

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СТРАХУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

У статті проаналізовано сутність системи управління персоналом у страховій компанії. Розглянуто принципи кадрової політики, які визначають співвідношення методів її реалізації. Виявлено позитивні та негативні наслідки застосування різних методів управління персоналом на підприємствах страхування. Запропоновано комплексну цілеспрямовану систему дій на трудовий колектив і окремих страхових працівників, що покликана забезпечити досягнення мети страхової компанії.

Ключові слова: система управління персоналом, моніторинг зайнятості, принципи кадрової політики, страховий менеджмент.

I. Вступ

Перехід до ринкової економіки поставив ряд принципово нових завдань, у тому числі найважливіше – максимально ефективно використання кадрового потенціалу страхової компанії.

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

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

Успішна діяльність підприємства за умов жорсткої ринкової конкуренції залежить від творчої активності робітників. Тому головним завданням менеджера є мотивація персоналу. Треба розуміти, що побудова ефективного механізму мотивації – надзвичайно складна справа, адже існує величезна кількість людських потреб і засобів їх задоволення. Ті мотиватори, що дають ефект у певних умовах стосовно одних людей, можуть зовсім не підходити для інших. Саме тому не існує якоїсь універсальної системи мотивації. Кожне підприємство має розробити свою систему мотивації або ж внести корективи у прийнятту, адаптувати її для себе.

На нашу думку, система управління персоналом у страховій компанії має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці.

Страховий бізнес – одна з найбільш динамічних галузей ринку праці. З одного боку, ця сфера дуже чутлива до економічних проблем і труднощів. З іншого боку, навіть за мінімальних позитивних змін економічної ситуації цей бізнес досить швидко відновлюється. Наприклад, у кризовому 2009 р. кількість вакансій у сфері страхування скоротилася майже удвічі. Але до 2011 р. ринок вирівнявся, а кількість пропозицій перевищила докризовий рівень. Стійка тенденція до зростання спостерігалася й у всіх наступних періодах. Протягом 2012 р., наприклад, приріст вакансій становив 66% (це майже у два рази більше, ніж середній річний показник приросту вакансій по ринку праці в цілому). За динамікою приросту вакансій ця галузь посідає друге місце, швидше зростає попит лише на молодих фахівців і студентів (див. рис.).

II. Постановка завдання

У зв'язку із стрімким зростанням попиту на фахівців страхової сфери та висококваліфікованих фахівців, підвищенням продуктивності праці постає проблема аналізу наслідків застосування різних методів управління персоналом на підприємствах страхування та розробки комплексної цілеспрямованої системи дій на трудовий колектив і окремих страхових працівників, що повинна забезпечити досягнення мети страхової компанії.

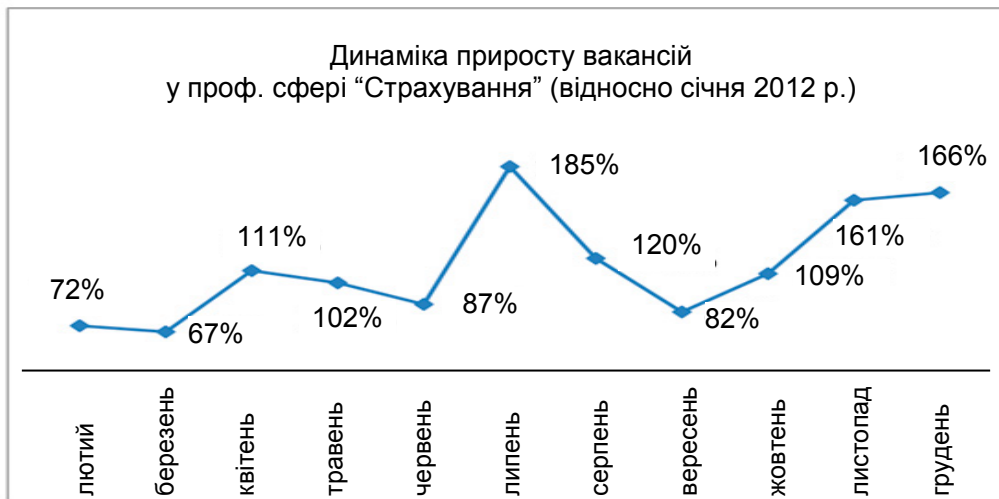


Рис. Динаміка приросту вакансій у галузі страхування

III. Результати

Управління персоналом страхової фірми 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 та моніторинг зайнятості;
- 4) прозорі й ефективні комунікації між різними підрозділами компанії.

Існує декілька класифікацій методів управління персоналом страхової компанії.

