

УДК 658.3

Н. М. Шмиголь

доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет

А. А. Антонюк

кандидат економічних наук, доцент
Класичний приватний університет

СУЧАСНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СТРАХУВАННЯ

У статті проаналізовано існуючі й запропоновано нові підходи до управління персоналом. Зазначено, що підвищення ефективності системи підбору, найму й розстановки працівників; система мотивації і оплати праці страхових працівників конкурентоспроможна з іншими страховими компаніями; заробітна плата страхових працівників, що обґрунтована результатами індивідуальної праці і ефективності роботи відповідного структурного підрозділу страхової компанії; розвиток, навчання, переміщення і підвищення страхових працівників відповідно до результатів їх праці, кваліфікації, здібностей, інтересів і потреб страхової компанії, – всі ці заходи покращать ефективність роботи як працівників, так і страхової компанії загалом.

Ключові слова: кадровий потенціал, підходи до управління персоналом, ефективність системи підбору співробітників, система мотивації і оплати праці.

I. Вступ

Перехід до ринкової економіки висунув ряд принципово нових завдань, у тому числі найзначущє – максимально ефективно використовувати кадровий потенціал страхової компанії.

Управління персоналом – це специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників – персонал. Управління персоналом передбачає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці з одержанням якнайбільшого результату від діяльності [1].

Принципи кадрової політики визначають співвідношення методів її реалізації. Методи управління персоналом страхової компанії є способами управлінської дії на колектив загалом, окремі його групи й безпосередньо на працівників, що забезпечують реалізацію стратегії управління персоналом.

II. Постановка завдання

Мета статті – проаналізувати сучасні класифікації методів управління персоналом на підприємствах страхування.

III. Результати

Існує декілька класифікацій методів управління персоналом страхової компанії.

За типом дії розрізняють методи прямої та непрямої дії. Методи прямої дії є адресними. Вимагають обов'язкового виконання. Не допускають ініціативи з боку виконавця. Методи непрямої дії направлені на досягнення певної мети, але за виконавцем зберігається свобода вибору поведінки.

За масштабом використання методи розподіляють на загальні й приватні. Загальні

методи застосовні при реалізації декількох напрямів діяльності керівника. Приватні методи можуть бути використані при виконанні конкретних операцій. Загальні методи забезпечують функціонування всієї системи управління страхової компанії, приватні – лише окремих її елементів.

За джерелом управлінських дій розрізняють методи централізованої і децентралізованої дії. Їх співвідношення визначають зовнішні й внутрішні умови, в яких функціонує страхова компанія.

За тривалістю дії методи розподіляють на довгострокові, середньострокові й оперативні.

За способом дії – одноосібні, колегіальні й колективні методи. Їх співвідношення визначає стиль управління в страховій компанії.

За механізмом і характером дії на персонал страхової компанії розрізняють організаційно-розпорядливі (адміністративні), економічні і соціально-психологічні методи. Адміністративні методи є необхідним фундаментом, що зумовлює можливість використання інших методів управління. Їх використання ґрунтується на владних повноваженнях. Важелями дії є прямі вказівки керівництва. Непряму дію надають економічні методи управління персоналом страхової компанії, оскільки спираються на форми грошового й негрошового стимулювання праці страхових працівників. Соціально-психологічні методи управління враховують способи і прийоми дії на міжособові відносини в трудовому колективі. Механізм їх дії ґрунтується на знанні психологічних характеристик

працівників страхового ринку, соціальних аспектах його поведінки [2].

Оскільки найбільше значення в практиці страхового менеджменту має класифікація методів управління, побудована на специфіці механізму дії, зупинимося на ній детальніше.

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 вирішенні 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.

Адміністративні методи управління персоналом страхової компанії вимагають наявності регламенту виконання за змістом і за термінами, що дає керівникові змогу оцінювати досягнення конкретного результату й координувати діяльність персоналу в загальній системі управління страховою компанією. Регламентація – це найжорсткіший тип організаційної дії.

