

Сулейманов Э. Г.

соискатель,

Российская академия предпринимательства

e-mail: egs@forenet.info

Управление предпринимательской деятельностью страховых агентов и интрапренерство в страховой компании

В статье показывается роль и место интрапренерства в кадровой политике страховой компании, желающей добиться включенности сотрудников в достижение предпринимательского результата и повышения эффективности деятельности страховых агентов.

Ключевые слова: *страховая компания, кадровая политика, предпринимательство, страховой агент, интрапренерство, управление.*

Suleymanov E. G.

applicant of Russian academy of entrepreneurship

Management of entrepreneurship of insurance agents and intrapreneurship in the insurance companies

The article shows the role and core of an intrapreneurship in HR policy of insurance company, targeting to reach involvement of personnel to achievement of entrepreneurship result and improve the efficiency of the activities of insurance agents.

Keywords: *insurance company, HR policy, entrepreneurship, insurance agent, intrapreneurship, management.*

Развитие страховой организации по шкале времени и шкале эффективности ее профессиональной деятельности последовательно проходит определенные стадии, именуемые, как и в любом другом бизнесе, стадиями жизненного цикла — зарождение, рост, зрелость, старение.

Каждая из перечисленных стадий характеризуется своими задачами, стратегией, организационной структурой, следовательно, различно и содержание кадровой политики. Так, на стадии зарождения для страховой организации более типична пассивная кадровая политика. На стадии роста — реактивная кадровая политика и т.д.

Каждой стадии развития страховой организации соответствует определенная кадровая политика, процесс реализации которой опре-

деляется адекватностью кадрового потенциала. Взгляд на страховую организацию через призму жизненного цикла позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки. Большое значение придается тому, чтобы каждый страховой агент понимал свою роль и место в страховой организации и воспринимал значимость трудовых усилий по заключению и возобновлению договоров страхования с клиентами, как неотъемлемую часть общего дела по продвижению страхового продукта к конечному потребителю.

Анализ практического опыта страховых компаний РОСНО, Со-гласие и других крупных страховых компаний ¹ позволяет выявить в обобщенном виде главные направления кадровой политики в отношении страховых агентов:

- создание единых принципов стратегического управления и развития персонала страховых агентов;
- внедрение в практику концепции обучающейся страховой организации;
- развитие системы корпоративного обучения страховых агентов на базе корпоративных образовательных центров;
- разработка экономических стимулов и социальных гарантий для страховых агентов, направленных на повышение производительности и качества их труда;
- исследование проблем в области развития человеческих ресурсов страховых агентов на базе созданных корпоративных университетов;
- подготовка нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами страховых агентов;
- развитие двусторонних коммуникаций менеджмента и страховых агентов, в том числе с использованием каналов обратной связи, относительно задач и стратегии страховой организации;
- формирование корпоративной культуры высоких результатов среди страховых агентов;
- повышение общественного престижа профессии страхового агента в профессиональном сообществе участников страхового рынка.

Кадровая политика страховой организации осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Оперативная деятельность — это повседневная реализация кадровой стратегии с помо-

¹ Автор занимал руководящие посты в этих страховых компаниях в период 2000–2013 гг.

стью методов кадровой работы. Все кадровые мероприятия и их последовательность тесно увязаны с общим пониманием улучшения работы с персоналом, которое фиксируется в кадровой политике. Как в России, так и за рубежом кадровая политика обычно оформляется в виде общекорпоративного документа, который является открытым для всеобщего ознакомления, в том числе через сайт страховой компании. Важно, чтобы кадровая политика учитывала характер деятельности предприятия, а не была декларацией общих принципов. Так, в страховании крайне важно сформировать систему продаж, что будет затруднительно без задействования в этой системе практически всех сотрудников, вовлеченности их в общий результат, т.е. политики формирования и поддержания интрапренерства.

