

Наталія ТКАЧЕНКО

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЯК ГАРАНТІЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

---

---

*Запропоновано основні підходи до формування стратегії управління персоналом страхової компанії. Узагальнено характерні риси різних типів корпоративної культури страховиків та визначено основні етапи процесу планування управління персоналом.*

---

---

В умовах зростаючої глобальної конкуренції найважливішими факторами національної конкурентоспроможності страхових компаній є кваліфіковані кадри та високий рівень розвитку науки в галузі страхування.

Позитивний економічний ефект тим вищий, чим більшою є зацікавленість кожного співробітника як у якісному і вчасному виконанні власних обов'язків, так і в досягненні проголошених страховою компанією тактичних і стратегічних цілей.

Предметом зусиль соціальних інститутів країн з ринковою економікою є формування зваженого співвідношення між запитами працівників, з одного боку, і вимогами виробництва – з іншого, тобто забезпечення соціальної справедливості. Вони мають бути спрямовані на:

- реалізацію коопераційних принципів і стилів керівництва страховою компанією;
- врахування соціальних, кадрових та економічних чинників під час планування підприємницьких рішень;
- створення і розширення інформаційної та комунікаційної систем з метою отримання інформації про події в страховій компанії, зменшення факторів невпевненості, а також покращення мотивації персоналу;

- надання персоналу прав у галузі інформації, обговорення та обґрунтування рішень із господарсько-трудова питань, питань управління персоналом і соціальної політики.

В результаті посилення глобалізації й інтернаціоналізації економіки, технічного прогресу, розвитку інформаційних технологій, посилення конкуренції й одночасно співробітництва, демографічних і освітніх зрушень відбуваються наступні структурні перетворення в економіці й економічній стратегії страхових компаній: по-перше, посилюється структурна адаптація страхових компаній за допомогою децентралізації та делегування прийняття рішень структурним підрозділам; по-друге, підвищується економічна інтернаціоналізація страхових компаній; по-третє, ефективність діяльності та мінімізація витрат на забезпечення функціонування стають основними цілями стратегії страхових компаній. Вони, в свою чергу, тягнуть за собою зміни в практиці управління страхових компаній. Найважливіші з них для економіки і менеджменту персоналу такі:

- інноваційна спроможність, творчість і довгострокова орієнтація стають необхідними компонентами практики управління страховими компаніями;

- стиль управління, система цінностей менеджерів страхових компаній змінюються від бюрократичного до підприємницького;
- здібності працівників кваліфікуються як найбільш цінні ресурси страхових компаній.

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.

У вітчизняній науковій літературі не приділена належна увага питанням визначення особливостей управління персоналом страхових компаній. Окремі питання висвітлено у роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема С. Баннікова, В. Владімірова, В. Журавльова, О. Залетова та інших.

Метою статті є виокремлення основних підходів до формування стратегії управління персоналом та обґрунтування її складових, з'ясування критеріїв класифікації персоналу

й етапності планування в контексті ефективного функціонування страхової компанії.

Важливим елементом стратегічного плану є місія, тобто бачення страховою компанією свого призначення, яке, по суті, відображає сенс її існування. Місія – це дороговказ, який визначає вектор руху з метою постійного удосконалення. Її виконання передбачає скоординовану колективну діяльність. На практиці формування місії триває 3–7 місяців, за цей час у компанії відбуваються дві-три ітерації (обговорення її варіантів по вертикалі).

Як не дивно, часто страхові компанії приділяють надто мало уваги баченню майбутнього і свого місця в ньому, хоча саме воно є потужним управлінським ресурсом, сильним мотиваційним нематеріальним фактором досягнення стратегічної мети та формування належної корпоративної культури. Недарма фахівці з менеджменту стверджують, якщо лідерство містить хоча б іскру таланту, то однією з ознак цього є сформоване чітке бачення середньої і віддаленої перспектив. Соціологи ж наголошують, що успішність особи залежить переважно від її вміння уявляти та прогнозувати, а не лише від її загального інтелектуального рівня. Таким чином, бачення можна визначити як вербально сформульовану стратегічну мету компанії (її бажане майбутнє на конкретну дату відповідно до визначених цілей).

