СИЛА БИЗНЕСА

Большое число страховых компаний действуют в одной и той же внешней среде, их менеджеры применяют одни и те же инструменты управления, но среди этих компаний есть успешные и не очень. Причина в том, что результат бизнеса зависит не столько от выбора инструментов управления, сколько от уровня компетенции менеджеров, которые их применяют.

Автор: **Николай Николенко**

Кандидат экономических наук, доцент.
В страховом бизнесе более 20 лет. В 1992 году работал в «Военно-страховой компании» в должности главного бухгалтера. С 1994 по 2005 г. в Страховой группе «УралСиб» (прежнее название – «Промышленно-страховая компания») поднялся по карьерной лестнице от начальника отдела до генерального директора. В 2006–2010 гг. – первый заместитель председателя правления «Русский Страховой Центр». С 2011 года – заместитель генерального директора страховой компании «Гефест». В 2012 году вошел в состав экспертного совета по законодательству о страховании при комитете Госдумы РФ по финансовому рынку. Автор более 150 публикаций по вопросам менеджмента в страховании.

Компетенции менеджмента – сила страховщика

Мой подход к ведению бизнеса и обучению людей очень прост. Для достижения желаемой цели человек должен иметь четкое представление о том, чем он собирается заниматься. Это можно выразить простой фразой: «Ясно мыслю, ясно излагаю, ясно действую». Человек, который говорит спонтанно, не понимая сути проблемы, действовать будет так же спонтанно и несистемно. А для того чтобы действовать системно и со знанием дела, нужно просто понимать суть явления, уметь дать ему определение, выразить суть своим языком так, чтобы это было понятно и принято окружающими.

Умение точно выражать суть явления приходит как результат осмысленной интеллектуальной деятельности, которая предполагает изучение теории и методологии, анализа собственного опыта и изучения чужого, – в виде комплекса этих знаний. Все то, что предполагает развитие менеджеров. А способность к развитию и есть главное конкурентное преимущество менеджера в условиях турбулентной внешней среды.

Главная, фундаментальная компетенция менеджмента – это способность и умение изменяться. Остальные компетенции дополняют фундаментальную и являются прикладными. Для того чтобы понять полную картину компетенций, то есть их природу и содержание, нам необходимо подойти к этой проблеме системно, начав с рассмотрения концептуальной модели управления вообще.

Концептуальная модель управления

Концептуальная модель управления есть своеобразный конструктор и инструмент, используя который менеджер может выстраивать тот или иной тип управления. Основными элементами такого конструктора являются: цели и результат, субъект и объект управления, а также инструментарий управления, с помощью которого субъект воздействует на объект управления для достижения целей, что показано на рис.1.

Таким образом, управление можно определить как процесс сознательного и целенаправленного воздействия субъекта на объект с помощью определенного инструментария, с целью придания объекту желаемых параметров либо получения субъектом необходимых ему результатов. Пользуясь этим определением, содержание финансового управления, например, можно обозначить как комплекс системных мероприятий, проводимых в компании для получения необ-

Рис.1. Концептуальная модель управления

ходимого финансового результата. Управление человеческими ресурсами страховой компании будет при таком подходе означать систему мероприятий, проводимых с целью повышения эффективности их использования.

Применяемый инструментарий управления зависит от объекта управления. Финансовое управление имеет свой инструментарий, а управление информационными технологиями – свой. Для рассмотрения самого объекта управления необходимо также применить системный подход, сущность которого заключается в том, чтобы рассмотреть объект с разных сторон, то есть сделать «определенные срезы» по определенным критериям. Только осуществив это, мы сможем дать полное представление об объекте управления, что позволит менеджменту подобрать соответствующие инструменты воздействия на него.

Сами по себе, без участия менеджеров, инструменты управления нейтральны. Они начинают работать, когда менеджеры знают объект достаточно хорошо, чтобы уметь им управлять, и владеют инструментами для этого. Владеть – значит понимать их суть. А понимать их суть означает способность дать им определение.

