

**ISTRAŽIVANJE I OCJENA POSTOJEĆE
ORGANIZACIJSKE STRUKTURE SARAJEVO-OSIGURANJA d.d.
SARAJEVO**

**RESEARCH AND EVALUATION OF THE CURRENT
ORGANISATIONAL STRUCTURE OF SARAJEVO-OSIGURANJE d.d.
SARAJEVO**

**Mr. Salem Hrustemović, dipl.oec.
Sarajevo-osiguranje dd
Sarajevo**

Ključne riječi: organizacijska struktura, osiguranje, istraživanje, specijalizacija.

REZIME:

U ovom rada biće prezentirani rezultati istraživanja organizacijske strukture društva za osiguranje Sarajevo – osiguranje d.d. Sarajevo. Ispitivanje je obavljeno standardnom metodom upitnika uz faktičko sagledavanje stanja spomenutog osiguravajućeg društva. Naravno, pored primarnih informacija prikupljenih metodom anketiranja radi sagledavanja faktičkog stanja i upoznavanja sa osnovnim podacima o istraživanom osiguravajućem društvu, korišteni su uvidi u pravosnažna akta ovog društva kao i neformalni kontakti sa rukovodećom strukturom društva.

Key words: organizational structure, insurance, research, specialisation.

SUMMARY:

Research results of organisational structure of insurance company Sarajevo-osiguranje d.d. Sarajevo are going to be presented in this paper. Research was carried out by standard method of questionnaire along with factual analysis of the conditions of mentioned insurance company. Besides the primary information gathered by polling method, inspection into legally valid documents of this company along with informal contacts with the company management, were used in order to analyse factual conditions and familiarisation with the basic data studied insurance company.

1. OSNOVNI PODACI O SARAJEVO–OSIGURANJU

Navešćemo neke od osnovnih podataka o društvu za osiguranje Sarajevo – osiguranje d.d. Sarajevo koji bi kao "lična karta" uokvirili i upotpunili saznanja dobivena sprovedenom anketom.

Sarajevo – osiguranje osnovano je 1945. godine, kao državni osiguravajući zavod (DOZ). Od 1945. godine pa do 1990. godine, Sarajevo – osiguranje prolazi kroz razne oblike transformacija, u kojima je dominirao državni, a potom društveni kapital. Godine 1990. Sarajevo – osiguranje se transformiše u dioničko društvo za osiguranje.

Period duži od 50 godina postojanja i rada Sarajevo-osiguranja d.d. karakterizira ostvarenje veoma dobrih poslovnih rezultata. Sve do kraja 1991. godine Sarajevo-osiguranje je na prostorima bivše Jugoslavije zauzimalo treće ili četvrto mjesto po visini premije. Ispred Sarajevo-osiguranja bila su osiguravajuća društva "Dunav" Beograd i "Croatia" Zagreb, a u pojedinim poslovnim godinama "Triglav" iz Ljubljane bio je treći, a nekada je to mjesto pripadalo Sarajevo-osiguranju. U posljednjoj prijeratnoj godini (1991) Sarajevo-osiguranje je imalo ukupan prihod od cca 600 miliona DEM.

Danas, u konkurenciji 28 društava u Bosni i Hercegovini (18 na području Federacije BiH i 10 na području Republike Srpske) Sarajevo-osiguranje je zadržalo primat i poziciju market lidera broj 1 sa učešćem od cca 30% od ukupnih osiguranja.

Sarajevo – osiguranje sa 512 zaposlenih radnika nedvojbeno je danas najveće i najstabilnije osiguravajuće društvo u Federaciji BiH. Sarajevo – osiguranje obavlja djelatnost osiguranja na teritoriju Federacije BiH putem vlastitih 15 filijala, oko 40 ispostava ili poslovnica, ili oko 100 punktova ili šaltera, kao i sa određenim brojem privatnih agencija za posredovanje u prodaji osiguranja.

Unutrašnja organizacija Društva, djelatnost, prava i obaveze pojedinih organizacijskih jedinica, regulisane su Statutom Društva odnosno opštim aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji organizacijskih dijelova društva.

2. ISTRAŽIVANJE POSTOJEĆE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE SARAJEVO-OSIGURANJA

Ispitivanje postojeće organizacijske strukture Sarajevo – osiguranja obavljeno je upitnikom koji je sadržavao 27 pitanja zatvorenog tipa.

