa, koji su prilagođeni promjenjivim zahtjevima i potrebama klijenata, tržišta i regulatora, kao i sposobnost brzog i efikasnog prilagođavanja procesa novim situacijama i izazovima.

Pomoću nekoliko pokazatelja možemo mjeriti ovaj cilj, a to su prije svega: broj inovacija, broj novih proizvoda i usluga, broj novih partnerstava i sporazuma, broj novih tehnologija i alata, broj prilagodbi i druge.

#### c) Povećati suradnju i komunikaciju u procesima

To je cilj koji je orijentiran na poboljšanje koordinacije, integracije i interakcije između različitih aktera koji su uključeni u poslovne procese, kao što su zaposleni, menadžeri, klijenti, partneri i regulatori, kao i na stvaranje i održavanje povjerenja, transparentnosti i zadovoljstva u procesima. Pokazatelji koji mogu mjeriti ovaj cilj su: broj timova i projekata, broj sastanaka i radionica, broj komunikacijskih kanala i platformi, broj povratnih informacija i ocjena, broj preporuka i druge.

BSC koncept podrazumjeva uravnoteženo ispunjavanje i mjerenje strateških ciljeva kompanije. Tako i kada se govori o procesima, komunikacija i suradnja između procesa treba biti usklađena kako bi svi procesi skladno funkcionirali i bili u funkciji ispunjenja strateških ciljeva kompanije.

Ona može biti kako ljudska tako i strojna. Ljudska komunikacija uključuje interakcije između osoba, dok strojna komunikacija obuhvaća automatiziranu razmjenu podataka između sustava ili uređaja. Strojna komunikacija i suradnja između procesa, poznata kao Internet stvari (IoT), omogućava uređajima da međusobno komuniciraju i autonomno djeluju na temelju prikupljenih podataka, bez potrebe za ljudskom intervencijom. IoT tehnologija omogućava naprednu automatizaciju i efikasnost u procesima.

#### *2.4.2.2. Strateške inicijative i akcioni planovi procesa*

Kako bi smo postigli strateške ciljeve i ostvarili planove u perspektivi procesa potrebne su jasne i precizno definirane strateške inicijative i akcioni planovi. Oni predstavljaju konkretne i operativne aktivnosti i projekte koji se planiraju i provode u cilju postizanja strateških ciljeva i planova, kao i rješavanju problema i izazova koji se javljaju u tom području.

Neki od primjera strateških inicijativa i akcionih planova procesa u industriji osiguranja su:

a) Projekat reorganizacije i optimizacije procesa

Ovaj projekt ima za cilj da poboljša efikasnost i produktivnost procesa, tako što će se analizirati i eliminirati nepotrebni, zastarjeli ili neefikasni koraci, aktivnosti ili resursi u procesima, kao i da se uvedu novi i bolji načini obavljanja procesa, koji će smanjiti troškove, vrijeme i greške, kao i povećati kvalitet i pouzdanost procesa.

Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definiranje ciljeva i obuhvata projekta, izbor i primjena metoda i alata za analizu i optimizaciju procesa, kao što su Lean, Six Sigma, BPM i druge, identifikacija i implementacija poboljšanja i rješenja za procese, kao i mjerenje i evaluacija utjecaj projekta na procese.

b) Projekat implementacije novih tehnologija u procesima

Implementacija novih tehnologija u procesima nema alternativu, osiguravajuće kompanije koje ne budu pratile trend razvoja novih tehnologija i koje ih ne budu primjenjivale zasigurno neće biti konkurentne. Iz tog razloga projekt implementacije novih tehnologija treba biti prioritetan i kontinuiran.

Cilj ovog projekta je poboljšanje inovativnost i fleksibilnost procesa, tako što će se uvesti i koristiti nove tehnologije u procesima, koje će omogućiti bolje i brže obavljanje procesa, kao i prilagođavanje procesa promjenjivim zahtjevima i potrebama klijenata, tržišta i regulatora. Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definisanje potreba i zahtjeva za novim tehnologijama, izbor i nabavka najboljih rješenja i opreme, instalacija i testiranje novih tehnologija, obuka i podrška korisnicima, kao i mjerenje i evaluacija utjecaja projekta na procese.

Neki od primjera novih tehnologija koje se mogu koristiti u procesima su: umjetna inteligencija, strojno učenje, internet stvari, blockchain, chatbotovi, virtualni agenti i druge.

c) Projekat unapređenja suradnje i komunikacije u procesima

Ovo je projekat koji ima za cilj da poveća suradnju i komunikaciju u procesima, tako što će se poboljšati koordinacija, integracija i interakcija između različitih aktera koji su uključeni u procese, kao i da se stvori i održi povjerenje, transparentnost i zadovoljstvo u procesima.

Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definisanje ciljeva i obuhvata projekta, izbor i primjena metoda i alata za unapređenje saradnje i komunikacije, kao što su timski rad, projektni menadžment, društveni mediji, analiza sentimenta i druge, identifikacija i implementacija aktivnosti i inicijativa za unapređenje saradnje i komunikacije, te mjerenje i evaluacija.

#### 2.4.2.3. Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI)

Neki od ključnih pokazatelja uspješnosti osiguravajućih kompanija u okviru BSC perspektive procesa mogu biti:

- brzina i uspješnost odgovora na zahtjeve potencijalnih i postojećih osiguranika;
- brzina rješavanja odštetnih zahtjeva;
- prosječno trajanje naplate potraživanja;

#### 2.4.2.4. Integracija drugih menadžerskih koncepata

Menadžment upravljanja znanjem se veoma dobro može integrirati u perspektivu procesa. Identificirano, strukturirano i dostupno znanje o procesima će zaposelnicima omogućiti lakše izvršavanje postojećih procesa, kao i inovacije i kreiranje boljih procesa.

Za unapređenje procesa najpopularniji koncept je tzv. BPR – Business Reengineering Proces. Navedeni proces publicirali su 1990-tih godina Michael Hammer i James Champy.

Ključne aktivnosti u reengineering-u procesa su: identifikacija, analiza, redizajn, implementacija izmjena, praćenje efikasnosti novih procesa i traženje mogućnosti za daljnja poboljšanja.

Korištenje principa i provedba TQM-a također može značajno doprinjeti kvalitetnom implementiranju perspektive procesa. Između ostaloga TQM naglašava uključivanje uposlenika u poboljšanje kvalitete, što je veoma korisno kod poboljšanja kvalitete procesa. Procese je potrebno standardizirati, usavršavati korištenjem PDCA metode (plan, do, check, act), te osim uključivanja uposlenika u usavršavanje procesa koristiti i napredne tehnologije, a sve to pratiti kvalitetno definiranim ključnim indikatorima performansi.

Istraživanje objavljeno u časopisu "International Journal for Quality Research" istražuje utjecaj Total Quality Managementa (TQM) na poslovne performanse na temelju Balanced Scorecard (BSC) pristupa u malim i srednjim poduzećima (SMEs) u Maleziji. Ahmad *et al.* (2022), su identificirali značajnu i pozitivnu povezanost između praksi TQM-a i BSC-a. Istraživanje je pokazalo da prakse TQM-a imaju značajan odnos s sve četiri perspektive BSC-a, uključujući financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu procesa i perspektivu učenja i rasta. Ovaj nalaz sugerira da TQM može biti ključan alat za poboljšanje poslovnih performansi, naglašavajući važnost integriranja TQM praksi u strategije upravljanja i mjerenja performansi.

Na temelju proučavanja slučaja "Going Digital" (Pisoni, 2021), o talijanskoj osiguravajućoj kompaniji, moguće je istaknuti kako digitalizacija procesa u osiguranju pozitivno utječe na BSC (Balanced Scorecard) perspektivu procesa. Digitalna transformacija u osiguravajućim kompanijama usmjerena je na unaprjeđenje korisničkog iskustva, efikasnost operacija i inovativnost proizvoda. Ovaj pristup uključuje implementaciju novih tehnologija, poput big

data, cloud computinga i društvenih medija, kako bi se poboljšala interakcija s klijentima i unaprijedilo upravljanje rizicima. Fokus na digitalnu transformaciju dovodi do povećanja efikasnosti interne poslovne perspektive BSC-a. Također, kroz digitalne inovacije, osiguravajuće kompanije su u stanju bolje razumjeti i upravljati novim rizicima, poput kibernetičkih prijetnji, što dodatno poboljšava njihovu sposobnost reagiranja na tržišne zahtjeve i očekivanja klijenata. Digitalizacija tako doprinosi unaprjeđenju sve četiri perspektive BSC-a: financijske perspektive, perspektive klijenata, perspektive internih procesa, te perspektive učenja i rasta.

### 2.4.3. Perspektiva klijenata

BSC perspektiva klijenata se fokusira na identifikaciju i zadovoljavanje potreba i očekivanja klijenata, koji su ključni za ostvarivanje finansijskih rezultata i dugoročnog uspjeha organizacije.

Kaplan i Norton kao najznačajniji kreatori i teoretičari BSC-a, vide perspektivu klijenata kao važan dio organizacije koji definira kako organizacija pruža vrijednost svojim klijentima. Oni naglašavaju da postizanje operativne izvrsnosti u ovoj perspektivi zahtijeva blisku interakciju s klijentima, te stvaranje vodeće pozicije na tržištu putem proizvoda visoke kvalitete. Što obuhvata privlačenje novih klijenata, zadržavanje postojećih, te postizanje visokog stupnja zadovoljstva klijenata.

U svojim radovima, poput onog iz 1996. godine, Kaplan i Norton istražuju kako perspektiva klijenata igra ključnu ulogu u postizanju uspješnosti organizacije i stvaranju dugoročne vrijednosti za sve sudionike.

Al-Najjar i Kalaf (2012) navode da perspektiva klijenata pruža pogled na to kako klijenti percipiraju organizaciju. Ovu perspektivu treba smatrati središnjim elementom svake poslovne strategije koja pruža jedinstvenu kombinaciju proizvoda, cijene, odnosa i imidža koju tvrtka pruža svojim klijentima. Organizacija bi trebala pokazati kako se razlikuje od konkurencije privlačenjem i zadržavanjem odnosa sa svojim ciljanim klijentima. Stoga se od menadžera traži da generiraju mjere za odgovor na sljedeće pitanje: "Da bismo ostvarili našu viziju, kako se trebamo prezentirati našim klijentima?" Tipične mjere koje se koriste u ovoj perspektivi su: zadovoljstvo klijenata, pritužbe klijenata, izgubljeni/dobiveni klijenti, prodaja novog proizvoda itd.

#### 2.4.3.1. *Strateški ciljevi i pokazatelji perspektive klijenata*

Primjeri strateških ciljeva i pokazatelja perspektive klijenata u industriji osiguranja su:

- a) Povećati broj i vrijednost klijenata

Možda i najvažniji cilj koji treba postići osiguravajuća kompanija predstavlja povećanje broja klijenata, koji su zainteresirani i spremni da kupe police osiguranja, kao i povećanje njihove potrošnje i profitabilnosti.

Osiguravajuća društva imaju različite strategije za povećanje broja klijenata. Prije svega se mogu izdvojiti akvizicije drugog osiguravajućeg društva, zatim različita partnerstva i suradnje (npr. razvoj bankoosiguranja), različite aktivnosti direktne prodaje, kao i razvoj novih proizvoda, prodajnih kanala, različitih marketinških akcija, itd. Putem provođenja aktivnosti kao što su dodatna i unakrsna prodaja (up i cross selling) osiguravajuća društva povećavaju vrijedost svojih klijenata.

Pokazatelji koji mogu mjeriti ovaj cilj su: broj klijenata, broj polisa, broj novih klijenata, broj preporučenih klijenata, prihod od klijenata, dobit od klijenata i druge.

