Осокина М.Н.

Оценка персонала страховой компании

Статья посвящается исследованию особенностей деятельности страховых компаний с точки зрения оценки работников данных организаций. В статье подробно исследуются вопросы деятельности страховых компаний, начиная от периода становления данного рынка до сегодняшних дней, а также требования, которые предъявляет данная деятельность к персоналу организации. Работа может быть использована как вспомогательный материал при проведении подготовительной работы по созданию системы оценки персонала в страховых компаниях.

Специфика деятельности страховых компаний и ее влияние на требования, предъявляемые к персоналу организации

Опрос, проведенный ROMIR Monitoring, выявил два основных условия выбора страхователями страховой компании. Главным критерием для физических лиц являлась известность компании, для юридических лиц на первом месте стоит - надежность и устойчивость. Вторым же по важности для обеих категорий страхователей является – профессионализм персонала. Эти два фактора не случайны, а обусловлены сутью страхования. Страхование как услуга финансового характера не имеет вещественной формы. Клиент страховой компании, заключив договор страхования, может лишь верить в полезность сделки, так как ключевой особенностью именно страховой услуги является ее отсрочка во времени и страховой случай по конкретному виду страхования для данного клиента может не наступить в течение всего срока действия договора. В то же время, без уплаты страхователем страхового взноса, договор страхования в силу не вступит. При этом покупатель страховой услуги сразу после ее покупки еще не осознает своего имущественного интереса, в соответствии с которым он должен быть уверен в ценности и экономической полезности своей покупки. Основная причина, по которой страхователь испытывает недоверие к страховщику – это сомнения в том, что страховая компания выполнит свои договорные обязательства.

В соответствии с вышеизложенным работа с кадрами в страховой компании должна определяться как комплексное воздействие на трудовой коллектив для достижения целей компании.

Управление кадрами формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Главный акцент делается в сторону долговременно развития трудового потенциала страховых работников. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долговременным фактором конкурентоспособности страховой компании в условиях резких изменений ее внешней среды. Конкурентоспособность здесь подразумевает прямую связь с качеством персонала страховой компании, формами ее использования, степени во-

влеченности в выработку управленческих решений.

В связи с тем, что существует объективная связь процессов развития персонала с развитием страховой компании - развитие человеческого потенциала (интеллектуального и социального) является для страховой компании частью инвестиций, а не расходов. С этим согласен Анатолий Купчин, генеральный директор кадрового агентства «Агентство Контакт» «К сожалению, в страховом бизнесе полезность инвестиций в персонал понимают далеко не все. И даже те, кто понимает, все равно испытывают на себе кадровый голод». Тем не менее, в последнее время виден явный прогресс в отношении к персоналу компаний: из наемной рабсилы он переходит в новую ценностную категорию - "человеческий капитал" (здесь слово "капитал" ключевое), существенно "прибавив в весе". Отличительная особенность капитала - в его самовозрастающей стоимости. По подсчетам экспертов, эффект от инвестиций в персонал может составлять до 300% годовых. Еще одна характеристика капитала (в основном овеществленного) - моральный и физический износ. Эти черты присущи и человеку, как одной из форм интеллектуального капитала. Но важно помнить главное - именно человек обеспечивает прирост стоимости совокупного капитала (в любых его формах).

Специфика страховой деятельности предопределяет особенности персонала страховой компании. Это связано, прежде всего, с наличием у страховых работников, определенных профессиональных навыков и знаний, связанных с общими направлениями страховой деятельности. Например, многие специалисты по добровольному медицинскому страхованию помимо экономического имеют и медицинское образование, по страхованию крупных промышленных объектов - экономическое и техническое образование. Появление комплексных продуктов требует расширения диапазона знаний у страховых специалистов.

По функциональным обязанностям страховые работники сгруппированы в соответствующие линейные или функциональные структурные подразделения страховой компании. В качестве примера хотелось бы привести организационную структуру страховой компании «Нефтеполис» (Приложение 1). Именно такую структуру имеет большинство крупнейших страховых компаний не только на российском, но и на международном рынке.