Anketa je sprovedena u tri najveće filijale (Tuzla, Sarajevo i Zenica) i direkciji Društva. Ukupan broj zaposlenih u ova četiri organizacijska dijela je 334 (Tuzla 105, Sarajevo 112, Zenica 63 i direkcija Društva 54) ili 65% od ukupnog broja 512 zaposlenih u osiguravajućem društvu. Ispitivanje je realizovano na uzorku od 298 ispitanika (Tuzla 101, Sarajevo 95, Zenica 55 i direkcija Društva 48) od planiranih 334. Tako je planirani uzorak realizovan sa 89%. Praktično, anketom su obuhvaćeni svi zaposleni iz navedene tri filijale i direkcije Društva, izuzimajući one zaposlene koji su, zbog nekog razloga, u vrijeme realizovanja ankete bili odsutni sa posla (čekanje, bolovanje, neplaćeno odsustvo itd.).

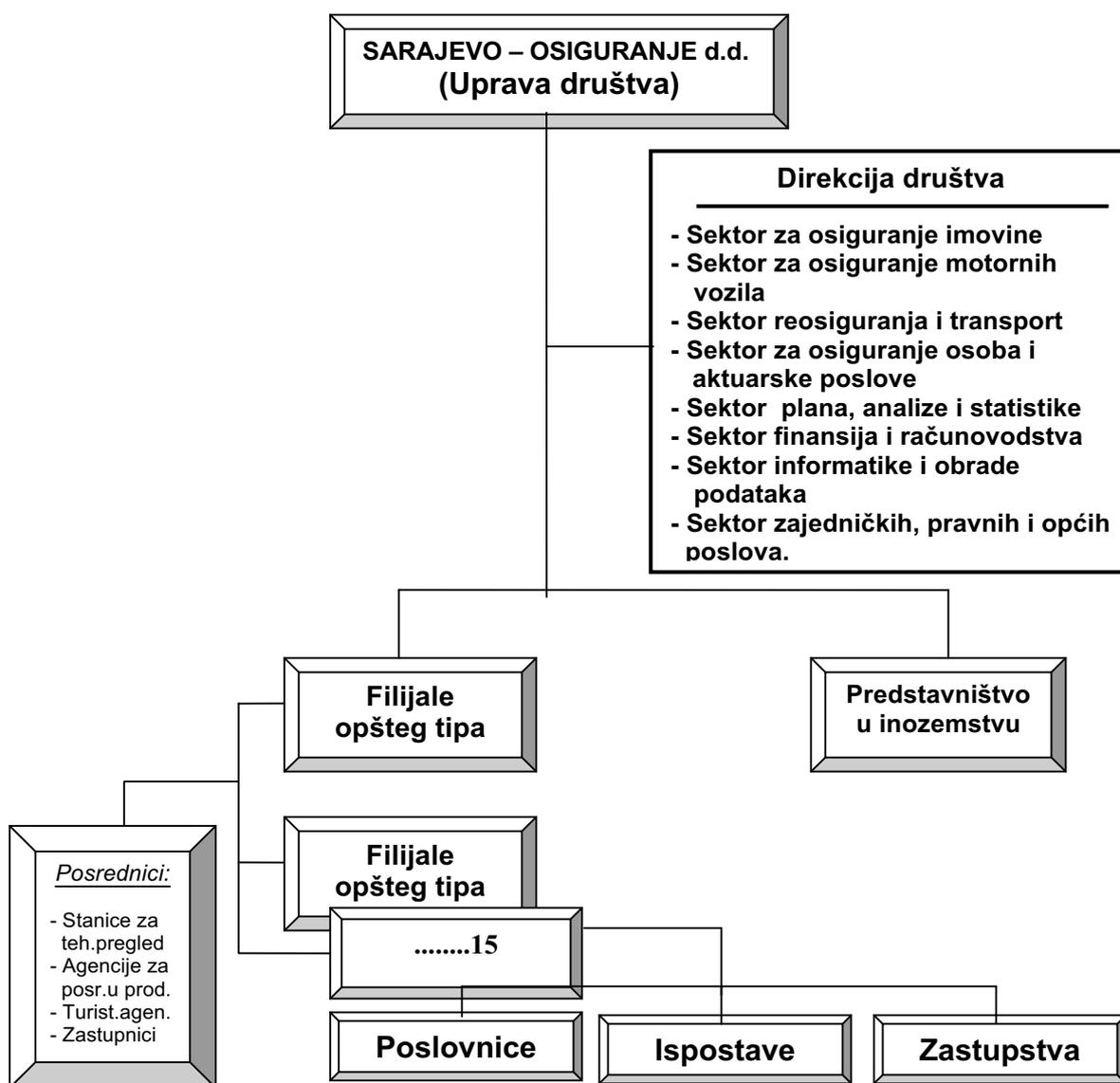
Anketom je pokušano da se dobije odgovor o osnovnim parametrima organizacijske strukture Sarajevo – osiguranja d.d. Konkretno, postavljena pitanja su se odnosila na utvrđivanje:

- adekvatnosti izvršene **podjele rada** u Sarajevo – osiguranju i stim u vezi stepena specijalizacije,

- stepena **centralizacije / decentralizacije** u procesu odlučivanja u Sarajevo – osiguranju,
- oblika **grupisanja (integriranja)** organizacijskih jedinica,
- mehanizama **koordinacije** aktivnosti u Sarajevo – osiguranju.

3. OCJENA POSTOJEĆE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE SARAJEVO-OSIGURANJA

Sarajevo – osiguranje d.d. koristi teritorijalnu divizionu organizacijsku strukturu (globalna organizacijska struktura), što možemo vidjeti iz grafičkog prikaza na slici br.2. Međutim, u organizacijskim dijelovima društva (direkciji društva i filijalama) zastupljen je funkcionalni model organizacijske strukture.



SLIKA 1. GLOBALNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SARAJEVO – OSIGURANJA D.D.

Na nivou Društva objedinjeni su zajednički poslovi i to:

- **Funkcija poslova osiguranja** (sektor za osiguranje imovine, sektor za osiguranje motornih vozila, sektor reosiguranja i transporta, sektor za osiguranje osoba i aktuarske poslove i sektor plana, analize i statistike),
- **Funkcija poslova finansija i računovodstva** (sektor finansija i računovodstva),
- **Funkcija poslova informatike i obrade podataka** (sektor informatike i obrade podataka),
- **Funkcija zajedničkih, pravnih i općih poslova** (sektor zajedničkih, pravnih i općih poslova),
- **Funkcija Sekretara društva.**

Organizacijski nivoi u direkciji Društva su sektori. Upravljanje u direkciji Društva ima tri organizacijska nivoa (direktor društva, izvršni direktori za pojedine funkcije i šefovi sektora). Ovako duboko postavljena organizacija protivi se načelima decentralizacije u upravljanju i prenošenju ovlaštenja odnosno demokratizaciji u upravljanju.

Organizacijska struktura direkcije Društva je funkcionalna. Uspoređujući dubinu organizacijske strukture pojedinih organizacijskih dijelova u direkciji Društva može se zaključiti da je organizacijska struktura najdublja u sektorima za funkciju osiguranja. Takvim ustrojstvom organizacijske strukture direkcije Društva veći značaj dat je sektorima za funkciju osiguranja, što je i logično, budući da je osnovna djelatnost Društva prodaja osiguranja. Na osnovu toga možemo zaključiti da je postojeća organizacijska struktura direkcije Društva dobro postavljena u odnosu na djelatnost kojom se Društvo bavi.

