ПРИРОДА КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Компетенции менеджмента бывают природными и приобретенными. Последние, в свою очередь, подразделяются на менеджерские и функциональные. Знание содержания менеджерских и функциональных компетенций позволит понять, как должна выглядеть структура страховой компании для того, чтобы она работала наиболее эффективно.

Автор: **Николай Николенко**

окончил Донецкое высшее военно-политическое училище в 1977 г., Военно-политическую академию имени В. И. Ленина в 1988 г., Адъюнктуру при Гуманитарной академии в 1993 г., 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 гг. 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.

Рассматривая структуру компетенций менеджмента в предыдущем материале (см. статью «Природа компетенций менеджмента» Н. Николенко в журнале «Современные страховые технологии» №3 за 2013 год), мы выделили две группы компетенций: природные и приобретенные. Приобретенные компетенции, в свою очередь, делятся на две группы: менеджерские и функциональные. Об этих двух видах компетенций и пойдет речь в данной статье.

Функциональные компетенции

Функциональные компетенции состоят из способностей, знаний, навыков и умений, необходимых для работы в конкретной отрасли. Страхование, являясь составной частью финансовой сферы, имеет свои специфические особенности, которые менеджеру необходимо знать. Как известно, суть страхования заключается в возмещении ущерба страхователю при наступлении заранее оговоренных в договоре страхования событий. Содержание страхового бизнеса заключается в том, что страховая компания берет на себя риски клиента прибыльным для нее путем. Значит, эти риски нужно просчитать таким образом, чтобы клиент получил полную сумму причиненного ущерба, а страховая компания, возмещая ущерб страхователю, имела прибыль. Поэтому страховщик осуществляет свою деятельность на основе статистики и теории вероятности, просчитывая возможность наступления того или иного страхового случая. Именно расчет возможности наступления страхового случая определяет риски, которые берет на себя страховая компания, и цену, которую она за эти риски определяет в качестве страховой премии. Все это достигается благодаря актуарным расчетам, андеррайтингу, перестрахованию и урегулированию убытков. Именно эти бизнес-процессы и составляют суть страховой деятельности (см. рис.1). Все остальные бизнес-процессы страховой компании являются такими же, как и у компаний других отраслей экономики.

Операционные бизнес-процессы заключены во фронт-офисе и мидл-офисе страховой компании. Менеджер, работающий в страховой компании, вне зависимости от его функционала должен их знать и понимать, но глубина проникновения в бизнес-процессы у менеджеров разного уровня может быть разной. Генеральный директор страховой компании и его заместители должны глубоко понимать природу и содержание указанных выше бизнес — процессов, так как они отвечают за их организацию и финансовую эффективность. Именно в операцион-

ных бизнес-процессах формируется андеррайтинговый (операционный) результат страховой компании как разность между поступлениями страховой премии и страховыми выплатами. Иными словами, андеррайтинговый результат на входе в страховую компанию формируется через тарифы, а на выходе – через страховые выплаты (см. рис.2).

Поэтому менеджеры страховой компании как верхнего, так и среднего уровня должны обладать следующими компетенциями:

- знать и понимать операционные бизнес-процессы компании;
- понимать суть актуарных расчетов;
- знать основы андеррайтинга, перестрахования и урегулирования убытков;
- знать и уметь рассчитывать андеррайтинговый результат компании;
- уметь ставить задачи операционным менеджерам и контролировать их исполнение.

Непонимание сути страхования ведет к тому, что компании начинают работать нерентабельно, так как менеджеры не могут управлять операционным результатом. Я часто провожу тренинги по операционному управлению страховой компанией и продажами. Странно, но менеджеры страховых компаний на вопрос о том, что мы продаем, ответить не могут. Звучат избитые фразы о защите, спокойствии и уверенности. Может быть, именно поэтому на рынке о страховщиках идет нехорошая молва, так как компании очень много обещают, а делают мало.