Основная цель документального оформления кадровой политики заключается в том, что функциональные подразделения страховой организации, а также линейные руководители получают документ, содержащий правила (принципы), которые должны соблюдаться при разработке и реализации управленческих решений по отношению к персоналу, формировании и поддержании корпоративной культуры. Документальное оформление кадровой политики страховой организации состоит в следующем:

- ясное определение видов действий, которые должны предприниматься для достижения целей страховой организации;
- достижение четкости в понимании проблем руководства и кадров;
- побуждение к сотрудничеству, в том числе через сопричастность и вовлеченность путем координации деятельности между различными структурными подразделениями;
- единообразие и последовательность в принятии кадровых решений;
- руководство установленными стандартами в различных ситуациях управления персоналом;
- обеспечение системы корпоративного обучения в рамках реализации концепции обучающейся страховой организации;
- убеждение работников через базовые корпоративные ценности в приверженности страховой компании;
- информирование работников о правилах, которыми они должны руководствоваться в сфере профессиональной деятельности, в том числе на рабочем месте;
- формирование и поддержание корпоративной культуры, подерживающей интрапренерство;

- укрепление трудовой морали и совершенствование корпоративных отношений в страховой организации, включая страховых агентов.

Деятельность по реализации кадровой политики страховой организации носит название кадровой работы или процедур управления человеческими ресурсами страховых агентов, которые развертываются в корпоративной среде страховщика. Это единый взаимосвязанный комплекс мероприятий, который осуществляется руководством и кадровой службой страховщика в целях более полного использования деловых качеств сотрудников, в том числе страховых агентов. К числу базовых процедур управления человеческими ресурсами страховых агентов можно отнести следующие:

- текущее и перспективное планирование потребности в персонале страховых агентов,
- найм, профессиональная ориентация и трудовая адаптация страховых агентов в трудовом коллективе и на отведенном участке страхового обслуживания;
- аттестация страховых агентов, в том числе с использованием процедуры добровольной сертификации.

Количественная потребность в персонале страховых агентов определяется исходя из объемных показателей страхового бизнеса (плана поступления страховых платежей и нагрузки по сбору страховых платежей, в расчете на одного страхового агента). Выявляется расчетная численность страховых агентов, которая сравнивается с фактической численностью (обеспеченностью) контингентом страховых агентов в страховой компании на определенный период времени, в том числе с учетом имеющихся вакантных участков для страхового обслуживания.

Найм страховых агентов — ключевая процедура в управлении человеческими ресурсами и кадровой политике страховой компании, выражает ряд последовательных действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными и личностными качествами, необходимыми для работы страховым агентом. В современном понимании корпоративной среды страховой компании найм страховых агентов имеет юридический и экономический подход. Юридический подход трактует найм страхового агента с позиций достижения результата в соглашении с работодателем, который выражен в трудовом договоре. Экономический подход определяет стоимость затрат на привлечение и профессиональное обучение новых страховых агентов. Сочетание юридического и экономического подходов предполагает найденный консенсус между требованиями кандидата, претенду-

ющего на открытую вакансию страхового агента, и ожиданиями страховщика как работодателя.

Оценка выполнения функции подбора страховых агентов в системе мероприятий кадровой политики может быть произведена с помощью ряда показателей оперативного кадрового учета, в том числе:

- коэффициента текучести кадров страховых агентов;
- коэффициента укомплектованности страховыми агентами отведенных участков страхового обслуживания;
- время существования открытой вакансии страхового агента (в днях);
- отношение числа лиц, откликнувшихся на объявление об открытой вакансии страхового агента в данной страховой компании, к числу лиц, получивших приглашение на участие в конкурсе на эту вакансию;
- отношение числа лиц, получивших приглашение участвовать в конкурсе, к числу лиц, принятых на работу в качестве страхового агента;
- отношение стоимости и отбора претендентов на открывшиеся вакансии страховых агентов страховой компании к числу этих работников, приступивших к работе на отведенных участках обслуживания (удельные затраты страховой организации на прием одного страхового агента фактически приступившего к работе);
- отношение общих расходов на оплату труда числа вновь принятых страховых агентов на имеющиеся вакансии к величине затрат на их подбор на рынке труда;
- соотношение абсолютной величины затрат на управление персоналом страховых агентов к сумме чистой прибыли страховой компании.