Отже, бачення, з урахуванням думки колективу, має бути затверджене у документі, який розробляють у процесі стратегічного планування, корегують відповідно до змін на ринку. У ньому відображено стратегічну мету у фінансових і нефінансових показниках за розділами:

- доходи за обсягом і структурою: клієнтських сегментів; видів страхування; регіональної мережі; каналів продажу;
- сервіс для клієнтів: система постійного покращення процесів обслуговування;

кількісні показники врегулювання збитків; система асистанса; стандарти обслуговування клієнтів;

- мотивація персоналу: зацікавленість кожного в досягненні стратегічної мети; об'єктивна оцінка конкретних результатів кожного та пряма залежність його мотивації від результатів роботи всієї компанії; умови роботи та підвищення кваліфікації персоналу; нематеріальна мотивація та соціальні гарантії;
- рівень менеджменту: система стратегічного планування та розгорнутого багатовекторного бюджетування; маркетинг; операційно-вартісний аналіз й управління неопераційними витратами.

Однією зі складових, яка впливає на формулювання бачення, є перспективний план розвитку персоналу страхової компанії, у якому мають бути відображені:

- поточний стан персоналу;
- стан персоналу на кінець планового періоду, його здатність забезпечувати ефективну діяльність страхової компанії;
- вимоги щодо розвитку персоналу для виконання завдань, які можуть постати перед страховою компанією в майбутньому тощо.

Важливо зазначити, що за останні роки змінилися підходи до суті та необхідності оприлюднення стратегії страхової компанії та її складових для всіх членів колективу. Вважається, що стратегія, щоб бути реальною та ефективною, повинна забезпечувати мобілізацію не лише менеджменту, а й ключових співробітників. Крім того, на заміну колишньому економічному підходу, який розглядав персонал виключно з позиції витрат страхової компанії, які потрібно мінімізувати, утверджується новий економічний підхід, згідно з яким персонал є одним з ключових ресурсів страхової компанії, що вимагає створення належних умов та інвестицій в його розвиток.

Ефективність страхової діяльності, в тому числі й у галузі забезпечення фінансової стійкості страховиків, стає все більш залежною від підбору, адекватної мотивації та забезпечення належної організації праці для фахівців. Іншими словами, нині, поряд з досягненням необхідних показників діяльності страховика, все більшу увагу необхідно приділяти пошуку та підготовці людей, які спроможні забезпечувати стабільне досягнення цих показників. Саме тому, ефективне управління персоналом є однією з найважливіших цілей страховика та гарантією його успішного функціонування. Адже, як правило, обираючи страхову компанію для співпраці, контрагенти значну увагу приділяють професійному рівню кадрового складу її співробітників [4].

Ще донедавна попит на персонал у сфері страхування зростав швидше ніж пропозиція [7]. Але, на початку 2012 р. ситуація дещо змінилася: на одного кандидата припадало дві вакансії. Співвідношення кількості резюме до кількості вакансій становило 0,5. Такий показник досягався за рахунок диспропорції щодо кількості вакансій і резюме для страхових агентів. Водночас, для спеціалізації "керівник напрямку" співвідношення кількості резюме до кількості вакансій – 2,7, тобто на одну вакансію претендувало майже 3 кандидати [3].

Причинами цього є те, що ринок страхування сильно постраждав у період фінансово-економічної кризи 2008 р. Подальше його відновлення залежить від розвитку національної економіки та стану справ у банківській сфері, з якою, зокрема, тісно пов'язаний страховий бізнес.

Сьогодні в українській страховій галузі зайнято близько 50 тис. осіб, з них: 30 тис. осіб працює в страхових компаніях на постійній основі; близько 3 тис. осіб – в якості страхових посередників та інших професійних учасників ринку (аварійні комісари, сюрвейєри та ін.) [2].