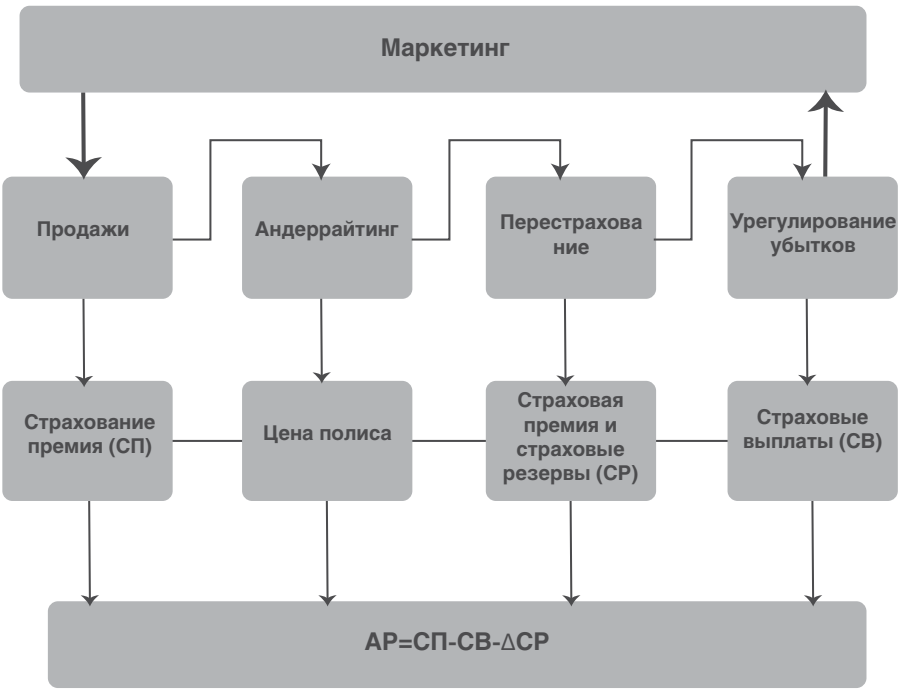
Рис.1. Операционные бизнес-процессы страховой компании

Именно по полноте и быстроте страховой выплаты клиенты судят о нашей работе. На мой взгляд, два главных фактора препятствуют развитию розничного страхования: низкая платежеспособность населения и его недоверие к страхованию в силу плохого качества продукта. А продукт страховых компаний – это быстрые и полные страховые выплаты.

Страховщикам давно пора понять простую мысль: мы продаем большие деньги за маленькие ввиду вероятности наступления страхового события. Но продаем мы не защиту и спокойствие, а именно выплаты. Политика обрезания и задержки выплат будет только усугублять ситуацию. Некоторые компании в России начинают это понимать: они повышают тарифы и отстраивают систему урегулирования убытков. Люди готовы заплатить больше за то, чтобы не было проблем с выплатами. Выплаты – лучшая реклама и лучший канал продаж для страховых компаний.

Как мы отмечали, глубина проникновения в понимание бизнес-процессов у разных менеджеров разная. Например, генеральному

Рис.2. Операционные бизнес-процессы и андеррайтинговый результат



директору необходимо понимание основных операционных бизнес-процессов и движения финансов в них. Заместителю генерального директора по страхованию недостаточно знать и понимать операционные бизнес-процессы, ему необходимо уметь их планировать, организовывать и контролировать. Руководителю подразделения андеррайтинга требуется не только понимать эти бизнес-процессы, но и знать их, а также уметь производить соответствующие расчеты операционного или андеррайтингового результата.

Руководитель подразделения урегулирования убытков должен четко понимать свой бизнес-процесс (см. рис.3), технологии урегулирования убытков, все нормативные документы компании по урегулированию убытков, а также уметь применять инструменты снижения суммы средней выплаты по убыткам для повышения андеррай-

Рис.3. Бизнес-процесс «урегулирование убытков»

тингового результата компании как главного показателя эффективности страховых операций.

Знание основ операционной деятельности страховой компании необходимо также и директору по персоналу, ведь он отвечает за его подбор и обучение. А функции и компетенции специалистов по андеррайтингу и урегулированию убытков вытекают из содержания соответствующих бизнес-процессов. Универсализм в работе с персоналом – главная проблема современных HR-менеджеров, которые не «грузят» себя знанием специфики отрасли и конкретной страховой компании.

Приведу практический пример, связанный с отбором персонала. Менеджер по работе с персоналом, не владеющий страховыми (операционными) бизнес-процессами, будет отбирать операционных менеджеров самостоятельно либо через кадровые агентства по резюме, то

Рис.4. Виды управления страховой компанией

По объекту:	*По уровню:*	*По субъету:*	*По стилю управления:*
• финансовое управление • управление персоналом • управление ИТ • управление филиалами • управление маркетингом • управление продажами • операционное управление	• стратегическое • инвестиционное • оперативное	• корпоративное управление • менеджмент	• менеджмент • лидерство