Персонал страховой компании можно разделить на две большие группы: front-office и back-office. Соотношение количества персонала в этих двух группах составляет 70 и 30 процентов соответственно.

- В группу front-office входят специалисты, которые связаны с процессом страхования. Часть подразделений занимается непосредственно продажей страховых продуктов. Это сеть различных каналов продаж страховых продуктов. Большая часть сотрудников таких подразделений может не иметь предшествующего опыта работы в страховании и при этом быть весьма успешными специалистами по продажам. Также в front-office существуют подразделения, которые занимаются непосредственно разработкой страховых продуктов, оценкой страховых рисков, урегулированием убытков. Эта часть состоит в основном из сотрудников со специальным образованием и

опытом работы в страховании. В большинстве случаев сотрудники front-office специализируются на определенных видах страхования, например, автострахование, добровольное медицинское страхование, страхование имущества, страхование грузов.

Основными действующими лицами в подразделениях front-office связанных с продажей страховых продуктов являются агенты и продавцы. Несмотря на то, что нередко неспециалисты ставят знак равенства между этими двумя профессиями, существует большая разница между этими двумя категориями работников.

Агент - это "вольный" работник, главная задача которого - приносить бизнес в компанию и получать комиссионного вознаграждение, которое непосредственно зависит от размера страховой премии, которая получила компания. Агент планирует свою работу так, как считает нужным, и нередко работает на несколько страховых компаний одновременно. У него нет фиксированного рабочего дня и зарплаты. Как правило, он не является штатным работником компании.

Продавец - это штатный работник компании, работающий в команде, для которого важны корпоративные нормы, традиции и принадлежность к коллективу. Это сотрудник, который непосредственно заинтересован в успешности работы его подразделения и компании в целом, так как он сам является частью этой системы. Продавец получает фиксированную заработную плату и поощрение в виде процента от собранной страховой премии или бонуса по результатам выполнения плана. В страховом бизнесе на сегодняшний день прослеживается тенденция переноса центра тяжести с агентов на продавцов. Основное требование, предъявляемое к продавцам, - успешный опыт любых продаж, а также, желательно, высшее образование и, самое главное, желание работать с людьми.

- В категорию back-office относятся подразделения, которые непосредственно не связаны с процессом страхования, однако обеспечивают функционирование бизнеса. Как правило в эту часть входят следующие подразделения: финансовая служба, бухгалтерия, администрация, маркетинг, реклама, пресс-служба. Для большинства специалистов back-office опыт работы в страховании не является обязательным, но учитывается как положительный фактор при приеме на работу. Особенно важен этот опыт для специалистов финансовой и методологической службы страховой компании, а также отдельных позиций в маркетинге и рекламе, поскольку именно там существует ярко выраженная отраслевая специфика.

Главной задачей отдела управления персоналом является создание слаженного механизма взаимодействия между всеми структурными подразделениями страховой компании и всеми страховыми работниками.

В связи с тем, что рынок страхования развивается - компании испытывают постоянный недостаток в квалифицированных кадрах. Очень часто можно наблюдать переход ведущих специалистов переход из одной компании в другую.

Страховые компании положительно относятся к приему на работу сту-

дентов, окончивших вузы по специальности "Страхование", так как во многих компаниях наметилась тенденция «выращивать» кадры самостоятельно. Будущим страховщикам предоставляется возможность пройти стажировку в страховой компании, оказывается помощь в сборе материалов для написания дипломной работы. Однако, не всем студентам просто устроится на работу, так как качество образования в российских ВУЗах по специальности «Страховое дело» оставляет желать лучшего. Это связано с острой нехваткой педагогических кадров, вследствие того, что специалистов страхового дела очень мало, и они преподают только в ведущих учебных заведениях. В итоге особенно ценятся специалисты, подготовленные в Финансовой академии на направлении "Страхование", - здесь качественная теоретическая база и большой объем практических занятий.

