

Рудь І.Ю.кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського**Кишковська О.Л.**студент
Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського**Скрипник К.М.**студент
Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського**Rud Inna**

Mykolaiv V.O. Sukhomlynskyi National University

Kishkovskaya Elena

Mykolaiv V.O. Sukhomlynskyi National University

Skrypnyk Karina

Mykolaiv V.O. Sukhomlynskyi National University

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ

PERSONNEL MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANY

Стаття присвячена проблематиці управління персоналом страхового підприємства. Розглянуто основні організаційні структури управління страховою компанією, необхідних для виконання її специфічних функцій, як фінансової установи. Проаналізовано функції та напрями управління персоналом страхової компанії. Узагальнено характерні риси різних типів корпоративної культури страховиків та визначено основні етапи процесу планування управління персоналом. Наведено фактори ефективного функціонування страхової компанії та причини підвищеної уваги до стратегічного управління персоналом. Визначено проблеми управління персоналом. Зроблено акцент на системі мотивації персоналу та її способах так як система мотивації персоналу повинна відповідати цілям підприємства. Розглянуто морально-психологічні методи стимулювання управління персоналом. Запропоновано основні підходи до формування стратегії управління персоналом страхової компанії як запоруки успішного розвитку страховика.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, функції, ефективність, стратегія, мотивація персоналу.

Статья посвящена проблематике управления персоналом страховой организации. Рассмотрены основные организационные структуры управления страховой компанией, необходимых для выполнения специфических функций, как финансового учреждения. Проанализированы функции и направления управления персоналом страховой компании. Рассмотрены характерные черты различных типов корпоративной культуры страховщиков и определены основные этапы процесса планирования управления персоналом. Приведены факторы эффективного функционирования страховой компании и причины повышенного внимания к стратегическому управлению персоналом. Определены проблемы управления персоналом. Сделан акцент на системе мотивации персонала и его способах так как система мотивации персонала должна соответствовать целям предприятия. Рассмотрены морально-психологические методы стимулирования управления персоналом. Предложены основные подходы к формированию стратегии управления персоналом страховой компании как залог успешного развития страховщика.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, функции, эффективность, стратегия, мотивация персонала.

The article is devoted to problems of personnel management of an insurance enterprise. The main organizational structures of management of the insurance company necessary for the performance of its specific functions as a financial institution are considered. Increasing the efficiency of staffing is a strategic goal for insurance companies. The functions of personnel management of the insurance company and the main priority directions for the use and development of the personnel are analyzed. The main func-

tion of personnel management of an insurance company is its effective use to achieve the main strategic objectives. The general features of various types of corporate culture of insurers and the main stages of the process of planning of personnel management are determined. The stages of strategic management of the insurance company personnel are considered. Separately allocated sphere of activity in the system of development of human resources – corporate culture and its characteristics. The factors of the effective functioning of the insurance company and the reasons for the increased attention to strategic personnel management are presented. The problems of personnel management are determined. The emphasis is placed on the system of personnel motivation and its methods. The system of personnel motivation must be consistent with the objectives of the enterprise. The success of the company depends on the correct organization of the insurance company's staff, since labor potential is the main source of its income. The purpose of the motivation to sell insurance services is to increase revenues from insurance premiums, improve customer service quality, increase operating profit, and reduce operating expenses. An innovative approach to addressing the motivation of sellers is their segmentation. This is a grouping of staff according to their motivational needs. Moral-psychological methods of stimulation of personnel management are considered. The main approaches to the formation of the strategy of personnel management of the insurance company are offered as a guarantee of the successful development of the insurer.

Key words: personnel, personnel management, functions, efficiency, strategy, personnel motivation.