Трудовая адаптация страхового агента в страховой компании и на отведенном участке страхового обслуживания является двусторонним процессом. С одной стороны, за приходом страхового работника в страховую компанию в качестве страхового агента стоит осознанный выбор человека, основанный на определенной мотивации принятого решения относительно трудоустройства, и ответственность за это решение. С другой стороны, страховая компания принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения определенных функциональных обязанностей своего страхового агента во взаимоотношениях с потенциальными и уже состоявшимися клиентами.

Применительно к существующей корпоративной среде можно рассматривать роль адаптации страхового агента в профессиональном, организационном и социальном плане.

В профессиональном плане она выражается в адекватном применении в трудовой деятельности специальных знаний, навыков и умений вновь принятым на работу страховым агентом.

В организационном плане она выражается в формировании у вновь принятого на работу страхового агента четких представлений об основных целях и задачах страховой компании и ее структурных подразделениях, а также собственных функциональных обязанностях в рамках существующей организационной структуры управления страховым бизнесом.

В социальном плане она выражается в формировании у вновь принятого на работу страхового агента чувства сопричастности к деятельности страховой компании.

С позиций менеджмента страховой организации важность адаптации страховых агентов объясняется следующими причинами:

- Уменьшение стартовых издержек. Чем быстрее новый страховой агент освоится на отведенном участке обслуживания, тем меньше потребуются дополнительные затраты и тем скорее он начнет эффективно работать.
- Стабилизация контингента страховых агентов за счет снижения текучести кадров в страховой компании
- Формирование у нового страхового агента позитивного отношения к работе и приобщение его к корпоративной культуре высоких результатов.

В результате описанного подхода к кадровой политике и соответствующим управленческим процедурам работы со страховыми агентами, служба персонала страховой организации преобразуется в службу человеческих ресурсов страховой компании. Указанная инновация делает работу с персоналом страховых агентов более эффективной и систематичной, а также позволяет линейным менеджерам взять на себя ответственность за решение вопросов кадрового планирования, отбора и развития страховых агентов. Практика работы страховой компании РОСНО показала, что только на местах можно определить, какое влияние оказывает корпоративная среда на количественный и качественный состав страховых агентов. Более того, с помощью объединения целенаправленного воздействия корпоративной среды и корпоративной культуры страховой компании появляется организационный

механизм, помогающий страховым агентам в продвижении вперед по карьерной лестнице, и в масштабах всей страховой организации, и в рамках отдельных подразделений и уровней. Таким образом, кадровая политика страховой организации базируется на ресурсном подходе к имеющемуся контингенту страховых агентов, нуждающихся в профессиональном развитии.

Используемые источники

1. Балабанов В.С. Кадры решали, решают и будут решать все // Страховое дело. — 2007. — № 9.
2. Балабанова А.В. Деловое общение. — М.: Российская Академия предпринимательства, 2005.
3. Бабурин А.С., Грызенькова Ю.В. Технология управленческого мониторинга // Кадровик. — 2010. — № 8.
4. Брызгалов Д.В., Копитайко М.С., Цыганов А.А. Особенности корпоративной культуры страховых агентов в Российской Федерации / / Кадровик. — 2011. — № 3.
5. Грызенькова Ю.В., Журавин С.Г., Соломатина А.С. Стратегическое управление персоналом в страховых компаниях: проблемы, теория и практика. — М.: МАКСС Групп, 2012.
6. Грызенькова Ю.В., Цыганов А.А., Ямпольский Д.А. Кросс-продажи страховых продуктов для банковских заемщиков // Финансы и кредит. — 2006. — № 17.
7. Журавин С.Г., Соломатина А.С., Цыганов А.А. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: мотивация к инновациям // Проблемы теории и практики управления. — 2012. — № 7/8.
8. Кравченко В.В., Сулейманов Э.Г., Цыганов А.А. Корпоративная среда страховых агентов// Кадровик. — 2012. — № 11.
9. Цыганов А.А. Развитие институтов защиты и обеспечения прав страхователей в России. — М.: Изд-во РАГС, 2009.
10. Юлдашев Р.Т. Организационно-экономические основы страхового бизнеса. — М.: Анкил, 2002.
11. Юлдашев Р.Т., Цветкова Л.И. Практика страхового предпринимательства. — М.: Анкил, 2010.
12. Юлдашев Р.Т., Цветкова Л.И. Практика развития страхового бизнеса. — М.: Анкил, 2011.