По нашему мнению для улучшения качества образования необходимо, что бы страховое образование должно развиваться в сторону системности. В числе предметов, должны быть, как минимум, представлены:

- основы страхового дела,
- страховое право,
- актуарные расчеты,
- страхование юридических и физических лиц,
- медицинское страхование,
- обязательное страхование,
- управление страховой компанией,
- налоговый учет в страховой компании,
- бухгалтерский учет в страховой компании,
- финансы страховой компании,
- страховой маркетинг,
- стандартизация, сертификация и управление качеством страховых услуг,
- перестрахование,
- страховые брокеры.

Также необходима и поддержка государства, в связи с тем, что нужны новые страховые вузы, отлаженная система подготовки страховых специалистов и система повышения их квалификации. Также, как уже отмечалось выше, должна решаться проблема нехватки научно-педагогических кадров. Однако те, кто сейчас стоит у руля российского образования, пока, к сожалению, этого не осознали.

Одним из самых актуальных вопросов для страхового рынка на сегодняшний день – это ожидаемое вступление России в ВТО. В связи с этим могут существенно измениться и квалификационные требования к персоналу. Во-первых, после вступления России во Всемирную торговую организацию могут быть введены определенные квалификационные требования для персонала страховых компаний. Подобные требования уже есть и сейчас, но пока только для руководителей, главных бухгалтеров и актуариев:

«Руководители (в том числе единоличный исполнительный орган)

субъекта страхового дела - юридического лица или являющийся субъектом страхового дела индивидуальный предприниматель обязаны иметь высшее экономическое или финансовое образование, подтвержденное документом о высшем экономическом или финансовом образовании, признаваемым в Российской Федерации, а также стаж работы в сфере страхового дела и (или) финансов не менее двух лет.

Главный бухгалтер страховщика или страхового брокера должен иметь высшее экономическое или финансовое образование, подтвержденное документом о высшем экономическом или финансовом образовании, признаваемым в Российской Федерации, а также стаж работы по специальности не менее двух лет в страховой, перестраховочной организации и (или) брокерской организации, зарегистрированных на территории Российской Федерации.

Страховой актуарий должен иметь высшее математическое (техническое) или экономическое образование, подтвержденное документом о высшем математическом (техническом) или экономическом образовании, признаваемым в Российской Федерации, а также квалификационный аттестат, подтверждающий знания в области актуарных расчетов.»[1]

Во-вторых, вступление в ВТО предполагает появление иностранных страховых компаний на российском рынке. Их приход привнесет более развитые технологии и более высокую заработную плату. Поэтому можно прогнозировать переход части квалифицированного персонала в иностранные страховые компании, что несколько обострит дефицит кадров, но и предъявит к ним новые требования по навыкам и знаниям и не только в области страхования.

Попытки ввести квалификационные требования можно наблюдать уже сейчас. Всероссийский союз страховщиков (ВСС) разработал проект основных направлений организации профессиональной сертификации сотрудников и агентов страховых компаний – членов ВСС. Если этот документ начнет действовать, всем членам союза придется признать такую сертификацию и сделать ее наличие квалификационным требованием к своим сотрудникам и агентам.

Согласно проекту документа, для сертификации сотрудники или агенты страховых компаний должны будут сдать квалификационный экзамен в соответствии с установленными ВСС требованиями и порядком. В будущем им придется периодически подтверждать полученную квалификацию или проходить сертификацию по более сложной программе - в зависимости от категории, на которые будут разбиты все сотрудники и агенты.

Порядок сертификации, объем и содержание квалификационных экзаменов утвердит президиум ВСС. При этом сертификацию, пройденную сотрудником или агентом в другом профессиональном объединении страховщиков, ВСС признает только при признании этим объединением профессиональной сертификации ВСС. Профессиональные объединения страховщиков или брокеров, не имеющие собственных систем сертификации, смогут при-

---

[1] Закон об организации страхового дела в РФ №4015-1 от 27.11.1992 г.

соединиться к системе профессиональной сертификации ВСС на основе отдельного договора и при условии принятия на себя обязательств по признанию и обеспечению сертификации.

Формировать квалификационные требования, разрабатывать механизм сертификации и контактировать с государственными и образовательными организациями по вопросам сертификации будет комитет ВСС по повышению квалификации кадров в сфере страхования. Квалификационные требования к сотрудникам страховых компаний и учебные программы по их подготовке будут согласовываться с ФССН.