Постановка проблеми. Структура страхової компанії є основою успішної діяльності по досягненню цілей, виконанню функціональних обов'язків на рівні підрозділів, швидкості прийняття рішень, своєчасному реагуванні на зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі, найбільш повному використанні наявних ресурсів, управлінню ризиками, розробці та впровадженню стратегії функціонування компанії. В умовах глобалізації страхового ринку поступово відбувається зміна пріоритетів у структурі діяльності страхових компаній. На зміцнення конкурентоспроможності страховика з кожним роком все менше впливають фінансові параметри діяльності, натомість зростає роль людського фактору – персоналу компанії. Управління персоналом для страхової компанії є питанням виживання, а оптимальне використання трудового потенціалу працівників забезпечує досить тривалу конкурентоспроможність компанії на страховому ринку. Тому в сучасних умовах страхові компанії повинні бути побудовані відповідно до такої структури і включати такі механізми, які відповідають наявним потребам в управлінні та дозволяють досягати конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У практиці менеджменту має широке поширення підхід до визначення структури управління, який розглядають багато дослідників цієї сфери: В.Г. Федоренко, Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, Г.В. Островська, О.А. Островський та інші. Разом з тим постійний розвиток ринку страхування приносить зміни в діяльність українських страховиків, що потребує відповідних змін у структурі управління

Метою дослідження є розгляд основних організаційних структур управління страховою компанією, необхідних для виконання її специфічних функцій, як фінансової установи.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Глобалізація і інтернаціоналізація економіки, науково-технічний прогрес, розвиток інформаційних технологій, посилення конкурентної боротьби, демографічні та освітні тенденції на ринку праці сприяють структурним зрушенням в економічній стратегії страхових компаній, що виражається в: посиленні структурної адаптації страхових компаній; децентралізації та делегуванні прийняття рішень структурним підрозділам; зростанні економічної інтернаціоналізації страхових компаній; ефективності діяльності та мінімізації витрат.

Найбільш важливі з них для стратегічного управління персоналом: інноваційна здатність, творчість і довгострокова орієнтація стають необхідними компонентами практики управління страховими компаніями; стиль управління, система цінностей і кваліфікаційно-поведінковий профіль менеджерів страхових компаній змінюються від бюрократичного до підприємницького; люди і їх здатності – найбільш цінні ресурси страхових компаній.

Підвищення ефективності використання персоналу – стратегічне завдання страхових компаній. Розвиток людського потенціалу перетворюється в статтю інвестицій, а не витрат, як це було в державних страхових компаніях.

Ефективне функціонування страхової компанії залежить від ряду факторів, до яких належать: здатність забезпечувати умови реалізації спільних інтересів усіх учасників в процесі страхової діяльності, можливість підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням позицій учасників компанії та інших суб'єктів правовідносин. При цьому страхова компанія в процесі управління спирається на загально визначені концептуальні засади, що включають в себе основні елементи: постановка мети і планування виконання відповідних завдань, побудова організаційної структури,

забезпечення діяльності страхової компанії та оперативне управління персоналом компанії. З огляду на них кожна страхова компанія формує власну стратегію управління персоналом в залежності від поставлених цілей.

Основною функцією управління персоналом страхової компанії є ефективне його використання для досягнення основних стратегічних цілей. Ця сфера діяльності має певні особливості, які розглядаються в складі таких основних елементів управління як: розробка і здійснення системи управління персоналом, управління соціальним розвитком колективу та мотивація персоналу. Основні пріоритетні напрямки з використання та розвитку персоналу приведено на прикладі (рис. 1).

Для забезпечення стійкості персоналу страховик повинен ефективно управляти персоналом. Розробка і здійснення політики управління персоналом страхової компанії включає наступні різновиди діяльності:

- розробка концепції роботи з персоналом;
- планування розвитку персоналу;
- підбір та розстановка керівників вищих ланок управління;
- формування напряму і планування підготовки резерву персоналу компанії на вищі керівні посади, керівників середньої ланки та фахівців;
- зв'язок з вищими навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації та іншими структурами у сфері підготовки та перепідготовки персоналу;
- фінансування системи підготовки та перепідготовки персоналу компанії.

Система управління персоналом у страховій компанії має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією на ринку праці. Управління персоналом має сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем:

1. Розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу.

2. Вибір форм і методів управління персоналом.