есть по занимаемым должностям, а не выполняемым им ранее функциям. Для того чтобы отобрать квалифицированного андеррайтера, нужно знать и понимать суть его деятельности. Это понимание заключается в разработке профиля компетенции андеррайтера, который составляет отдел по работе с персоналом. А знание предполагает умение оценить функциональные компетенции кандидата на должность андеррайтера. В одной компании совместно с руководителем службы по персоналу мы проводили такое собеседование. Поскольку руководитель HR-службы пришел из другой отрасли, то он задавал кандидату «дежурные» вопросы о семейном положении, занимаемых должностях и т.д. Ни одного предметного вопроса руководитель задать не мог, так как он не знал страхования. На три мои вопроса: что такое «убыточность страховой суммы», «частота страховых случаев» и «уровень убыточности» – кандидат ответить не смог. Очевидно, что руководить андеррайтинговой службой компании он тоже не сможет. А ведь он мог бы быть принят на работу по результатам собеседования, проведенного руководителем службы по работе с персоналом. Но есть простой закон менеджмента: компания способна только на то, на что способен ее персонал. По-другому этот закон можно сформулировать так: любые программы хороши настолько, насколько хороши реализующие их люди.

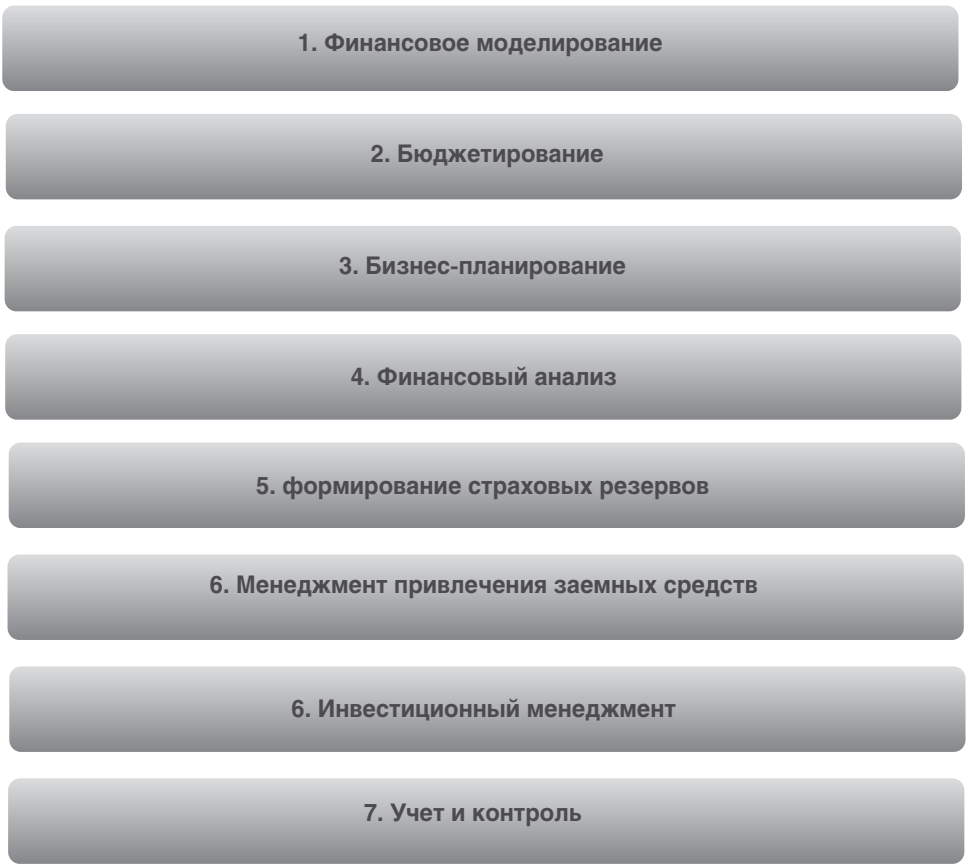
Для того чтобы отобрать квалифицированного андеррайтера, нужно знать и понимать суть его деятельности. Это понимание заключается в разработке профиля компетенции андеррайтера, который составляет отдел по работе с персоналом.

Поэтому при внедрении системы операционного управления особое внимание необходимо уделить описанию операционных бизнес-процессов (андеррайтинг, сопровождение договоров страхования, перестрахование и урегулирование убытков) и их регламентации. На основе описанных бизнес-процессов определяются функции, реализуемые в них. Для реализации функций бизнес-процессов создаются организационные структуры, которые наполня-

ются компетентными профессионалами. Именно по такой логике создавалась система операционного менеджмента в САО «Гефест». На сегодняшний день у нас сформирован департамент операционной поддержки. Операционный менеджер (директор департамента) отвечает за операционный (андеррайтинговый) результат по соответствующим видам страхования, обладая всеми необходимыми инструментами для его управления.