Планируется, что разрабатывать методические и учебные материалы по заказу ВСС будут вузы и специализированные учебные центры по подготовке страховщиков. Квалификационные экзамены предполагается проводить на базе уполномоченных союзом вузов и специализированных учебных центров. Согласно проекту документа, в межведомственные сертификационные и аттестационные комиссии войдут представители ВСС, ФССН и члены экспертного совета при комитете ВСС по повышению квалификации кадров в сфере страхования и взаимодействию с образовательными учреждениями.

Одной из характеристик современного состояния рынка страховых услуг в России является недостаточная информированность потенциальных потребителей о существующих возможностях системы страхования. Состав и структура предложения страховых услуг многообразны. Условия правил и договоров страхования не всегда сразу же понятны страхователю, также как и страховые термины и понятия. Важным моментом мотивации страхователя является «прозрачность» страховой услуги, то есть максимально доступное доведение до потребителя всех ее характеристик и условий договора, что обеспечивает, прежде всего, персонал страховой компании. В этом случае «…брендинг может выступать одним из основных средств, связывающих продавца услуги и потенциального покупателя посредством информации.»[2]

Именно сотрудники страховой компании продвигают ее бренд на рынке и от их профессионализма, понимания целей и ценностей страхового бизнеса в целом будет зависеть успешность этого продвижения. В основном потребитель страховой услуги получает информацию от сотрудников компании, и только от них зависят впечатления, полученные клиентом в ходе беседы и возможность его привлечения к покупке страховой услуги. Восприятие бренда страховой компании может быть основано на его личном мнении о сотруднике фирмы, а кроме того, и на поведении других потребителей данной услуги. Общеизвестно, что недовольный потребитель становится гораздо более мощным источником информации (негативной для компании), чем довольный. Одной из особенностей российского потребителя является приверженность мнению людей, которым он доверяет (так называемых референт-

---

[2] Управление формированием брендового имиджа в сфере страхования Васильева В.А., ж-л «Финансовый директор» №10 2005 г.

ных групп). Надежность страховой компании может выражаться не только в виде рейтинговых позиций, но и в обязательности выполнения обещаний, данных ее сотрудниками клиентам компании. В последнее время работа по управлению персоналом в страховых компаниях приобретает решающее значение, так как именно от него зависит донесение ценности торговой марки компании до потребителя. Поэтому каждый сотрудник компании должен осознавать свою ответственность за репутацию ее бренда. При этом основной целью руководителя страховой компании является создание эффективной команды, обладающей определенными навыками поведения и работы, а также создание системы мотивации ее сотрудников на активное продвижение бренда компании на страховом рынке. Подготовка квалифицированного персонала является ключевым элементом создания успешного бренда компании. Сотрудники должны уметь справляться с любыми ситуациями, возникающими в процессе оказания страховой услуги, и оказывать услугу на высоком уровне. Кроме того, важным моментом является взаимодействие сотрудников страховой компании между собой. Идеально, когда каждый из сотрудников понимает значение бренда компании и способствует укреплению его позиций. Известно, что отношения между покупателем и продавцом должны являться сотрудничеством, так как в целом именно от покупателя зависит укрепление позиций страховщика.

Место оценки персонала в системе управления персоналом страховой организации

Управление персоналом - функция организованных социальных систем, обеспечивающая достижение целей и программ организации, сохранение её структуры, повышение качественных характеристик работника[3].

Активным и действенным инструментом управления персоналом, позволяющим решать производственные и социальные проблемы в компаниях, добиваться успехов в бизнесе на основе активизации и рационального использования самого главного вида ресурсов – человеческих ресурсов является всесторонняя и объективная оценка работников предприятия. Иными словами, оценка персонала - это системообразующий элемент в системе управления персоналом. Можно сказать, что оценка является основой всей работы по управлению персоналом, без нее невозможно проведение целенаправленной кадровой политики. В связи с этим систему оценки следует рассматривать в комплексе задач, решаемых в процессе управления персоналом. Оценка персонала должна содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь со следующими:

---

[3] Мотивация и оценка персонала Учебное пособие для вузов Дмитренко Г. А,. Шарапатова Е. А., Максименко Т. М., М., 2004 с. 120

- анализ работы, определение требований работы
- обучение и развитие персонала
- поиск и отбор новых работников
- кадровое планирование
- планирование карьеры работников
- система стимулирования труда
- формирование и работа с кадровым резервом

В случае, если все вышеуказанное существует в организации можно говорить о том, что вся система управления персоналом является эффективной и максимально ориентирована на реализацию целей, стоящих перед компанией.