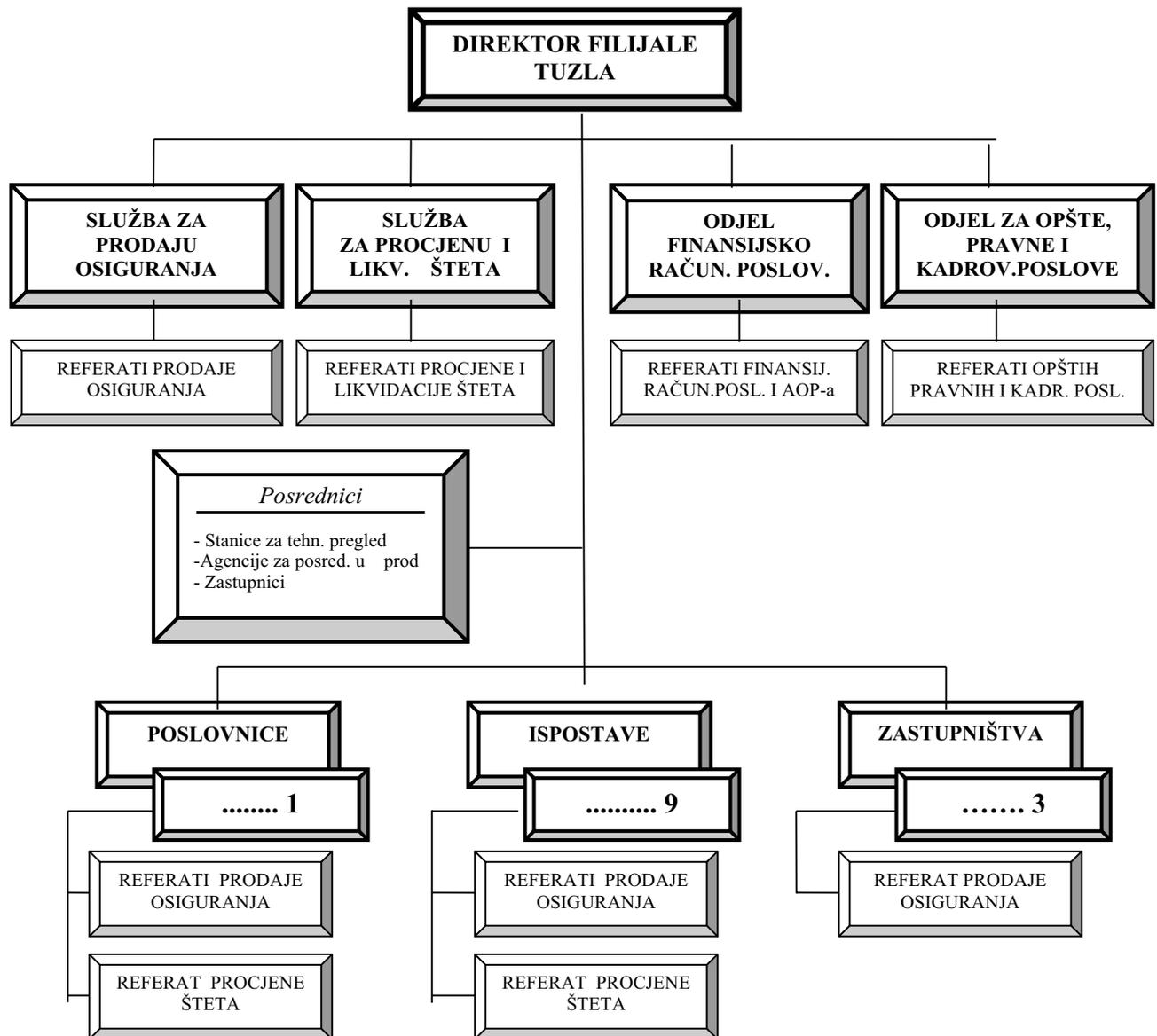
Decentralizacijom poslovi osiguranja se teritorijalno i funkcionalno prenose na filijale u vlasništvu Društva. Filijale Sarajevo-osiguranja d.d. su interne profitne i ekonomske jedinice koje neposredno obavljaju poslove djelatnosti društva (operativni poslovi osiguranja) na određenom poslovnom području koje pokrivaju.

Zavisno od nivoa razvijenosti, veličine područja, broja radnika, strukture kadrova sa kojima raspolaže i finansijskim efektima uspješnosti poslovanja, Organizacijsku strukturu filijala Sarajevo-osiguranja, moguće je svesti u tri osnovna oblika i to:

- oblik organizacijske strukture sa službom kao najvišim oblikom organizovanja,
- oblik organizacijske strukture sa odjelom kao najvišim oblikom organizovanja,
- oblik organizacijske strukture sa referatom kao najvišim oblikom organizovanja.

Filijale mogu na poslovnom području organizovati niže organizacijske dijelove u obliku poslovnice, ispostave, predstavništva, šaltere i punktove za obavljanje funkcije osiguranja. Danas Sarajevo-osiguranje, kako je vidljivo iz slike 2., obavlja operativne poslove u 15 filijala opšteg tipa na cijelom području BiH.