#### b) Povećati zadovoljstvo i lojalnost klijenata

Nakon privlačenja klijenata slijedi povećanje zadovoljstva i lojalnosti. Ovo je cilj koji se odnosi na stvaranje i održavanje pozitivnog i dugoročnog odnosa sa klijentima, koji se temelji na povjerenju, kvalitetu, vrijednosti i koristi koje im pružaju proizvodi osiguranja, kao i na ispunjavanju i prevazilaženju njihovih očekivanja. Uzimajući u obzir da se najveći broj polica osiguranja zaključuje na period od jedne godine, povećanje zadovoljstva i gradnja kvalitetnih odnosa sa klijentima s ciljem povećanja njihove lojalnosti je prioritet svakog osiguravajućeg društva. Pružanje dobrog korisničkog iskustva i stalna poboljšanja ovog aspekta su ključna za zadovoljstvo i lojalnost klijenata.

Mjerenje ispunjenja ovog cilja možemo pratiti putem: stope zadovoljstva, stope lojalnosti, stope zadržavanja, stope preporuke, stope ponovne kupovine, stope rasta i dr.

#### c) Povećati prepoznatljivost i reputaciju organizacije

Stvaranje i održavanje pozitivnog i snažnog imidža i brenda organizacije predstavlja još jedan cilj perspektive klijenata, ispunjavanjem ovog cilja osiguravajuća kompanija se ističe i razlikuje od konkurencije, stvara i održava povjerenje i poštovanje od strane klijenata, partnera i regulatora. Neki od pokazatelja koji mogu mjeriti ovaj cilj su: tržišni udio, broj i vrsta nagrada i priznanja, broj i vrsta medijskih i društvenih objava, broj i vrsta partnerstava i sporazuma, broj i vrsta regulatornih i društvenih inicijativa i druge.

#### *2.4.3.2. Strateške inicijative i akcioni planovi perspektive klijenata*

Za ispunjenje strateških ciljeva, kao i za rješavanje problema i izazova koji se javljaju u perspektivi klijenata, potrebne su konkretne i operativne aktivnosti i projekti.

Primjeri strateških inicijativa i akcionih planova klijenata u industriji osiguranja su:

a) Program „upravljanje odnosima s klijentima“ (CRM - Customer Relationship Management)

Kao što ćemo kasnije dodatno analizirati CRM se veoma dobro može integrirati u BSC perspektivu klijenata. Implementacija ovog modela ima za cilj da poboljša upravljanje odnosima s klijentima, tako što će se koristiti različiti alati i tehnologije za prikupljanje, analizu, segmentaciju i korištenje podataka i informacija o klijentima, kao i za komunikaciju, interakciju i pružanje podrške klijentima, čime se povećava njihovo zadovoljstvo, lojalnost i vrijednost. Akcioni plan za ovaj program bi mogao uključivati: definiranje ciljeva i obuhvata programa, izbor i implementacija CRM sistema i aplikacija, obuka i podrška korisnicima, kao i mjerenje i evaluacija utjecaja programa na odnose sa klijentima.

b) Projekat razvoja i dizajna proizvoda osiguranja

Dobro razvijeni i dizajnirani proizvodi osiguranja, koji su prilagođeni potrebama i očekivanjima klijenata, kao i tržišnim trendovima i konkurentskim pritiscima, povećavaju broj i vrijednost klijenata, kao i prepoznatljivost i reputaciju organizacije. Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definiranje ciljeva i obuhvata projekta, istraživanje i analiza tržišta i klijenata, razvoj i testiranje proizvoda osiguranja, lansiranje i promocija proizvoda osiguranja, mjerenje i evaluacija utjecaja projekta na proizvode osiguranja.

c) Projekat implementacije novih prodajnih kanala osiguranja

Ovaj projekat koji ima za cilj da implementira i koristi nove prodajne kanale osiguranja, koji omogućavaju brže, jednostavnije i pristupačnije prodavanje i kupovanje proizvoda osiguranja, kao i bolju komunikaciju i interakciju sa klijentima, čime se povećava broj i vrijednost klijenata, kao i zadovoljstvo i lojalnost klijenata. Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definiranje ciljeva i obuhvata projekta, izbor i implementiranje novih prodajnih kanala osiguranja, kao što su web stranice, mobilne aplikacije, društvene mreže, chatbotovi, virtualni agenti i druge, obuka i podrška korisnicima, kao i mjerenje i evaluacija utjecaja projekta na distribuciju osiguranja.

Ovo su samo neki od mogućih načina postavljanja BSC perspektive klijenata u industriji osiguranja, koji se mogu primijeniti i prilagoditi u skladu sa specifičnim karakteristikama i potrebama svake organizacije. BSC perspektiva klijenata je važna i neophodna za uspjeh i opstanak osiguravajućih kompanija u digitalnoj eri, jer im omogućava da stvore i održe zadovoljne, lojalne i profitabilne klijente, koji su njihov najvažniji resurs i cilj.

#### *2.4.3.3. Ključni pokazatelji uspjeha (KPI)*

Možemo izdvojiti sljedeće ključne pokazatelje uspješnosti (KPI-ovi) perspektive klijenata:

- zadovoljstvo klijenata,

- stope zadržavanja klijenata (obnova polica osiguranja),
- akvizicija novih klijenata (osiguranika) i
- tržišni udio.

#### *2.4.3.4. Integracija drugih menadžerskih koncepata*

Integracija drugih menadžerskih koncepata u perspektivu klijenata u okviru BSC-a može donjeti značajne prednosti.

Prije svega integracija CRM-a (upravljanje odnosima s klijentima) u BSC perspektivu klijenata je veoma poželjna. Ova integracija će pružiti bolje razumjevanje potreba i ponašanja klijenata. Kroz CRM je moguće prikupljati detaljne informacije o klijentima, što omogućava bolje ciljanje i personalizaciju usluga, što direktno doprinosi poboljšanju pokazatelja u perspektivi klijenata BSC-a. U današnje vrijeme može se konstatirati da sva značajnija osiguravajuća društva imaju ili interno razvijen CRM softver ili koriste eksterno razvijene i prilagođene CRM softver.

CRM omogućava kompanijama da efikasnije upravljaju interakcijama sa klijentima, što je ključno u industriji osiguranja koja je intenzivno usmerena na usluge i odnose sa klijentima.

Putem ove integracije osiguravajuće kompanije mogu poboljšati zadovoljstva i lojalnosti klijenata. Temeljem kvalitetnijih informacija o klijentima one će svojim klijentima biti u mogućnosti davati personalizirane ponude i pružiti personaliziranu komunikaciju što rezultira većim zadovoljstvom klijenata. Također, praćenje i analiza podataka o interakcijama s klijentima može pomoći u identifikaciji i rešavanju problema prije nego što eskaliraju, što poboljšava opće iskustvo klijenata. Za osiguravajuće kompanije ključna je efikasna obnova i prodaja polica osiguranja, a CRM i u tom segmentu može pružiti najbolja rješenja.

Kvalitetne informacije o klijentima pružaju bolje mogućnosti za kreiranje novih proizvoda i upravljanje rizicima.

Integracijom CRM-a u BSC perspektivu klijenata, osiguravajuće kompanije mogu stvoriti više vrijednosti za svoje klijente, što ne samo da poboljšava zadovoljstvo i lojalnost klijenata, već i doprinosi ukupnom uspjehu i konkurentnosti kompanije na tržištu.

#### *2.4.4. Financijska perspektiva*

BSC financijska perspektiva je ključna za interese vlasnika i investitora. Financijska perspektiva je usmjerena na mjerenje financijskih rezultata, koji bi trebali biti takvi da kontinuirano pokazuju pozitivan rezultat odnosno dobit za dioničare. Prema ovoj perspektivi, cilj kompanije treba biti povrat uložениh sredstava.

Čizmić i Trgo, (2010) kao posljednja perspektiva balanced scorecard koncepta pojavljuje se finansijska perspektiva organizacije u kontekstu spoznaje da svaka aktivnost koja se provodi u organizaciji, u okviru ranije navedene i obrazložene tri perspektive, treba biti usmjerena na uspješniju implementaciju strategije i za posljedicu imati finansijsku opravdanost u kratkom i dugom roku.

Dakle, finansijska perspektiva dolazi na kraju. Ona je rezultat svih aktivnosti perspektive učenja i razvoja, perspektive procesa i perspektive klijenata. Ako su sve perspektive dobro koncipirane i implementirane i ako su u skladu sa finansijskom perspektivom, a sve to sa ukupnom strategijom kompanije, imati ćemo uravnotežen razvoj i balansirano postizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Kaplan i Norton priznaju potrebu za tradicionalnim finansijskim podacima. Točni i pravovremeni finansijski podaci neophodni su za učinkovito i glatko usmjeravanje organizacije. Pružanje pravih i pravovremenih finansijskih podataka pravoj osobi u organizaciji mnogo pomaže u procesu donošenja prave odluke u pravom trenutku. Iz ove perspektive najčešće uključene mjere učinka su: ROI, novčani tok, neto operativni prihod, rast prihoda itd. (Al-Najjar i Kalaf, 2012).

U kontekstu osiguravajućih društava, finansijska perspektiva BSC-a igra značajnu ulogu u mjerenju i usmjeravanju učinkovitosti kompanije.

Finansijska perspektiva BSC-a u osiguravajućim društvima je vitalna za osiguravanje finansijskog zdravlja i usklađivanje različitih aspekata poslovanja s ukupnim finansijskim ciljevima. Ona uključuje upravljanje ključnim rizicima, osiguravanje profitabilnosti i generiranje adekvatnog povrata na investicije. Također, finansijska perspektiva podrazumjeva i strategije poput uvođenja novih proizvoda, poboljšanja vrijednosti ponude i smanjenja operativnih troškova.

Fokusiranjem na ključne finansijske KPI-ove i njihovim integriranjem s ostalim perspektivama poput perspektive kupaca, unutarnjih procesa i perspektive učenja i rasta, osiguravajuća društva mogu učinkovito upravljati rizicima, poboljšati profitabilnost i ispuniti svoje strateške ciljeve.

Kvalitetno postavljena BSC finansijska perspektiva u industriji osiguranja bi trebala da sadrži sljedeće elemente:

#### *2.4.4.1. Strateški ciljevi i pokazatelji finansijske perspektive*

Strateški ciljevi i pokazatelja finansijske perspektive u industriji osiguranja mogu biti:

- a) Povećati prihode i dobit



Povećanje prihoda i dobiti osiguravajućih kompanija proizlazi iz prodaje proizvoda osiguranja, kao i iz ulaganja sredstava osiguranja. Neki od pokazatelja koji mogu mjeriti ovaj cilj su: bruto premija, neto premija, neto dobit, povrat na imovinu, povrat na kapital i druge.

b) Smanjiti troškove i gubitke

Ovo je cilj koji se odnosi na smanjenje ukupnih troškova i gubitaka organizacije, koji nastaju iz obavljanja poslovnih procesa, kao i iz isplate šteta i naknada. Neki od pokazatelja koji mogu mjeriti ovaj cilj su: operativni troškovi, troškovi akvizicije, troškovi administracije, troškovi reosiguranja, stopa štete i druge.

c) Povećati vrijednost organizacije

Predstavlja povećanje tržišne vrijednosti organizacije, koja odražava očekivanja i povjerenje vlasnika i investitora u buduće poslovanje i rast organizacije. Pokazatelji koji mogu mjeriti ovaj cilj su: tržišna kapitalizacija, cijena dionice, ekonomska dodana vrijednost (EVA) i druge.