Из схемы взаимодействия процедур системы управления персоналом вполне очевидным становится и основное предназначение данной процедуры как своего рода обратной связи, необходимой для поддержания текущей эффективности деятельности на заданном уровне. И если речь идет о том, что любая деятельность в компании необходима для реализации стоящих перед компанией целей и задач, то процедура оценки должна выступать в качестве средства контроля и управления эффективностью выполнения текущей стратегии компании.

Эффективная система оценки дает возможность совершенствовать используемые методы отбора кадров. Специалисты, занимающиеся отбором, при этом получают важную информацию, позволяющую определить качество и прогностический потенциал, действующий в организации систем отбора. Результаты оценки показывают возможность прогноза профессиональной успешности кандидатов на основе используемых методов и процедур отбора. Без такого рода обратной связи совершенствование системы отбора было бы невозможно.

Выявляя работников, способных выполнять боле сложную и ответственную работу (кандидатов на продвижение), оценка рабочих показателей помогает решить задачи формирования кадрового резерва, планирования карьеры работников и кадрового планирования. Оценка рабочих показателей позволяет получить ценную информацию о той пользе, которую дает участие работников в тех или иных учебных программах.

Оценка рабочих показателей, будучи органично связана с системой оплаты труда и с программами, направленными на повышение уровня трудовой мотивации персонала, позволяет поддерживать на должном уровне заинтересованность работников в достижении высоких результатов.

Рассмотрим подробнее процесс постановки формализованной системы оценки персонала на примере страховой компании и ее интеграции в систему управления компании в целом.

Начнем с того, что для того, чтобы система управления персоналом работала эффективно, она изначально должна строиться исходя из целей бизнеса.

Пример. Российская страховая компания основными своими целями на

ближайшие три года поставила:

- повышение объема сбора страховых прений не менее чем на 25% ежегодно;
- расширение филиальной сети;
- повышение узнаваемости своего бренда.

Исходя из этого, приоритетными задачами в области управления персоналом должны быть:

- подбор квалифицированного продающего персонала - в первую очередь в регионах;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- повышение компетентности сотрудников в области предлагаемых продуктов страхования, задействованных в процессах продаж и обслуживания клиентов;
- разработка системы оплаты труда, стимулирующей сотрудников на достижение целей компании.

Необходимо отметить, что наиболее эффективно расстановка приоритетов в сфере управления персоналом на основании целей компании происходит в том случае, если цели бизнеса формализованы и декомпозированы[4] хотя бы до уровня основных функциональных направлений, то есть в компании внедрена система управления по целям. В этом случае разработать критерии оценки эффективности деятельности для всех групп персонала значительно проще, чем в ситуации, когда есть только план по объему продаж. Но поскольку разработка целей компании – это с одной стороны тема, требующая отдельного подробного рассмотрения, с другой стороны – задача не столько менеджера или директора по персоналу, сколько собственников бизнеса и генерального директора, оставим ее за скобками и обратимся к собственно технологии построения интегрированной системы управления персоналом, центральную роль в которой играет построение системы оценки персонала.

Стержнем интегрированной системы управления персоналом является свод критериев оценки работы и профессионального потенциала сотрудников, который в свою очередь, как мы уже упоминали выше, прямо вытекает из целей компании.