Shemu organizacijske strukture filijale sa službom kao najvišim oblikom organizovanja možemo vidjeti iz grafičkog prikaza na slici 2. Iz danog grafičkog prikaza na slici vidimo da je Filijala Tuzla (jedna od većih opštih filijala u Sarajevo-osiguranju d.d. prema ukupnoj premiji osiguranja) organizovana na funkcionalnom principu (prodaja osiguranja, naknada šteta, finansijsko-računovodstveni poslovi i ostali poslovi). Na drugom organizacijskom nivou (poslovnice, ispostave i zastupništva) organizovana je na divizionom teritorijalnom (geografskom) principu.



SLIKA 2. SHEMA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE FILIJALE SARAJEVO-OSIGURANJA D.D. SA SLUŽBOM KAO NAJVIŠIM NIVOOM ORGANIZOVANJA

Prije prezentiranja rezultata istraživanja organizacijske strukture osiguravajućeg društva Sarajevo-osiguranja d.d. poći ćemo od opšte priznatih i poznatih teoretskih postulata funkcionalnog modela organizacijske strukture. Zatim ćemo pristupiti provjeravanju teoretskih postavki rezultatima sprovedene ankete. Utvrdit ćemo u kojim segmentima je organizacijska struktura Sarajevo-osiguranja d.d. tipično funkcionalna organizacijska struktura, a u kojim se pokazuju odstupanja.

Prisjetit ćemo se osnovnih karakteristika funkcionalnog modela organizacijske strukture koje će poslužiti kao teorijski okvir datog istraživanja:

- osnovu funkcionalnog modela čini funkcionalna podjela rada i funkcionalno grupisanje organizacijskih jedinica,
- funkcionalna struktura obično sadrži štabne funkcije,
- odlučivanje u ovom modelu je sa visokim stepenom centralizacije te se može javiti problem preopterećenosti centralnog – jedinog nivoa odlučivanja,

- veoma je visok nivo centralizacije i specijalizacije aktivnosti te su visoke mogućnosti za razvoj visokospecijalizovanih zvanja pa nema potrebe za nekim previsokim interdisciplinarnim znanjima,
- prisutan je visok nivo standardizacije i formalizacije aktivnosti sa svim pozitivnim reperkusijama koje on sa sobom inače nosi,
- funkcionalna struktura je struktura sa malim mogućnostima prilagođavanja promjenama zbog sporog odlučivanja, uslijed čega je koordinacija umnogome otežana, te je znatno usporeno strategijsko reagovanje preduzeća na impulse iz okruženja.

Rezultate istraživanja organizacijske strukture osiguravajućeg društva Sarajevo-osiguranja možemo svesti na prethodno nabrojane osnovne parametre organizacijske strukture.

Razmotrit ćemo **podjelu rada** kao bitan parametar organizacijske strukture Sarajevo-osiguranja d.d. Značajno najveći dio anketiranih (čak 71,81%) smatra da je u osiguravajućem društvu Sarajevo-osiguranje d.d. izvršena adekvatna podjela rada. To se može konstatovati na osnovu sljedećih odgovora:

- više od polovine anketiranih (58,05%) smatra da je uvijek u situaciji da zna što i kako da radi,
- 63,76% anketiranih nije izrazilo nedoumicu po pitanju sadržaja (što) i načina obavljanja povjerenog posla (kako),
- čak 88,26% anketiranih tvrdi da nikad nisu u situaciji da rade nešto što nije u opisu njihovog radnog mjesta,
- najveći broj anketiranih smatra da je njihov sektor, služba ili odjeljenje dobro organizovan (76,85),
- 65,44% anketiranih smatra da je njihov radni zadatak jasno i precizno određen,
- 59,06% ispitanika tvrdi da je njihova nadležnost i odgovornost u poslu jasno definisana.

Svi ovi odgovori upućuju na zaključak da je u Sarajevo-osiguranju adekvatno riješen jedan tako značajan parametar organizacijske strukture kakav je podjela rada. U uslovima tako dobro izvršene podjele rada dolazi do izražaja jasnost i preciznost definisanog zadatka kao i jasno definisana odgovornost u poslu. To potvrđuje i činjenica da su jači (brojniji) pozitivni odgovori, koji idu u prilog ovoj konstataciji, od negativnih odgovora koji datu konstataciju stavljaju na preispitivanje.

