## КРИЗИС ЗНАНИЙ

Сегодняшняя статистика страхового рынка выглядит не очень оптимистично. Сбор премий падает, убыточность компаний растет, показатели финансовой устойчивости трещат по швам, и даже в конце прошлого года на рынке не было традиционного для этого периода оживления. Подобные неудачи в бизнесе часто принято объяснять неблагоприятной внешней средой, но причины стоит искать и внутри самих компаний. Одна из них – невнимательное отношение к профессиональному образованию сотрудников.



окончил МГИМО МИД СССР в 1985 году, в 1993 году получил степень кандидата экономических наук (МГИМО), имеет аттестат аудитора Минфина РФ по общему аудиту и аттестат аудитора Минфина РФ по страховому аудиту. В настоящее время – ректор Института страхового и инвестиционного бизнеса (НОУ ДПО). Член Экспертного совета журнала «Современные страховые технологии»

## Поиск решения

Kак известно, на «сакраментальные» русские вопросы отечественная литература дает вполне определенные ответы. Виноваты, как всегда, внешние факторы: суровый климат, сложность социальных задач, осторожная и консервативная макроэкономическая политика. Действительно, сложившиеся депрессивные тенденции на рынке страховых услуг в значительной степени следует связывать с весьма консервативной денежно-кредитной политикой, а также с неопределенностью функций регулятора и самих его перспектив. Такая ситуация длится уже год. Ожидание ясности затянулось настолько, что, кажется, так будет всегда, несмотря на новую редакцию Закона 4015 и на обилие Стратегий развития страхового рынка. Становится понятно, что макроэкономическая политика в ближайшие годы вряд ли претерпит изменения и что не стоит ожидать кардинальных изменений в статусе регулятора, – страховщикам нужно самим, в меру своих сил и возможностей, искать ресурсы для развития своего рынка. На классический вопрос «Что делать?» радикальным ответом является - «менять систему». Но даже если не подходить к решению вопроса столь радикально, коечто изменить, безусловно, придется, и прежде всего в себе.

Ведь если макроэкономическая политика стабильна, а регулятор не вмешивается в повседневную жизнь компаний, то понятно, что факторы роста находятся не снаружи, а внутри, эти факторы – наши сотрудники, наш персонал.

Мне неоднократно приходилось слышать: сбор премий падает, потому что страхователи не хотят страховаться. Но позвольте! Как говорил Конфуций, когда стрела не попадает в цель, не следует винить в этом стрелу или, тем более, мишень. Нужно поработать со стрелком...

Эту же истину можно применить и к страхованию: если сборы премий падают, решение проблемы надо искать на стороне страховщика.

Наш институт провел небольшое полевое исследование и пришел к неожиданным результатам. Своим коллегам из страховых компаний мы задали два вопроса: есть ли среди них и их персонала те, кто получил высшее образование по страховой специальности? Хотели ли бы они, чтобы их персонал получил специализированное образование в страховой сфере?

Удивительно, но факт: среди менеджеров высшего и среднего звена российских страховых компаний вообще не оказалось лиц, имеющих образование в страховой сфере. Среди них есть экономисты, юри-

сты, математики и даже филологи, а страховщиков – нет. То же относится и к рядовому персоналу, где

есть военные, инженеры, психологи, и даже лица только со средним образованием, но нет специалистов со страховым дипломом. Казалось бы, получив отрицательный ответ на первый вопрос, можно было бы ожидать, что на второй вопрос мы получим ответ утвердительный. Но и этого не произошло!

Страховщики, понимая, насколь-

ко страхование является тонкой и чувствительной сферой финансового бизнеса, не хотят, тем не менее, обучать свой персонал!

В дальнейшем мы провели анализ причин нежелания страховщиков направлять сотрудников на обучение в специализированные вузы и вывели из них три основных. Вот они:

1. Учиться страхованию не нужно – все и так понятно. Именно так в первую очередь объясняют страховщики свое нежелание вкладываться в профессиональное обучение сотрудников.

Общий кризис российского образования породил ошибочное мнение о том, что в области страхова-

ния учиться нечему и не у кого. А ведь страхование - это комплексный институт знаний. Сотрудник страховой компании должен знать основы страхового права, понимать построение тарифа, быть тонким психологом, да и вообще – человеком широчайшей эрудиции. Страховой бизнес - дело интеллектуалов. В современном стра-

фессии, названия которых трудно даже просто перевести на русский язык. Например, если про андеррайтера, актуария или страхового посредника еще можно получить хоть какие-то вразумительные пояснения, то о таких профессиях, как сюрвейер, лосс-аджастер, лосс-асессор, риск-менеджер и др., часто приходится слышать: мы без них обходимся. Не это ли причина разочарования наших сограждан в страховании? Не пора ли понять, что российскому страхованию недостает качества обслуживания, а уровень качества зависит, в первую



Например, если про андер-

райтера, актуария или

страхового посредника

еще можно получить хоть

какие-то вразумитель-

ные пояснения, то о та-

ких профессиях, как сюр-

вейер, лосс-аджастер, лосс-

асессор, риск-менеджер и

других, часто приходится

слышать: мы без них обхо-

димся.