Можно выделить два вида критериев оценки: количественные и качественные. С помощью количественных критериев оценки, их еще называют KPI[5], мы можем оценивать, достигают ли сотрудники необходимых компании результатов или нет. Эти показатели строятся на планах компании и подразделений, отражают то, что может быть измерено и подчитано. Для страховых компаний это могут быть:

- план сбора страховой премии,

---

[4] Декомпозиция целей - процесс, в ходе которого цели компании более подробно расписываются применительно к каждому функциональному направлению, становясь более частными и конкретными

[5] key performance indicators, ключевые показатели эффективности деятельности сотрудников

- достижение желаемого уровня рентабельности,
- количество жалоб клиентов,
- принятие на страхование «качественных рисков» - показателем может быть уровень выплат.

Качественные критерии оценки (их еще называют компетенции) позволяют оценить уровень профессионального развития и потенциала сотрудников. Кроме того, компетенции сами по себе являются описанием эталонного поведения сотрудников. Это очень важный аспект в оценке, поскольку для реализации целей бизнеса очень важно не только понимать, к какому результату мы стремимся, но и знать, за счет чего этого результата можно достичь. Поэтому компетенции, проистекающие из качественных, стратегических целей компании и ее ценностей, являются своего рода стратегическим стержнем системы управления персоналом. Для страховой компании данные критерии могут быть следующими:

- клиентоориентированность,
- повышение качества страховых продуктов.

Вместе KPI и компетенции определяют, что и как должен делать персонал, и на основании этого могут быть построены:

- **система оценки**: каким образом, с помощью каких инструментов оцениваются соответствие сотрудников установленным критериям, и **система подбора**: какие сотрудники принимаются на работу;
- **система мотивации:** за какие достижения платить сотрудникам, за что поощрять нематериально;
- **система обучения:** какие качества развивать в сотрудниках.

Обратимся к нашему примеру и рассмотрим качественные и количественные критерии для специалистов по страхованию:

Цель	**Количественные критерии (KPI)**	**Качественные критерии (Компетенции)**
Повышение качества обслуживания клиентов	• Количество договоров заключенных повторно • Объем страховой премии • Количество жалоб на качество обслуживания • Количество благодарностей от страхователей • Уровень удовлетворенности страхователей качеством обслуживания по результатам опросов	• Соблюдение стандартов качественного обслуживания клиентов + уровень развития компетенции "Клиентоориентированность" • Содержание отзывов клиентов о работе данного специалиста

Роль же, отводящаяся в такой интегрированной системе управления персоналом системе оценки, как мы уже говорили особая, и вот почему. На результатах оценки, как уже отмечалось выше, строятся все решения в области управления персоналом. Оперативная оценка работы сотрудника, которая неформально проводится линейным руководителем ежедневно, в конце месяца, квартала, года формализуется, и определяет размер премии сотрудников. Оценка профессионального уровня и потенциала сотрудника определяет размер его оклада, что стимулирует сотрудников повышать свой профессиональный уровень за счет обучения. Недочеты, выявившиеся в ходе ежегодной оценки сотрудников на основе компетенций определяют тематический план обучения сотрудников.

Однако реалии сегодняшнего бизнеса таковы, что для большинства страховых компаний реализация описанного выше подхода – это задача даже не ближайшего, а среднесрочного развития. Поскольку управлению персоналом во многих компаниях не уделяется должного внимания, так как она требует большой работы и от менеджмента компании и от службы управления персоналом в целом. Кадровая служба по прежнему рассматривается как второстепенное подразделение. Она слабо влияет на стратегию и тактику управления страховой компанией. В настоящее же время основное внимание службы управления персоналом, как правило, сосредоточено на осуществлении кадрового документооборота (прием и увольнение сотрудников), помощи сотрудникам в решении их индивидуальных рабочих проблем, проверки состоянию трудовой дисциплины, а оценка персонала (даже в форме традиционной аттестации) до сих пор является наименее распространенной процедурой в системе управления персоналом российских компаний. Сегодня в большинстве случаев она существует в неформализованном «управленческом» виде – руководитель по известным ему одному критериям оценивает сотрудников, находящихся у него в непосредственном подчинении. На основании этой оценки он принимает управленческие решения, подчас не давая обратной связи подчиненным о том, как он оценивает их работу, их профессиональный потенциал, чего он от них ждет и почему принимает именно такие, а не другие решения о премировании, наказании, перемещении сотрудников. В таком виде оценка не может считаться настоящим управленческим инструментом, поскольку не позволяет влиять на поведение сотрудников и прогнозировать его – люди просто не знают и не понимают, чего от них ждет компания в целом и их непосредственный руководитель в частности. Отсюда так много разговоров о «самодурстве» отдельных начальников, так много демотивированных сотрудников, относящихся к компании потребительски: сотрудники не лояльны к компании, поскольку «игра» с ними ведется не в открытую, отношения строятся не на партнерской основе взаимных соглашений («я жду от тебя такой-то работы и за это готов вознаграждать тебя вот таким образом») а на основе власти, принуждения и манипуляций. От такой ситуации страдают и бизнес, сотрудники которого работают спустя рукава, а подчас и занимаясь откровенным вредительством, и сами сотрудники. Или напротив отношения между работниками и работодателем могут строиться