3. Розподіл персоналу й моніторинг зайнятості.

4. Прозорі й ефективні комунікації між різними підрозділами компанії [3].

Підвищення ефективності використання персоналу стає стратегічним завданням страхових компаній. Розвиток людського (інтелектуального і соціального) потенціалу перетворюється на статтю інвестицій, а не витрат, як це було в державних страхових компаніях.

Реалії сучасного українського страхового ринку свідчать про те, що показниками (складовими стратегічної мети), на досягнення яких має бути зорієнтований перспективний (стратегічний) план розвитку страховика, повинні бути:

- ринкова вартість страховика;
- рентабельність власного капіталу;
- досягнення частки ринку за умови встановленої рентабельності;
- власного капіталу та рентабельності активів;
- приріст збору страхових платежів за умови дотримання норм неопераційних витрат, структури страхового портфеля та рівня збитковості;
- показники розвитку мережі продаж тощо.

Поряд з цим, обов'язковою складовою частиною стратегічного бізнес-плану страхової компанії має бути перспективний план розвитку й управління персоналом.

Завдання управління персоналом є участь в розробці бізнес-стратегії компанії; підбір, наймання і розстановка співробітників; мотивація і винагорода співробітників; атестація, оцінка результатів праці співробітників; формування корпоративного клімату; тренінг і розвиток людських ресурсів; підвищення кваліфікації працівників.

Розвиток управління персоналом обумовлений об'єктивними змінами економічних процесів: різко зросла конкуренція; посилився тиск на зниження витрат, змінилися організаційні структури – підвищилася децентралізація і горизонтальна інтеграція (цьому сприяли успіхи інформаційних технологій), роль знань і боротьба за професіоналів високої кваліфікації.

Причини підвищеної уваги до стратегічного управління персоналом:

- об'єктивний зв'язок процесів розвитку персоналу зі стратегією страхової компанії; труднощі в наймі кваліфікованих менеджерів;

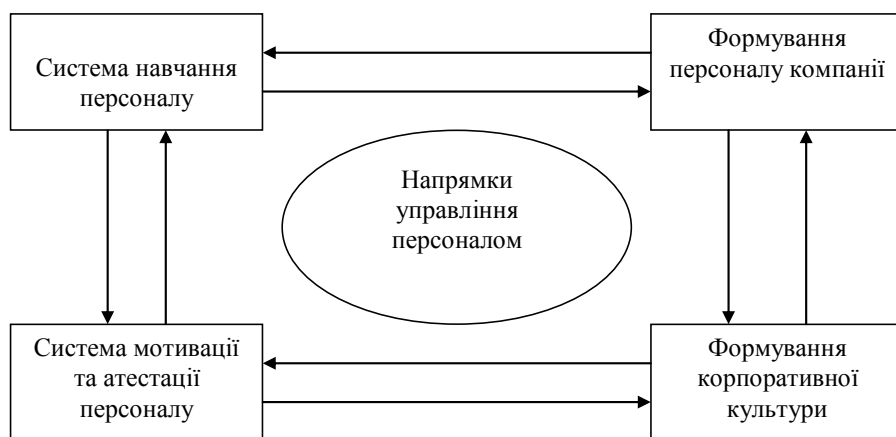


Рис. 1. Напрями управління персоналом

– більший акцент на оцінку результатів і їх впливу на винагороду, необхідність в більш досконалої методології та практиці планування персоналу.

Стратегічне управління персоналом передбачає найм персоналу, його оцінку, винагороду і розвиток, виходячи з цілісного уявлення про мету розвитку підприємства. При такому підході ставиться мета домогтися вигоди одночасно для співробітників підприємства, його власників, клієнтів і навколишнього середовища. Фактично мова йде про облік вимог моделі сталого розвитку на рівні підприємства.

Стратегічний менеджмент персоналу страхової компанії включає в себе три етапи:

- 1) розвиток людських ресурсів;
- 2) використання людських ресурсів;
- 3) формування навколишнього середовища і умов, сприятливих і для використання і розвитку людини і її потенціалу.