За типом дії розрізняють методи прямої і непрямой дії. Методи прямої дії є адресними, передбачають обов'язковість виконання, не допускають ініціативи з боку виконавця. Методи непрямой дії спрямовані на досягнення певної мети, але за виконавцем зберігається свобода вибору поведінки.

За масштабом використання методи поділяються на загальні та окремі. Загальні методи застосовні при реалізації декількох напрямів діяльності керівника. Окремі методи можуть бути використані при виконанні конкретних операцій. Загальні методи забезпечують функціонування всієї системи управління страхової компанії, окремі – лише окремих її елементів.

За джерелом управлінських дій розрізняють методи централізованої і децентралізованої дії. Їх співвідношення визначене зовнішніми і внутрішніми умовами, в яких функціонує страхова компанія.

За тривалістю дії методи поділяються на довго-, середньострокові й оперативні.

За способом дії розрізняють одноосібні, колегіальні та колективні методи. Їх співвідношення визначається стилем управління у страховій компанії.

За механізмом і характером дії на персонал страхової компанії розрізняють органі-

заційно-розпорядчі (адміністративні), економічні та соціально-психологічні методи. Адміністративні методи є необхідним фундаментом, що зумовлює можливість використання інших методів управління. Їх використання будується на владних повноваженнях. Важелями дії є прямі вказівки керівництва. Непряму дію справляють економічні методи управління персоналом страхової компанії, що спираються на форми грошового і негрошового стимулювання праці страхових працівників. Соціально-психологічні методи управління враховують способи і прийоми дії на міжособові відносини в трудовому колективі. Механізм їх дії будується 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, зупинимось на ній детальніше.

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

До методів адміністративної дії належить і поточний інструктаж, який адресований безпосередньо страховому працівникові (наприклад, страховому агентові). Інструктаж є формою додаткової методичної або інформаційної підтримки працівників, які 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'яза-

ні, як правило, з вирішенням конкретних завдань страхової компанії. Їх використання дає змогу скорегувати систему управління, що сформувалася, з урахуванням обставин, які склалися. Розпорядча дія може здійснюватися в письмовій або усній формі. Засобами виразу розпорядчої діяльності можуть бути накази, розпорядження, вказівки, резолюції. Розпорядчі дії здійснюються на основі суворої виконавчої дисципліни, що вимагає чіткого контролю за реалізацією прийнятих 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 працівника. Їх поділяють на дві основні групи: матеріальне стимулювання й економічну відповідальність.

Вирішальну роль відіграють форми грошового матеріального стимулювання страхових працівників. Дія негрошових виплат на поведінку страхових працівників має подвійний характер. З одного боку, вони підвищують рівень споживання страхового працівника, а з іншого – є 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 можливість система оплати праці, застосовувана 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 прийняття рішень щодо цілого комплексу питань у сфері оплати праці. Державне регулювання оплати праці передбачає гарантії щодо:

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

Найбільшу складність у практиці страхової діяльності становить встановлення обґрунтованих нормативів комісійної винагороди, яка стимулює трудові зусилля страхових посередників на укладення нових і відновлення на новий термін раніше чинних договорів страхування, виходячи з їх видової різноманітності. Як правило, критеріями нормування є 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 стимулювальну спрямованість трудових зусиль у бік максимізації обсягу продажів страхових полісів. Фіксований відсоток від перевиконання плану надходження страхових платежів стимулює перевиконання 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 найбільш цінні кадри страхових агентів в умовах тимчасової несприятливої кон'юнктури страхового ринку.

Участь у розподілі прибутку страхової компанії передбачає доплати з чистого прибутку страховика, пов'язані з конкретним результатом роботи персоналу. Розмір розподілюваної частини прибутку може визначитися 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, залежно від наперед обумовлених чинників. Зустрічається практика розподілу цього прибутку пропорційно окладам або розміру заробітної плати працівника. У цьому випадку 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 означають участь страхових працівників у власності страховика. Характер заохочувальних виплат має і преміювання страхових працівників (наприклад, премія за перевиконання плану надходження страхових платежів) [3].

Соціально-психологічні методи управління персоналом страхової компанії є способами і прийомами дії на міжособові відносини й соціальні процеси усередині трудового колективу страховика. Їх дія спрямована 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 і творчого ставлення до дорученої ділянки роботи. Ці методи управління персоналом спираються на знання особистих, індивідуально-типологічних характеристик страхових працівників. На основі вивчення особистих характеристик кожного працівника розробляють його "особистий профіль".