До методів адміністративної дії відносять і поточний інструктаж, адресований безпосередньо страховому працівникові (наприклад, страховому агентові). Інструктаж є формою додаткової методичної або інформаційної підтримки працівників, що виконують певні функції (наприклад, укладення договорів страхування). Працівникам роз'яснюються деталі, методи, умови роботи при виконанні певних дій.

Розпорядчі методи забезпечують реалізацію поточної традиційної роботи і пов'язані, як правило, з рішенням конкретних задач страхової компанії. Їх використання дає змогу скорегувати сформовану систему управління, враховуючи обставини, що склалися. Розпорядча дія може здійснюватися в письмовій або усній формі. Засобами виразу розпорядча діяльності можуть бути накази, розпорядження, вказівки, резолюції, розпорядження. Розпорядчі дії здійснюються на основі твердої виконавської дисципліни, що вимагає чіткого контролю реалізації ухвалених рішень. Серйозні порушення караються дисциплінарними стягненнями. До таких порушень належать неодноразові запізнення на роботу, прогули, факти неякісного виконання встановлених функціональних обов'язків, окремі факти недотримання встановлених правил і процедур.

Економічні методи управління персоналом страхової компанії є сукупністю способів управлінської дії на економічні інтереси

персоналу, що забезпечують єдність цілей працедавця і найнятого робітника. Їх розподіляють на дві групи: матеріальне стимулювання та економічну відповідальність.

Вирішальну роль відіграють форми грошового матеріального стимулювання страхових працівників. Дія негрошових виплат на поведінку страхових працівників носить двоякий характер. З одного боку, вони підвищують рівень споживання страхового працівника, а з іншого боку — служать засобом морально-психологічної дії на особу, що має виражене емоційне забарвлення.

Значущість грошового матеріального стимулювання зумовлена його роллю в задоволенні потреб страхових працівників. Оцінити роль грошей у сукупності використовуваних винагород дає змогу система оплати праці, вживана в страховій компанії. Під системою оплати праці розуміють сукупність форм і методів визначення оплати розмірів виплат працівникам страхової компанії, що забезпечують оптимізацію їх праці. Страхові компанії наділені правом самостійного ухвалення рішень за комплексом питань у сфері оплати праці. Державне регулювання оплати праці передбачає гарантії щодо:

- мінімального розміру оплати праці;
- забезпечення реального змісту заробітної плати;
- обмежень переліку підстав і розмірів утримань, плати за розпорядженням працедавця, розмірів оподаткування доходів від заробітної плати;
- обмежень оплати праці в натуральній формі;
- забезпечення отримання заробітної плати у разі припинення діяльності працедавця, його платоспроможності;
- дотримання термінів і черговості виплати заробітної плати.

Найбільшу складність у практиці страхової діяльності являє встановлення обґрунтованих нормативів комісійної винагороди, стимулюючої трудові зусилля страхових посередників на заключення нових і відновлення на новий термін раніше діючих договорів страхування, виходячи з їх видової різноманітності. Зазвичай критеріями нормування виступає сума надходження страхових платежів і кількість укладених (відновлених) договорів страхування. Велике значення тут має вибрана стратегія продажів страхових полісів. Так, наприклад, фіксований відсоток від суми надходження страхових платежів, інкасованих страховим агентом, забезпечує стимулюючу спрямованість трудових зусиль у бік максимізації об'єму продажів страхових полісів. Фіксований відсоток від перевиконання плану надходження страхових платежів — стимулює переви-

конання цього плану. Відсоток, диференційований за видами договорів страхування, стимулює просування на ринок окремих позицій у лінійці страхових продуктів.

Комісійна винагорода страхового агента часто поєднується зі встановленням мінімального фіксованого окладу. Це дає змогу зберегти страховій компанії найцінніші кадри страхових агентів в умовах тимчасової несприятливої кон'юнктури страхового ринку.