на жалости и сострадании, не позволяющей работодателю предъявлять к сотруднику элементарные требования – в этом случае страдает в первую очередь бизнес, а не наемный сотрудник.

«Между тем, западные исследования достоверно показывают, что компании, применяющие формализованную и системную оценку в управлении персоналом, значительно эффективнее и успешнее аналогичных компаний, не использующих оценочные процедуры.»[6] И такие данные вполне логичны: ведь оценка персонала позволяет представлять себе реальное "качество" человеческих ресурсов, имеющихся в распоряжении компании, и управлять ими: "отбраковывать" худших, стимулировать средних и вознаграждать лучших сотрудников. В такой ситуации вполне правомерно говорить об оценке персонала, как о важном инструменте управления - ведь она является основой для принятия важных кадровых и управленческих решений. По нашему мнению отсутствие надежных систем оценки персонала может привести к тому, что организацией могут быть потеряны способные работники.

Тем не менее, идеология кадровой работы, соответствующая новым рыночным реалиям современной России уже формируется, и опыт страховых компаний – лидеров российского рыка – позволяет выделить новые типичные черты в подходах к управлению персоналом:

- повышение эффективности системы подбора, найма и расстановки сотрудников;
- система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к другим страховым компаниям и является хорошо управляемой;
- индивидуальные проблемы отдельных страховых работников решаются быстро, справедливо и эффективно;
- заработная плата страховых работников базируется на результатах индивидуального труда и эффективности работы соответствующего структурного подразделения страховой компании;
- развитие, обучение, перемещение и повышение в должности страховых работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями страховой компании.

Названные черты могут быть положены в основу программы управления персоналом страховой компании.

---

[6] Оценка персонала как универсальный инструмент управления Пустынникова Ю.М. Кадровые решения №2 август 2005

Список использованной литературы

Нормативные документы

1. Закон об организации страхового дела в РФ №4015-1 от 27.11.1992 г.
2. Устав Купеческого Водоходства от 23 ноября 1781 года ст. 181

Книги

3. Мотивация и оценка персонала Учебное пособие для вузов Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М., М., 2004
4. В.В.Шахов, Страхование, М. «ЮНИТИ», 1997г., с. 310
5. Рыбников С.А. Очерки из истории страхования в России
6. Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1978
7. Большая советская энциклопедия. М. , 1956 г., т. 41
8. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. М., 1980. т.4
9. «Das burgerliche Recht des Deutschen Reichs und Preussens», B. VI, 1910

Периодические издания

10. Журнал «Кадровые решения» №2 август 2005 «Оценка персонала как универсальный инструмент управления» Пустынникова Ю.М.
11. Журнал «Финансовый директор» №10 2005 г.»Управление формированием брендового имиджа в сфере страхования» Васильева В.А.
12. Журнал «Управление персоналом» N3 2004 год
13. Журнал «Страховое дело» 2001. №12 «Китайский страховой рынок накануне вступления КНР в ВТО Богатёнков А.В.»
14. Журнал «Русский полис» №12 2001 - №1 2002 «ВТО прирастает иероглифами» Гайдаш Н.
15. Журнал Министерства Внутренних Дел за 1832 год "Общие понятия о застрахованиях"
16. Журнал «Право», 1914 г., №10 Гойхбарг А.Г. Единое понятие страхового договора