Соціально-психологічні методи спираються на рису, властиву багатьом людям, – потребу бачити в очах оточення підтвердження власної значущості. Усвідомлення успіху є додатковим чинником підвищення ефективності праці. Заохочення та похвала, визнання заслуг працівника, що виражаються в особистій подяці страховому працівникові, особистих привітань зі святами і важливими сімейними датами, врученні почесних грамот, занесенні до Книги пошани і на Дошку пошани, підвищують його самооцінку і формують модель поведінки цих працівників. Чим різноманітніші способи виділення кращих страхових працівників, тим ефективніша 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 усіма структурними підрозділами страхової компанії, між усіма страховими працівниками [4].

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

Щорічно в страховій компанії має проводитися тестування керівників середньої ланки управління. На основі аналізу кожного конкретного керівника виносять пропозиції щодо його подальшого просування службовою драбиною.

Запропоновані заходи покращать роботу як працівників, так і самої 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 займаються страхуванням життя в Україні, не мають чітко розробленої управлінської стратегії. Це пов'язано з низкою проблем, властивих відносно 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 про місію компанії; суперечливість інтересів топ-менеджменту компанії та персоналу [5].

Нова ідеологія кадрової роботи, що відповідає новим ринковим реаліям сучасної України, ще формується. Проте досвід страхових компаній – лідерів українського страхового ринку дає змогу виділити нові типові ознаки в підходах до управління персоналом:

- підвищення ефективності системи підбору, найму і розстановки співробітників;
- система мотивації й оплати праці справедлива стосовно страхових працівників, конкурентоспроможна щодо інших страхових компаній і є добре керованою;
- індивідуальні проблеми окремих страхових працівників вирішуються швидко, справедливо й ефективно;
- заробітна плата страхових працівників базується на результатах індивідуальної праці й ефективності роботи відповідного структурного підрозділу страхової компанії;
- розвиток, навчання, переміщення й підвищення страхових працівників здійснюються 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 й тактику управління страхової компанії та зайнята переважно рутинною щоденною реєстрацією прийому й звільнення співробітників, а також перевіркою стану трудової дисципліни.

Звісно, страховий ринок України тільки розвивається і поки зарано говорити про невдачі в його роботі, але ті недоліки, які були виявлені, мають наштовхнути керівництво страхових компаній на пошук нових методів та шляхів управління персоналом,

упровадження інноваційних заходів для підвищення рівня роботи персоналу й компанії в цілому.

Список використаної літератури

1. Банникова Л.Н. Управление персоналом : учеб. пособ. / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2009.
2. Лысенко Ю.Г. Стратегическое управление персоналом / В.Г. Андриенко, Т.Ю. Беликова, В.А. Голтвенко ; за ред. д. е. н., проф. Ю.Г. Лысенко. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – 201 с.
3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М. : 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 / П. Щедрий // Міжнарод. інвест. конгрес страхової еліти від 26.06.2006 р.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2014.

Антонюк А.А. Проблемы управления персоналом на предприятиях страхования и пути их решения

В статье анализируется сущность системы управления персоналом в страховой компании. Рассмотрены принципы кадровой политики, определяющие соотношение методов ее реализации. Выявлены положительные и отрицательные последствия применения различных методов управления персоналом на предприятиях страхования. Предложена комплексная целенаправленная система действий на трудовой коллектив и отдельных страховых работников, призванная обеспечить достижение цели страховой компании.

Ключевые слова: система управления персоналом, мониторинг занятости, принципы кадровой политики, страховой менеджмент.

Antonjuk A. Problems of Personnel Management, Insurance companies and their solutions

Personal 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. The article notes that HR should concentrate its efforts on addressing issues such as the development of strategies for the formation of qualified personnel, the choice of form and methods of personnel management, allocation and monitoring of staff employment, transparent and effective communication between different departments of the company.

Principles of personnel policies that define the relationship between method of implementation. Methods HR insurance company is ways of management actions on the team as a whole and its individual groups of workers directly, ensuring the implementation of HR strategies.

The greatest difficulty in the practice of insurance represents setting reasonable standards commission, enabling the labor force insurance brokers for signing 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 and the number of prisoners (refurbished) insurance contracts.

Great value here has chosen a strategy of selling insurance policies. Emphasized that a fixed percentage of the amount of insurance payments, the collected insurance agent provides a stimulating focus work effort toward maximizing the volume of sales of insurance policies. Fixed percentage of the over-plan of insurance payments – over-stimulates the plan. Percentage, differentiated by type of insurance contracts, stimulates market promotion of individual items in the line of insurance products.

Key words: personal management, monitoring employment principles of personnel policy, insurance management.