Розвиток співробітників призводить до розвитку організації, в тому числі внаслідок самостійного еволюційного процесу самонавчання. Співробітники мають можливість і бажання самостійно вдосконалювати процеси праці та управління. В даному випадку управління – сукупність всіх особистісних аспектів формування, керівництва і розвитку соціальної системи, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей.

Мета розвитку людських ресурсів – забезпечення страхової компанії добре підготовленими і мотивованими працівниками відповідно до її цілей і стратегії. Звичайний тренінг не впроваджується з цим завданням. Великі страхові компанії все більше інвестують в підготовку персоналу, оскільки зовнішній ринок праці і система освіти все менше задовольняють їх потребам.

У збільшенні інвестицій в розвиток людських ресурсів вони бачать свою головну зброю в конкурентній боротьбі. Страхові компанії, що практикують розвиток людських ресурсів відрізняються більш високою ефективністю.

У таких компаніях кращі кар'єрні перспективи і система мотивації, менше плинність персоналу, більш високий ступінь задоволеності роботою. Розвиток людських ресурсів страхової компанії (крім вироблення стратегії) включає в себе прогнозування і планування персоналу, своєчасне підвищення кваліфікації нових працівників, зміцнення зв'язків з іншими організаціями з навчання та тренінгу, атестацію персоналу і визначення навчальних потреб, систему професійного зростання.

Важлива сфера діяльності в системі розвитку людських ресурсів – корпоративна культура, її постійний аналіз і поліпшення. Характеристиками такої культури, можуть бути,

наприклад, відкрите ділове спілкування і горизонтальні зв'язки, стиль управління, націлений на пояснення прийнятих рішень; доступність вищого менеджменту, неформальність, інновації та творчість.

Кожна страхова компанія стосовно персоналу застосовує специфічні стратегії, які, відрізняються один від одного своїми цільовими групами (наприклад, стратегія щодо менеджерів або щодо страхових агентів). Відмінності стратегій, які спостерігаються на практиці, обумовлені розходженням підходів власників і менеджерів до проблеми управління персоналом і відмінністю ситуацій в страхових компаніях. Наприклад, певний сегмент страхового ринку, на якому страхова компанія переважно реалізує свої страхові продукти і послуги.

Виходячи зі стратегії розвитку страхової компанії, формується політика щодо персоналу та приймаються рішення про послідовність проведення окремих заходів в цій сфері.

Вихідний пункт планування в управлінні персоналом – уточнення мети діяльності страховика в плановому періоді. Ця мета – скласти стратегічну мету розвитку страхової компанії.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць у роботі з персоналом страхової компанії, оскільки виступає безпосередньо причиною їх поведінки. Система мотивації персоналу, в тому числі, і працівників страхових компаній, перш за все, повинна відповідати цілям підприємства. Від правильної організації роботи персоналу страхової компанії залежить успішність компанії, оскільки трудовий потенціал є головним джерелом її доходу (рис. 2).

Метою мотивації продажу страхових послуг є збільшення обсягів надходжень страхових премій, покращення якості обслуговування клієнтів, збільшення операційного прибутку, зменшення операційних витрат. Система стимулювання персоналу страхової компанії включає в себе сукупність морально-психологічних, організаційних та економічних стимулів. За даними опитування 1464 респондентів з різних регіонів України, найефективнішим способом підвищення мотивації персоналу є матеріальна винагорода [2].

Новаторським підходом до вирішення проблеми мотивації «продавців» є їх сегментація. Це система групування персоналу відповідно до їх мотиваційних потреб (до кожної групи застосовуються різні системи мотивації) [1]. Необхідно підкреслити, що мотивація є лише одним із компонентів успішної системи управління продажем страхових продуктів. Програма мотивації повинна бути інтегрована зі спланованою та успішно реалізованою програмою продажу страхових продуктів.