#### *2.4.4.2. Strateške inicijative i akcioni planovi financijske perspektive*

Primjeri strateških inicijativa i akcionih planova financijske perspektive u industriji osiguranja su:

a) Projekat optimizacije troškova

Optimizacija troškova podrazumjeva smanjivanje troškova organizacije, tako što će se analizirati i eliminisati nepotrebni, zastarjeli ili neefikasni troškovi, kao i uvođenje novih i boljih načini smanjenja troškova, koji će povećati profitabilnost i konkurentnost organizacije. Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definisanje ciljeva i obuhvata projekta, izbor i primjena metoda i alata za analizu i optimizaciju troškova, kao identifikacija i implementacija ušteda i rješenja za smanjenje troškova, te mjerenje i evaluacija utjecaja provedbe primjenjenog akcionog plana na troškove.

b) Projekat diversifikacije portfelja

Ovaj projekat ima za cilj da poveća prihode i dobit organizacije, tako što će se diversificirati portfelj proizvoda i usluga osiguranja, kao i portfelj ulaganja sredstava osiguranja, čime se povećava tržišni udio i smanjuje rizik organizacije. Akcioni plan za ovaj projekat bi mogao uključivati: definisanje ciljeva i obuhvata projekta, istraživanje i analiza tržišta i klijenata, akvizicije novih klijenata, razvoj i lansiranje novih proizvoda i usluga osiguranja, izbor i realizacija novih ulaganja sredstava osiguranja, kao i mjerenje i evaluacija utjecaja projekta na prihode i dobit.

### c) Projekat povećanja vrijednosti organizacije

Projekat povećanja vrijednosti organizacije predstavlja rad usmjeren na unapređenje tržišne pozicije i vrijednosti organizacije kroz primjenu naprednih finansijskih i menadžerskih metoda. Korištenjem metoda ekonomske dodane vrijednosti (Economic Value Added - EVA) i upravljanja temeljenog na vrijednosti (Value-Based Management - VBM) organizacije mogu optimizirati poslovne procese i odluke kako bi precizno kvantificirali i poboljšali stvaranje vrijednosti za svoje vlasnike i investitore.

Prema studiji, McKinsey i Company (2024) 'What is Value-Based Management? (2024) Razmišljanje iza VBM-a je jednostavno. Vrijednost poduzeća određena je njegovim diskontiranim budućim novčanim tokovima. Vrijednost se stvara samo kada poduzeća ulažu kapital uz povrat koji premašuje trošak tog kapitala. VBM proširuje ove koncepte fokusirajući se na to kako ih tvrtke koriste za donošenje glavnih strateških i svakodnevnih poslovnih odluka. Ako se pravilno izvede, to je pristup upravljanju koji usklađuje sveukupne težnje tvrtke, analitičke tehnike i procese upravljanja kako bi se upravljanje odlučivanjem usmjerilo na ključne pokretače vrijednosti.

U osiguravajućoj kompaniji, projekat povećanja vrijednosti može se primijeniti kroz optimizaciju portfelja osiguranja, unapređenje procesa procjene rizika, i implementaciju naprednih tehnologija za efikasnije upravljanje zahtjevima. Tako npr., poboljšanjem korisničkog servisa i digitalizacijom procesa, osiguravajuća kompanija može povećati zadovoljstvo klijenata i lojalnost, čime dodatno doprinosi povećanju tržišne vrijednosti.

Kroz usmjerenje na ključne pokazatelje ekonomske dodane vrijednosti i implementaciju ciljanih inicijativa za poboljšanje, osiguravajuće kompanije mogu ostvariti značajne koristi, uključujući bolje pozicioniranje na tržištu, veću profitabilnost i povrat investicija za svoje dioničare.

#### *2.4.4.3. Ključni indikatori uspjeha (KPI)*

Tipični KPI-ovi za finansijsku perspektivu u osiguravajućim društvima mogu uključivati metrike poput ukupnog prihoda, povrata na kapital, omjera šteta, omjera troškova, kombiniranog omjera i rasta premija. Ti KPI-ovi pomažu u procjeni finansijske stabilnosti i profitabilnosti društva.

#### *2.4.4.4. Integracija drugih menadžerskih koncepata u BSC perspektivu financija*

BSC i EVA koncepti su veoma kompatibilni. Kombiniranjem BSC-a sa EVA konceptom dobivamo kvalitetan alat za poticanje organizacijskih promjena i učinkovitosti.

Lawrie (2015) navodi da EVA mjeri razliku između povrata na kapital poduzeća i troškova tog kapitala. Grubo rečeno, pozitivna EVA pokazuje da su aktivnosti poduzeća generirale

vrijednost za dioničare tijekom razdoblja mjerenja. Možda još važnije, aktivnosti koje su generirale negativne EVA vrijednosti smatraju se gubitkom vrijednosti za dioničare.

EVA i Balanced Scorecard su oba alata koja su postala popularna tijekom 1990-ih, i oba imaju vrijedan potencijal primjene kao alati koji pomažu menadžerima da se učinkovitije usredotoče na stvaranje vrijednosti za dioničare. Međutim, dok je EVA učinkovita u praćenju relativne sposobnosti generiranja vrijednosti organizacije i njenih komponenata, Balanced Scorecard je moćan komplementarni alat koristan za vođenje upravljanja strateškim i operativnim planovima namijenjenim poticanju traženih poboljšanja u generiranju vrijednosti (Lawrie, 2015).

Ovo su samo neki od mogućih načina postavljanja BSC financijske perspektive u industriji osiguranja, koji se mogu primijeniti i prilagoditi u skladu sa specifičnim potrebama kompanije.

### **3. TRŽIŠTE OSIGURANJA U BOSNI I HERCEGOVINI I IMPLEMENTACIJE BSC-A**

U Bosni i Hercegovini prema podacima Agencije za nadzor osiguranja u FBiH i Agencije za osiguranje RS posluju 24 društava za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje. Od toga 9 društava su kompozitna (bave se prodajom i životnih i neživotnih osiguranja) dok se 15 društava bavi prodajom samo neživotnih osiguranja.

Prema zvaničnim podacima, ukupna bruto zaračunata premija u sektoru osiguranja Bosne i Hercegovine na kraju 2023. godine je iznosila 983.983.748 KM, što je povećanje za 11,68% u odnosu na 2022. godinu. Udjel društava sa sjedištem u FBiH u ukupnoj premiji iznosi 69,36%, dok je udjel društava sa sjedištem u RS-u 30,64%. Premija neživotnog osiguranja je iznosila 784.479.199 KM i imala je udjel u ukupnoj premiji od 79,72%. Premija životnog osiguranja iznosila je 199.504.549 KM i imala udjel u ukupnoj premiji od 20,28%. Krajem 2023. godini u Federaciji Bosne i Hercegovine je poslovalo 10 (na početku godine 11) društava za osiguranje i jedno društvo za reosiguranje, dok je u Republici Srpskoj poslovalo 14 društava za osiguranje. Prema zvaničnim podacima, ukupna bruto zaračunata premija u Federaciji Bosne i Hercegovine je iznosila 663.502.044 KM. U Republici Srpskoj je ukupna bruto zaračunata premija iznosila 320.481.704 KM. Udjel FBiH u ukupnoj bruto zaračunatoj premiji u BiH iznosi 67,43%, udjel RS u ukupnoj bruto zaračunatoj premiji u BiH iznosi 32,57%.

Sva osiguravajuća društva u Bosni i Hercegovini su, sukladno zakonskoj regulativi, organizirana kao dioničarska društva. Od ukupnog broja osiguravajućih društava koje posluju u Bosni i Hercegovini njih 14 je u većinskom domaćem vlasništvu, dok je 10 u većinskom stranom vlasništvu.

Najčešće promatrani finansijski pokazatelji su opći pokazatelji profitabilnosti ROA (povrat na ukupnu imovinu) i ROE (povrat na ukupan kapital) i posebni finansijski pokazatelji specifični za djelatnost osiguranja: omjer šteta (predstavlja odnos zbroja likvidiranih šteta, promjene pričuve za štete i promjene ostalih tehničkih pričuva i zarađene premije osiguranja), omjer troškova (predstavlja omjer poslovnih i ostalih osiguravateljno tehničkih rashoda i premije osiguranja) i kombinirani omjer (predstavlja zbir pokazatelja omjera šteta i omjera troškova).

Na visoko konkurentnom tržištu osiguranja, kakvo je i tržište osiguranja u Bosni i Hercegovini, prodaja se smatra najvažnijim elementom osiguravajuće kompanije, odnosno smatra se da prodaja najviše doprinosi uspjehu osiguravajuće kompanije. Zaposelnici prodaje su najvažniji prodajni kanal putem kojeg osiguravajuće društvo generira najveći dio prihoda. Učinkovitost svakog uposlenika i povećanje učinkovitosti predstavlja ključnu stavku. Učinkovitost možemo mjeriti kroz angažman uposlenika. Ako uzmemo u obzir uobičajenu prodajnu strukturu osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini možemo zaključiti da su prodajne mreže koncipirane tako da zaposelnici prodaje fizički budu blizu ciljnim klijentima. Kako bi to ostvarile osiguravajuće kuće otvaraju veliki broj prodajnih mjesta (cca. jedno prodajno mjesto u prosjeku na 2,3 uposlenika u prodaji), tako da su zaposelnici prodaje u najvećoj mjeri autonomni u svom okruženju. Za uspješnost uposlenika prodaje koji rade na različiti geografskim lokacijama ključna je podrška organizacije.

*Tabela br. 1. Premija osiguranja po kanalima prodaje u BiH i entitetima u 2022. godini u KM*

Premija	2022.					
	BiH	Udjel (%)	FBiH	Udjel (%)	RS	Udjel (%)
Vlastita prodajna mreža	526.202.573	59,72	344.451.870	55,96	181.750.703	68,44
Zastupnici	321.960.484	36,54	255.645.239	41,53	66.315.245	24,97
Brokери	32.893.903	3,73	15.398.917	2,5	17.494.986	6,59
<b>Ukupno</b>	<b>881.056.961</b>	<b>100</b>	<b>617.496.026</b>	<b>100</b>	<b>265.560.934</b>	<b>100</b>

Izvor podataka: Agencija za nadzor osiguranja FBiH, Agencija za osiguranje RS-a.

*Izvor: <http://azobih.gov.ba/dokumenti/publikacija-hr-22.pdf>, 17.12.2023. god.*

Iz tabele 1 može se vidjeti da vlastita prodajna mreža ima najveći udio u ostvarenoj premiji osiguranja i čini 59,72% ukupno ostvarene premije osiguranja.

Istraživanjem u okviru ovog rada će, u skladu sa postavljenim hipotezama, analizirati utjecaj dobro postavljenih BSC perspektiva na unapređenje performansi uposlenika u prodaji osiguranja.

Iako menadžment osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovini možda nije formalno usvojio BSC kao menadžerski alat ili strategiju, istraživanje će istražiti do koje mjere njihove poslovne aktivnosti reflektiraju ključne aspekte BSC-a, kao što su mjerenje učinka, usmjerenost na ciljeve i balansiranje različitih perspektiva (finansijske, kupaca, internih procesa, učenja i rasta) i kakvi su stavovi uposlenika prodaje osiguranja u vezi toga. U konačnici ćemo analizirati kako to sve utječe na radni angažman odnosno učinkovitost.

## **4. ISTRAŽIVANJE**

Cilj magistarskog rada „Primjena suvremenih koncepata menadžmenta u funkciji unapređenja performansi uposlenika u prodaji osiguranja“ je istražiti kako primjena suvremenih koncepata menadžmenta može unaprijediti performanse uposlenika u prodaji osiguranja. Rezultati istraživanja, osiguravajućim društvima mogu služiti kao putokaz za kreiranje, implementaciju i kontrolu provedbe strategije.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje se provodi primarnim prikupljanjem podataka i osnovna metodologija ovog istraživanja je anketno ispitivanje. Anketno ispitivanje se općenito smatra vrlo relevantno za ovakvu vrstu istraživanja budući da se uzima reprezentativan uzorak, dobivaju se kvantitativni podaci koji se mogu analizirati i objektivno mjeriti, što omogućuje da se identificiraju uzroci i veze između varijabli.