Участь у розподілі прибутку страхової компанії передбачає доплати з чистого прибутку страховика, що пов'язані з конкретним результатом роботи персоналу. Розмір розподілюваної частки прибутку може визначатися щорічно власниками страхової компанії і не гарантуватися на майбутнє. Може застосовуватися наперед встановлена методика визначення розміру прибутку, що підлягає розподілу. Відсоток розподілюваного чистого прибутку може бути фіксованим або таким, що змінюється, відповідно до наперед обумовлених чинників. Зустрічається практика розподілу цього прибутку пропорційно окладам або розміру заробітної плати працівника. У цьому разі частка страхового працівника в розподіленій частині прибутку відповідає його частці заробітної плати у відповідній частині фонду оплати праці. Виплати можуть проводитися готівкою й акціями.

Виплати у формі акцій страхової компанії передбачають участь страхових працівників у власності страховика. Характер заохочувальних виплат носить і преміювання страхових працівників (наприклад, премія за перевиконання плану надходження страхових платежів) [3].

Соціально-психологічні методи управління персоналом страхової компанії є способами та прийомами дії на міжособові відносини й соціальні процеси, що протікають усередині трудового колективу страховика. Їх дія направлена на розвиток і повніше використання кадрового потенціалу страхової компанії. У страхових працівників формується відчуття прихильності до своєї справи і страхової компанії, де вони працюють. З'являється прагнення до самовдосконалення, саморозвитку й творчого ставлення до дорученої ділянки роботи. Ці методи управління персоналом спираються на знання особових, індивідуально-типологічних характеристик страхових працівників. На основі вивчення особових характеристик кожного працівника розробляють його "особистий профіль".

Соціально-психологічні методи враховують властиву багатьом людям потребу бачити в очах тих, хто оточує, підтвердження власної значущості. Усвідомлення успіху є додатковим чинником підвищення ефективності праці. Заохочення й похвала, визнання заслуг працівника, що відображаються в

особистій подяці страховому працівникові, особистих вітань зі святами й важливими сімейними датами, врученні почесних грамот, занесенні в Книгу пошани й на Дошку пошани, підвищують його самооцінку і формують модель поведінки цих працівників. Наскільки різноманітнішими є способи виділення кращих страхових працівників, настільки ефективним є їх дія на персонал страхової компанії.

Всі працівники страхової компанії в процесі виконання своїх функцій вступають між собою у відносини ділового спілкування, в результаті якого відбувається обмін думками, знаннями, ідеями, документами, поточною інформацією. Управління персоналом передбачає створення злагодженого механізму взаємодії між всіма структурними підрозділами страхової компанії, між всіма страховими працівниками [4].

Основою розвитку персоналу є здоровий морально-психологічний клімат у колективі. Навпаки, для колективу з нездоровим морально-психологічним кліматом характернішими є низька продуктивність праці та висока плинність кадрів. Ефективному використанню персоналу, його формуванню та розвитку сприяє створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це досягається встановленням гарних взаємовідносин між працівниками, працівниками й адміністрацією, забезпеченням соціальних гарантій, дотриманням і виконанням умов трудового договору.

Щорічно в страховій компанії необхідно проводити тестування керівників середньої ланки управління. На основі аналізу кожного конкретного керівника виносять пропозиції щодо його подальшого просування службовими сходинками.

Запропоновані заходи покращать роботу як працівників, так і страхової компанії. Адже головним джерелом успішної діяльності будь-якої організації є люди, тобто для кращої роботи страхової компанії потрібно задовольняти вимоги працівників.

На сьогодні близько 80% страхових компаній, що здійснюють страхування життя в Україні, не мають чітко розробленої управлінської стратегії. Це пов'язано з низкою проблем, притаманних молодому страховому ринку: низька довіра населення до лайфових страхових компаній; недосконалість нормативної бази; недостатній рівень кваліфікації персоналу; низький рівень корпоративної культури, зокрема, відсутність у персоналу уявлення місії компанії; суперечливість інтересів топ-менеджменту компанії та персоналу [5].

Нова ідеологія кадрової роботи, відповідна новим ринковим реаліям сучасної України, ще формується. Проте, досвід страхових компаній лідерів українського страхового ри-

нку дає змогу виділити нові типові ознаки підходів до управління персоналом:

- підвищення ефективності системи підбору, найму й розстановки співробітників;
- система мотивації і оплати праці справедлива відносно страхових працівників, конкурентоспроможна і добре керована;
- індивідуальні проблеми окремих страхових працівників вирішують швидко, справедливо й ефективно;
- заробітна плата страхових працівників ґрунтується на результатах індивідуальної праці та ефективності роботи відповідного структурного підрозділу страхової компанії;
- розвиток, навчання, переміщення і підвищення в належне страхових працівників здійснюється відповідно до результатів їх праці, кваліфікації, здібностей, інтересів і потреб страхової компанії.