ховании есть про-

очередь, от квалификации специалистов? Только честные и хорошо подготовленные страховые специалисты смогут растопить лед неприязни между страхователями и страховыми компаниями в России.

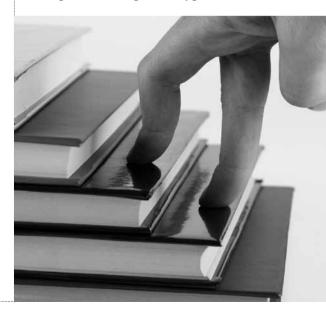
Многие руководители компаний пришли в этот бизнес из советских страховых «суперкорпораций». За «старыми кадрами» стоят настоящее высшее образование и опыт работы в «правильно» организованной компании. Как говорят, ученого учить – только портить. Однако знания устаревают, их нужно обновлять и пополнять. К тому же в компании приходит «молодежь», часто случайная, с неглубокими теоретическими знаниями и слабыми навыками самостоятельной работы, и рассчитывать на то, что все получится само по себе, – верх наивности. К тем, кто не понимает, что в страховании конкурируют не бренды и не тарифы, а менеджеры и качество работы со страхователями, в свое время прозрение обязательно приходит, но иногда это случается слишком поздно.

В ответ на слова «нам обучения и повышения квалификации не надо, мы без него обходимся» можно только развести руками, тут ничего не поделаешь. Но, как учил Демокрит, не следует обучать того, кто слишком высокого мнения о своих познаниях, — это пустая трата времени. Остается только ждать, ког-

да страховщики сами поймут важность инвестиций в развитие персонала.

2. Страховые компании обучают персонал в своем «корпоративном университете». Это вторая причина, почему страховщики не стремятся отправлять своих сотрудников на обучение и повышение квалификации в вузы, специализирующиеся на предоставлении знаний в сфере страхования.

Так называемые «корпоративные университеты» есть практически во всех крупных российских страховых компаниях, при этом во многих из них даже прием на работу связан с условием прохождения обучения в этой системе. Многим страховым менеджерам знаком так называемый «ученический договор», когда, пройдя курс, моло-



дой специалист должен либо отработать в компании два года, либо, уволившись раньше, возместить расходы на обучение. Требование вполне нормальное и справедливое, но опасность кроется в другом.

Казалось бы, все правильно: когда заводу нужны специалисты – он открывает для себя свое профессионально-техническое училище. Но выбирая такой очевидный и не очень дорогой способ подготовки персонала, страховая компания обрекает себя на путь упущенных возможностей. Училище остается училищем, своего рода «учебным цехом» завода. Преподаватель училища – это мастер участка, он преподает то, что знает сам. Его самого учили довольно давно, а преподаванию – не учили совсем. Трудно ожидать от таких курсов высокого качества обучения.



Я считаю, что на смену самодельным ПТУ неизбежно должны были прийти специализированные университеты, в которых главной фигурой является профессор, а основной единицей профессиональной ориентации – выпускающая кафедра. Сегодня страхование как общий предмет преподается на экономических факультетах крупных университетов в объеме 32 часа. Понятно, что за это время студент успевает освоить только страховую терминологию, ни о каких знаниях и навыках страховой профессии речи быть не может. Положение несколько улучшилось с открытием в некоторых университетах курсов магистратуры. Однако стандарт подготовки магистра требует двухлетнего обучения, а такой возможности у человека, сознательно пришедшего в страхование в зрелом возрасте, почти никогда нет. Сегодня крайне востребованным является формат дополнительного профессионального образования на базе высшего и формат постоянного повышения квалификации.

В страховых компаниях принят еще один вид внутрикорпоративного профессионального обучения – коучинг. Это модное словечко, которое привезли к нам заезжие гастролеры от образования, сумев убедить нашу неискушенную аудиторию в том, что этот вид обучения «по-западному» невероятно

прогрессивен и крут. Гастролеры уехали, а коучинг остался, быстро перестал быть коучингом и постепенно превратился в домотканое наставничество.

Но это не обучение, это своего рода личный пример старшего и более опытного товарища, тогда как обучение – это способ передачи базовых знаний и навыков. Ведь чтобы преподавать, нужно кропотливо совершенствовать учебно-методические комплексы, улучшать и обновлять дидактические материалы, давать задания для самостоятельной работы и терпеливо проверять их. Курс должен иметь программу, которая обсуждается и принимается на методическом семинаре, а сам методический семинар – это дискуссия специалистов.

Заблуждаются те, кто считает, что знания, полученные из общения с коучером или путем обучения в «самодельном» университете, могут заменить академическое образование и курсы повышения квалификации.

3. У страховщиков нет бюджета на обучение персонала. Это третья распространенная причина отсутствия у страховщиков желания обучать своих сотрудников.