#### **4.1.1. Opis istraživanja**

Istraživanje se provodi kako bi se, na temelju prikupljenih primarnih podataka, provjerile postavljene hipoteze. Istraživanjem se provode slijedeće aktivnosti:

- Definiranje ciljne populacije,
- Izrada anketnog upitnika,
- Anketiranje,
- Statistička obrada i analiza anketnih podataka:
  - a) analiza sociodemografskih podataka,
  - b) analiza podataka kojima je cilj dokazati postavljene hipoteze,
- Prezentacija rezultata istraživanja,
- Diskusija,

#### **4.1.2. Dizajn istraživanja**

Kako bi se utvrdila veza između primjene savremenih koncepata menadžmenta i poboljšanja performansi, odnosno učinkovitosti, uposlenika u prodaji osiguranja, primarni podaci su prikupljeni metodom anketiranja. Temelj za kreiranje korištenog anketnog upitnika, je upitni

iz rada autora Juan Antonio Torrents Arevalo (2022) *Impact of Strategy Performance Management Methods on Employee Well-Being: A Case Study to Analyses Balanced Scorecard Effects*. Izvorni upitnik iz navedenog rada je prilagođen potrebama ovog istraživanja.

Nedvosmislena pitanja su postavljena logičkim slijedom. Upitnik je visoku strukturiran, a za ocjene stavova korsitila se Likertova skala ocjene stavova ispitanika od 5 stepeni, pri čemu 1 označava potpuno neslaganje, a 5 potpuno slaganje. Anketni upitnik je u digitalnoj formi dostavljen ispitanicima i ispitanici su u digitalnoj formi dostavljali popunjen upitnik.

#### 4.1.3. Populacija istraživanja

Zaposlenici Adriatic osiguranja d.d. čine populaciju istraživanja. Izabran je reprezentativan uzorak uposlenika koji rade direktno na poslovima prodaje osiguranja. Temeljem prikupljenih podataka reprezentativnog uzorka dolazi se do saznanja o stavovima, mišljenjima i preferencijama kompletne populacije (uposlenika prodaje osiguravajućeg društva).

#### 4.1.4. Uzorak istraživanja

Budući da je cilj istraživanja dobiti podatke o stavovima, mišljenjima i preferencijama kompletne populacije, smatra se da je primjereno, i u ovom istraživanju se koristiti, slučajni uzorak populacije. Istraživanje se provodi u periodu 01.02.2024.-31.03.2024. god. među zaposlenicima Adriatic osiguranja u Direkciji društva kao i u podružnicama Sarajevo, Tuzla, Zenica, Mostar, Banja Luka i Bihać). Na anketu je odgovorilo ukupno 112 ispitanika.

#### 4.1.5. Metode istraživanja

Za analiziranje rezultata anketnog upitnika, a s ciljem kvantitativne analize podataka i donošenja zaključaka o kompletnoj populaciji temeljem reprezentativnog uzorka, korištene su standardne matematičko-statističke metode. Zbog pristupačnosti i jednostavnosti za osnovne analize i stvaranje grafičkih prikaza korišten je program Microsoft Excel 2016, a za statističke analize programa SPSS v21. Ovaj program pruža širok spektar statističkih testova i modeliranja podataka. Za mjerenje unutarnje konzistentnosti skale, odnosno provjeru koliko su stavke unutar ljestvice pouzdano povezane korišten je Crombach Alpha koeficijenta. Provedena je i „item-deletion“ analiza kako bi se procijenilo kako uklanjanje pojedine tvrdnje utječe na Crombach Alpha koeficijent. U analizi rezultata anketnog upitnika korištena je metoda regresije. Metodom regresije se utvrđuje postojanje i jačina veze između zavisne varijable i jedne ili više nezavisnih varijabli.

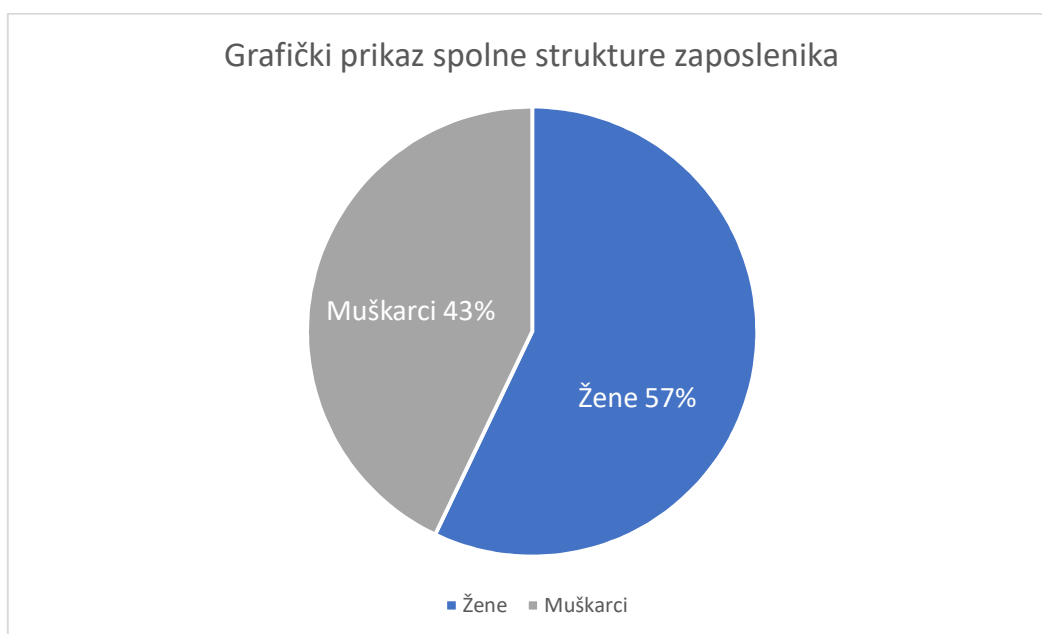
## 4.2. Analiza i prezentacija rezultata

Stavovi, mišljenja i preferencije dobiveni prikupljanjem podataka putem anketnog upitnika će se analizirati u odnosu na sociodemografske karakteristike i u odnosu na determinante BSC modela i radnog angažmana.

### 4.2.1. Rezultati anketnog upitnika u pogledu sociodemografskih karakteristika

U pogledu socijaldemografskih karakteristika, anketni upitnik sadržava pitanja o spolu, starosti, radnom stažu i obrazovanju. Shodno tome, u nastavku se iznose opisno i grafički dobiveni rezultati istraživanja, te provjeravaju njihove korelacije sa statističkim podacima, kako bi se izveo zaključak o reprezentativnosti uzorka.

*Graf 1. Spolna struktura ispitanika*



*Izvor: Autor završnog rada*

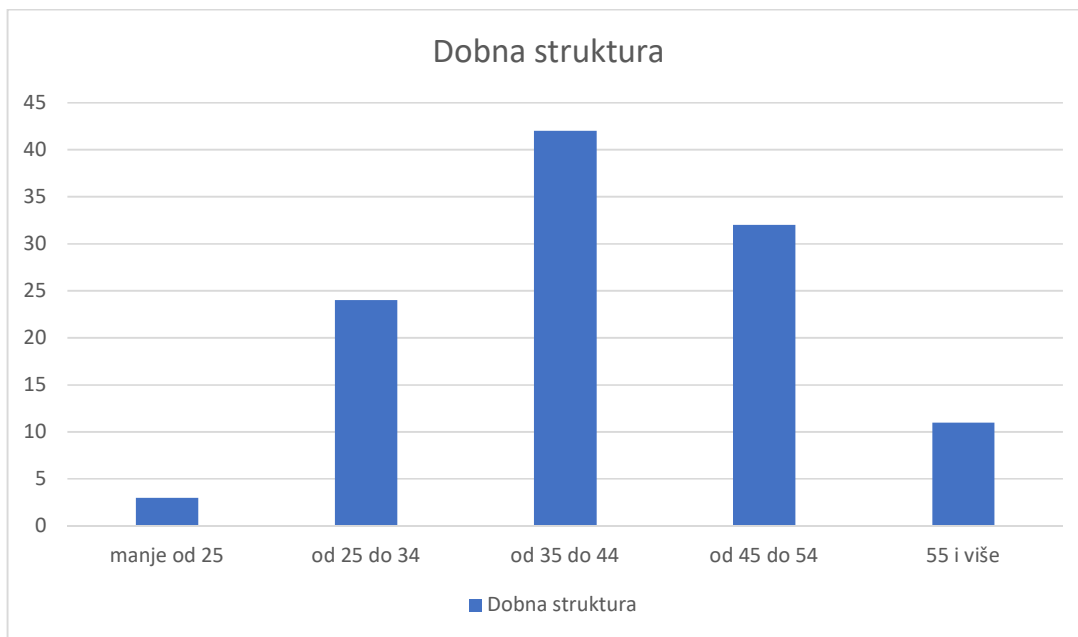
U slučajnom uzorku anketnog upitnika evidentno je da ženski uzorak preovladava. Prema dobivenim rezultatima obuhvaćeno je 57,1% žena i 42,9% muškaraca. Dobiveni podaci su približno u skladu sa podacima Agencije za statistiku BiH od 20.12.2023. godine, gdje je navedeno da je u 2022. godini, u finansijskom sektoru, bilo zaposleno 18.152 žena i 11.570 muškaraca, što predstavlja 61% žena i 39% muškaraca. Može se zaključiti da je slučajni uzorak u ovom segmentu reprezentativan jer pokazuje stvarno stanje zastupljenosti u kompletnoj populaciji istraživanja.

#### b) Dobna struktura ispitanika

Prema dobivenim rezultatima anketnog upitnika dobna struktura uposlenika je slijedeća:

Od ukupnog broja anketiranih (112), njih troje, odnosno 2,68% uzorka, je mlađe od 25 godina. Između 25 i 34 godine je 24 ispitanika odnosno 24,43% uzorka. Između 35 i 44 godine je najveći broj ispitanika, njih 42 odnosno 37,5% uzorka. Između 45 i 54 godine je 32 ispitanika odnosno 28,57% uzorka i 11 ispitanika odnosno 9,82% je starije od 55 godina.

*Graf br. 2. Dobna struktura ispitanika*

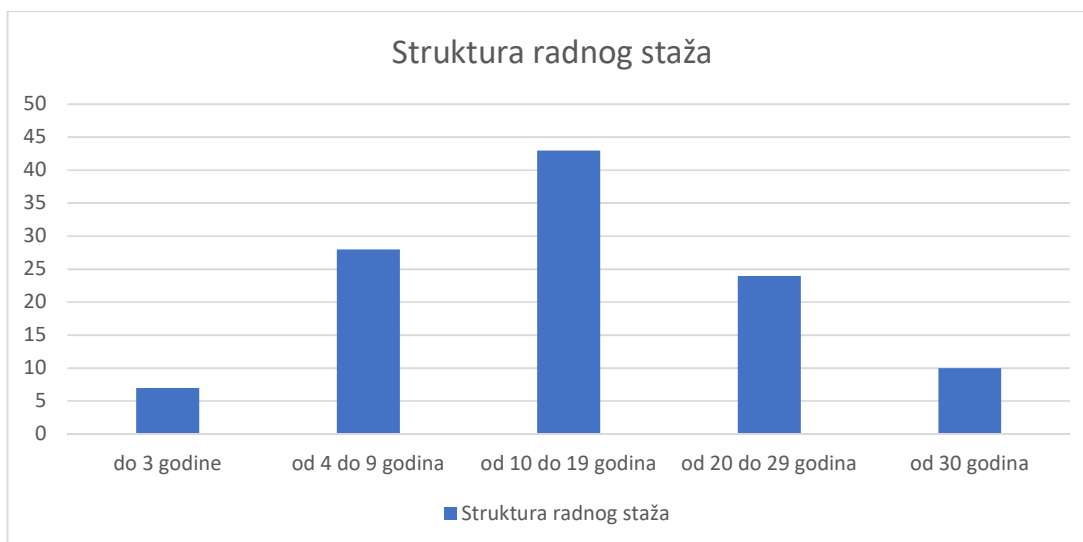


*Izvor: Autor završnog rada*

### c) Struktura radnog staža ispitanika

Struktura radnog staža ispitanika je prikazana na slijedećem grafu:

*Graf br. 3. Struktura radnog staža ispitanika*





*Izvor: Autor završnog rada*

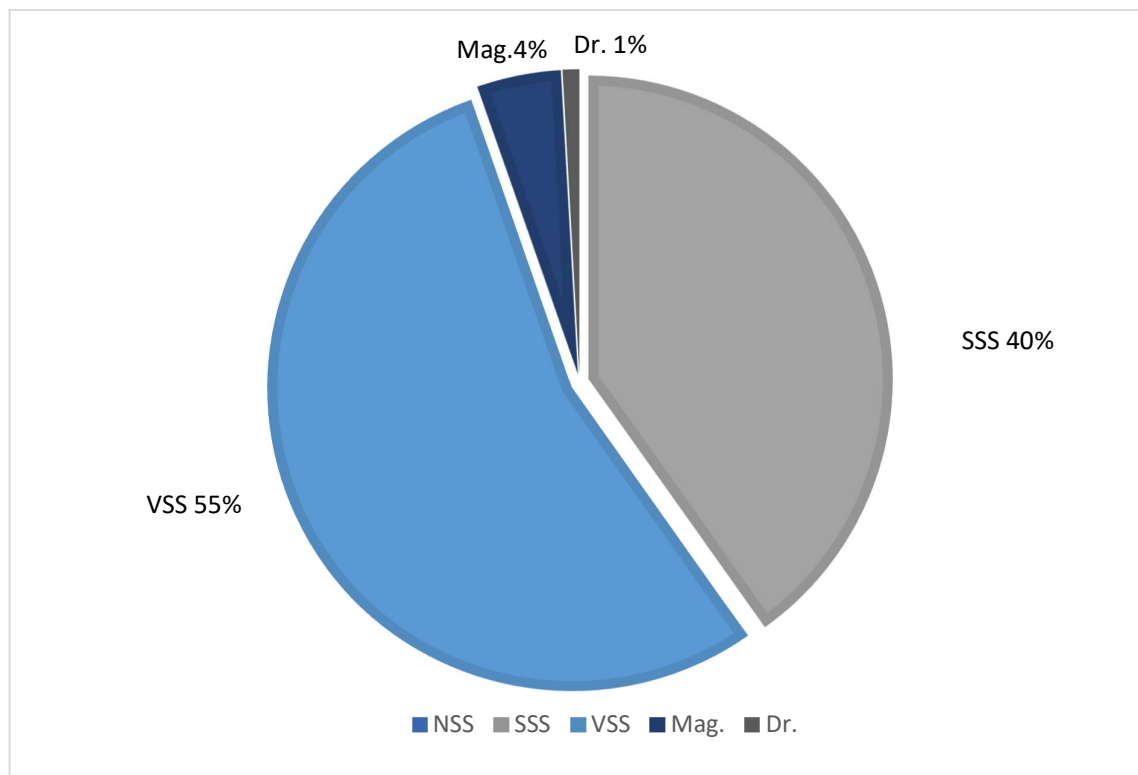
Na ovom grafu su prikazani rezultati anketnog upitnika pitanju u vezi radnog staža uposlenika. Od ukupnog uzorna 7 uposlenika (6,25%) ima radni staž manji od tri godine, 28 uposlenika (25%) je odgovorilo da imaju radni staž između 4 i 9 godina, 43 uposlenika (38,39%) ima trajanje radnog staža u od 10 do 19 godina, njih 24 (21,43%) u rasponu od 20 do 29 godina i 10 (8,93%) uposlenika je odgovorilo da imaju radni staž duži od 30 godina.

d) Obrazovna struktura uposlenika

Rezultati anketnog upitnika u segmentu obrazovne stukture su:

NSS 0  
SSS 45  
VSS 61  
Mag. 5  
Dr. 1

*Graf br. 4. Obrazovna struktura ispitanika*



*Izvor: Autor završnog rada*

U segmentu obrazovne strukture ispitanika preovladava visoka stručna sprema sa udjelom od 55% i srednja stručna sprema sa udjelom od 40%. Ovi podaci su u skladu sa obrazovnom strukturom ukupne populacije, budući da se radi o finansijskom sektoru.

#### 4.2.2. Rezultati anketnog upitnika u pogledu stavova ispitanika o determinanti perspektiva BSC-a i radne angažiranosti (testiranje hipoteza)

##### Deskriptivna statistika

Empirijski podaci dobiveni pomoću anketnog upitnika će se analizirati deskriptivnom statistikom. Na ovaj način se dobiva jasan prikaz podataka, te je moguće brzo identificirati obrasce, trendove i odstupanja u dobivenim podacima.

Za potrebe ovog rada koriste se osnovni elementi deskriptivne statistike:

a) srednja vrijednost (mean) - predstavlja prosječnu vrijednost skupa brojeva i izračunava se zbrajanjem svih vrijednosti u skupu i djeljenjem te sume s brojem vrijednosti. Srednja vrijednost je najosnovniji pokazatelj i govori nam gdje se podaci grupiraju.

b) srednja standardna greška (mean std. error) – pokazuje koliko se očekuje da se srednja vrijednost uzorka razlikuje od stvarne srednje vrijednosti ukupne populacije, tj. predstavlja standardnu devijaciju srednje vrijednosti.

c) standardna devijacija (std. deviation) – opisuje koliko se pojedinačne vrijednosti u skupu podataka razlikuju od srednje vrijednosti skupa.

d) varijansa (variance) – pokazuje varijabilnost podataka, odnosno koliko su podaci raspršeni u odnosu na srednju vrijednost.

U sljedećoj tabeli se nalaze dobiveni rezultati.

*Tabela br. 2. Analiza deskriptivne statistike*

<b>Varijable</b>	<b>N Statistic</b>	<b>Mean Statistic</b>	<b>Mean Std Error</b>	<b>Std. Deviation Statistic</b>	<b>Variance Statistic</b>
Dobivam obuku koja mi je potrebna kako bih obavljao kvalitetan posao	112	3,8393	0,09538	1,00945	1,019
Imam mogućnost ostvarenja svojih karijernih ciljeva	112	3,7768	0,09032	0,95587	0,914
Razumijem kako se procjenjuje moja uspješnost na poslu	111	3,6036	0,09254	0,97495	0,951

Dobijam informacije koje su mi potrebne kako bih bio produktivan na poslu	112	3,9464	0,09044	0,95709	0,916
Socijalne vještine (stvaranje i održavanje novih poznanstava, komunikacija, empatija, itd.) su veoma bitne za postizanje uspjeha u prodaji	112	4,6126	0,07259	0,76481	0,585
Poznavanje svih proizvoda osiguranja (uvjeta i tarifa) je veoma bitno za postizanje uspjeha u prodaji	112	4,5179	0,08020	0,84876	0,720
Dodatna obuka u poznavanju prodaje, proizvoda i procesa bi mi olakšala i ubrzala rad	112	4,2342	0,07885	0,83072	0,690
Svjestan sam inicijativa poboljšanja procesa koje se odvijaju u mom odjelu	112	3,8649	0,08536	0,89936	0,809
Imam opremu (uredsku i drugu) koja mi je potrebna da obavim svoj posao dobro	112	4,2569	0,08783	0,91696	0,841
Vodstvo odjela gradi kulturu kontinuiranog poboljšanja kao trajni napor za poboljšanje usluga i procesa	112	4,0089	0,08268	0,87503	0,766
Na svom poslu dolaze do izražaja sve moje vještine i sposobnosti	112	3,7500	0,09866	1,04407	1,090
Poboljšanje procesa mi olakšava rad i vodi boljim prodajnim rezultatima i zadovoljnijim klijentima	112	4,0982	0,07499	0,79367	0,630
Konstantno tražimo nove načine kako bi bolje uslužili ugovaratelje osiguranja	112	4,3571	0,06195	0,65564	0,430
Naša usluga je na visokom nivou	112	4,4286	0,06305	0,66731	0,445

Direktor/voditelj/nadzornik mi pruža jasnu sliku u kojem se smijeru kreće razvoj mojih prodajnih aktivnosti	112	4,0360	0,08860	0,93350	0,871
Detaljno poznavanje klijenata i njihovih potreba je ključ uspjeha	112	4,5089	0,07061	0,74731	0,558
Potpuno mi je jasan mjesečni i godišnji prodajni plan koji trebam ostvariti	112	4,2523	0,07834	0,82538	0,681
Prodajni plan na mene djeluje poticajno i uvijek nastojim ispuniti i nadmašiti planske veličine	112	4,1622	0,08348	0,87947	0,773
Sistem nagrađivanja djeluje poticajno na ispunjenje i premašivanje prodajnog plana;	112	4,1696	0,09897	1,04742	1,097
Usklađenost prodajnog plana i sistema nagrađivanja je veoma bitno za kontinuirano dobre prodajne rezultate	112	4,4464	0,06692	0,70824	0,502
Novi proizvodi dugoročno stvaraju nove izvore prihoda i povećavaju vrijednost svakog klijenta	112	4,1964	0,07593	0,80359	0,646
Smanjenje šteta i bolji financijski rezultat moguće je ostvariti kroz bolju identifikaciju rizika i kvalitetnije preuzimanje rizika	112	4,2613	0,07963	0,83896	0,704
Financijski planovi predviđaju troškove stvaranja nove vrijednosti	112	3,9375	0,08721	0,92299	0,852
Implementacija financijskih planova pomaže kod optimiziranja troškova stvaranja nove vrijednosti za klijente	112	3,9018	0,08410	0,88998	0,792

Dosljedno pružam visok nivo usluga klijentima (ugovarateljima osiguranja)	112	4,5357	0,07167	0,75848	0,575
Stalno tražim nove načine kako bi bolje uslužio klijente	112	4,5268	0,06586	0,69697	0,486
Nadređeni komuniciraju otvoreno, iskreno i brzo sa zaposlenicima	112	3,9643	0,10299	1,08991	1,188
Dobivam informacije koje su korisne kako bi bio produktivniji na poslu	112	3,9821	0,08967	0,94899	0,901
Radom u tvrtki doprinosim svojim punim potencijalom	112	4,4091	0,07225	0,75778	0,574
Moj nadređeni mi redovito daje povratne informacije koje mi pomažu poboljšati moju uspješnost	112	3,9375	0,09766	1,03350	1,068
Ispunjenje prodajnog plana mi daje osjećaj sreće	112	4,5586	0,07645	0,80549	0,649

*Izvor: Autor završnog rada*

Iz dobivenih rezultata se može zaključiti da ne postoji veliko odstupanje od prosjeka odgovora i da se ono kreće u rasponu od 3,6036 do 4,6126. Srednja standardna greška se kreće u rasponu od 0,06195 do 0,10299. Standardna devijacija se kreće u rasponu od 0,65564 do 1,08991. Standardna varijanca se kreće u rasponu od 0,430 do 1,188. Temljem rezultata dobivenih deskriptivnom statistikom može se zaključiti da su podaci analiziranog uzorka relativno homogeni.

Pearson test korelacione analize

Wikipedia (2024) „korelacija“, Pearsonov koeficijent korelacije koristi se u slučajevima kada između varijabli promatranog modela postoji linearna povezanost i neprekidna normalna distribucija. Vrijednost Pearsonovog koeficijenta korelacije kreće se od +1 (savršena pozitivna korelacija) do -1 (savršena negativna korelacija).