IV. Висновки

Отже, людський чинник багато в чому забезпечує успіх діяльності страхової компанії. 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. Кадрову службу як і раніше розглядають як другорядний штабний підрозділ. Вона слабо впливає на стратегію і

тактику управління страхової компанії і зайнята переважно рутинною щоденною реєстрацією прийому і звільнення співробітників, а також перевіркою стану трудової дисципліни.

Звісно, страховий ринок України тільки розвивається і поки рано говорити про невдачі в його роботі, але виявлені недоліки мають наштовхнути керівництво страхових компаній на пошук нових методів і шляхів управління персоналом. Впровадження інноваційних заходів задля підвищення рівня роботи персоналу та компанії загалом.

Список використаної літератури

1. Банникова Л. Н. Управління персоналом: навч. посіб. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009. – 320 с.
2. Лысенко Ю. Г. Стратегическое управление персоналом / В. Г. Андриенко, Т. Ю. Беликова, В. А. Голтвенко та ін. – Донецк: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. – 201 с.
3. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – Москва: Эксмо, 2010. – 160 с.
4. Українська перспектива [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.perspective.kiev.ua/>.
5. Щедрий П. Реінжиніринг бізнес-процесів – шлях до підвищення інвестиційної привабливості страховика: доповідь на Міжнародному Інвестиційному Конгресі Страхової Еліти від 26.06.2006 р. / П. Щедрий.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2015.

Шмиголь Н. М., Антонюк А. А. Современные направления управления персоналом на предприятиях страхования

В статье проанализированы существующие и предложены новые подходы к управлению персоналом. Указано, что повышение эффективности системы подбора, найма и расстановки сотрудников; система мотивации и оплаты труда страховых работников, конкурентоспособная по отношению к другим страховым компаниям; заработная плата страховых работников, которая базируется на результатах индивидуального труда и эффективности работы соответствующего структурного подразделения страховой компании; развитие, обучение, перемещения и повышения страховых работников, осуществляемые в соответствии с результатами их труда, квалификации, способностей, интересов и потребностей страховой компании – все эти меры улучшат эффективность работы как работников, так и самой страховой компании.

Ключевые слова: кадровый потенциал, подходы к управлению персоналом, эффективность системы подбора сотрудников, система мотивации и оплаты труда.

Shmygol N., Antonjuk A. Modern Directions of Personnel Management for Insurance Companies

The paper found that the system of personnel management in the insurance company must be flexible, able to change the content, methods and organizational forms according to the needs of production and the situation emerging in the labor market.

Indicated that HR should concentrate their efforts on solving these problems:

1. *Develop a strategy for the formation of qualified personnel.*
2. *The choice of forms and methods of management.*
3. *The distribution of staff and monitoring of employment.*
4. *Transparent and effective communication between different departments of the company.*

The greatest difficulty in the practice of insurance represents the establishment of standards-based commission, enabling the labor force insurance intermediaries in the conclusion of new and renewal for another term of previously existing insurance contracts based on their species diversity. Typically,

the valuation criteria favor the amount of insurance payments, with only (restored) insurance contracts. Great value here has chosen a strategy of selling insurance policies.

The paper analyzes existing and new approaches to human resource management. Improving the efficiency of selection, recruitment and placement of staff; motivation system and pay for insurance employees competitive against other insurance companies; wage workers insurance is based on individual work and efficiency of the respective branch of an insurance company; development, training, relocation and improvement in proper insurance workers carried out in accordance with the results of their work, skills, abilities, interests and needs of the insurance company. The proposed measures will improve the efficiency of both employees and most insurance companies.

Key words: *human resources, approaches to personnel management, the effectiveness of the selection of employees, the system of motivation and remuneration.*