Крім того, кадрова ситуація на страховому ринку характеризується гострою нестачею спеціалістів певних категорій, зокрема:

- керівників і спеціалістів з організації продажу (особливо в регіонах). За цю категорію працівників між страховими компаніями йде безперервна боротьба: їх переманюють, перекуповують, а щоб утримати на місці, удосконалюють програми мотивації, забезпечуючи соціальним пакетом та іншими пільгами;
- спеціалістів із врегулювання збитків;
- спеціалістів з методології страхування.

Водночас, зважаючи на те, що в середньому в Європі на страховому ринку працевлаштовано більше 0,15% населення (в Україні цей показник набагато менший), варто очікувати створення нових робочих місць за умови підвищення ефективності праці. До речі, показники ринку свідчать, що середньостатистичний працівник вітчизняної страхової індустрії забезпечує в 5–10 разів менше надходжень страхових платежів, ніж в країнах Європейського Союзу [2].

В цілому концепція стратегічного управління персоналом страхової компанії охоплює такі основні елементи:

1. Загальні функції управління персоналом: а) найм; б) оцінка кваліфікації; в) винагорода; г) розвиток. При цьому організація праці розглядається як частина функції розвитку персоналу, а комунікації всередині страхової компанії вважаються інтегруючим фактором цієї моделі управління.

2. Основні групи зацікавлених осіб в управлінні персоналом: а) власники страхової компанії; б) топ-менеджери страхової компанії; в) співробітники страхової компанії; г) клієнти страхової компанії; д) інші громадяни.

При виборі методів управління необхідно, насамперед, враховувати структуру людських ресурсів страхової компанії, які

*a priori* не можуть бути однорідними через те, що виконують різну за характером та складністю роботу. В зв'язку з цим, доцільно використати такі критерії класифікації персоналу страхової компанії, як:

- роль у страховому процесі (створення продукту, продаж, обслуговування);
- характер діяльності (технічна діяльність, креативна діяльність);
- рівень в ієрархії колективу (рядовий співробітник, керівник середньої ланки, топ-менеджер);
- характер трудових відносин (штатний співробітник; позаштатний співробітник).
- роль в групі, колективі (координатор, “локомотив”, дослідник ресурсів, експерт, спеціаліст, практик-організатор);
- тип мотивації (інструментальна, професійна, патріотична, господарська, люмпенізована);
- темперамент (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік).

Кадрова модернізація є важливою складовою удосконалення діючої моделі вітчизняного страхування, яка повинна перебувати у тісному взаємозв'язку зі становленням корпоративної культури. Систематизуємо специфічні риси різних типів корпоративної культури страховиків у табл. 1.

Таким чином, правильний підбір кадрів, їх підготовка та підвищення кваліфікації, інвестиції у формування і закріплення корпоративної культури повинні розглядатися як основні питання, раціональне вирішення яких сприяє ефективному функціонуванню страховика, адже ці заходи забезпечують підтримання ядра професійного кадрового складу, враховуючи той факт, що нині персонал є ключовим ресурсом кожної компанії, а професійні висококваліфіковані кадри – ресурс дорогий і обмежений [4]. Навіть за умови наявності матеріальних ресурсів швидко наростити та стабілізувати кадровий потенціал страховика важко. Саме

Таблиця 1

Узагальнення специфічних рис різних типів корпоративної культури страхових компаній\*