*Tabele br. 3. Pearson test korelacione analize*

<b>Correlations</b>					
	Persp. učenja i rasta	Persp. procesa	Persp. klijenata	Financijska perspektiva	Radna angažiranost

Perspektiva učenja i rasta	Pearson Correlation	1	,699**	,684**	,725**	,687**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	112	112	112	112	112
Perspektiva procesa	Pearson Correlation	,699**	1	,742**	,772**	,720**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	112	112	112	112	112
Perspektiva klijenata	Pearson Correlation	,684**	,742**	1	,786*	,801**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	112	112	112	112	112
Financijska perspektiva	Pearson Correlation	,725**	,772**	,786**	1	,770**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	112	112	112	112	112
Radna angažiranost	Pearson Correlation	,687**	,720**	,801**	,770**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	112	112	112	112	112

Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

*Izvor: Autor završnog rada*

Stepen korelacije:

Savršeni: ako je vrijednost blizu  $\pm 1$ , tada se kaže da je to savršena korelacija: kako jedna varijabla raste, druga varijabla također ima tendenciju povećanja (ako je pozitivna) ili smanjenja (ako je negativna).

Visoki stupanj: ako je vrijednost koeficijenta između  $\pm 0,50$  i  $\pm 1$ , tada se kaže da je to jaka korelacija.

Umjereni stupanj: Ako je vrijednost između  $\pm 0,30$  i  $\pm 0,49$ , tada se kaže da je korelacija srednja.

Nizak stupanj: kada je vrijednost ispod  $\pm 0,29$ , tada se kaže da je mala korelacija.

Nema korelacije: kada je vrijednost nula.

Dobiveni rezultati korelacijske analize nam govore da postoji linearan odnos i pozitivna korelacija nezavisnih varijabli: perspektiva učenja i rasta (0,687), procesa (0,720), klijenata (0,801) i financija (0,770) i zavisne varijable (radna angažiranost) te da je naš stepen korelacije koji se kreće između 0,68 i 0,8 na sredini između jakog i savršenog.

#### Cronbach Alpha test

Cronbachova alfa je mjera unutarnje konzistentnosti, to jest koliko su blisko povezani skupovi stavki kao grupa. Smatra se mjerom pouzdanosti podataka.

Statistika pouzdanosti:

*Tabela br. 4. Cronbach Alpha test*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,954	0,955	31

*Izvor: Autor završnog rada*

Budući da Cronbach Alpha koeficijent iznosi 0,954 i da se nalazi blizu vrijednosti 1 može se smatrati da je mjerna ljestvica pouzdana.

Model Summary nezavisnih i zavisne varijable

*Tabela br. 5. Model Summary nezavisnih i zavisne varijable*

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,842 <sup>a</sup>	,710	,699	,344105	,710	65,385	4	107	<,001
a. Predictors: (Constant), perspektiva učenja i rasta, perspektiva procesa, perspektiva klijenata, financijska perspektiva									
b. Dependent Variable: Radni angažman									

*Izvor: Autor završnog rada*

Temeljem ovih rezultata vidimo da je koeficijent korelacije prediktora 84,2%, što pokazuje da je njihova veza veoma jaka. Koeficijent determinacije iznosi 71% što pokazuje da je ovim istraživanjem objašnjeno 71% varijabli. Dakle, model dobro objašnjava varijabilnost zavisne varijable u odnosu na nezavisne varijable.

Anova test nezavisnih varijabli

*Tabela br. 6. Anova test nezavisnih varijabli*

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,969	4	7,742	65,385	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	12,670	107	,118		
	Total	43,638	111			
a. Dependent Variable: radni angažman						
b. Predictors: (Constant), perspektiva učenja i rasta, perspektiva procesa, perspektiva klijenata, finansijska perspektiva						

*Izvor: Autor završnog rada*

Gornja tablica prikazuje dobivene statističke rezultate Anova analize koja ispituje utjecaj četiri prediktorske varijable: perspektive učenja i rasta, perspektive procesa, perspektive klijenata, i finansijske perspektive, na zavisnu varijablu radni angažman.

Ovaj model koji uključuje četiri prediktora (perspektiva učenja i rasta, perspektiva procesa, perspektiva klijenata, finansijska perspektiva) značajno objašnjava varijaciju u radnom angažmanu. F-statistika pokazuje da model kao cjelina ima statističku snagu, dok izuzetno mala p-vrijednost ukazuje na to da je ovaj nalaz vrlo vjerovatan ne slučajan, što implicira da ovi prediktori značajno doprinose razumijevanju varijabilnosti radnog angažmana.

Analiza prediktorskih varijabli u modelu višestruke regresije

*Tabela br. 7. Analiza prediktorskih varijabli u modelu višestruke regresije*

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations



		B	Std. Error	Beta			Zero- order	Partial	Part
1	(Constan)	,192	,260	-	,739	,462			
	Persp. učenja i rasta	,130	,080	,132	1,630	,106	,687	,156	,085
	Persp. procesa	,107	,081	,120	1,330	,186	,720	,128	,0,69
	Persp. klijenata	,475	,100	,431	4,730	<,001	,801	,416	,246
	Financ. Persp.	,255	,104	,243	2,459	,016	,770	,231	,128
a. Dependent Variable: Radni angažman									

*Izvor: Autor završnog rada*

Analiza koeficijenata u modelu višestruke regresije daje uvid kako svaka od prediktorskih varijabli doprinosi predviđanju zavisne varijable, u ovom slučaju, radnog angažmana. U tablici su prikazane dvije vrste koeficijenata za svaku prediktorsku varijablu: nestandardizirani (B) i standardizirani (Beta), kao i njihova statistička značajnost (Sig.), te korelacije.

Nestandardizirani B koeficijenti predstavlja promjenu u zavisnoj varijabli za jediničnu promjenu u prediktoru, držeći ostale prediktore konstantnima. Std. Error je standardna greška povezana s koeficijentom B, koja ukazuje na pouzdanost procjene koeficijenta. Standardizirani beta koeficijenti prikazuje nestandardizirane koeficijente koji su prilagođeni tako da se mogu međusobno uspoređivati, neovisno o mjernim jedinicama varijabli. Ovo omogućava utvrđivanje koje varijable imaju jači utjecaj na zavisnu varijablu. Statistička značajnost t vrijednost testira hipotezu da je koeficijent jednako nuli (nema utjecaja). Veća absolutna vrijednost t ukazuje na veću vjerojatnost da varijabla ima značajan utjecaj. Sig. (p-vrijednost) ukazuje na vjerojatnost da se rezultati dobiju ako koeficijent zapravo nema utjecaja. Manje vrijednosti sugeriraju da je utjecaj prediktora statistički značajan.

Zero-order korelacija prikazuje odnos svake prediktorske varijable s zavisnom varijablom, ne uzimajući u obzir ostale varijable. Partial korelacija pokazuje odnos između prediktora i zavisne varijable, kontrolirajući utjecaj ostalih prediktora. Part korelacija slično partial korelaciji pokazuje jedinstveni doprinos svake varijable u modelu, ali na malo drugačiji način, fokusirajući se na varijancu koju objašnjava svaki prediktor nezavisno.

Koristeći nestandardizirane koeficijente (B), regresijska formula može se izraziti kao:

$$\text{Radni angažman} = 0,192 + 0,130 (\text{Persp. učenja i rasta}) + 0,107 (\text{Persp. procesa}) + 0,475 (\text{Persp. klijenata}) + 0,255 (\text{Financ. Persp.})$$

Dakle, temeljem dobivenih rezultata može se zaključiti da perspektiva klijenata ima najjači standardizirani koeficijent (Beta = 0,431) i visoku statističku značajnost ( $p < 0.001$ ), što ukazuje da ova varijabla ima snažan i značajan utjecaj na radni angažman. Financijska perspektiva također pokazuje statistički značajan utjecaj ( $p = 0.016$ ) s Beta = 0,243. perspektiva učenja i rasta i perspektiva procesa imaju niže Beta vrijednosti i nisu statistički značajne na konvencionalnom nivou od 0.05, što sugerira slabiji utjecaj na radni angažman.

### 4.3. Integralni prikaz testiranih hipoteza

Na osnovu ranijih detaljnih analiza prikazanih u radu, moguće je kroz jedan integralni sistemski pristup uobziriti sve testirane hipoteze tabelarnim prikazom (Tabela br. 8) kako slijedi.

*Tabela br. 8 Integralni prikaz testiranih hipoteza*

Hipoteze	Potvrđivanje
H <sub>0</sub> : BSC koncept osigurava da implementacija poslovne strategije postaje svakodnevni posao svakog pojedinca, tako da utiče na unapređenje učinkovitosti i ostvarenja ciljeva svakog uposlenika u prodaji osiguranja.	Potvrđeno
H <sub>1</sub> : Pravilno i jasno koncipirana perspektiva učenja i rasta pozitivno utječe na učinkovitost zaposlenike u prodaji osiguranja.	Djelomično potvrđeno
H <sub>2</sub> : Pravilno i jasno koncipirana perspektiva internih procesa pozitivno utječe na učinkovitost uposlenika u prodaji osiguranja.	Djelomično potvrđeno
H <sub>3</sub> : Pravilno i jasno koncipirana perspektiva kupaca pozitivno utječe na učinkovitost uposlenika u prodaji osiguranja.	Potvrđeno
H <sub>4</sub> : Pravilno i jasno koncipirana finansijska perspektiva pozitivno utječe na učinkovitost uposlenika u prodaji osiguranja.	Potvrđeno

*Izvor: Autor završnog rada*

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

### 5.1. Diskusija rezultata istraživanja

Ova diskusija će analizirati utjecaje dobivenih rezultata, učinkovitost BSC-a i integraciju suvremenih menadžerskih koncepata unutar industrije osiguranja.

Implementacija BSC-a kao središnjeg alata za poboljšanje učinka uposlenika u prodaji osiguranja pokazala je svoju učinkovitost u usklađivanju aktivnosti uposlenika sa strateškim ciljevima organizacije. Perspektive BSC-a koje obuhvaćaju učenje i rast, interne procese, kupce i financije, treba promatrati integralno. Istraživanje je pokazalo da su sve navedene perspektive međusobno povezane, odnosno da su u pozitivnoj korelaciji međusobno i u pozitivnoj korelaciji sa radnim angažmanom.

Istraživanje ovog rada možemo uporediti sa dobivenim rezultatima istraživanja u radu Juan Antonio Torrents Arevalo (2022). The Impact of Strategy Performance Management Methods on Employee Well-Being: A Case Study to Analyses Balanced Scorecard Effects.

Rezultati navedenog istraživanja pokazuju da BSC ima utjecaj na:

- zadovoljstva poslom 68,30% (R=0,683)
- radni angažman 71,00% (R=0,710)
- organizacijsku predanost 21,30% (R=0,213)

Navedeni podaci su u skladu sa dobivenim rezultatima našeg istraživanja. Koje pokazuje da postoji pozitivna korelacija između perspektiva BSC-a, kao i da sve perspektive BSC-a imaju pozitivan utjecaj na radni angažman.

Također, studija o odnosu kvalitete procesa, kvalitete ishoda i upravljačke uspješnosti - Kombinacija koncepta kvalitete usluge i BSC za osiguravajuću industriju, koju je proveo Kim, H. W. (2009) indirektno potvrđuje rezultate dobivene u ovom istraživačkom radu.

Navedeni rad dolazi do zaključka da postoji značajna povezanost između kvaliteta učenja i razvoja i kvalitete rezultirajućih usluga, kvalitete unutarnjih procesa i kvalitete rezultirajućih usluga, kao i performansi perspektive klijenata i kvalitete usluga, što ukazuje na to da je unapređenje kvalitete usluge moguće kroz unapređenje kvalitete BSC perspektiva.

Zaključci rada naglašavaju važnost unapređenja kvalitete unutarnjih procesa i kvalitete učenja i razvoja kako bi se poboljšala kvaliteta usluga i zadovoljstvo klijenata, što u konačnici vodi do boljih financijskih performansi. Također, naglašava se potreba za strateškim i budućim orijentiranim upravljanjem te evaluacijom i nagrađivanjem zasnovanim na zadovoljstvu klijenata i BSC evaluaciji.