Приведу простой пример. Я работаю в нескольких крупных страховых компаниях России и Украины как бизнес-тренер, провожу тренинги по управлению продажами и часто прошу топ-менеджеров, чтобы они дали «свое определение маркетинга». В ответ звучат общие фразы о сегментации клиентов, продуктах и каналах продаж. Я прошу дать определение явления, а мне говорят о функциях маркетинга. Непонимание идет уже на уровне вопроса. И это не вина, а беда наших менеджеров. Дать определение процесса очень важно. Оно

может быть простым: «маркетинг – это привлечение и удержание клиентов», – и все становится на места. А в продажах есть формула успеха как «три К». Она тоже несложная: Клиенты – Контакты – Контракты.

Если это понимать, то в компании будет маркетинг не только как функция продавцов, но и как специализированный бизнес-процесс, оргструктура и, главное, профессиональные маркетологи, создающие систему работы с клиентами компании. Нет понимания определений в головах менеджеров – нет системы маркетинга на практике. Ее отсутствие усложняет задачу продавцов, которые вынуждены самостоятельно создавать базы данных, искать клиентов стихийно, тратя на это огромные человеческие ресурсы. Нет клиентов – нет продаж. План продаж в такой компании начинается с плана по работе с клиентами на год, в котором четко обозначено их количество, а не просто цифры по объемам.

Итак, чтобы понять все многообразие инструментов менеджмента, необходимо системно подойти к рассмотрению объекта управления, коим является страховая компания и ее отдельные составляющие.

Бизнес-процессы в страховой компании

Страховая компания – это коммерческая организация, действующая в условиях рыночной среды. Управление же коммерческой организацией для получения прибыли принято называть менеджментом. Страховая компания в нашей модели является объектом управления. Это сложная система. С точки зрения социальной, компания состоит из клиентов, акционеров, персонала и менеджмента.

Если мы будем рассматривать компанию с финансовой позиции (финансовый срез), то страховая организация будет состоять из центров прибыли, центров доходов, центров затрат и финансов, которые движутся между этими центрами. Организационно компания включает в себя структурные подразделения, как-то: отделы, управления, департаменты, филиалы и пр. С точки зрения функциональной, компания состоит из фронт-офиса, мидл-офиса и бэк-офиса, в которых совершаются определенные бизнес-процессы. Фронт-офис подразумевает бизнес-процесс маркетинга и продаж; мидл-офис – процессы андеррайтинга, перестрахования, урегулирования убытков и сопровождения договоров страхования. Бэк-офис ведет процессы по управлению финансами, информационными технологиями, персоналом, осуществляет процесс администрирования.

В целом страховая компания как объект управления состоит из пер-

сонала, бизнес-процессов, структур и технологий. Количество срезов может быть каким угодно, но практический смысл заключается в одном: ты не можешь эффективно управлять тем, чего не знаешь и не понимаешь досконально. А досконально узнать объект можно только на основе системного подхода. Комплексный подход к рассмотрению любой проблемы есть следствие системной парадигмы, которая либо есть в головах менеджеров, либо отсутствует.

Для менеджмента также очень важно понимать, что бизнес-процессы не действуют сами по себе или через технологические карты, должностные инструкции и положения о подразделениях. В бизнес-процессах компании движутся виды деятельности и финансы. Но происходят они благодаря тому, что в эти бизнес-процессы вливается интеллектуальная и эмоциональная энергия людей – попросту говоря, их умения и желание. Эффективность бизнес-процесса в значительной мере определяется именно количеством этой энергии, а не организацией бизнес-процессов.

Итак, мы имеем фрагментарную систему знаний, или парадигму, находящуюся в головах менеджеров. Такая парадигма ведет к управлению по одному срезу, например интуитивному построению оргструктур. Данный процесс очень любим менеджментом, потому что он несложен.

Но сами по себе оргструктуры мертвы, они оживают лишь тогда, когда наполняются живыми людьми. Тип организационной структуры вторичен, главное – какой тип отношений существует между подразделениями компании и конкретными сотрудниками. Если эти отношения конфликтны, то структура неэффективна, какой бы гладкой она ни была на бумаге или в компьютере. Искусство менеджмента заключается в том, чтобы уметь имплементировать горизонтальные бизнес-процессы и коммуникации между людьми в вертикальные оргструктуры для их эффективного функционирования.