Evidentno je da je u filijalama i direkciji Sarajevo-osiguranju prisutno **funkcionalno grupisanje organizacijskih jedinica**. Po prirodi stvari, funkcionalno grupisanje jedinica obezbjeđuje visoku specijalizaciju i produktivnost rada. Međutim, s druge strane, funkcionalno grupisanje jedinica može da stvara i očito stvara probleme koordinaciji, zbog vrlo moguće orjentisanosti na pojedinačne interesa i ciljeve. Zbog teškoća na koje se može naići pri usklađivanju pojedinačnih ciljeva i interesa zasebnih funkcija, funkcionalno grupisanje može predstavljati primarni izvor problema koordinacije. S druge strane, upravo funkcionalno grupisanje organizacijskih jedinica i visoka specijalizacija u Sarajevo-osiguranju proizvodi još veću potrebu za koordinacijom.

Očito je da je **koordinacija** element koji je u Sarajevo-osiguranju zatajio. Kapacitet koordinacionih mehanizama je očito nedovoljan u odnosu na potrebe za njima. Preovlađujući mehanizam bazira se na korištenju formalnog autoriteta, odnosno hijerarhijske strukture autoriteta datog funkcionalnom organizacijskom strukturom. Međutim, činjenica je da su mogućnosti koordiniranja aktivnosti, isključivo putem vertikalne koordinacije, dosta ograničene.

Evidentno je da mehanizmi horizontalne komunikacije (međusobno komuniciranje i sredstva lateralne veze) nisu razvijeni u mjeri u kojoj je to potrebno. To potvrđuju dosta jasno odgovori na postavljena pitanja o koordinaciji i mehanizmima komunikacije:

- većina anketiranih (69,13%) izjavljuje da ne može da utiče na rad drugih sektora, službi ili odjeljenja, makar on bio važan za obavljanje njihovog posla,
- taj uticaj izostaje (67,45%) i kada je u pitanju rad njihovih kolega koji rade posao koji po pravilu ima uticaja na njihov posao,
- čak 67,45% anketiranih je mišljenja da se aktivnosti između sektora, službi i odjeljenja u Sarajevo-osiguranju loše koordiniraju,
- polovina anketiranih (51,01%) smatra da se šefovi sektora, službi i odjeljenja nedovoljno sastaju radi rješavanja nekih zajedničkih problema

Razlog prevladavanja vertikalne koordinacije u Sarajevo-osiguranju može se dijelom objasniti očito slabim protokom informacija. Naime, čim je protok informacija loš izostaje i prava koordinacija aktivnosti i ona je isključivo zasnovana na formalnom autoritetu. Tako dobivamo odgovore tipa:

- ne raspolaže se informacijama o radu drugih sektora, službi ili odjeljenja u Sarajevo-osiguranju,
- nema uvide u poslove osiguravajućeg društva kao cjeline,
- nema povratne informacije od strane šefa u vezi sa obavljenim poslom.

U uslovima konstatovane loše koordinacije aktivnosti između sektora, službi i odjeljenja, anketirani međutim, smatraju da šefovi u Sarajevo-osiguranju nisu preopterećeni, odnosno da im nije povjerena koordinacija u obimu koji prevazilazi njihove realne mogućnosti. To bi moglo da znači da je raspon rukovođenja dobro definisan. Međutim, realno problem preopterećenosti šefova se praktično ne može ni postaviti u uslovima kada je iz raznoraznih razloga smanjen obim poslovne aktivnosti (on je ispod obima koji bi bio moguć s obzirom na broj zaposlenih i tehničke mogućnosti u Sarajevo-osiguranju).

Kada je u pitanju *proces odlučivanja* onda organizacijska struktura Sarajevo-osiguranja ispoljava tipično funkcionalnu karakteristiku a to je – visok nivo horizontalne i vertikalne centralizacije. Najveći dio odluka je proizvod "vrha" osiguravajućeg društva. Izvršni direktori pojedinih funkcija i izvršni direktori pojedinih filijala u dogovoru sa generalnim direktorom očito donose sve iole značajnije odluke u osiguravajućem društvu. Ostali, niži organizacijski nivoi su isključeni iz procesa odlučivanja. Očito je da su funkcionalni rukovodioci dosta samostalni u donošenju odluka, s obzirom da još uvijek nisu stvoreni uslovi za organizovanje štapske ekspertize koja bi svojim stručnim savjetima pomagala u donošenju odluka. Visok nivo vertikalne i horizontalne centralizacije je dodatni moment koji svakako mora praviti probleme efikasnoj koordinaciji.