В других компаниях система операционного менеджмента может быть организована по-иному, поэтому необходимо еще знать и учитывать специфику конкретной компании. Работая в компании «Русский страховой центр», мне пришлось вплотную заниматься этими вопросами. Так, в этой компании были созданы видовые операционные управления, состоявшие из отделов андеррайтинга, сопровождения договоров страхования

Рис.5. Инструментарий финансового управления



и урегулирования убытков. Вопрос не в организационной структуре, а в умелой комбинации функций и персонала исходя из задач и целей компании. Но для этого необходимо понимать и знать операционные бизнес-процессы и компетенции персонала, реализующие эти бизнес-процессы.

Знание операционных бизнес-процессов в страховании является для менеджеров необходимым императивом для работы в страховой отрасли. Эти компетенции являются функциональными или техническими. Разной будет лишь глубина их понимания и знания для разных менеджеров: для операционных менеджеров она будет глубокой, детальной и всесторонней; для менеджеров другого функционала знания и понимание будут носить общий характер. Помимо знания и понимания операционных бизнес-процессов функциональные компетенции менеджеров в страховании включают в себя знание страховых продуктов и страховых технологий, организационных структур страховой компании. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что функциональные компетенции менеджеров страховой компании связаны со знанием специфики страхования в конкретной компании, которая заключается в их операционной деятельности.

Менеджерские компетенции

Помимо функциональных компетенций руководители в страховой компании должны обладать знаниями, навыками и умениями в области общего менеджмента, который включает в себя определенные виды, формы и стили. Например, с точки зрения объектов управления менеджмент подразделяется на следующие виды, показанные на рис.4. Иными словами, менеджеры должны хорошо владеть всеми инструментами общего управления, характерного для компаний всех сфер деятельности.

Виды управления, или менеджмента, включают в себя соответствующие формы и методы, которые составляют инструментарий этого вида. Менеджеры должны четко понимать эти формы и методы, знать их и уметь эффективно применять на практике. Например, инструментарий финансового управления показан на рис.5. Для финансового директора обладание этим инструментарием должно быть очень глубоким, с детальной проработкой. У остальных менеджеров должны быть понимание и умение использовать эти инструменты в своей повседневной практике.

Еще раз повторюсь: мало знать все инструменты управления и иметь опыт их применения. Нужно уметь использовать их творче-

ски, в соответствии с особенностями компании и с учетом этапа ее развития.

Решающее значение для развития компании и менеджмента имеют компетенции руководителей в области управления персоналом, поскольку бизнес-процессы, структуры и технологии действуют не сами по себе, а только через интеллектуальные и волевые усилия персонала. Важнейшими компетенциями менеджеров в области управления сотрудниками компании являются:

- подбор, адаптация и развитие персонала;
- формирование и развитие корпоративной культуры;
- создание и развитие систем стимулирования персонала;
- организация обучения сотрудников;
- формирование и развитие эффективной системы коммуникаций;

Рис.6. Инструментарий стратегического управления

- развитие лидеров и команд;
- формирование и развитие кадрового резерва;
- управление конфликтами и др.

Менеджеры должны также обладать знаниями и в других видах общего управления, показанных на рис.4. Помимо видов управления менеджеры должны быть компетентны в различных уровнях управления, главными из которых являются стратегическое и оперативное управление. Важнейшей компетенцией в области стратегического управления является умение успешно применять различные инструменты стратегического менеджмента, основные из которых отражены на рис.6.

Например, управление маркетингом как вид может осуществляться как стратегически, так и оперативно. Выстраивая маркетинговую стратегию, менеджмент должен понимать, что она включает в себя следующие составляющие:

- маркетинговая клиентская стратегия;
- маркетинговая продуктовая стратегия;
- маркетинговая канальная стратегия;
- маркетинговая региональная стратегия;
- ценовая стратегия.

Итак, мы рассмотрели содержание функциональных и менеджерских компетенций управленцев страховой компании. Реализация на практике этих компетенций предполагает их глубокое изучение, знание и наличие определенного опыта в их применении. Кроме того, успешное применение инструментов зависит от умения менеджмента комбинировать различные виды, формы, методы и стили управления в зависимости от ситуации и подходить к вопросам управления творчески.