Приведу пример. Организационная структура одной страховой компании была построена таким образом, что в ней существовали управленческие подразделения по видам страхования. Эти подразделения занимались и продажами, и андеррайтингом. Уже объективно в такой структуре заложен конфликт между продавцами в регионах и продавцами-андеррайтерами центрального офиса (ЦО), так как у тех и других есть свой план продаж, который «мотивирует» продавцов ЦО «отжимать» клиентов в регионах на себя. А инструментом для этого является андеррайтинг региональных договоров страхо-

вания. Если этот вопрос не урегулировать средствами корпоративной культуры и мотивации, то «драка» за клиента и выполнение плана продаж неизбежна.

Имея такую структуру продаж ЦО, надо четко определить правила игры: продажи ЦО идут в план продаж ЦО. Однако же андеррайтинг региональных договоров страхования – это уже другой вид деятельности, и принесли эти договоры конкретные продавцы в регионах. Эти договоры страхования должны идти в объемы продаж конкретного филиала. Мало того, премирование продавцов должно осуществляться только по результатам оценки их объемов продаж. Премии андеррайтеров-продавцов ЦО должны высчитываться исходя из андеррайтингового или финансового результата по видам страхования, которые они обслуживают.

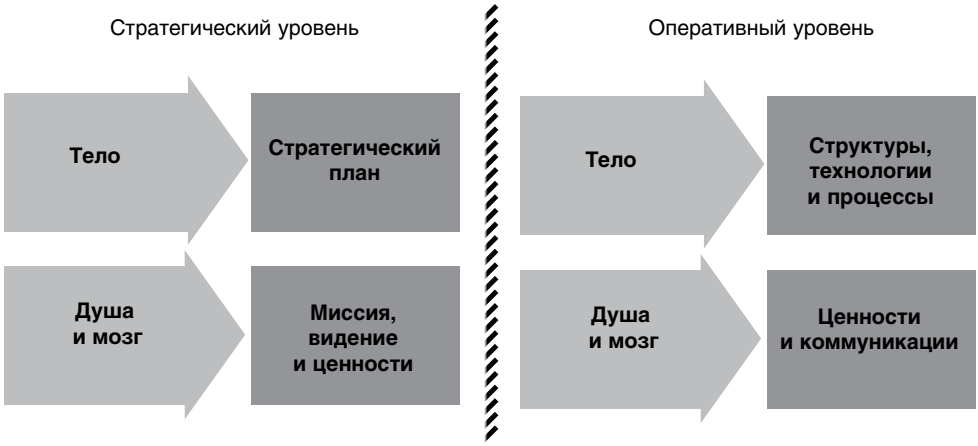
Однако в этой компании менеджмент четких правил игры не установил и ситуация развивалась стихийно. Андеррайтеры-продавцы просто «волокитили» котировку рисков, стараясь завести под себя страховые премии и «уламывая» филиалы, либо выходили на клиента напрямую, минуя филиал. Такая ситуация была непонятна региональным клиентам, и они покидали компанию, вообще лишая ее страховых премий. Если бы в компании была объективно создана другая оргструктура, разделенная по функциям: продающие подразделения отдельно, андеррайтинговые структуры отдельно, – не требовалось бы и принятия специальных правил игры. Я не говорю уже о том, что здесь есть еще не только функциональная, но и человеческая составляющая. У андеррайтеров главная функция – аналитическая, а у продавцов – коммуникационная. Это совершенно разные специалисты по своим компетенциям.

Структура организации

Организацию можно сравнить с человеческим организмом *(см. рис.2)*. Она тоже состоит из тела, души и мозга. Тело компании имеет скелетно-мышечную систему в виде оргструктур и бизнес-процессов. Она дополняется сердечно-сосудистой системой, то есть финансовой. И наконец, есть периферийная нервная система в виде информационных технологий. Душа компании – это ее ценности и система коммуникаций. Мозг компании –интеллект ее сотрудников. Тело компании подчинено получению прибыли, это ее коммерческая составляющая. Душа и мозг связаны с предназначением компании и ее ценностями.