Ознака корпоративної культури	Тип корпоративної культури			
	опікунська	підприємницька	бюрократична	праксиологічна
Тип спільної діяльності	спільно взаємодіючий	спільно індивідуальний	адміністративно-командний	спільно творчий
Тип особистості	професійний	професійний	професійний	професійний
Цінності	колективні	індивідуальні	суспільні	корпоративні
Форма власності	будь-яка	приватна	державна	акціонерна
Механізм управління	волонтарист-ський	бізнес-планування	на підставі доведених "зверху" показників	стратегічне планування
Оцінка результатів	за особистими уподобаннями	прибуток	досягнення встановлених вищими органами цілей	прибуток та дивіденди
Проблеми, що виникають, вирішуються на основі	рішень вищого керівника	індивідуальної творчості окремих членів колективу	зрозумілого формулювання з боку керівництва	активної взаємодії і співробітництва керівництва і членів колективу
Лідерство засновується на	посаді	наявності авторитету та визнання	адміністративній владі та службовому становищі	сприяттв контактам та співробітництву
Керівництво	задає напрямки і цілі роботи, планує її та допомагає працівникам у її виконанні	дозволяє працівникам виконувати роботу так, як вони вважають за потрібне, орієнтуючи їх на досягнення позитивного кінцевого результату	вимагає чіткого і неухильного виконання інструкцій	заохочує ініціативність та групову роботу, формулює цілі
Суперечки та конфлікти	відображають розбіжність думок співробітників із думкою керівника	є продуктивним відображенням індивідуальних особливостей співробітників	не схвалюються	є наслідком різного бачення стратегії та шляхів розвитку корпорації
Тип лідера	підкується про членів колективу	організовує ефективні діалоги між членами колективу	формальний, призначений розпорядчим актом	його становище визначається професіоналізмом і компетентністю

\* Складено на основі [1, 5, 6].

тому, забезпечення стійкості кадрового складу страховика – важлива частина його бізнес-діяльності, яка обумовлює його поступальний розвиток і процвітання.

На основі вищезазначеного можемо зробити такі висновки й узагальнення. Під час планування управління персоналом доцільно виокремити такі етапи:

1. Вивчення ситуації в страховій компанії, кон'юнктури ринку праці, а також заходів і засобів у сфері управління підприємством та менеджменту персоналу страховика.

2. Уточнення системи цілей. Суттєвим моментом є оцінка відповідності або невідповідності досягнутого рівня реалізації до запланованого на попередньому етапі.

3. Планування системи заходів, які забезпечують досягнення запланованих цілей.

4. Координація та інтеграція планів у сфері управління персоналом з планами щодо інших сфер діяльності страхової компанії, що є запорукою єдності дій, спрямованих на виконання поставлених перед страховою компанією завдань. Адже плану-

вання в сфері управління персоналом тісно пов'язане з усіма аспектами діяльності страхової компанії (плануванням маркетингу, фінансовим плануванням, плануванням розвитку організаційної структури тощо) та, в свою чергу, впливає на них.

5. Завершення процесу планування, тобто затвердження вищим керівництвом страхової компанії зведеного плану управління персоналом страхової компанії. Цей документ повинен містити підрозділи, що стосуються окремих сфер діяльності та функціональних підрозділів, формує підвалини, які забезпечують обов'язковість узгоджень рішень менеджерів різного рівня в межах горизонту планування.

6. Реалізація плану управління персоналом, контроль за його виконанням, який здійснює топ-менеджмент страхової компанії.

Економічні та структурні зміни вимагають нової організації соціальних відносин як між співробітниками, так і між співробітниками та менеджментом. В умовах ринкової економіки від прояву таких здібностей, як творчість, ініціативність, вміння долати конфліктні ситуації залежить ефективність функціонування та конкурентоспроможність страхової компанії.

Таким чином, 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 і фінансової стійкості.

### Література

1. Герчиков В. И. *Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании*. – М.: ИНФРА, 2008. – 282 с.

2. *На страховом рынке Украины работают около 50 тыс. человек [Електронний ресурс]*. – Режим доступа: <http://uainsur.com/our-news/33342>.

3. *Обзор рынка труда: профессиональная сфера “Страхование” // Україна-бізнес-ревью*. – 2012. – № 35–36. – С. 5.

4. *Основы страхового менеджмента: методическое пособие по изучению дисциплины “Страховой менеджмент”: Учеб. пособие / В. П. Журавлев, В. В. Владимиров, С. А. Банников*. – М.: Издательство “Экономика”, 2007. – 404 с.

5. *Поляков А. А. Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура страховой компании // Страховое дело*. – 2005. – № 5. – С. 51–63.

6. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова*. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

7. *Яких фахівців не вистачає на ринку праці // Страхова справа*. – 2004. – № 4. – С. 58–62.