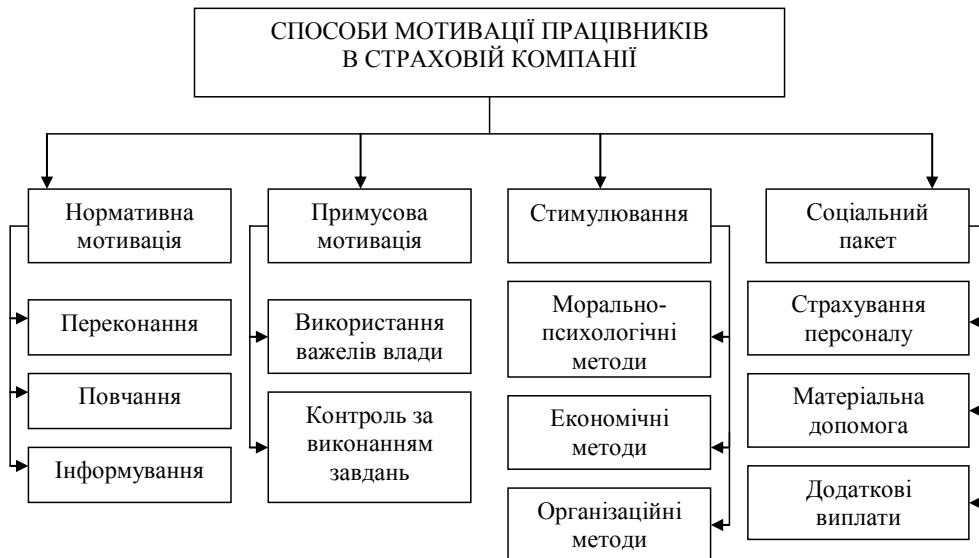


Рис. 2. Основні способи мотивації персоналу

До морально-психологічних методів стимулювання належать:

- пояснення необхідності, цілей та змісту бізнес-процесів компанії;
- залучення співробітників до участі у відкритому обговоренні проблем, які виникають в процесі здійснення діяльності;
- залучення підлеглих до формування цілей та розробки управлінських рішень;
- створення у колективі атмосфери взаємоповаги, довіри, коректного ставлення один до одного;
- заохочення персоналу до процесу генерації ідей та створення інновацій в галузі страхування.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, управління персоналом страхової компанії, яке здійснюється системно та продумано, з

урахуванням останніх досягнень науки та практики, є запорукою успішного розвитку страховика та забезпечення його платоспроможності та фінансової стійкості.

Робота з кадрами в термінах і поняттях страхового менеджменту визначається як комплексна цілеспрямована дія на трудовий колектив і окремих страхових працівників, покликана забезпечити досягнення мети страхової компанії.

На жаль, управлінню персоналом у багатьох українських страхових компаніях не приділяють належної уваги. Вона слабо впливає на управління страхової компанії і зайнята щоденною роботою, а також перевіркою стану трудової дисципліни. Але це повинно надихнути керівництво страхових компаній на пошук та відбір інноваційних шляхів управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Карлова Н. Сутність та роль управління продажем страхових продуктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. № 104. С. 47–51.
2. Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 288–293.
3. Шмиголь Н.М., Антонюк А.А. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. *Держава та регіони*. 2015. № 2(83). С. 59–63.

References:

1. Karlova N. (2008). Sutnist ta rol upravlinnia prodazhem strakhovykh produktiv [The essence and role of managing the sale of insurance products]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 104, 47–51. (in Ukrainian)
2. Mantur-Chubata O.S., Shevchenko V.A. (2016). Rozrobka systemy motyvatsii personalu strakhovykh kompanii [Development of a system of motivation of insurance companies' personnel]. *Ekonomika i suspilstvo*, 6, 288–293. (in Ukrainian)
3. Shmyhol N.M., Antoniuk A.A. (2015). Suchasni napriamy upravlinnia personalom na pidpriemstvakh strakhuvannia [Modern areas of personnel management at insurance companies]. *Derzhava ta rehiony*, 2(83), 59–63. (in Ukrainian)