Системное понимание объекта лежит в основе системного управления компанией. Беда многих менеджеров заключается именно во фраг-

Рис.2. Системная парадигма организации



ментарном подходе к управлению предприятием. Для финансового директора это будет финансовый фрагментаризм, для ИТ-директора – ИТ-фрагментаризм. Причем чем выше позиция менеджера, тем явственнее эта беда будет ощущаться персоналом и клиентами. Мой опыт говорит об одном: нет проблем страховых компаний, есть проблемы конкретных менеджеров.

Итак, мы выяснили, что страховая компания – это сложная система, состоящая из подсистем. Страховая компания – продукт менеджмента, который представляет комбинацию конкретных инструментов управления для конкретной компании, находящейся в конкретных условиях, а не слепое копирование чужого опыта или бездумное применение теоретических постулатов. Следовательно, вопросы эффективного менеджмента упираются в компетенции конкретных менеджеров или степень овладения управленцами определенным инструментарием.

Инструментарий менеджмента в самом широком смысле этого слова есть совокупность видов, форм, методов, принципов и стилей управления (См. рис.3).

Содержание этого инструментария определяет вид управления. Последний же зависит от объекта, которым мы хотим управлять. Если хотим управлять персоналом, то это будет HR-менеджмент, финансами – финансовый менеджмент. У каждого вида управления есть свои формы и методы. Например, для финансового управления характерны такие формы, как бюджетирование, аллокация расходов, финансовый учет и контроль и пр. Для управления персоналом используются подбор сотрудников, их обу-

чение и развитие, корпоративная культура, мотивация...

Характерные черты управления, применяемые менеджментом, можно назвать стилем управления. Среди них есть авторитарный и демократический, администрирование и лидерство. Подробнее об этом мы поговорим в следующих публикациях.

Компетенции менеджмента природные и приобретенные

Попробуем дать определение тому, что такое компетенции менеджмента. Это природные способности, мотивы и ценности, а также знания, навыки и умения, в соответствии с которыми менеджер может эффективно выполнять свои функции в компании. Компетенции включают в себя три уровня (См. рис.4).

Первый уровень образуют способности природные. Иными словами, природные способности – это генокод личности. Он включает в себя следующие коды: физиологический, интеллектуальный и психологический. Физиологический код определяет наш внешний вид, структуру тела, форму тела и отдельных органов, наши физические возможности. Интеллектуальный код определяет наши врожденные интеллектуальные способности – основу, на базе которой возможно наше дальнейшее умственное развитие. Именно коэффициент интеллектуального развития (IQ) харак-

Рис.3. Инструментарий управления

теризует нашу склонность к обучению, способность глубоко и быстро проникнуть в суть явления. Психологический код несет в себе особенности нашего характера и темперамента. В последнее время именно эмоциональному интеллекту (EQ) отводится главная роль для достижения успеха в жизни и деятельности. Природные способности являются врожденным фундаментом, они неизменны на протяжении всей жизни человека.

Второй уровень компетенций связан с приобретенными способностями, которые человек получает в социуме в процессе воспитания. К ним относятся мотивы и ценности, опыт, стереотипы поведения. Этот уровень условно изменчив и требует больших усилий по его совершенствованию.

Третий уровень включает в себя знания, навыки и умения, полученные в процессе образования и практической деятельности. Уровень знаний может меняться. Таким образом, компетенции представляют собой сложный комплекс природных и приобретенных способностей, которые необходимы для успешной деятельности человека.

Для менеджмента можно выделить три группы компетенций: функциональные, менеджерские, а также эмоциональные и социальные. Первая группа связана со знанием специфики страховой отрасли и конкретной компании. Вторая группа – со знаниями и умениями в области функций и видов управления в целом. Третья группа компетенций предполагает знание самого себя, умение управлять собой и выстраивать эффективные отношения с другими людьми.

Подробнее об этом – в следующих публикациях.

Рис.4. Три составляющих личности и компетенций

Trait	State	Skills
Природная	Социальная	Социальная
Неизменна	Условно изменчива	Изменчива
Способности природные	Способности приобретенные	Способности приобретенные