Slično tome, u ovom radu je predstavljeno kako integracija modernih koncepata upravljanja kao što su upravljanje znanjem, potpuno upravljanje kvalitetom (TQM), upravljanje odnosima s kupcima (CRM), upravljanje inovacijama i digitalna transformacija unutar BSC okvira ima pozitivan utjecaj na postizanje boljih performansi uposlenika u prodaji osiguranja. Adekvatna i prilagođena primjena svih navedenih menadžerskih koncepata ukomponiranih u BSC postaje ključna u industriji u kojoj se složenost proizvoda i potrebe kupaca neprestano mijenjaju.

Naglasak na potpunom upravljanju kvalitetom (TQM) unutar perspektive internih procesa BSC-a dovodi do poboljšane operativne učinkovitosti i kvalitetnije interakcije s klijentima. Usredotočujući se na stalne procese poboljšanja, osiguravajuća društva mogu poboljšati korisničko iskustvo, što dovodi do povećanja lojalnosti kupaca i, u konačnici, boljeg prodajnog učinka.

Istraživanje o utjecaju TQM-a na poslovne rezultate bazirane na BSC pristupu koje su proveli Ahmad *et al.*, (2022) dolazi do zaključka da TQM ima značajan odnos s BSC perspektivama i to da je najveća korelacija sa perspektivom internih procesa (rang 1), zatim perspektivom učenja i rasta (rang 2), financijskom (rang 3) i na kraju perspektivom klijenta (rang 4)

Nalazi istraživanja o primjeni upravljanja odnosima s kupcima (CRM) usklađeni su s perspektivom kupaca BSC-a, ističući važnost izgradnje i održavanja snažnih odnosa s kupcima. Pokazalo se da CRM pristup, usmjeren na razumijevanje i zadovoljavanje potreba kupaca, značajno utječe na prodajne rezultate povećanjem zadržavanja kupaca i privlačenjem novih kupaca putem personaliziranih usluga.

Upravljanje inovacijama i digitalna transformacija, naglašavaju potrebu da za kontinuiranim razvijanjem i prihvaćanjem tehnološkog napretka.

Rad također naglašava ključnu ulogu vodstva i strateške vizije u uspješnoj implementaciji BSC-a i povezanih koncepata upravljanja. Transformacijsko vodstvo, koje potiče inovacije, učenje i pristup usmjeren na kupca, identificirano je kao ključni čimbenik u motiviranju uposlenika za postizanje viših razina učinka.

Zaključno, primjena suvremenih koncepata upravljanja kroz okvir Balanced Scorecard značajno poboljšava učinak uposlenika u sektoru prodaje osiguranja. Nalazi istraživanja naglašavaju važnost holističkog, uravnoteženog pristupa upravljanju koji integrira perspektive financija, kupaca, internih procesa te učenja i rasta. Usredotočujući se na stalna poboljšanja, odnose s klijentima, inovacije i stvaranje vrijednosti, osiguravajuća društva mogu postići održivu prodajnu izvedbu i održati konkurentsku prednost na tržištu.

## **5.2. Zaključci**

Nakon provedenog istraživanja može se izvući zaključak o tome kako suvremeni koncepti upravljanja, kada se primjenjuju kroz okvir Balanced Scorecard koncepta (BSC), mogu značajno utjecati na učinak uposlenika u prodaji osiguranja.

Kroz detaljnu analizu teorijskih okvira i provedbom istraživanja, rad je pokazao složenost i dinamičnost menadžmenta u prodaji osiguranja, te istovremeno opisao konkretne smjernice za efikasnu primjenu BSC-a i drugih suvremenih menadžerskih koncepata.

Zaključak ovog magistarskog rada može se sažeti u nekoliko ključnih nalaza i preporuka.

Prije svega, brojna istraživanja i analize su potvrdile pozitivne aspekte primjene BSC-a i drugih suvremenih menadžerskih koncepata. Primjetno je da veliki broj uspješnih firmi koristi upravo ovaj menadžerski alat za definiranje i provedbu svojih strateških ciljeva. Ovaj rad također dokazuje pozitivne aspekte BSC-a.

BSC se pokazao kao vitalan alat u usklađivanju operativnih aktivnosti sa stratejskim ciljevima osiguravajućih društava, naglašavajući važnost sveobuhvatnog pristupa koji uključuje financijske, klijentske, interne procese te perspektive učenja i rasta. Takav pristup omogućuje menadžerima izgradnju jasnije slike o tome kako svakodnevne aktivnosti doprinose širem cilju organizacije, što je temeljno za povećanje produktivnosti i zadovoljstva uposlenika.

Integracija suvremenih menadžerskih koncepata poput TQM-a, CRM-a, upravljanja znanjem i digitalne transformacije u BSC ne samo da poboljšava unutarnje procese i kvalitetu usluge već i potiče inovativnost i adaptabilnost u brzo mijenjajućem tržišnom okruženju. Rad jasno pokazuje kako se kroz razumijevanje i primjenu ovih koncepata može postići značajna konkurentska prednost.

Ispravno implementirana perspektiva učenja i rasta postaje temelj ostvarenje svih ostalih BSC perspektiva. Ona osigurava da zaposlenici ostanu relevantni u svojim trenutnim ulogama, kao i da se razvijaju u smjeru koji podržava buduće potrebe i ciljeve organizacije. Ovaj rad naglašava kako su zaposlenici koji se osjećaju vrednovanima i koji imaju prilike za rast i razvoj više angažirani i produktivniji.

Osiguravajuća društva pružaju podršku zaposlenicima prodaje putem kompletnog sustava, u okviru kojeg postoji najčešće interna obuka uposlenika u tehničkim znanjima, informacijski sustav i odgovarajuća infrastruktura. U ovom segmentu najveće težiste je na razvoju uposlenika, njihovom zadovoljstvu i motiviranosti. Ovo je možda i najteži dio BSC modela. Pronaći adekvatan model edukacije nije jednostavno.

Procesi su najčešće kvalitetno definirani, budući da zbog zakonske regulative same djelatnosti i uređenja financijskog tržišta takvi i moraju biti, ali ne prate uvijek suvremene tehnologije. Preduvjet za vrhunske rezultate uposlenika u prodaji su dobro osmišljeni i stalno unapređivani interni procesi. Uz nastojanje da svi interni procesi budu perfektni, najveći značaj se stavlja na prodajni proces kao najvažniji interni proces gdje se uz stalne inovacije nastoji doći do perfekcije, te izgraditi efikasnost u operacijama i kvaliteti odnosa sa postojećim i potencijalnim osiguravateljima. Procesi unutar osiguravajućih društava su standardizirani i dobro koncipirani, ali su isto tako rigidni i u nekim slučajevima zastarjeli. Brzim razvojem informacijske tehnologije, određen broj procesa (npr. proces tarifiranja polica osiguranja, procesi prijavljivanja i, u određenim segmentima, obrade odštetnih zahtjeva i sl.) bi se u potpunosti mogli automatizirati. Osiguravajuća društva koja budu pratila i primjenjivala suvremenu tehnologiju, zasigurno će ostvariti konkurentsku prednost.

Najveća pažnja se posvećuje klijentima, posebno iz razloga što se police osiguranja najčešće zaključuju na trajenje od jedne godine i svake godine je potrebno ponovo obnoviti skoro kompletan portfelj klijenata. Većina osiguravajućih kuća ima u svome poslovanju integriran CRM softver. Kao pokazatelju uspješnosti u radu sa klijentima posebno dolazi do izražaja KPI – procenat uspješne obnove polica osiguranja, taj procenat se obično kreće između 75%-85%, ako je niži od 75% osiguravajućoj kompaniji će biti teško postići ukupni rast premije, sve iznad 80% se smatra veoma dobrim.

Dobro postavljena i implementirana perspektiva učenja i razvoja, perspektiva internih procesa i perspektiva kupaca će rezultira da osiguranici percipiraju osiguravajuću kompaniju kao kvalitetan i prepoznatljiv brend, da su lojalni i zadovoljni, što u konačnici, kroz povećanje prihoda i kontrolu troškova vodi odličnim finansijskim rezultatima.

Analizom svega iznesenog evidentno je da se BSC može iznimno učinkovito inkorporirati i kao alat za mjerenje performansi i kao alat za upravljanje osiguravajućim društvom.

U konačnici, magistarski rad jasno postavlja argument da je za osiguravajuća društva u današnjem dinamičnom poslovnom svijetu neophodno da preispitaju i prilagode svoje menadžerske strategije i prakse. Korištenje BSC-a kao temeljnog okvira za integraciju suvremenih menadžerskih koncepta može znatno doprinijeti efikasnosti, učinkovitosti i zadovoljstvu uposlenika.

Ovim istraživanjem je potvrđena nulta hipoteza da „BSC koncept osigurava da implementacija poslovne strategije postaje svakodnevni posao svakog pojedinca, tako da utiče na unapređenje učinkovitosti i ostvarenja ciljeva svakog uposlenika u prodaji osiguranja“.

Iako, BSC koncept nije primjenjen, u kapacitetu u kojem bi trebao biti, u osiguravajućim kompanijama u Bosni i Hercegovini, zaključak ovog rada je da menadžment i zaposelnici prihvataju osnovne postulate BSC-a i da teže ispunjenju uravnoteženog rasta.

Dodatno istraživanje i upoznavanje sa ovim konceptom, te njegova intenzivnija primjena bi značajno doprinijela zadovoljstvu uposlenika i njihovoj većoj angažiranosti, uravnoteženom ispunjenju dugoročnih i kratkoročnih finansijskih i nefinansijskih ciljeva, te kao rezultat svega uspješnije poslovanje i ostvarenje strateških ciljeva.

## REFERENCE

1. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
2. Mol, Jantsje M.; Botzen, W. J.Wouter; Blasch, Julia E. (2020) *Journal of Economic Behavior and Organization*, volume 180, pp. 967 – 991 (Article)
3. Elvir Čizmić, Adil Trgo, (2010) *Savremeni menadžerski koncepti*.
4. Ferezagia, D. (2021). *Sales of Life Insurance Products in Indonesia: InsurTech and Traditional Insurance Agents*.
5. Shilpa, R., Ali, A. A., Sathyanarayana, N., & Rani, R. *A study on impact of job enrichment practices towards employee satisfaction at hdfc standard life insurance*.
6. Francois, P., & Voldoire, T. (2022). The revolution that did not happen: Telematics and car insurance in the 2010s. *Big Data & Society*, 9(2).
7. Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33-50.
8. Waruiru, E. W. (2009). *Implementation of the Balanced Scorecard as a strategic management tool at Insurance Company of East Africa* (Doctoral dissertation).
9. Holland, C. (2022). *Artificial intelligence (AI) and digital transformation in the insurance market: a case study analysis of BGL group*.
10. Wegmann, G. (2008). The balanced scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company. *ICFAI Journal of Knowledge Management*, 6(3), 22-38.
11. Luthy, D. H. (1998, August). Intellectual capital and its measurement. In *Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA)*, Osaka, Japan (pp. 16-17).
12. Akkor, D. G., & Ozyukse, S. (2020). The effects of new technologies on the insurance sector: a proposition for underwriting qualifications for the future. *Eurasian Journal of Business and Management*, 8(1), 36-50.
13. Alvandi, M., Memarzade, M., Ravasizadeh, E., & Mavi, R. K. (2013). Double loop strategy management: implementing BSC as a linkage between strategic development and implementation. *African Journal of Business management*, 7(38), 4026.
14. Kim, H. W. (2009). A Study on the Relationship of Process Quality, Outcome Quality, and Management Performance-Combination of Service Quality and BSC Concept for Insurance Industry. *Journal of Korean Society for Quality Management*, 37(4), 43.
15. Heydari, M., Xiaohu, Z., Lai, K. K., & Yuxi, Z. (2020). Evaluation of organizational performance strategies. *Proceedings of National Aviation University*, 82(1).
16. Feili, H., Akhtarian, M., Hashemi, S. B., Khani, M. M., & Rohani, S. H. (2016). *Assessing and Ranking the Insurance Offices Performance of Mallet using the Integrated Model BSC and TOPSIS*.
17. Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50.
18. Ak, R., & Öztayşi, B. (2009). Performance measurement of insurance companies by using balanced scorecard and anp. *Istanbul Technical University, Istanbul*.
19. Juan Antonio Torrents Arevalo (2022). The Impact of Strategy Performance Management Methods on Employee Well-Being: *A Case Study to Analyses Balanced Scorecard Effects*.