Rješenje se mora tražiti u rasterećenju menadžmenta, delegiranjem izvjesnog broja odluka na niže organizacijske nivoe. Ako se taj problem ne riješi onda je upravljačkoj garnituri ovog osiguravajućeg društva suženo vrijeme i prostor za odluke od strategijskog značaja koje su njihova tipična nadležnost. U tom pravcu treba raditi na osposobljavanju nižih organizacijskih nivoa u taktičkom i operativnom odlučivanju. Da li je visok stepen centralizacije odlučivanja posljedica neopravdane birokratizacije strukture ili nedovoljnog povjerenja u stručnost nižih nivoa odlučivanja? Da li je slučajno da je čak 50,34% anketiranih mišljenja da rukovodeći kadar Sarajevo-osiguranja nije dovoljno kvalitetan, a samo 37,92% da jeste? Očito je da treba poraditi na unapređenju kvaliteta rukovodećeg kadra u ovom osiguravajućem društvu.

O visokom stepenu centralizacije procesa odlučivanja govore odgovori sljedećeg tipa:

- čak 61,07% anketiranih smatra da im nije omogućeno da svojim savjetima i sugestijama utiču na odluke svoga šefa,
- visok stepen centralizacije vjerovatno umanjuje mogućnost da se zaposleni samodokažu te je najveći broj anketiranih (44,63%) mišljenja da u Sarajevo-osiguranju nema mogućnosti da se svaki pojedinac pokaže i dokaže. Sljedećih 33,22% smatra da takve mogućnosti ima, te je očito da zaposleni nejednako doživljavaju svoj poslovni status u Sarajevo-osiguranju.

Dakle, po mnogim karakteristikama organizacijska struktura u filijalama i direkciji Sarajevo-osiguranja je tipično funkcionalna struktura. Problemi koji su karakteristični za funkcionalnu strukturu su vrlo ubjedljivo došli do izražaja u ovom istraživanju. Međutim, u nekim elementima nisu došle do izražaja prednosti iste strukture, što bi posebno trebalo da zabrinjava.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- u Sarajevo-osiguranju (filijale i direkcija Društva) je prisutno **funkcionalno grupisanje organizacijskih jedinica i funkcionalna podjela rada**. U ovom osiguravajućem društvu dobro je izvršena podjela rada uslijed čega su prednosti funkcionalne podjele rada došle do izražaja,
- funkcionalna struktura u filijalama i direkciji Društva nije ostala uskraćena za postojanje *štabne funkcije*, što svakako povećava kvalitet rukovođenja,
- izrazito je **visok stepen vertikalne i horizontalne centralizacije** što je inače karakteristika strukturiranja organizacije po funkcijama. Da li se može postavljati pitanje preopterećenosti vrha društva odlučivanjem koje nije od strateškog značaja? Da li su zatajila taktička i operativna odlučivanja koja su u nadležnosti nižih organizacijskih nivoa?
- zatajio je element **koordinacije** aktivnosti unutar i između organizacijskih cjelina. Da li je uzrok loše koordinacije slab protok informacija u Društvu, odnosno nerazvijenost informacijskog sistema? Da li uslijed toga postoji opasnost od autarhičnog funkcijskog zatvaranja koje inače ima pogodno tlo u funkcionalnom modelu strukturiranja organizacije? Prisutni su uglavnom formalni, vertikalni mehanizmi koordinacije zasnovani na formalnom autoritetu, bez pomoći neformalnih mehanizama komunikacije kao što su neformalno komuniciranje i sredstva lateralne veze.

5. REFERENCE

- [1] Bahtijarević-Šiber i grupa autora: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
- [2] Brdarević S.: *Projektovanje organizacije*, predavanje na postdiplomskom studiju
- [3] "Upravljačke strategije", Ekonomski fakultet Tuzla, 1996.
- [4] Buble M.: *Metodika projektiranja organizacije*, skripta, Strojarski fakultet Split, Split, 1994.
- [5] Drucker P.: *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, 1988.
- [6] Mintzberg H.: *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- [7] Sikavica P.: *Modeliranje organizacijske strukture preduzeća*, Informator, Zagreb, 1991.
- [8] Sikavica P. i Novak M.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb 1999.
- [9] Zvonarević S.: *Menedžment u osiguranju*, Revnost, Osijek, 1998.