Разумеется, кризис заставляет оптимизировать расходы, и затраты на обучение подпадают под сокращение в первую очередь. Но, как

уже отмечалось, самое простое решение – не всегда самое лучшее, а чаще всего является самым неудачным. Приведу пример: как бы ни складывались обстоятельства, родители в последнюю очередь станут экономить на образовании детей, и никакие пояснения тут не нужны. Если подходить к компании не как к вертикально организованному полувоенному подразделению, где превалируют отношения «приказ-рапорт», а как к имплицитному контракту, где работают должностные обязанности в сочетании со здоровой инициативой и где каждый менеджер рассматривается как инструмент получения прибыли, то становится понятно, что экономить на развитии персонала – значит сознательно лишать себя будущего. Те, кто сокращает расходы на обучение персонала, попросту не имеют программы развития кадрового резерва.

Каждая компания, которая планирует свою деятельность на пятьдесять лет вперед, должна иметь программу работы с кадровым резервом, а генеральный директор должен хорошо представлять себе варианты назначений из тех сотрудников, которые у него уже есть. Бытует мнение, что хорошего специалиста всегда можно найти через рекрутинговое агентство или, в крайнем случае, «в соседней компании», но это в корне неверно.

Опыт показывает, что нельзя приглашать со стороны, например, финансового директора или директора по рознице. Спустя несколько месяцев или через год вы все равно с ним расстанетесь. Ведь человеку, пришедшему из другой фирмы, трудно быстро понять все механизмы работы вашей компании, оценить ее слабые и сильные стороны. Мало того, «новобранец» часто не только пытается насадить свое видение правильной, по его мнению, постановки дела, но и старается воспроизводить предрассудки, приобретенные им на предыдущих местах работы. Результат – неизбежное обоюдное неудовольствие и расставание.

Приглашения «варягов» возможны только в среднем управленческом звене, и то лишь с четким соблюдением всех формальных критериев по уровню и качеству базового образования и текущей квалификации. А вот топ-менеджеров нужно взращивать самостоятельно. Если продавец знает, что его руководитель сам прошел путь от продавца до администратора, а затем до директорского кресла, то у него появляется видение перспективы: значит, у каждого в компании есть шанс сделать самую головокружительную карьеру. Поощрение группы молодых амбициозных специалистов к вертикальному карьерному росту, к расширению их профессионального кругозора – это грамотная работа над качеством своего персонала, задел на будущее.

Бытует мнение, что вкладывать деньги в свой персонал – дело не всегда благодарное, потому что, вооружившись новыми знаниями, сотрудники могут уйти к конкурентам. Если это и верно, то только отчасти. Во-первых, пресловутый ученический договор еще никто не отменял, а во-вторых, чтобы сотрудники не уходили, существуют давно апробированные и хорошо работающие принципы нематериальной мотивации. Нужно целенаправленно создавать в компании корпоративную культуру и сделать так, чтобы люди из нее просто не хотели уходить. Начальство должно уважать своих подчиненных, и тогда они обязательно ответят взаимностью, не побоятся проявить инициативу, выдвинуть интересные идеи. Практика показывает, что подобные «soft benefits» действительно работают и способны существенно мотивировать персонал.

## Почему учиться все-таки нужно

Сакральных русских вопросов не два, как считают те, кто прогуливал занятия в университете, а четыре. После того, как стало ясно «что делать?», возникает третий великий русский вопрос – «с чего начать?», ответ на который лежит на поверхности, так же как и на первые два:

начать надо с себя, с поиска новой работающей концепции. Если вы до этого времени не учили свой персонал и не поощряли его к учебе – именно это и надо начинать делать. Введите и объявите нематериальные стимулы для тех сотрудников, которые будут целенаправленно работать над повышением своего профессионального уровня. Не надо искать персонал на стороне, надо готовить свой. У многих сотрудников вашей компании есть карьерные амбиции, стимулируйте их к обучению. Инвестиции в кадры – это инвестиции в будущее компании и в будущее страхового рынка.

Перспективное планирование – это планирование того, какой будет ваша компания через несколько лет. Необходимо понять, что периодическая аттестация сотрудников, скажем, один раз в два года, - это нормально. Работник должен видеть свой профессиональный рост: каким был его профессиональный уровень два года назад и насколько он выше сегодня. Плановое и периодическое повышение квалификации сотрудников низшего и среднего звена является неотъемлемой частью общего бизнес-процесса. Для компании это инструмент отбора и мотивации добросовестных сотрудников, а для специалиста – важный аргумент в обосновании карьерных достижений. Только профессионалы способны вывести компанию из сложных ситуаций в бизнесе. Вот и подумаем, стоит ли сокращать инвестиции в кадры и «резать» эту статью бюджета первой, как только на горизонте начинает маячить новый кризис, с наступлением которого у страховщиков возникает четвертый русский вопрос — «что дальше?». А дальше все начинается сначала: меняется действующая парадигма, и управленцы пытаются ответить на вопрос — какое оно, новое время? Какие кадры ему нужны? Чему их учить? И, главное, где?