20. Simanungkalit, C. C. A. (2018). Analysis of corporate performance measurement with balanced scorecard concept (Case Study of PT. ADIRA INSURANCE). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 6(2).
21. Jennex, M. E., Smolnik, S., & Croasdell, D. (2012). Towards a consensus knowledge management success definition. In *Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (pp. 403-415). IGI Global.
22. Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research*, 14(4), 361-388.
23. North, K., & Hornung, T. (2003). The Benefits of Knowledge Management-Results of the German Award" Knowledge Manager 2002". *J. Univers. Comput. Sci.*, 9(6), 463-471.
24. Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, 12(4), 1365.
25. Erez, Amir & Judge, Timothy. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance. *The Journal of applied psychology*. 86. 1270-9. 10.1037/0021-9010.86.6.1270.
26. Cappiello, Antonella. (2020). The Technological Disruption of Insurance Industry: A Review. *International Journal of Business and Social Science*. 11. 10.30845/ijbss.v11n1a1.
27. Lawrie, Gavin. (2015). *Combining EVA® with Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment*.
28. Kaur, K. (2017). Effectiveness of MBO-Comparative Analysis of LIC and HDFC Insurance. *Social Sciences*, 6(02).
29. Johnsen, Å. (2001). Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications. *Managerial auditing journal*, 16(6), 319-330.
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
31. Jelenic, D. (2011, June). The importance of knowledge management in Organizations—with emphasis on the balanced scorecard learning and growth Perspective. In *Management, Knowledge and Learning, International Conference* (pp. 33-43).
32. Salem, M. A., Hasnan, N., & Osman, N. H. (2012). Balanced scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-10.
33. Othman, R., Domil, A. K. A., Senik, Z. C., Abdullah, N. L., & Hamzah, N. (2006). A case study of balanced scorecard implementation in a Malaysian company. *Journal of Asia-Pacific Business*, 7(2), 55-72.
34. Hasan, R. U., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87.
35. Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A review of five research areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-41.
36. Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study. *International journal of business administration*, 3(4), 44-53.
37. Pisoni, G. (2021). Going digital: case study of an Italian insurance company. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 106-115.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.



38. Ahmad, M. & Abdul Hamid, Norhadilah & Ahmad, Ahmad Nur Aizat & Mohd Nawi, Mohd Nasrun & Abdul Rahman, Nor Aida & Aziati, A.. (2022). THE IMPACT OF TQM ON BUSINESS PERFORMANCES BASED ON BALANCED SCORECARD APPROACH IN MALAYSIA SMEs. *International Journal for Quality Research*. 16. 231-242. 10.24874/IJQR16.01-16.
39. Freysoldt T., Johansson S., Korwin-Szymanowska C., Münstermann B. and Vogelgesang U., 2018. Evolving insurance cost structures. How incumbents can adapt and save to remain competitive in the digital age. *Insurance Practice*, McKinsey&Company.
40. <https://balancedscorecard.ltslean.com/fcil-balanced-scorecard>, 08.02.2024. god.
41. <https://insightsoftware.com/blog/best-insurance-kpis-and-metrics/>, 16.12.2023. god.
42. <https://udofbih.ba/>, 05.01.2024. god.
43. <https://nados.ba/>, 17.02.2024. god.
44. <https://www.insuranceeurope.eu/>, 15.01.2024. god.
45. <https://content.naic.org/>, 18.12.2023. god.
46. <https://www2.deloitte.com/jp/en/pages/financial-services/articles/ins/2023-insurance-industry-outlook.html>, 22.12.2023. god.
47. <https://www.linkedin.com/pulse/balanced-scorecard-bsc-guide-examples-first-step1/>, 08.12.2023. god.
48. <https://www.hindawi.com/journals/misy/2021/5198364/> 04.01.2024. god.
49. <https://sternvaluemanagement.com/resources/the-evaluation/vbm-value-based-management-and-economic-value-added-eva>, 09.01.2024. god.
50. [https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/?gclid=Cj0KCQiAmNeqBhD4ARIsADsYfTdJLvXEVBrrxaV3G2DqEUfyh7SyDhUUwBPJBB98G9\\_jRjzIKGL15rgaAr01EALw\\_wcB](https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/?gclid=Cj0KCQiAmNeqBhD4ARIsADsYfTdJLvXEVBrrxaV3G2DqEUfyh7SyDhUUwBPJBB98G9_jRjzIKGL15rgaAr01EALw_wcB), 15.01.2024. god.
51. <https://bscdesigner.com/insurance-company-bsc.htm>, 04.01.2024. god.
52. <https://www.eficert.org/sqf/>, 05.01.2024.
53. Balanced Scorecard 101: The Ultimate Guide | Smartsheet, 05.01.2024. god.
54. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>, 25.01.2024. god.
55. <https://www.visualcapitalist.com/intangible-assets-driver-company-value/> 25.01.2024. god.
56. [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopstenja/2023/LAB\\_02\\_2023\\_10\\_1\\_BS.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopstenja/2023/LAB_02_2023_10_1_BS.pdf) 30.01.2024. god.
57. Case Study (2020): How Allianz Promotes Employee Development', dostupno na: <https://sustaincase.com/case-study-how-allianz-promotes-employee-development>, 10.12.2023. god.
58. <http://azobih.gov.ba/dokumenti/publikacija-hr-22.pdf>, 17.12.2023. god.
59. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management#/>, 06.04.2024.

## **PRILOZI**

## Anketni upitnik

1. Spol: [Ž/M/ \_\_\_]
2. Starost (do 25. god., od 25 do 34, od 35 do 44, od 45 do 54, iznad 55)
3. Obrazovanje (NSS, SSS, VSS, Mag., Dr).
4. Trajanje radnog staža u godinama: [0-3, 4-9, 10-19, 20-29, 30 i više]

Sljedeća pitanja koriste Likertovu skalu od 1 do 5, gdje je:

- 1 „potpuno se ne slažem“ - označava potpuno neslaganje s tvrdnjom;
- 2 „ne slažem se“ – ispitanik se ne slaže s tvrdnjom, ali nije potpuno nesuglasan;
- 3 „niti se slažem, niti se ne slažem“ – ispitanik ima neutralan stav ili nedostatak jasnog stava prema tvrdnji;
- 4 „slažem se“ – ispitanik se slaže s tvrdnjom ali možda nije potpuno suglasan;
- 5 „potpuno se slažem“ – ispitanik se u potpunosti slaže s tvrdnjom.

(odgovorite upisom „x“ na „\_“ )

1/31

### 1. Dobivam obuku koja mi je potrebna kako bi obavljao kvalitetan posao

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

2/31

### 2. Imam mogućnost ostvarenja svojih karijernih ciljeva

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

3/31

### 3. Razumijem kako se procjenjuje moja uspješnost na poslu

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

4/31

**4. Dobijam informacije koje su mi potrebne kako bih bio produktivan na poslu**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

5/31

**5. Socijalne vještine (stvaranje i održavanje novih poznanstava, komunikacija, empatija, itd.) su veoma bitne za postizanje uspjeha u prodaji**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

6/31

**6. Poznavanje svih proizvoda osiguranja (uvjeta i tarifa) su veoma bitni za postizanje uspjeha u prodaji**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

7/31

**7. Dodatna obuka u poznavanju prodaje, proizvoda i procesa bi mi olakšala i ubrzala rad**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

8/31

**8. Svjestan sam inicijativa poboljšanja procesa koje se odvijaju u mom odjelu**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

9/31

**9. Imam opremu (uredsku i drugu) koja mi je potrebna da obavim svoj posao dobro**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

10/31

**10. Vodstvo odjela gradi kulturu kontinuiranog poboljšanja kao trajni napor za poboljšanje usluga i procesa**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

11/31

**11. Na mom poslu dolaze do izražaja sve moje vještine i sposobnosti**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

12/31

**12. Poboljšanje procesa mi olakšava rad i vodi boljim prodajnim rezultatima i zadovoljnijim klijentima**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

13/31

**13. Konstantno tražimo nove načine kako bi bolje uslužili ugovaratelje osiguranja**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

14/31

**14. Naša usluga je na visokom nivou**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

15/31

**15. Direktor/voditelj/nadzornik mi pruža jasnu sliku u kojem se smijeru kreće razvoj mojih prodajnih aktivnosti**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

16/31

**16. Detaljno poznavanje klijenata i njihovih potreba je ključ uspjeha**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

17/31

**17. Potpuno mi je jasan mjesečni i godišnji prodajni plan koji trebam ostvariti**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

18/31

**18. Prodajni plan na mene djeluje poticajno i uvijek nastojim ispuniti i nadmašiti planske veličine**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

19/31

**19. Sistem nagrađivanja djeluje poticajno na ispunjenje i premašivanje prodajnog plana**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

20/31

**20. Usklađenost prodajnog plana i sistema nagrađivanja je veoma bitno za kontinuirano dobre prodajne rezultate**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

21/31

**21. Novi proizvodi dugoročno stvaraju nove izvore prihoda i povećavaju vrijednost svakog klijenta**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

22/31

**22. Smanjenje šteta i bolji finansijski rezultat moguće je ostvariti kroz bolju identifikaciju rizika i kvalitetnije preuzimanje rizika**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

23/31

**23. Finansijski planovi predviđaju troškove stvaranja nove vrijednosti**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_

potpuno se slažem \_\_\_\_\_

24/31

**24. Implementacija financijskih planova pomaže kod optimiziranja troškova stvaranja nove vrijednosti za klijente**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_

ne slažem se \_\_\_\_\_

nit i se slažem, nit i se ne slažem \_\_\_\_\_

s lažem se \_\_\_\_\_

potpuno se slažem \_\_\_\_\_

25/31

**25. Dosljedno pružam visok nivo usluga klijentima (ugovarateljima osiguranja)**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_

ne slažem se \_\_\_\_\_

nit i se slažem, nit i se ne slažem \_\_\_\_\_

s lažem se \_\_\_\_\_

potpuno se slažem \_\_\_\_\_

26/31

**26. Stalno tražim nove načine kako bi bolje uslužio klijente**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_

ne slažem se \_\_\_\_\_

nit i se slažem, nit i se ne slažem \_\_\_\_\_

s lažem se \_\_\_\_\_

potpuno se slažem \_\_\_\_\_

27/31

**27. Nadređeni komuniciraju otvoreno, iskreno i brzo sa zaposlenicima**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_

ne slažem se \_\_\_\_\_

nit i se slažem, nit i se ne slažem \_\_\_\_\_

s lažem se \_\_\_\_\_

potpuno se slažem \_\_\_\_\_

28/31

**28. Dobivam informacije koje su korisne kako bi bio produktivniji na poslu**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_

ne slažem se \_\_\_\_\_

nit i se slažem, nit i se ne slažem \_\_\_\_\_

s lažem se \_\_\_\_\_

potpuno se slažem \_\_\_\_\_



29/31

**29. Radom u tvrtki doprinosim svojim punim potencijalom**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

30/31

**30. Moj nadređeni mi redovito daje povratne informacije koje mi pomažu poboljšati moju uspješnost**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_

31/31

**31. Ispunjenje prodajnog plana mi daje osjećaj sreće**

potpuno se ne slažem \_\_\_\_\_  
ne slažem se \_\_\_\_\_  
niti se slažem, niti se ne slažem \_\_\_\_\_  
slažem se \_\_\_\_\_  
potpuno se slažem \_\_\_\_\_